



RELEITURA E ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO CONTEXTO DE STARTUPS: UM ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA CONSTRUTIVISTA¹

REVIEW AND ANALYSIS OF MANAGEMENT PRACTICES IN THE STARTUPS CONTEXT: A CASE STUDY IN THE CONSTRUCTIVE PERSPECTIVE

Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda²

Mayara Lucia Bernardes³

Anelise Stangarlin⁴

RESUMO

É importante reconhecer que as práticas de gerenciamento eficazes em empresas estabelecidas são muitas vezes ineficazes quando aplicadas a startups, devido aos níveis mais elevados de incerteza inerentes ao contexto em que estas estão inseridas. Logo, esta pesquisa analisa dois casos de startups catarinenses de base tecnológica, onde foram identificadas as necessidades de adaptação de práticas de gestão para a necessidade dessas empresas. Assim, esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa para a coleta de dados por meio da observação participante e seus resultados apresentados na forma de um estudo de caso. Como resultados, evidencia-se que o uso de abordagens orientadas a descobertas pelos empreendedores tornou-se um instrumento que permite a obtenção de dados sobre ações e resultados a partir de experimentos, de forma rápida, mesmo em condições de alta incerteza. As estratégias de validação de premissas de negócio resultavam em informações importantes para a rápida e precisa adequação estratégica do startup ao ambiente dinâmico maximizando, portanto, o desempenho dos negócios. Dessa forma, as adaptações necessárias das práticas de gestão para atuarem em consonância com o ambiente dinâmico são fundamentais na construção de um modelo de gestão de acordo com a realidade de cada startup, aprimorando, assim, o desempenho organizacional.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Startups. Incertezas. Ambientes dinâmicos.

ABSTRACT

It is important to recognize that effective management practices in established companies are often ineffective when applied to startups due to the higher levels of uncertainty inherent in the context in which they operate. Therefore, this research analyzes two cases of technology-based Santa Catarina startups, where the needs of adapting management practices to the needs of these companies were identified. Thus, this research uses a qualitative approach to data collection through participant observation and its results presented in the form of a case study. As a result, it is evident that the use of discovery-oriented approaches by entrepreneurs has become an instrument that allows the obtaining of data on actions and results from experiments, quickly, even under conditions of high uncertainty. Business assumption validation strategies resulted in important information for the startup's rapid and accurate strategic fit with the dynamic environment, thus maximizing business performance. Thus, the necessary adaptations of management practices to act in line with the dynamic environment are fundamental in the construction of a management model according to the reality of each startup, thus improving organizational performance.

Keywords: Entrepreneurship. Startups. Uncertainty. Dynamic environments.

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil e com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

² rogerlacerda@gmail.com - Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

³ mayaralbernardes@gmail.com - Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

⁴ stangarlin.anelise@gmail.com - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

1. INTRODUÇÃO

Empresas já estabelecidas geralmente possuem objetivos diferentes de empresas nascentes, estas concentram-se em aprimorar a capacidade de gerenciamento com ênfase na redução de custos, melhorias de qualidade e inovações incremental em produtos e processos já existentes. Dessa forma, é importante reconhecer que as práticas de gerenciamento eficazes em empresas estabelecidas são muitas vezes ineficazes quando aplicadas a empresas nascentes, no caso desta pesquisa as startups, devido aos níveis mais elevados de incerteza (O'CONNOR; RICE, 2013).

Startups são organizações criadas para desenvolver um modelo de negócio escalável e reproduzível em condições de extrema incerteza (BLANK; DORF, 2014). Nessas organizações é comum a limitação de recursos, ausência de um sistema hierárquico claro e presença de ambiguidades (MIRANDA, et al. 2015). Dessa forma, compreender as características inerentes a estas empresas nascentes e a natureza da incerteza em que estas enfrentem é essencial para o desenvolvimento de práticas gerenciais apropriadas (O'CONNOR; RICE, 2013).

A incerteza é uma dimensão importante e determinante que influencia a da tomada de decisão dos empreendedores (AREND, 2014). De acordo com Artinger (2015), o termo refere-se a situações nas quais um decisor não conhece todas as opções possíveis de decisão, assim como suas consequências e probabilidades. No entanto, ainda é muito presente na literatura gerencial práticas baseadas na escolha racional, onde assume-se que todas as informações importantes para a tomada de decisão estão disponíveis ao decisor (O'CONNOR; RICE, 2013; ARTINGER, 2015).

Ou seja, no ambiente complexo, incerto e de informações limitadas em que estas startups estão inseridas, a dificuldade enfrentada pelos empreendedores está na adoção de práticas gerenciais que se adaptem a realidade da empresa (SOMMER et al., 2009; ARTINGER, 2015) Neste contexto, a complexidade refere-se ao número de variáveis de decisão que o empreendedor tem que considerar e o número de interações entre essas variáveis para a tomada de decisão (SOMMER et al., 2009).

Logo, esta pesquisa analisa dois casos de *startups* catarinenses de base tecnológica, onde foram identificadas as necessidades de adaptação de práticas de gestão para a necessidade dessas empresas. Dessa forma, esta pesquisa tem os seguintes objetivos específicos: (i) Apresentar características necessárias para a gestão de organizações em ambientes dinâmicos e incertos; (ii) Realizar dois estudos de caso em *startups* catarinenses na adoção de práticas de

gestão tradicionais; (iii) Evidenciar as adaptações realizadas para a aplicação dessas práticas; (iv) Realizar o cotejamento entre os resultados dos estudos de caso e os fatores de análise.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, é exposto referencial teórico dos temas dessa pesquisa: Ambientes dinâmicos e Gestão de *startups*.

