

O papel estratégico dos planos na gestão estratégica de empresas nascentes inovadoras - Uma análise focada na dimensão social da ação empreendedora**JAIME BEER FRENKEL**

UFRJ

jbfrenkel@gmail.com

FRANCISCO JOSE DE CASTRO MOURA DUARTE

UFRJ

fjcmduarte@gmail.com

NEDSON ANTÔNIO CAMPOS

Universidade Federal de Viçosa

nedson@ufv.br

HUDSON LIMA MENDONÇA

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

hudson.mendonca@gmail.com



O PAPEL DOS PLANOS NA GEST3O ESTRAT3GICA DE EMPRESAS NASCENTES INOVADORAS – UMA AN3LISE FOCADA NA DIMENS3O SOCIAL DA A3O EMPREENDEDORA

Resumo

Embora os empreendedores sejam frequentemente recomendados a desenvolver planos de neg3cio, as numerosas pesquisas quantitativas j3 realizadas a respeito do tema n3o trazem resultados convergentes sobre os seus benef3cios. O presente trabalho procura compreender como os empreendedores usam os planos para apoiar o desenvolvimento de novos neg3cios inovadores em ambientes de alta incerteza. Buscamos entender qual poderia ser a import3ncia estrat3gica de uma atividade de planejamento em um contexto de alta incerteza, onde n3o se pode esperar que as previs3es contidas nos planos de fato se concretizem. Para isso, um estudo de caso 3 realizado em uma empresa nascente que desenvolveu um modelo de neg3cio inovador. A an3lise do estudo de caso se estrutura sobre um referencial te3rico que combina a Teoria do Crescimento da Firma, a l3gica de efetua3o e a Teoria Ator-Rede. A an3lise nos permite entender como empreendedores que seguem a l3gica efetual podem efetivamente usar os planos de forma produtiva para desenvolver estrategicamente os seus neg3cios.

Palavras-chave: Estrat3gia, Planejamento, Empreendedorismo, Startup, Efetua3o

Abstract

Although entrepreneurs are frequently recommended to develop business plans, the numerous quantitative researches developed around the theme haven't brought convergent results about their benefits. The present work seeks to understand how entrepreneurs use plans to support the development innovative new business in highly uncertain environments. We are asking what could be the strategic importance of a planning activity in a context of high uncertainty, where the forecasts contained in the plans can not be expected to materialize. To do so, a case study is performed in a nascent which developed an innovative business model. The analysis of the case study is structured over a theoretical framework that combines the Theory of the Growth of the firm, the effectuation logic and the Actor-Network Theory. The analysis allows us to understand how entrepreneurs who follow the effectual logic can effectively use plans in a productive way to strategically develop their businesses.

Keywords: Strategy, Planning, Entrepreneurship, Start-up, Effectuation



1 Introdu3o

O crescimento das novas firmas 3 um dos t3picos centrais da pesquisa a respeito do empreendedorismo (McKelvie e Wiklund 2010). Toda essa import3ncia pode ser justificada pela relev3ncia das novas firmas para a cria3o de empregos regionais, combinada com 3s barreiras ao crescimento enfrentadas pela maioria delas (Guilbert et. al 2006). Recentemente, essa quest3o passou a ser abordada sob a perspectiva da Gest3o Estrat3gica Empreendedora, que visa fornecer um aparato conceitual e metodol3gico para auxiliar empreendedores a escolher a melhor abordagem para desenvolver os seus neg3cios (Duarte et. al 2015).

Entre as quest3es mais pol3micas relacionadas Gest3o Estrat3gica Empreendedora est3 a contribui3o do planejamento para o crescimento das empresas nascentes, assunto que recebeu grande destaque na 3ltima d3cada (Delmar e Shane 2003; Liao e Gartner 2006; Gruber 2007; Denker et al. 2009; Brickmann et al. 2010; Burke et al. 2010; Duarte et. al 2015; Charlotta e Marko, 2016). Os pesquisadores que se debru3aram sobre ela, obtiveram resultados inconsistentes entre si. De acordo com Brickmann et al. (2010) essas inconsist3ncias se deveram, em grande parte, 3 falta de aten3o dada pelos estudos realizados 3s particularidades das organiza3es onde o planejamento acontece, ou seja, 3 necess3rio entender como os planos s3o usados pelo empreendedor para apoiar o desenvolvimento da nova firma. Nesse contexto, esse artigo visa responder 3 seguinte pergunta: “como os planos s3o usados pelos empreendedores para desenvolver novas firmas?”. O artigo se inicia com a discuss3o atual da contribui3o estrat3gica do planejamento para as novas firmas. A seguir discutimos a a3o do empreendedor segundo a Teoria do crescimento da Firma (Penrose, 1959) e a comparamos com a vis3o da l3gica de efetua3o (Sarasvathy, 2009) mostrando a necessidade de darmos maior foco 3 dimens3o social do seu trabalho. Na se3o seguinte, mostramos como este foco pode ser dado ao modelarmos os novo neg3cio por meio da Teoria Ator-Rede (Law ,1992; Callon, 1999; Latour, 1996, 2005) e estudarmos os planos como objetos de fronteira (Star e Griesemer, 1989; Star e Bowker, 1999). Finalmente, 3 apresentado um estudo de caso de um firma nascente na cidade do Rio de Janeiro. O artigo termina com a discuss3o dos resultados desses estudos de casos e considera3es finais sobre a sua contribui3o e encaminhamentos futuros.