2.1 AMBIENTES DINÂMICOS E A GESTÃO DE STARTUPS

Ambientes dinâmicos estão associados a altas taxas de incerteza e a complexidade (WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Mais especificamente, as incertezas podem surgir de constantes mudanças em tecnologia, mercados, pessoas e regramentos (DE MEYER et al., 2002) ou a introdução de novos produtos, serviços ou empreendimentos (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). A incerteza também é inerente ao domínio empresarial, onde decisões oportunas geralmente precisam ser realizadas onde o empreendedor não possui conhecimentos e dados de experiências passadas (ARTINGER, 2015)

Desse modo, é possível notar que as empresas inseridas em ambientes dinâmicos se comportam de maneira diversa daquelas inseridas em ambientes com relativa estabilidade, uma vez que tais ambientes interagem diretamente com a estratégia da empresa modificando-a (WIKLUND; SHEPHERD, 2018). E dessa forma, é possível identificar o primeiro constructo teórico desta pesquisa:

CONSTRUCTO 1: Em ambientes dinâmicos, as startups precisam se estar sempre se adaptando as mudanças no seu contexto a fim de garantir vantagem competitiva em amplos horizontes de tempo.

No que se refere as incertezas, O'Connor e Rice (2013) apresentam uma categorização de quatro tipos de incerteza, a mercadológica, tecnológica, organizacional e de recursos. A primeira categoria de incerteza abrange aspectos mercadológicos tais como mudanças de necessidades de clientes, o tamanho do mercado pretendido, suas características distintivas, entre outros.

As incertezas técnicas se referem ao conhecimento técnico subjacente a empresa, se está envolto e pode ser convertido em produto/serviço confiável, econômica e fabricável. A incerteza organizacional envolve o risco do avanço de novas tecnologias substitutivas ou à criação de novos espaços de mercado e a estrutura organizacional. Por fim, a incerteza de recursos se refere a atração dos recursos necessários - financeiros e competências - para o desenvolvimento e comercialização do produto/serviço (O'CONNOR; RICE, 2013).

A partir destas incertezas, evidencia-se que as replicações de práticas gerenciais clássicas não são suficientes para o gerenciamento de startups (SOMMER et al., 2009). Neste sentido, McGrath (2010) destaca que em ambientes altamente incertos, complexos e velozes, tais práticas de gestão precisam considerar e se basear em insight do empreendedor, experimentação rápida e aprendizado evolutivo.

As abordagens convencionais de planejamento preditivo sofrem uma incompatibilidade entre o conhecimento que uma empresa realmente possui e o conhecimento que seus sistemas de planejamento supõem que possui (MCGRATH, 2010). Neste sentido, as práticas convencionais baseadas em planejamento e predição em cenários não apresentam os mesmos resultados em ambientes de alta incerteza. Dessa forma, empreendedores cada vez mais adotam abordagens orientadas a descobertas em detrimento das convencionais baseadas em planejamento e predição (KERR et al., 2014).

O objetivo de uma abordagem orientada a descoberta é, portanto, aprender tanto quanto possível pelo menor custo possível. McMullen e Shepherd (2006) ressaltam que os processos de planejamento orientados à descoberta exigem que as suposições do modelo de negócios sejam articuladas e testadas. Tendo tido uma ideia que um executivo acha que representa uma oportunidade, o próximo passo é validar se ele realmente pode oferecer um resultado satisfatório para a empresa. Outra contribuição dessa abordagem é ponderar a fase inicial de um novo negócio como uma etapa de redução de incertezas por meio de experimentos, na qual o valor é criado quando os empreendedores convertem as suposições em aprendizado (KERR et al., 2014).

A partir das informações apresentadas, se destaca o segundo constructo teórico:

CONSTRUCTO 2: Sob condições de alta incerteza, startups devem priorizar abordagens orientadas a descobertas em detrimentos de abordagens com ênfase no planejamento preditivo.

Logo, devido às características singulares das *startups* a sua gestão deve ser realizada considerando tais particularidades, sendo assim, será abordado a gestão de *startups* no âmbito de gestão de processos de negócio, gestão de projetos, avaliação de desempenho organizacional e o desenvolvimento de produto e estratégia.

A gestão por processos de negócio (Business Process Management - BPM) ainda segue uma abordagem única que não distingue contingências externas ou internas e pode, assim, levar a grandes reveses em relação ao suporte interno do BPM na organização (LACERDA, et al. 2016). Portanto, a maneira adequada de gerenciar processos de negócio em *startups* é por meio

reconhecimento do contexto específico em que a organização está inserida (VOM BROCKE et al. 2014).

No tocante a de gestão de projetos, tem-se que, tradicionalmente, esta é alinhada com o paradigma *hard* cunhado em filosofias positivistas e na visão das organizações como mecanicistas, focadas na estrutura e no controle centralizado (DE MEYER et al., 2002). Em contraponto, alguns autores têm entendido que a abordagem *soft* tem impactos positivos no aspecto gerencial quando (i) a incerteza tecnológica é alta e as consequências de longo prazo são difusas; (ii) o projeto está suscetível a fatores externos e (iii) a complexidade do escopo e do contexto do projeto são altas. Condições essas que representam mais fielmente o ambiente dinâmico no qual as *startups* estão inseridas, necessitando, dessa maneira, que as abordagens tradicionais de gestão de projetos se adaptem a estas especificidades (LACERDA et al., 2017b; LACERDA et al., 2018).

Outro aspecto da gestão de *startups* é a avaliação do desempenho organizacional, onde na utilização dessa ferramenta deve-se considerar que as *startups* possuem maior incerteza sobre o ambiente e da aceitabilidade de seus produtos e serviços do que empresas tradicionais (MIRANDA et al., 2015). Nesse contexto, é necessário expandir a compreensão dos empreendedores para a construção de indicadores que legitimarão continuamente suas premissas de planejamento, alcance das expectativas e, posteriormente, a um desempenho superior e vantagem competitiva em amplos horizontes de tempo (MIRANDA et al., 2015).

Diante disso, o terceiro constructo teórico desta pesquisa é destacado:

CONSTRUCTO 3: O método de avaliação de desempenho em ambientes dinâmicos deve apoiar os empreendedores para expandir seu entendimento a respeito do seu contexto e se valer de indicadores de desempenho dinâmicos, ajustáveis, continuamente revisados para ajustar modificações do contexto externo e interno.

No que se refere ao desenvolvimento de produto e estratégia na gestão de *startups*, nota-se que as constantes mudanças nos ambientes de negócios fazem com que as empresas estejam cada vez mais inseridas em ambientes dinâmicos e / ou competitivos e esses ambientes abrem nichos de mercado, nos quais as empresas se empenham para fornecer produtos que podem gerar renda capturando e satisfazendo, dessa maneira, a demanda do cliente aqueles nichos (SCHREIBER et al., 2016). Logo, nesse cenário as empresas que têm uma orientação para buscar novas oportunidades melhoram seu desempenho, pois essas empresas possuem um ajuste entre sua orientação estratégica e o ambiente (WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Este ajuste entre o ambiente dinâmico e a estratégia dos empreendedores é primordial e complexo, uma vez que os empreendedores geralmente encontram dificuldades nas decisões estratégicas. Tais decisões englobam, por exemplo, escolher entre avançar em termos de conhecimento ou tecnologia e incorporar esses avanços em novos produtos ou perseguir um retorno maior através de um sistema de produção mais eficiente para o produto que já está no mercado (MIRANDA et al., 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa para a coleta de dados por meio da observação participante e seus resultados apresentados na forma de um estudo de caso.

O estudo de caso desse artigo, possui como embasamento a sequência para a condução de estudo de caso proposta por Miguel (2007) sendo contempladas as seguintes etapas: (i) Definição de uma estrutura teórica-conceitual; (ii) planejamento dos casos; (iii) coleta de dados; (iv) análise dos dados; e, (v) elaboração do relatório.

A etapa de definir uma estrutura conceitual - teórica consistiu na definição do referencial teórico resultando em um mapeamento da literatura sobre os assuntos ambientes dinâmicos e gestão de *startups*, onde foi possível identificar lacunas em que a pesquisa pode ser justificada, bem como possibilitou a extração dos constructos.

Na etapa de planejar os casos foi determinado que esse estudo se baseará em múltiplos casos. Além disso foi estabelecido que na coleta e análise de dados será considerado as entrevistas, análise documental e observação participante.

Após o planejamento ocorre a etapa de coleta dos dados onde são contados os empresários com interesse em participar do projeto e o registro de dados em de acordo com o planejamento estabelecido.

A etapa de análise de dados consiste na descrição detalhada dos casos, seguida da construção de um painel demonstrativo de todo o conjunto, permitindo extrair conclusões válidas a partir desses dados. Em seguida, foi realizado uma análise cruzada dos casos identificando convergência e divergência entre as fontes de evidências.

Na última etapa, todo o conjunto de atividades das etapas anteriores é sintetizado em um relatório de pesquisa. Sendo que esse relatório é o gerador do presente artigo.

Desse modo, utilizando como base a metodologia exposta, serão relatados dois casos de empresas de base tecnológicas contempladas pelo projeto *SolutionUp* a fim de evidenciar a operacionalização dos constructos teóricos explicitados nesta pesquisa.

4. ESTUDOS DE CASOS

O projeto *SolutionUp*, é uma atividade de extensão da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, que realiza a integração entre uma empresa de base tecnológica e os alunos de diversos cursos de graduação. Esses alunos visam resolver um problema de gestão dessa *startup* no período de 8-12 semanas, por meio de um processo de aprendizagem ativa descrita por Marquardt (2005).

As etapas consistem na formação da equipe do projeto seguida da prospecção do empresário, posterior a seleção desses autores a equipe do projeto realiza uma entrevista com o empresário a fim de identificar o problema, após essa entrevista ocorre o planejamento das atividades em que os alunos são incentivados a se organizarem em grupos de acordo com seu interesse em áreas de conhecimento que corroborem para a solução do problema determinado (LACERDA et al., 2017a).

O projeto segue um ciclo iterativo onde retorna a fase de debates e reflexões até a estabilização das proposições e recomendações, sendo este o encerramento do projeto.

4.1. CASO DUE

A DUE, é uma empresa catarinense que desenvolve, produz e comercializa máquinas de corte e marcação a laser. É uma das *startups* incubadas pelo Instituto de Apoio à Inovação, Incubação e Tecnologia - INAI TEC, e fundada por engenheiros no ano de 2015.

Os empresários buscaram o projeto no intuito de sanar queixas sobre a estratégia de lançamento de um novo produto. O lançamento da nova máquina, ocorreria dentro de 3 meses em um evento de nível nacional focado em microempreendedores de artesanato e afins. Contudo, no primeiro momento de contato com o problema, após a entrevista com o empresário, foram identificadas queixas elementares em relação a estratégia de lançamento de produto, como por exemplo não possuir um público alvo bem definido, falta de propaganda sobre o novo produto, problemas de design de produto, custos elevados para produzir a máquina, falta de fornecedores capacitados e capacidade produtiva baixa.

Desse modo, diante dos diversos problemas identificados e da queixa proferida pelo empresário a equipe do projeto buscou estudar áreas de conhecimento que podem ser utilizadas para compreender as dificuldades enfrentadas.

Logo, a equipe do projeto foi dividida em grupos menores, chamadas comissões, e cada uma dessas se responsabilizou por explorar em profundidade os seguintes temas: planejamento estratégico e lançamento de produto. Após a apresentação dessas comissões, ocorreu um período de debate e argumentações do qual emergiram dúvidas pertinentes sobre o diferencial

competitivo da DUE e o seu modelo de negócios. Desse modo, devido à falta de informações e informações muitas vezes ambíguas, como por exemplo o envio de duas versões do canvas de propostas de valor pela a empresa, a equipe do projeto procedeu para mais um ciclo de exploração a fim de identificar o problema desta.

Logo, após o entendimento sobre como a empresa atua a equipe do projeto decidiu realizar uma visita técnica uma vez que existia a necessidade de compreender mais sobre o processo produtivo do novo produto. Desta visita, cabe ressaltar alguns depoimentos dos alunos do projeto evidenciando as dificuldades enfrentadas pela empresa que afetam a estratégia de lançamento do novo produto.