2 Fundamenta3o te3rica sobre a a3o do empreendedor

2.1 Discuss3o quanto a contribui3o dos planos para novas firmas

A ideia de que o planejamento deve anteceder a execu3o da a3o 3 um dos princ3pios b3sicos do que se entende por gest3o de excel3ncia (FNQ, 2009). Seguindo esse racioc3nio, 3 muito comum que as novas empresas sejam instigadas por ag3ncias governamentais, institui3es de ensino, consultores e investidores a desenvolver planos de neg3cio formais (Karlsson e Honig 2009; Burke et al. 2010; Brickman et al. 2010).

No entanto, a contribui3o estrat3gica do planejamento ao contexto de novas firmas tem se mostrado um ponto importante de diverg3ncia acad3mica. Argumentos te3ricos apontam que o planejamento na fase pr3-operacional gera aprendizado para a nova firma, aumenta a efici3ncia ao longo do seu desenvolvimento e lhe permite ganhar legitimidade (Castrogiovanni 1996). Outros autores argumentam que o planejamento 3 especialmente efetivo no contexto de novas firmas por gerar metas auto-impostas pelos empreendedores e um feedback r3pido com rela3o ao alcance de resultados concretos elevando muito a sua capacidade motivacional (Delmar e Shane 2003). Piovezan (2008) apresenta e aplica com sucesso um m3todo para formula3o de estrat3gias cuja execu3o 3 suficientemente simples para n3o tomar muito tempo e esfor3o dos gestores de pequenas empresas.



Do outro lado estão os autores que defendem que a dinamicidade e incerteza inerentes ao contexto das novas firmas obrigam os empreendedores a perseguir oportunidades de curto prazo, mesmo sabendo que elas, provavelmente, não assegurem o futuro da empresa. Para contornar esse tipo de situação, a empresa nascente precisa ser capaz de desenvolver uma capacidade de resposta rápida para identificar e tirar proveito de novas oportunidades emergentes. Nesta perspectiva, planos de longo prazo tenderiam a retardar o tempo de resposta das novas empresas fazendo-as perder estas oportunidades (Behidé, 2000). Dessa forma, alguns autores argumentam que os empreendedores fariam melhor se simplesmente se guiassem pela sua intuição do que seguindo planos (Allinson et al., 2000). Finalmente, o desenvolvimento de planos de negócio toma um tempo precioso dos empreendedores que, se direcionado para atividades capazes de aumentar a visibilidade e concretude do novo negócio aos olhos dos seus Stakeholders, permitiriam um desenvolvimento mais rápido do negócio (Carter, 1996).

Muitas pesquisas quantitativas também foram realizadas ao redor do tema, porém com resultados divergentes. Enquanto alguns estudos identificaram relações positivas entre a execução de atividades de planejamento e o desenvolvimento de novas firmas (Delmar e Shane, 2003; Gruber, 2007; Burke et. al., 2010), outros encontraram efeitos opostos (Dencker et al., 2009; Tornikoski e Newbert, 2007). No entanto, em uma meta análise de 46 estudos quantitativos, Brinckmann et al. (2010) concluíram que o planejamento apresenta uma influência positiva sobre a performance das pequenas firmas estabelecidas.

É recorrente nas evidências empíricas da literatura a conclusão de que a forma como o planejamento acontece e a maneira como os planos são utilizados são cruciais para determinar a influência na performance da nova firma (Gruber, 2007; Loch, et al. 2008; Dencker et al. 2009; Brinckmann et al., 2010; Burke et al., 2010; Charlotta e Marko, 2016). Em especial, a utilização do planejamento como forma de gerar aprendizado estratégico tem recebido grande destaque tanto entre os autores que provém recomendações práticas (Blank e Dorf, 2014; Ries, 2014) quanto em trabalho empíricos (Charlotta e Marko, 2016).

2.2 A atuação do empreendedor pela Teoria do crescimento da Firma

Mesmo tendo se passado mais de sessenta anos da publicação da Teoria do Crescimento da Firma (Penrose, 1959) ela ainda é considerada o principal referencial conceitual sobre o processo de crescimento da firma (McKelvie e Wiklund, 2010). Nela, a firma é entendida como um conjunto de recursos – em sua maioria físicos ou humanos – organizados de uma determinada maneira com o objetivo de realizar alguma forma de produção econômica. Esses recursos podem ainda ser produzidos internamente pela firma ou adquiridos no mercado externo.

Os recursos não são importantes per si, mas pelo serviço que prestam à firma. Esses serviços prestados dependem fundamentalmente da forma como o recurso é incorporado à firma e associado aos seus outros recursos. Tal associação, por sua vez, não acontece de forma autônoma, mas mediante a ação dos gestores cuja função é interagir com esses recursos e organizá-los. Os próprios gestores – ou os fundadores no caso de uma nova firma – são também considerados recursos que compõe a firma, sendo o trabalho de manipular os recursos o próprio serviço prestado por eles. Tais serviços podem ter duas naturezas: administrativos e empreendedores.

Os serviços administrativos são aqueles necessários para garantir o funcionamento da firma em um determinada configuração. Dessa maneira, os serviços administrativos podem atuar também como limitantes do crescimento. Por exemplo, não se pode abrir uma nova filial caso não se disponha de um gestor com capacidade de geri-la adequadamente.



Já os serviços empreendedores se referem à capacidade de reconhecer novas oportunidades de negócio e implementá-las. Essa implementação pode ser feita a partir da reorganização dos recursos existentes ou por meio da aquisição de novos recursos.

Uma conclusão importante derivada a partir daí é que a disponibilidade de tempo dos gestores da firma se torna um recurso importantíssimo, inclusive limitando a sua capacidade de crescimento. Em particular, os empreendedores responsáveis pelas novas empresas acabam acumulando diversas funções e precisam ser capazes de conciliar as atividades administrativas com as ações empreendedoras para garantir o crescimento do novo negócio.