Portanto, partindo das observações e estudos realizados o rótulo do problema foi definido como “ A falta de um modelo estratégico para lançamento de produto ”. A partir desse rótulo, a equipe do projeto procurou entender o que seria um modelo estratégico para a Due e como está ocorrendo o lançamento de produto. Logo, com base em literatura específica buscou-se conhecimentos sobre modelos estratégicos, nesse aspecto foi abordado o Modelo de Excelência em Gestão - MEG (FERREIRA, 2009; SARTORI; SILUK, 2011; MARCONDES, et al. 2015) e ainda, no tocante a estratégia de lançamento de produto, a equipe do projeto explorou o Processo Desenvolvimento Produto - PDP (SALGADO, et al. 2010).

Sob o aspecto do Modelo de Excelência em Gestão - MEG, este está alicerçado por um conjunto de oito princípios e valores, denominados Fundamentos da Excelência, são eles pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e inovação, liderança transformadora, compromisso com as partes interessadas, adaptabilidade, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor. No que concerne a empresa analisada, a equipe do projeto identificou dois princípios de extrema importância para a construção de um modelo estratégico para lançamento de produto, sendo esses aprendizado organizacional e inovação, e compromisso com as partes interessadas.

No que se refere a metodologia de processo de desenvolvimento de produto, tem-se que está segue um fluxo de etapas que são o pré-desenvolvimento, o desenvolvimento do produto e o pós-desenvolvimento. Todas essas etapas visam desenvolver um produto que atenda as expectativas do mercado, no tempo adequado, a custo de projeto compatível e com facilidade de produção.

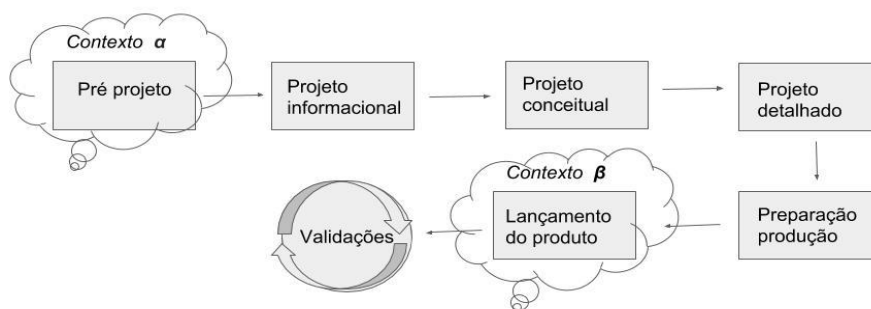
Logo, foi realizada um comparativo das etapas dessa metodologia com a realidade da empresa, onde é possível identificar o *gap* na etapa de desenvolvimento do produto, especificamente na fase de lançamento de produto, pois existe uma diferença de dois anos entre

o início do projeto do produto e o lançamento deste. Esse cenário acarreta em novas análises de contexto interno e externo, como as validações das premissas de projetos estabelecidas no início do projeto, ou seja, há dois anos atrás.

A DUE seguia um modelo linear de desenvolvimento de produto e após dois anos de construção do novo produto a equipe do projeto verificou que o público alvo estabelecido no início do projeto, contexto α , não seria o ideal para o fim do projeto, contexto β . Além disso, em uma das entrevistas com o empresário ao ser indagado pela equipe do projeto sobre a diferença entre o público alvo do produto existente e o novo, ele respondeu “ *O público alvo será o mesmo, apenas haverá a possibilidade de aquisição de uma máquina mais potente e que trabalhe melhor com o seu material* ”. Logo, nota-se que a o modelo linear de trabalho estabelecido na empresa impõe suposições estáticas, as quais estão em discordância com o ambiente dinâmico que a empresa está inserida.

Conforme a Figura 1, está exemplificado um esquema que representa a etapa de desenvolvimento de produto na DUE. Nota-se o desenvolvimento de etapas lineares de planejamento na DUE, os diferentes contextos vivenciados e a etapa de validação cíclica, proposta, posteriormente, pela equipe do projeto.

Figura 1 - Etapa de desenvolvimento de produto na DUE



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Sendo assim, existe uma limitação dessa maneira de trabalho em ambientes dinâmicos e, portanto, foi necessária uma adaptação da metodologia de processo de desenvolvimento de produto para a DUE, a fim de que essa nova forma de trabalho fosse condizente com as altas taxas de mudanças caracterizada por este ambiente.

Sob a busca por uma nova forma de trabalho em concordância com a realidade da empresa, a equipe do projeto selecionou três principais temas oriundos do MEG para a

construção do modelo estratégico de lançamento de produto na DUE, sendo estes inovação, clientes e fornecedores.

Os temas foram apresentados para o empresário a fim de obter a validação destes, portanto, o empresário citou que não era necessário priorizar a parte de inovação, pois eles já estavam trabalhando com isso por meio da implementação do PMBok, além disso ele salientou que priorizaria o tema oriundo do modelo de excelência em gestão Cliente e Fornecedores. Contudo, por meio de uma série de debates e argumentações com o empreendedor, a equipe do projeto decidiu que para a etapa de validação do produto na DUE seriam necessários ciclos rápidos de aprendizados e constatações. Partindo dessa análise, a equipe do projeto optou por selecionar uma ferramenta oriunda do tema Inovação, a prototipagem acelerada, e outra oriunda do tema Cliente, o plano de comunicação. Logo, a prototipagem acelerada do plano de comunicação permitiria a DUE identificar os públicos alvos para o novo produto, e ainda, o estabelecimento do canal de comunicação ideal, construindo assim um modelo estratégico para o lançamento de produto na DUE.

Sendo assim, foi apresentado ao empresário, dois planos de comunicação elaborados pela equipe do projeto, um deles utilizando como canal de comunicação o *Facebook Ads* e outro o *Google Adwords*. Estes planos de comunicação foram construídos com a seguinte estrutura, composta por objetivos do plano, público-alvo específico; canal de comunicação; mensagem adequada e frequência de comunicação. Segue o Quadro 1 com os planos de comunicação elaborados pela equipe do projeto.

Quadro 1 - Resumo do plano de comunicação na Due

| Plano de comunicação | <i>Facebooks Ads</i> | <i>Google Adwords</i> |
|-----------------------------|--|--|
| Público-alvo específico | Mulheres, com idade entre 30 a 60 anos, residentes no Brasil. Com áreas de interesse em: design e customizados; derivados da madeira e DIY; artes e artesanato. | Foram definidas diferentes personas, cada uma dessas em um momento da jornada de compras. As etapas da jornada de compra foram definidas com base no funil de vendas, sendo estas: consideração da solução, reconhecimento do problema e decisão de compra |
| Canal de comunicação | Facebook | Google |
| Mensagem | “COMEÇANDO O SEU NEGÓCIO! Já pensou em personalizar suas criações? Aprenda as melhores maneiras para transformar seus produtos em algo único, deixe sua criatividade fluir | Foram utilizadas palavras-chaves como máquina corte laser, marcação laser e corte laser. |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| | utilizando as máquinas de corte portátil da Due Laser.’’ | |
| Frequência de comunicação | Foi optado por realizar a prototipação ao longo de três dias da semana, excluindo sexta, sábado e domingo. | Foi optado por realizar a prototipação ao longo de quatro dias, incluindo sexta sábado e domingo. |
| Fator de sucesso | O melhor público-alvo foi definido como aquele que enviou mais mensagens inbox para a Due. | O melhor público alvo foi definido como aquele que realizou o maior número de cliques por anúncio. |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dado os planos de comunicação propostos e validados com o empresário, a equipe do projeto procedeu para a abordagem de execução através da prototipagem acelerada. O método de prototipagem acelerada consistia na definição de afirmativas, metas, métodos e aferimento sobre a afirmativa realizada. Desse modo, os aferimentos estabelecidos geram a confirmação da afirmativa inicial ou o descarte dessa.

Portanto, a partir dos resultados gerados na prototipagem dos planos de comunicação o projeto foi finalizado e foi possível concluir que o *Facebook* é o canal de comunicação mais recomendado para a empresa e ainda, que o público alvo da Due é composto por mulheres na faixa etária de de 45 a 54 anos, com área de interesse em DIY e derivados de madeira. Tais conclusões norteiam novos cursos de ação para as estratégias de marketing do novo produto.

Além disso, algumas das recomendações realizadas pela equipe foram o não descarte da ferramenta do *Google Adwords* como possível canal de comunicação, pois esta apresenta grande potencial, contudo exige maior estudo para o domínio do uso dessa ferramenta.

4.2. CASO LIVTI

A LIVTI foi fundada em 2012 e é um *startup* catarinense de tecnologia e segurança da informação, que possui como core business a gestão de tecnologia aplicada aos objetivos estratégicos das organizações, para isso oferece soluções através da aplicação da tecnologia da informação nas áreas de monitoramento, segurança, virtualização etc. Em 2017, foi incubada no Instituto de Apoio à Inovação, Incubação e Tecnologia - INAITEC e neste mesmo ano fez parte do projeto *SolutionUp*.

A empresa buscou o projeto a fim de agregar uma melhoria de processos, contudo, na primeira reunião, a equipe do projeto identificou que o empreendedor apresentou outras adversidades como a dificuldade do cliente em identificar o valor agregado ao produto, dificuldade de priorizar os problemas, desestruturação dos processos internos e a má distribuição de funções e tarefas internas. Diante dos diversos problemas expostos, no intuito

de construir o rótulo do problema foram organizadas duas comissões, sendo estas a comissão de documentos complementares, que buscaria toda a documentação necessária para compreender os problemas elencados e a comissão de estruturação dos problemas, que ficou responsável por compilar e documentar todos os possíveis problemas propostos pela equipe.

Portanto, a partir da análise e posterior discussão desses estudos foram construídas duas possíveis vertentes de rótulo para o problema, sendo estas: processos internos desestruturados e gestão deficiente.

Na segunda entrevista com o empresário, pode-se evidenciar dificuldades encontradas na gestão da empresa que corroboram para os rótulos elencados. Estas evidências incluem o fato de a empresa não possuir metas internas documentadas e bem definidas, a dificuldade na resolução de conflitos devido a gestão horizontal e, ainda, foi visto que não existe uma lista de todas as atividades que devem ser realizadas com o cliente interferindo diretamente na qualidade do serviço ofertado. Diante desses fatos, a equipe do projeto concluiu que ambas as vertentes apresentadas conferem uma temática muito abrangente. Sob esse viés, tornou-se necessário uma investigação aprofundada sobre a empresa a fim de promover uma maior especificidade do rótulo tendo em vista o contexto da LIVTI e suas especificidades.

Desse modo, procedeu-se uma visita técnica com o intuito de compreender como se estabelece o dia a dia na LIVTI, nesta enriquecedora visita a equipe do projeto obtiveram *insights* como o fato de os processos estarem armazenados somente na memória dos colaboradores e não descritos em nenhum local, além disso, a empresa apontou como pontos de atenção a falta de pessoal, o que ocasiona o esquecimento tarefas, uma vez que estas ficam sem responsáveis, e ainda, destaca-se a fala de um dos empresários quando questionado sobre como lida com seus problemas: “De forma ágil e rápida (não temos nada previsto para lidar com isso no nosso planejamento)” .

Logo, a fim de compreender os fundamentos sobre planejamento e execução de processos foi abordado o BPM (Business process management) e de maneira complementar ao BPM averiguou - se acerca de KPI (Key Performance Indicator), obtendo assim conhecimento referente a métricas, e ainda, houveram explorações sobre a metodologia de *Lean Service* com o propósito de assimilar mais sobre esta filosofia de redução de desperdícios, que é extremamente pertinente a realidade de incertezas e limitações de recursos de uma startup.

Desse modo, a partir de reflexões, dados e argumentações a equipe do projeto concluiu que as duas vertentes do problema se reúnem em um único grande problema a falta de gestão de processos.