Muito dificilmente a firma será capaz de organizar os seus recursos de forma a fazer uso de toda a sua disponibilidade, havendo sempre algum grau de subutilização. Essa sobra de recursos cria uma pressão para que o gestor busque novas formas de organização que lhe permitam utilizar os recursos sobressalentes para a geração de valor.

Um consequência importante da visão Penrosiana é destacada por Demil e Lecocq (2010): para que a firma possa tirar proveito de uma determinada oportunidade, é necessário que esse movimento ocorra primeiro na cognição dos seus gestores. A consequência disso é que a evolução da firma é restringida pelas ideias subjetivas dos gestores a respeito das oportunidades produtivas em potencial. Tais ideias subjetivas, por sua vez, dependem das experiências passadas e das características individuais do gestor (Demil e Lecocq 2010).

2.3 Efetuação – O processo de raciocínio dos empreendedores experts

Sarasvathy (2009) estuda os elementos da *expertise* do empreendedor, trazendo contribuições interessantes para o entendimento de como se dá a atividade empreendedora, ou – para usar a terminologia de Penrose – do serviço empreendedor. De acordo com a autora, os empreendedores considerados experientes não raciocinam segundo a lógica causal tradicional, na qual se parte de um objetivo específico e seleciona-se os meios disponíveis mais adequados para atingi-lo. A lógica usada pelos empreendedores é a efetual. Ela baseia-se na premissa de que “na medida em que podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevê-lo” (Sarasvathy, 2009, pp. 17). Ao agir segundo a lógica efetual, o empreendedor expert segue o processo visto na Figura 1.

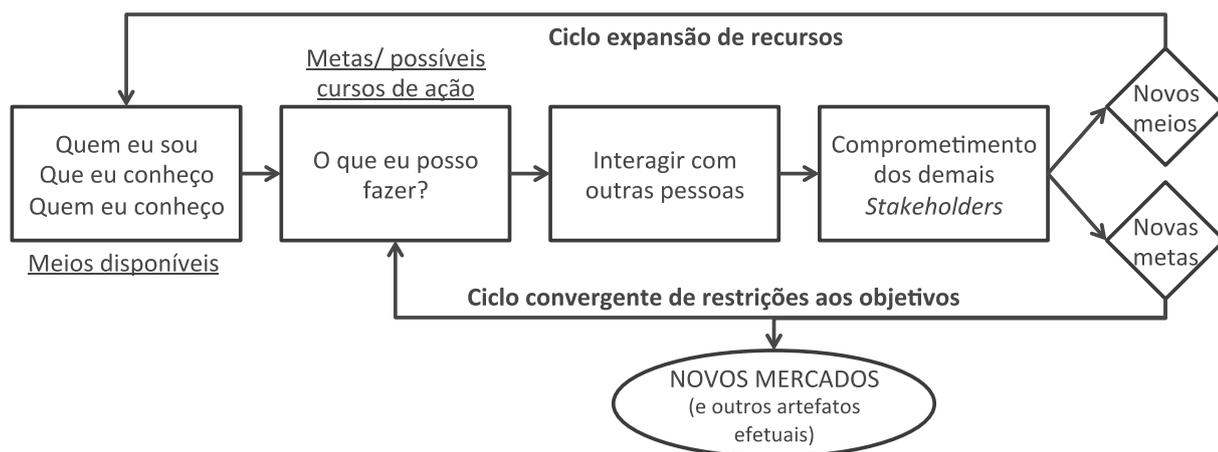


Figura 1 - Processo de efetuação

Fonte: Traduzido de Wiltbank et al. (2006)

O processo se inicia com o mapeamento, por parte do empreendedor, dos meios a sua disposição incluindo as suas próprias aptidões e vocações, o seu conhecimento e os indivíduos em sua rede de contatos com os quais pode cooperar. A partir daí ele se pergunta sobre quais efeitos ou resultados pode alcançar através dos meios mapeados para traçar metas amplas para



o seu empreendimento. No entanto, os empreendedores experts, no lugar de perseguir suas metas sozinhos, apresentam suas ideias a todos aqueles que se mostrarem dispostos a cooperar com o novo empreendimento. A partir dessa interaçao, ele eventualmente consegue fazer com que outros Stakeholders decidam se comprometer com a empreitada. Esse comprometimento é uma via de mão dupla, os Stakeholders colocam alguns de seus meios à disposiçao do novo empreendimento, aumentando a disponibilidade de recursos e, por outro, restringem a ampliçao das metas, já que as mesmas precisam agora estar alinhadas com os seus próprios interesses. Em outras palavras, quem aceita participar do novo empreendimento é que determina o seu direcionamento, e não o contrário. O resultado desse processo é a criaçao de uma rede efetual de empreendedores e de um novo mercado para a operaçao de novos negócios. Vale frisar que, ao realizar o processo de efetuaçao, o empreendedor não sabe e nem se preocupa em prever as especificidades sobre como os resultados das suas açoes irão se desenrolar no longo prazo, se preocupando apenas em controlar o resultado de cada próximo passo antes de decidir o seguinte (Sarasvathy, 2009).

Esse processo põe em evidência a dimensao social do trabalho do empreendedor – em grande parte negligenciada por grandes autores da literatura acadêmica sobre empreendedorismo como Penrose (1959) e Schumpeter (1942). Tais autores retratam o empreendedor como um visionário de novas oportunidades de negócio e executor dessas visões. Ao fazer isso, o foco é colocado nas dimensões individuais e econômicas do trabalho do empreendedor, uma representaçao incompleta da atividade empreendedora cuja dimensao social é colocada em evidência somente em trabalhos mais recentes (Campos, 2010).

3. Como estudar a dimensao social do empreendedorismo e do planejamento

Nesta seçao iremos introduzir conceitos oriundos da sociologia, especialmente da área da ciência, tecnologia e sociedade, com o objetivo de permitir o estudo da atividade do empreendedor e do uso dos planos sob o prisma social. Introduziremos primeiro a Teoria Ator-Rede para tratar da atividade de empreendedorismo como processo de formaçao de uma rede sócio-técnica e, a seguir, usaremos o conceito de objeto de fronteira para estudar a funçao dos planos na atividade empreendedora.

3.1. A Teoria Ator-Rede e a dimensao social do trabalho do empreendedor

A Teoria Ator-Rede (que trataremos por TAR daqui por diante) surgiu no âmbito dos estudos da sociologia da ciência e da tecnologia (Law, 1992). No entanto a aplicaçao do seu paradigma tem o potencial para, não só revolucionar todos os campos da sociologia, como é capaz de trazer impactos significativos sobre a política (Latour, 2005).

No paradigma tradicional da sociologia, o social é visto como uma estrutura global superior que conforma o comportamento dos atores locais. Em contraposiçao, no paradigma da TAR, essa estrutura social global, na qual os atores sociais estariam inseridos e à qual responderiam, é substituída por um mundo planejado onde atores sociais se relacionam entre si (Latour, 2005).

A forma de representaçao da TAR é o ator-rede. Ambos os conceitos precisam ser combinados já que o seu foco de investigaçao é exatamente a forma como se dá a interaçao entre os seres sociais. Desta maneira, qualquer ser social, só é relevante na medida em que interage com os demais. Assim, o que o torna relevante são as suas ligaçoes e as trocas que realiza por meio delas (Latour 2005).

É importante ressaltar que a TAR não faz qualquer distinçao entre seres humanos e os objetos desprovidos de “vida própria” como projetores de imagem, telefones e computadores. Sendo ambos representados igualmente como atores-rede (Law 1992). Assim, o produto de



uma descriçao de um praticante da TAR é uma rede sócio-técnica – formada tanto por entidades humanas quanto não humanas – na qual são detalhados os nós dessa rede, as suas ligações e o que circula por meio dessas ligações.

Um fenômeno central a ser descrito pelo praticante da TAR é o processo de tradução. Trata-se da forma pela qual os atores e organizações – representados como atores-rede – são mobilizados, formando determinados padrões de ordem social. Essa ordem social é dinâmica, precária e descentralizada, dependendo da contínua interação entre os atores-rede para sua manutenção. Portanto, para a TAR, mais importante do que o substantivo “ordem social”, é o verbo “ordenação social” (Law 1992).

Nesse artigo estudaremos o processo de formação de uma nova firma como um processo de tradução. Nele, o papel dos fundadores de uma empresa, pode ser entendido como o de construir determinadas relações com outras entidades para formar uma rede por meio da qual sejam realizadas as trocas comerciais que materializam o novo negócio. Na prática, a construção dessas relações pode assumir diferentes formas, incluindo, por exemplo, realizar uma venda a um determinado cliente, recrutar um colaborador, firmar uma parceria, ou mesmo desenvolver um artefato “sem vida própria” como um produto, site ou material comercial que irá mediar a relação da nova firma com os seus Stakeholders.

3.2. Planos como objetos de fronteira

O conceito de objeto de fronteira foi proposto com o objetivo de permitir uma abordagem ecológica do processo de tradução (Star e Griesemer, 1989). Por uma abordagem mais ecológica, podemos entender uma mudança de foco que, na visão convencional da TAR está sobre a forma como uma entidade (o empreendedor, por exemplo) age sobre as demais fazendo-as alinhar-se à sua iniciativa. Nesse novo foco a preocupação está nos mecanismos de coordenação e alinhamento e com as cadeias descentralizadas de tradução (Trompette et al., 2009).

Para entender o significado de um objeto de fronteira, pode-se recorrer ao conceito de comunidade de prática. Por comunidade de prática entende-se um conjunto de relações existentes entre um grupo de pessoas que realizam coisas juntas. Ser membro dessas comunidades significa conhecer as suas crenças e práticas, o que se materializa na capacidade de interagir com determinados objetos de uma maneira específica. Esses objetos podem ser tanto materiais, como uma ferramenta, quanto imateriais, como uma terminologia específica (Star e Bowker, 1999).

Existem, no entanto, objetos capazes de habitar mais de uma comunidade de prática satisfazendo as necessidades de informação de cada uma delas e, ao mesmo tempo, mantendo um identidade única. Tais são os objetos de fronteira. Eles precisam ser plásticos o suficiente para satisfazer as necessidades de cada comunidade de prática que os usam e robustos o suficiente para manter uma identidade comum durante todo o tempo (Star e Bowker, 1999). No entanto, os objetos de fronteira não precisam ter o mesmo significado em todas as comunidades onde habitam, na verdade, quando usados por uma comunidade de prática específica os objetos de fronteira assumem significados mais complexos e estruturados do que quando usados para comunicação e coordenação entre comunidades (Star, 2009).

Ao discutir o planejamento estratégico, Mintzberg (1994, pp. 12) define o planejamento da seguinte forma: “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. A partir dessa definição, podemos tratar os planos como objetos de fronteira desenvolvidos como resultado da execução desses procedimentos formais e usados pelos empreendedores para desenvolver a rede sócio-técnica que constitui o seu negócio. Tais objetos poderão trazer diferentes contribuições para o desenvolvimento dos novos negócios dependendo do contexto no qual são usados. Quando usados dentro do mundo do empreendedor, por exemplo entre os



fundadores de uma empresa, o plano os ajudará a refletir, aprender e se preparar para tomar decisões quanto ao direcionamento do negócio. Já, quando usado para se conectar a atores de diferentes mundos sociais – como financiadores, clientes e parceiros – os planos deverão servir como mecanismo para coordenação, ganho de legitimidade e acesso a recursos.