Logo, a partir da identificação do rótulo do problema as proposições para resolvê-lo são construídas de maneira colaborativa com o empresário, através da apresentação de proposições da equipe do projeto e recomendações de melhoria ou validação do empresário. Sob esse aspecto, a equipe projeto propôs o uso da metodologia de BPM segmentado em etapas baseadas na obra de Jeston e Nelis (2014), sendo estas a definição de objetivos estratégicos; arquitetura de processos; projeto de gestão de processos; *understand*; inovação; alinhamento da equipe e implementação. Espera-se que com o uso desta metodologia, a LIVTI seja capaz de planejar, desenvolver, verificar e ajustar continuamente os seus processos de acordo com a sua estratégia e objetivos de negócio. Sobre essa proposição, o empresário apontou que concorda com a realização da revisão de processos e acredita na aplicação do BPM, mas que no que concerne à realidade atual da LIVTI “ é complicado “parar as máquinas” e realizar tal análise ”, enfatizando, portanto, que é necessária uma adaptação de tal abordagem para o contexto ágil da *startup*.

Portanto, objetivando uma abordagem mais eficiente para a solução do rótulo, tornou-se imprescindível a personalização do modelo de BPM para que este esteja em de acordo com a realidade da LIVTI. Tais adaptações resultaram por exemplo, no uso de metodologias como KPI para a definição de objetivos estratégicos, seguido da construção da arquitetura de processos, onde todos os processos internos da empresa possuem como fim satisfazer o cliente e evidencia-se a importância das preferências do cliente nos processos internos da empresa.

Posteriormente o projeto de gestão de processos utilizou a metodologia *Scrum* na gestão e planejamento desses, uma vez que essa metodologia possibilita um *framework* ágil de gerenciamento de tarefas complexas e vai ao encontro da maneira de trabalho na LIVTI.

Ademais, a equipe do projeto identificou o risco do BPM não ser institucionalizado na empresa. Desse modo, foi visto que é essencial o BPM possuir um entendimento comum, isto é, deve haver a incorporação do BPM na estrutura organizacional, dada a relevância de que os colaboradores estejam cientes do processo para que também possam fazer parte dele através da melhoria contínua.

A partir desses apontamentos, a equipe do projeto procedeu para as fases finais do BPM sendo estas *understand*, inovação, alinhamento da equipe e implementação, portanto, a equipe do projeto executou um workshop com a empresa onde foi criado um valor compartilhado dessa

metodologia mediante a construção conjunta de algumas etapas do BPM. Neste workshop, foi realizada a identificação de *quick wins*, que são mudanças simples nos processos as quais possuem um grande potencial de melhoria do processo após sua implementação. Logo, a identificação e execução de *quick wins* na LIVTI evidencia a importância de obter-se melhorias rápidas, sendo estas constantemente identificadas e implementadas.

Ainda sobre o workshop realizado, a equipe do projeto analisou todos os indicadores dos processos e gerou recomendações de melhorias. Logo, uma das recomendações apontadas é referente ao indicador analisar a demanda, onde foi visto que a atividade de analisar a demanda não estava bem definida, portanto, propôs-se a criação de um *template* de parecer técnico para realizar a atividade de modo sistemático, garantindo, assim, que não haverá falta de informações.

Desse modo, a finalização do projeto na LIVTI culminou na entrega de um modelo de BPM adaptado a realidade da empresa, o qual está em consonância com o rótulo do problema estabelecido. Além dessa entrega, a inclusão dos empresários nas discussões para a construção desse modelo e o treinamento dado à empresa visam o estabelecimento de uma cultura de gestão de processos e ainda, permitem que a LIVTI seja capaz de ajustar continuamente os seus processos de acordo com a sua estratégia e objetivos de negócio em amplos horizontes de tempo.

5. DISCUSSÃO DOS CASOS

Logo, dado os devidos embasamentos teóricos sobre os casos estudados e a síntese da trajetória dos empreendedores, onde foram evidenciadas as principais dificuldades vivenciadas por estes, é possível realizar a discussão dos casos por meio do cotejamento entre os resultados dos estudos de casos e os fatores de análise identificados previamente, tais apontamentos são expostos no Quadro 2.

Quadro 2 – Constructos e evidências dos casos Due e LIVTI.

| Constructo | Evidência Due | Evidência LIVTI |
|--|---|--|
| 1) Em ambientes dinâmicos, as startups precisam se estar sempre se adaptando as mudanças no seu contexto a fim de garantir vantagem competitiva em amplos horizontes de tempo. | Na Due, através da análise do feedback do cliente coletado durante o processo de prototipagem acelerada surge um processo criativo para criar alternativas ora inexistentes, como novos públicos alvos ou nova proposição de valor. | Na estruturação da arquitetura dos processos da LIVTI, que é um desenho da estrutura de processos da empresa, o cliente está relacionado com as saídas de todos os processos, evidenciado pela Figura 2. |
| 2) Sob condições de alta incerteza, startups devem priorizar abordagens orientadas a descobertas em detrimentos | Durante a etapa de lançamento do produto os requisitos de produto se tornaram hipóteses | Visto as incertezas com relação aos resultados das fases do BPM na LIVTI, a equipe do projeto na |

| | | |
|---|---|--|
| <p>de abordagens com ênfase no planejamento preditivo.</p> | <p>que precisam ser confirmadas com fatos e dados provenientes de experimentos de negócio. Dessa maneira, as mudanças de planos são tidas como aprendizagens e não como falhas.</p> <p>Na Due, buscou-se o alinhamento entre o dinamismo do ambiente com uma estratégia de validação de premissas sobre o lançamento de produto rápida e que permitia interpretar e analisar corretamente as informações de feedback.</p> | <p>fase de <i>understand</i> propôs um processo de desenvolvimento de conhecimento sobre como os processos da empresa estão sendo executados gerando, assim, um relatório com possíveis melhorias.</p> <p>Na LIVTI, o uso da metodologia <i>Scrum</i> no gerenciamento de projetos propõe atividades iterativas e divididas em ciclos chamados de <i>Sprints</i>, impondo, portanto, um ritmo acelerado e constante a equipe de entregas de pacotes de trabalho.</p> |
| <p>3) O método de avaliação de desempenho em ambientes dinâmicos devem apoiar os empreendedores para expandir seu entendimento a respeito do seu contexto e se valer de indicadores de desempenho dinâmicos, ajustáveis, continuamente revisados para ajustar modificações do contexto externo e interno.</p> | <p>No desenvolvimento da etapa de lançamento do produto durante as validações das hipóteses os indicadores de desempenho utilizados ao longo da prototipagem acelerada eram particulares para cada experimento, continham métricas condizentes com a realidade da empresa e eram revisados constantemente.</p> | <p>A equipe do projeto realizou um workshop da fase de <i>understand</i> do BPM junto a LIVTI e neste evento foram analisados todos os indicadores dos processos, gerando recomendações de melhoria.</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere ao constructo 1 “Em ambientes dinâmicos, as startups precisam se estar sempre se adaptando as mudanças no seu contexto a fim de garantir vantagem competitiva em amplos horizontes de tempo”, constata-se que em ambientes dinâmicos as mudanças inerentes ao contexto em que estas empresas estão inseridas acontecem de forma acelerada e recorrente.