4 Método de pesquisa

Dado que esse trabalho se propõe estudar como os empreendedores utilizam os seus planos para apoiar o desenvolvimento de novas firmas, decidiu-se utilizar a metodologia de estudo de caso (Yin 2003). Cientes de que a eficácia do planejamento depende em grande parte da sua adaptação ao contexto específico da organização que o realiza (Gruber, 2007; Burke et al., 2010), não pretendemos aqui obter resultados amplamente generalizáveis. Esse trabalho se propõe a ilustrar um fenômeno, ainda mau compreendido, dentro de um contexto específico. Dado que se pretende estudar o papel do planejamento no desenvolvimento de negócios inovadores, decidiu-se estudar uma empresa nascente carioca com uma proposta de valor diferenciada. Para ocultar a identidade desta empresa, chamaremos a mesma de Sonorus. A Sonorus é apoiada por uma aceleradora de negócios que chamaremos, neste artigo, de InovaTech.

A coleta de dados para a construção dos estudos de caso se iniciou com a busca de informações publicamente disponíveis a respeito da Sonorus. Com base nessas informações, um esquema representativo baseado no paradigma da TAR foi desenvolvido mostrando a rede sociotécnica que representa a empresa, apresentada na figura 2. É importante notar que essa rede não foi, nem poderia, ser representada na íntegra. Priorizaram-se as entidades cuja influência sobre as demais se mostrou essencial para o entendimento do funcionamento do negócio. Além disso, podem-se ver alguns nós sem conexão representada, estes são fornecedores de serviço para os sócios das empresas e as suas conexões foram ocultadas do esquema para reduzir a poluição visual.

De posse desse esquema (rede sociotécnica da empresa), foram realizadas e gravadas duas entrevistas semiestruturadas com duração entre 90 e 120 minutos junto aos sócios da empresa estudada. Nessas entrevistas foram feitas perguntas a respeito das atividades necessárias para desenvolver e manter cada uma das conexões representadas e, em particular, sobre a utilização de objetos que pudessem ser entendidos como planos. Uma vez que esses planos foram identificados pediu-se aos entrevistados uma cópia dos mesmos. Embora nem todos os planos estivessem disponíveis, os que estavam foram estudados para complementar as informações coletadas na entrevista. A análise das entrevistas e dos planos disponibilizados pelos empreendedores permitiu a compreensão da atividade da empresa e a descrição da forma como cada um dos planos foram usados para realizar o processo de tradução e formar a rede sociotécnica, o que será apresentado na figura 2.