E, nestes ambientes dinâmicos e de rápidas mudanças o empreendedor, em muitas situações, não consegue identificar as diversas variáveis e alternativas que devem ser consideradas em suas análises. Ou seja, no processo de tomada de decisão, muitas vezes o empreendedor não possui todas as informações necessárias, caracterizando-se um estado de racionalidade limitada.

Tais constatações são evidenciadas, por exemplo, pelo método de prototipagem acelerada apresentado a Due, que estabeleceu um novo processo criativo, onde existiu a busca por outras alternativas de públicos antes não considerados, como por exemplo designers, e até mesmo uma reflexão sobre uma possível mudança em seu modelo de negócio, passando de uma atuação de vendas de máquinas para uma atuação de vendas de serviços. Essas inovações objetivam garantir sua vantagem competitiva no mercado.

No tocante a LIVTI, a nova estruturação da arquitetura de processos proposta busca fornecer a empresa um maior dinamismo em seu processo decisório, e proporciona uma maior velocidade de adaptação as mudanças tanto internas quanto externas a empresa.

No que tange o segundo constructo, “Sob condições de alta incerteza, startups devem priorizar abordagens orientadas a descobertas em detrimentos de abordagens com ênfase no planejamento preditivo”, analisando as evidências expostas no caso DUE, nota-se que devido as condições de alta incerteza os requisitos de produto estabelecidos se tornaram hipóteses as quais foram confrontadas com os indicadores de desempenho previamente estabelecidos durante a prototipagem acelerada, resultando em constatações quando a hipótese é tida como verdade, ou aprendizados no caso de a hipótese não atingir os indicadores estabelecidos. Logo, o uso de abordagens orientadas a descobertas tornou-se um instrumento que permite a obtenção de dados sobre ações e resultados, de forma rápida, mesmo em condições de alta incerteza.

Desse modo, no caso Due a estratégia da empresa de validação de premissas sobre o lançamento de produto era rápida e constatava com fatos e dados premissas assumidas permitindo, assim, a adequação estratégica da *startup* de maneira ágil e precisa ao ambiente dinâmico maximizando, portanto, o desempenho dos negócios.

Ainda sobre os apontamentos realizados pelo constructo 2, é possível notar que a identificação e execução de *quick wins* na LIVTI evidencia a importância de obter-se melhorias rápidas em ambientes dinâmicos. Desse modo, devido à dificuldade de estabelecer relações de causa e efeito entre ação e resultado a identificação e implementação de *quick wins* permite a obtenção de acertos ou aprendizados em amplos horizontes de tempo.

No caso da LIVTI, a adoção de uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos como o *Scrum*, institui um ritmo acelerado e constante de entregas de resultados. Essa maneira de trabalho rápida proporciona um ajuste estratégico entre o gerenciamento de projetos da *startup* e o ambiente no qual ela está inserida, pois a regularidade de entregas de pacotes de trabalho, a diminuição do tempo gasto com o gerenciamento de tarefas e o planejamento do projeto em pequenas fases possibilitam uma melhora no desempenho da *startup*.

Deste modo, é necessário que o empreendedor reconheça que não possui conhecimento de todas as variáveis que influenciarão seu negócio e, portanto, as premissas de seu negócio devem considerar as características dinâmicas do contexto, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais e deste modo, o aprendizado deve ser contínuo (TEECE, 2010).

No tocante ao constructo 3 “ O método de avaliação de desempenho em ambientes dinâmicos devem apoiar os empreendedores para expandir seu entendimento a respeito do seu

contexto e se valer de indicadores de desempenho dinâmicos, ajustáveis, continuamente revisados para ajustar modificações do contexto externo e interno”, comprova-se que ambas as *startups* apresentam indicadores de desempenho dinâmicos. No caso da Due, durante as validações das hipóteses os indicadores de desempenho de cada experimento eram particulares e foram elaborados com métricas em de acordo com o histórico e realidade da *startup*, bem como eram continuamente revisados e aprimorados para cada ciclo de prototipagem.

Sobre o constructo 3 no caso da LIVTI, a equipe do projeto durante o workshop realizado na empresa analisou todos os indicadores dos processos e gerou recomendações de melhorias, sinalizando que tais proposições de aprimoramento nos indicadores de desempenho são de extrema relevância em uma *startup*, pois estes são dinâmicos e devem ser continuamente revisados. Uma das recomendações apontadas, por exemplo, é referente ao indicador analisar a demanda, logo, foi identificado que as atividades que deveriam ser realizadas relacionadas a esse indicador estavam genéricas, e propôs-se a criação de um *template* de parecer técnico para realizar a atividade de analisar a demanda de modo preciso e sistemático, garantindo, assim, o ajuste desse indicador de desempenho em consonância com as exigências do processo e da *startup*.