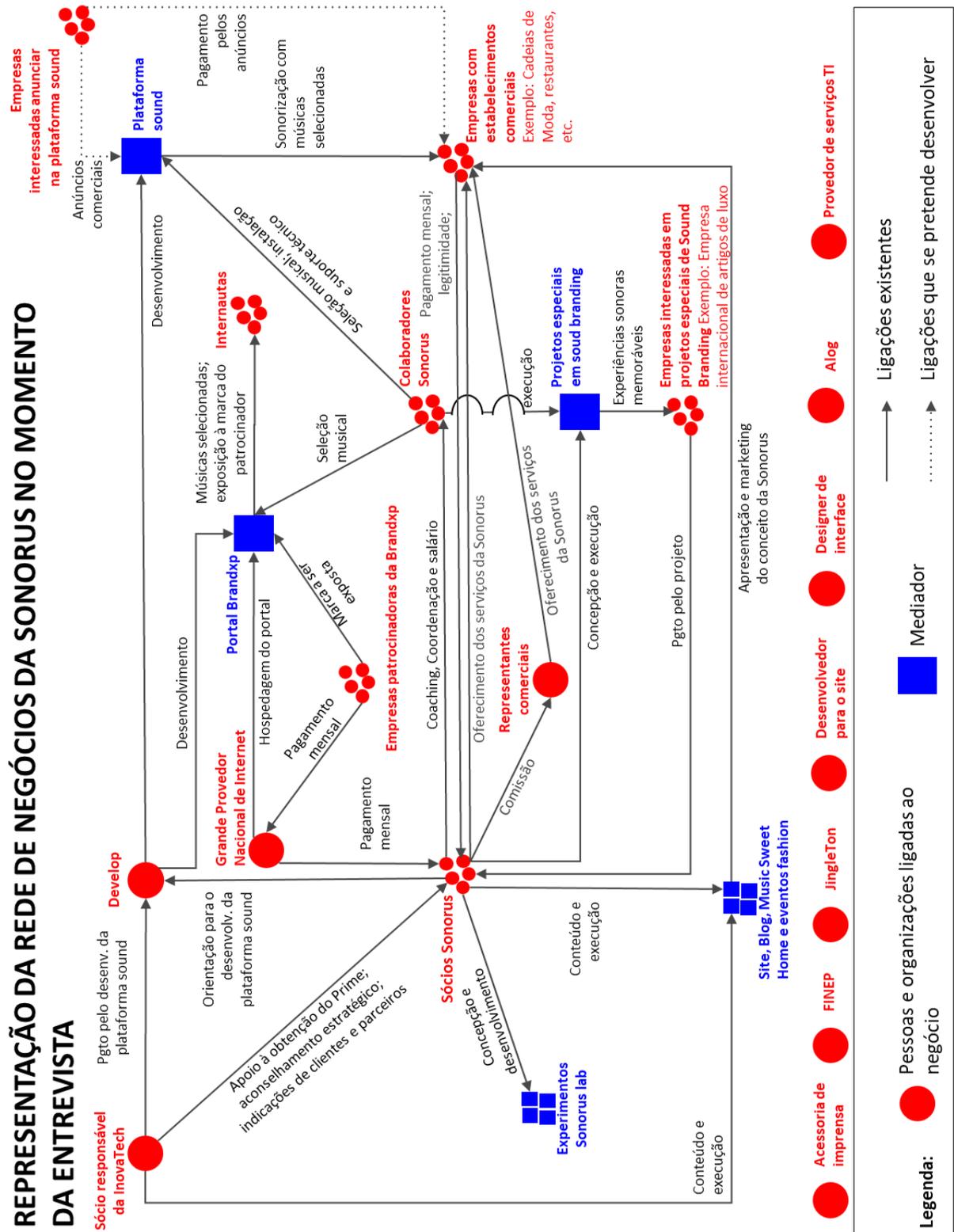


Figura 2 - Rede de negócios da Sonorus no momento da entrevista



5 Resultados do Estudo de Caso

5.1 Descrição da rede da Sonorus

A rede de negócios da Sonorus, vista na Figura 2, é descrita a seguir.

Fundada por quatro sócios com diferentes experiências anteriores, a Sonorus opera desde janeiro de 2010. O grande diferencial da Sonorus está na sua expertise em Sound Branding. Este termo se refere à associação de uma marca a todo o tipo de experiências sonoras. Essa expertise é oriunda principalmente de dois de seus sócios, que há muito tempo, já trabalham com a produção de trilhas sonoras para comerciais, desfiles de moda, etc.

O seu principal negócio é a sonorização de estabelecimentos comerciais por meio da plataforma sound. Esta plataforma é um software que seleciona as músicas a serem tocadas em um estabelecimento a partir de uma lista pré-selecionada de acordo com a identidade da marca do cliente. Trata-se de um serviço de custo relativamente baixo: de R\$300 a R\$1000 mensais por estabelecimento. Para ser lucrativo, o negócio necessita de um grande volume em termos da quantidade de estabelecimentos comerciais. No futuro próximo, a Sonorus espera acelerar o crescimento do seu produto por meio da venda de Spots comerciais na programação dos estabelecimentos sonorizados gerando uma receita a ser dividida pelo estabelecimento e pela Sonorus.

A operação do serviço de sonorização conta com um grupo de colaboradores aficionados por música. Orientados e coordenados pelos sócios da Sonorus, eles exercem duas funções principais: (i) pesquisar continuamente novas músicas na internet e cadastrá-las nas listas de músicas selecionadas para cada cliente; e (ii) realizar a instalação e manutenção da plataforma Sound nos clientes.

O desenvolvimento da plataforma Sound foi realizado por uma empresa de desenvolvimento de software que chamaremos aqui de Develop. A Develop, por sua vez, foi indicada por um dos sócios da InovaTech – a aceleradora de negócios que investe e apoia a Sonorus. Também foi a InovaTech quem pagou à Develop pelo desenvolvimento.

Além da Develop, os sócios da Sonorus contrataram um especialista em design de interfaces para garantir que a plataforma Sound tivesse um design extremamente bonito. Esse design diferenciado seria muito importante para agregar valor ao estabelecimento contratante, permitindo que a plataforma fosse mostrada pelos atendentes do estabelecimento a qualquer cliente que se interesse pela música sendo tocada.

A venda do serviço é feita pelos próprios sócios da Sonorus ou por parceiros que atuam como representantes comerciais, recebendo uma comissão por cada negócio fechado. Muitos desses parceiros atuam em ramos complementares – por exemplo, o design de interior de estabelecimentos comerciais – e realizam a venda casada dos seus serviços junto aos serviços da Sonorus. Os esforços de vendas deram frutos de forma que, na época em que a entrevista foi realizada, a Sonorus já possuía cerca de duzentos estabelecimentos comerciais sonorizados, incluindo marcas de grande renome no mundo da moda e grandes redes de restaurantes no Rio de Janeiro. Estes clientes conferem grande legitimidade ao serviço da Sonorus.

A Sonorus utiliza um conjunto de canais para divulgar tanto a sua marca quanto o conceito de Sound Branding. Dentre esses canais, três estão na internet. O primeiro é o próprio site da Sonorus. Desenvolvido por uma empresa especializada, ele conta com uma identidade visual e musical muito particular e capaz de marcar profundamente a memória do visitante. O segundo é o Blog da Sonorus, constantemente atualizado com novidades que incluem desde projetos específicos desenvolvidos pela Sonorus, até curiosidades sobre o sound branding. O terceiro é o portal Music Sweet Home (nome descaracterizado) onde qualquer pessoa pode enviar uma foto sua, uma foto da sua casa e de uma música que ficam



acessíveis aos visitantes do portal. O Music Sweet Home teve uma grande repercussão atraindo participantes de diversos países.

Além das páginas web, A Sonorus utilizou intensamente a assessoria de imprensa de uma empresa especializada e participou de eventos fashion como o Fashion Business. Como resultado, teve uma exposição significativa, aparecendo em mídias de destaque como o jornal Nacional, o jornal da Globo a revista Veja Rio e no jornal impresso O Globo.

O esforço de divulgação por meio desses quatro canais é de enorme importância pois a maior parte dos clientes não conhece a Sonorus e tem pouca consciência a respeito do conceito de Sound Branding e do seu potencial para melhorar os resultados do estabelecimento comercial. Os canais permitem que a Sonorus crie o interesse nos seus clientes antes de realizar uma abordagem direta, o que facilita muito o processo de venda.