A utilização de indicadores de desempenho associados ao BPM é a base para a construção do entendimento e melhoria nos processos de negócio. Assim, a análise destes processos é focada na procura de gargalos, ou seja, a comparação entre a situação atual da empresa e a metas definidas na elaboração dos indicadores de desempenho. Desse modo, sem a definição dos indicadores de desempenho, a utilização do BPM se tornaria uma burocracia para a empresa, proporcionando lentidão no processo decisório e ocasionando dificuldades na adaptação da empresa a mudanças internas e externas do contexto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo relatou dois casos de *startups* catarinenses que vivenciaram adaptações de metodologias de gestão para sua realidade, por meio dessa discussão objetivou-se (i) Apresentar características necessárias para a gestão de organizações em ambientes dinâmicos e incertos; (ii) Realizar dois estudos de caso em startups catarinenses na adoção de práticas de gestão tradicionais; (iii) Evidenciar as adaptações realizadas para a aplicação dessas práticas; (iv) Realizar o cotejamento entre os resultados dos estudos de caso e os fatores de análise.

Sendo assim, no que se refere ao primeiro objetivo exposto, este pôde ser observado nas informações apresentadas na seção de referencial teórico, destacando ainda as características inerentes à gestão de organizações em ambientes dinâmicos através dos constructos teóricos. Esses aspectos devem ser observados na implementação de ferramentas de gestão. Logo, conhecer o ambiente dinâmico no qual as *startups* estão inseridas e como estas possuem características como alto índice de incerteza e flexibilidade é imprescindível para a construção de cursos estratégicos que facilitem a gestão nessas organizações.

No tocante ao segundo objetivo, por meio dos relatos de casos apresentados foi possível notar as adaptações realizadas por estas *startups*, como proposto pelo terceiro objetivo. Logo, no caso Due o modelo linear proposto pela metodologia de desenvolvimento de produto - PDP (SALGADO, et al. 2010) foi adaptado em etapas cíclicas de prototipagem acelerada, o que permitiu a obtenção de acertos ou erros de maneira rápida diminuindo os efeitos do alto índice de incerteza que a *startup* vivencia. Sob o segundo caso relatado, na construção de um modelo de BPM para a LIVTI foi necessário a inserção de metodologias de gerenciamento ágeis como o *Scrum* dado as fragilidades expostas da empresa como a falta de tempo no planejamento de atividades.

No que se refere ao quarto objetivo do presente artigo, os estudos dos casos expostos permitiram o cotejamento entre a teoria exposta sobre gestão de *startups* e ambientes dinâmicos e sua operacionalização na realidade da Due e da LIVTI.

Contudo, é importante apontar as limitações da presente pesquisa como o fato de esta se limitar ao estudo de caso de duas startups catarinense. Dessa forma, sugere-se a aplicação da mesma metodologia em outros contextos para ampliar o entendimento desse importante tema que afeta o desenvolvimento de negócios de startups, bem como os sistemas nacionais de inovação.

Logo, as adaptações necessárias das metodologias tradicionais de gestão para estas atuarem em consonância com o ambiente dinâmico das *startups* são fundamentais na construção de um modelo de gestão peculiar em de acordo com a realidade de cada *startup* aprimorando, assim, o desempenho dessas no ambiente de negócios.

REFERÊNCIAS

AREND, R. J. Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the ‘capability enhancement–SME performance’ relationship. **Small Business Economics**, v. 42, n. 1, p. 33-57, 2014.

ARTINGER, F. et al. Heuristics as adaptive decision strategies in management. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. S1, p. S33-S52, 2015.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. [S.l.]: K & S Ranch, 2014.

DE MEYER, A. C. L.; LOCH, C. H.; PICH, M. T. Managing project uncertainty: from variation to chaos. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 60, 2002.

FERREIRA, A.R. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil. 2009.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management**. [S.l.]: Routledge, 2014.

KERR, W. R.; NANDA, R.; RHODES-KROPF, M.. Entrepreneurship as experimentation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 25-48, 2014.

LACERDA, R. T. de O.; BERNARDES, M. L.; SIMON, B. Clínicas de Inovação: Um Programa de Fomento ao Empreendedorismo Universitário. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 140-170, 2017a.

LACERDA, R. T. O. et al. Research opportunities in business process management and performance measurement from a constructivist view. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 1, p. 18-30, 2016. DOI: 10.1002/KPM.1495

LACERDA, R. T. O. et al. Innovative integration between incubated startups and universities to achieve continuous competitive advantages in dynamic environments. **Navus-revista de gestão e tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 78-96, 2017b. doi: 10.22279/NAVUS.2017.V7N2.P78-96.497

LACERDA, R. T. O. et al. Perspectivas de pesquisa sobre avaliação de desempenho e gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 96-125, 2018. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i2.680>

MARCONDES, J. L., et al. **O modelo de excelência em gestão (MEG) nas Organizações de aprendizagem**. Negócios. v.1, n. 10, 2015.

MARQUARDT, M. **O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real**. Tradução Anna Lobo. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio. 2005.

MCGRATH, R. G. Business models: A discovery driven approach. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 247-261, 2010.

MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management review**, v. 31, n. 1, p. 132-152, 2006.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**. v.17, p. 216-229, 2007.

MIRANDA, J. Q., et al. A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

O'CONNOR, G. C.; RICE, M. P. A comprehensive model of uncertainty associated with radical innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, p. 2-18, 2013.

PRAJOGO, D. I. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. **International Journal of Production Economics**. v. 171, p. 241-249, 2016.

SALGADO, E. G., et al. Modelos de referência para desenvolvimento de produtos: classificação, análise e sugestões para pesquisas futuras. **Revista Produção Online**. v. 10, p. 886-911, 2010.

SARTORI, T.; SILUK, J.C.M. **Modelo de Excelência em Gestão (meg): Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (rs)**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT, 2011.

SAUNILA, M. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. **International Journal of Productivity and Performance Management**. v. 65, p. 162-176, 2016.

SCHREIBER, D. et al. NO JOGO DO MERCADO: O CASO DE UMA STARTUP GAÚCHA. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, 2016.

SOMMER, S. C.; LOCH, C. H.; DONG, J. Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 118-133, 2009.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

VOM BROCKE, J., et al. Ten principles of good business process management. **Business process management journal**. v. 20, p. 530-548, 2014.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of business venturing**. v. 20, p. 71-91, 2005.

WIKLUND, J., et al. Impulsivity and entrepreneurial action. **Academy of Management Perspectives**. v. 32, p. 379-403, 2018.