Cientes de que o conceito de Sound Branding não se limita, nem deveria se limitar, à seleção de músicas para um estabelecimento comercial, os sócios da Sonorus se preocupam em experimentar outros mecanismos voltados à aplicação de experiências sonoras e a divulgação de uma marca. Esses experimentos são identificados com o conceito de Sonorus Lab. Tratam-se de várias ideias discutidas pelos sócios em reuniões chamadas de Lab Groups e desenvolvidas pelos sócios no seu tempo livre. O objetivo é criar um portfólio de serviços que possam ser oferecidos pela Sonorus além da plataforma Sound. Entre os exemplos de labs estão um sistema habilitado por RFID que permite que um provador toque uma música específica para cada peça de roupa que o cliente experimenta e o pod runner, trilha sonora digital, desenvolvidas para acompanhar corredores em seus treinos, nas quais spots comerciais podem ser inseridos. Embora, no momento da entrevista, os experimentos da Sonorus Lab ainda não tivessem sido implementados na forma de novos negócios, algumas negociações já haviam sido iniciadas com boas chances de serem concretizadas. Além disso, alguns dos experimentos foram apresentados em eventos de negócios de moda, dando grande destaque à Sonorus.

Outro tipo de negócio no qual a Sonorus atua é na realização de projetos especiais onde a Sonorus cria experiências sonoras memoráveis que estejam associadas à marca da contratante. Normalmente, tais projetos estão associados a um evento específico. Quando necessário, esses projetos podem incluir o desenvolvimento de trilhas sonoras originais, para os quais a Sonorus contrata a JingleTon (nome descaracterizado), empresa especializada no desenvolvimento de trilhas sonoras para marcas comerciais, cujos sócios são também sócios da Sonorus.

O último tipo de negócio realizado pela Sonorus é o portal brandxp. Trata-se de um projeto desenvolvido pela Develop para um grande provedor nacional de internet. Neste portal, hospedado pelo provedor nacional de internet, uma empresa pode patrocinar uma página na qual a sua marca é exposta junto a uma lista de músicas especialmente selecionadas pela Sonorus. A Develop esteve envolvida no desenvolvimento do portal brandxp e indicou a Sonorus para participar do negócio. No acordo, o pagamento mensal feito pelos patrocinadores é dividido entre o provedor de nacional de internet e a Sonorus. No momento da entrevista, o portal da brandxp já havia obtido o seu primeiro cliente: uma marca de bebidas alcólicas.

O sócio da InovaTech responsável pela relação com a Sonorus provê apoio de diversas maneiras. Em primeiro lugar, ele indicou a Develop e custeou, por meio da InovaTech, o desenvolvimento da plataforma Sound. Em segundo, ele mobilizou a equipe da InovaTech para apoiar a Sonorus na participação do Programa Prime da Finep, que resultou na obtenção de um apoio financeiro significativo na modalidade de subvenção econômica. Além disso, indicou a Sonorus para diversos clientes em potencial. Finalmente, ele atua como um conselheiro estratégico, participando de reuniões esporádicas com os sócios da Sonorus, nas quais ele muitas vezes assume o papel de sintetizar as diferentes visões em um direcionamento



capaz de obter a aprovacao de todos os demais. No inicio da operacao da Sonorus, no entanto, o sócio responsável da InovaTech tinha uma atuacao ainda mais presente, participando inclusive de reunioes de vendas consideradas de maior importancia.

5.2 Planos usados para desenvolver a rede de negocio da Sonorus

Apresentamos a seguir os planos usados pelos sócios da Sonorus, destacando como eles contribuiram para o desenvolvimento da rede de negocio.

Plano de Negocios: Os sócios da Sonorus, antes de entrar em operacao, elaboraram um plano de negocio como requisito do programa Prime para obtencao da subvencao economica junto a Finep. O processo de elaboracao desse plano de negocio incluiu uma serie de reunioes com a participacao do sócio da InovaTech, nas quais se discutiu aspectos importantes do negocio a ser estruturado. Pode-se dizer que a necessidade de escrever o plano de negocio catalisou as discussoes que levaram a tomada de diversas decisoes importantes. No entanto, o nivel de detalhe exigido no plano de negocios foi considerado excessivo pelos sócios da Sonorus que simplesmente ignoraram boa parte do seu conteudo a partir do momento em que o apoio do programa Prime foi garantido.

Resumos de reunioes de planejamento: Além da reuniao para discussao do plano de negocio para o Prime, os sócios da Sonorus tambem se reuniram com o sócio responsável pela InovaTech em alguns momentos especificos para discutir outras decisoes estrategicas como, a estrutura da equipe da Sonorus, ou a estrategia precificacao e segmentacao do mercado. Nessas reunioes, o sócio da InovaTech assumia um papel central, sintetizando as discussoes e obtendo consenso com relacao às principais decisoes tomadas. Os produtos dessas reunioes, eram documentos simplificados, normalmente um texto de uma ou duas paginas ou um slide de PowerPoint. Tais documentos eram de uso interno apenas, não servindo para coordenacao com atores externos.

Plano de trabalho Semanal (PTS): Os sócios da Sonorus realizam uma reuniao semanal dividida em duas partes: na primeira são discutidos assuntos de caráter taticos e operacionais e, na segunda, são estabelecidos os principais afazeres ao longo da semana. As discussoes registradas no PTS facilitam bastante a coordenacao entre os sócios da Sonorus, tornando mais eficiente os seus esforcos no sentido de desenvolver o novo negocio. Além disso, as conclusoes do PTS levaram a melhoria de muitos dos processos internos da Sonorus.

Planilha de previsoes e analises financeiras: A elaboracao de uma planilha Excel foi de grande importancia para equacionar diversas decisoes quanto à operacao e precificacao dos servicos da Sonorus. Esse exercicio permite aos sócios negociarem com Stakeholders como clientes, colaboradores e representantes comerciais de forma a alcançar um modelo de negocio sustentavel. Além disso, essa planilha é mantida atualizada permitindo analisar a rentabilidade conseguida por meio de cada cliente, o que trouxe insights importantes sobre como a Sonorus deveria se posicionar e precificar o seu servico, considerando os diferentes segmentos de clientes atendidos.

Documentos de suporte ao desenvolvimento da plataforma Sound: Ao longo do desenvolvimento da plataforma Sound, a Develop desenvolveu uma serie de documentos que serviam de interface entre eles, a Sonorus e o designer contratado para desenvolver as telas do aplicativo. Esses documentos simples tinham o formato de historias de usuário. Do ponto de vista da Sonorus e do designer, essas historias representam a forma como o usuário final iria interagir com o software, já para a Develop ela significava funcionalidades a serem implementadas. Esses documentos funcionavam, portanto, como um instrumento simples e importante para a coordenacao entre esses diferentes atores no desenvolvimento da plataforma que acabou sendo realizado em um prazo de apenas tres meses. De acordo com um dos sócios entrevistados, este prazo foi extremamente rápido considerando a sofisticacao da plataforma.



Documentos de suporte ao desenvolvimento do site institucional: Assim como ocorreu com a plataforma Sound, o planejamento e desenvolvimento do site institucional da Sonorus também foi apoiado por documentos simples. Embora o conteúdo destes documentos não estivesse formatado como histórias de usuário, ele também serviu para coordenar o trabalho entre o desenvolvedor do site, os sócios da Sonorus e o sócio da InovaTech. Para o primeiro, ele representava as características do site a ser desenvolvido, para os demais ele representava o conteúdo a ser construído, que incluía a produção de textos e vídeos. Os sócios da Sonorus e o sócio da InovaTech usaram esses documentos para distribuir responsabilidades quanto à elaboração desse conteúdo.

Materiais Institucionais: A Sonorus também desenvolveu materiais institucionais de diferentes tipos. Exemplos desses materiais são um folder digital descrevendo o modelo de negócio da Sonorus e um vídeo apresentando as principais características da plataforma Sound. O desenvolvimento desses materiais sempre envolve a discussão quanto ao posicionamento da empresa frente aos seus clientes, assim como detalhes operacionais a serem comunicados. Esses materiais foram extremamente importantes para divulgar a empresa para potenciais clientes.

6 Discussão dos resultados obtidos

Podemos classificar os planos desenvolvidos pela Sonorus em três categorias:

- Planos de concepção do negócio
- Planos voltados ao desenvolvimento de interfaces com Stakeholders
- Planos operacionais

Os planos de concepção do negócio são desenvolvidos para representar, de forma ampla, a estrutura que os empreendedores da Sonorus pretendiam dar ao novo negócio. Esse planos incluem os resumos das reuniões de planejamento, o próprio plano de negócio e a planilha de previsões e análises financeiras. A seguir, analisamos brevemente como cada um desses planos foram usados.

Os resumos das reuniões internas de planejamento eram registros de conclusões importantes alcançadas por meio das discussões envolvendo todos os sócios. Ter um documento sucinto consolidando essas conclusões foi importante para garantir que todos os sócios pudessem se guiar por um referencial comum sobre essas importantes decisões. No entanto, o único benefício desses planos estava no alinhamento das ações entre os sócios, não contribuindo diretamente para o desenvolvimento do negócio.

O plano de negócio da Sonorus foi elaborado com o objetivo de obter o apoio financeiro do programa PRIME da FINEP. No entanto, grande parte do conteúdo das decisões contidas no plano de negócio foi simplesmente abandonado. Pode-se dizer, por tanto, que o plano de negócio, apesar de ter alcançado os seus objetivos institucionais, não serviu como guias para o desenvolvimento futuro da empresa – diferentemente do que a concepção tradicional de plano nos faria supor. Por outro lado, o exercício de desenvolvimento do plano de negócio obrigou os empreendedores da Sonorus a buscar novas informações sobre o mercado no qual pretendiam trabalhar e a refletir sobre os meios à sua disposição e as formas de utilizá-los. Pode-se dizer, por tanto, que o exercício de desenvolver o plano de negócios preparou os empreendedores da Sonorus a tomar melhores decisões.

Com relação às planilhas financeiras, por mais que se soubesse que elas contivessem falhas, elas eram consideradas essenciais para balizar as estratégias de precificação e operações. O simples fato de ter desenvolvido a planilha financeira faz com que os empreendedores tenham uma boa noção do volume de vendas que precisariam almejar, da faixa de preço razoável para o produto ou serviço e dos custos operacionais com os quais podem arcar. Esse entendimento é muito importante para guiar os empreendedores a tomar decisões no dia-a-dia. Além disso, essas planilhas podem ter grande importância para



legitimar as necessidades de capital da nova empresa como foi o caso quando a planilha da Sonorus foi utilizada pelo sócio da InovaTech para justificar internamente o investimento para o desenvolvimento da plataforma Sound.

A segunda categoria são os planos voltados ao desenvolvimento de interfaces com Stakeholders. Estes planos são documentos desenvolvidos com o objetivo de apoiar o processo de tradução, levando a uma mudança na rede sociotécnica onde se pretende formar o negócio. O plano do site, assim como o documento de suporte ao desenvolvimento da plataforma Sound especificam o funcionamento e coordenam o desenvolvimento de artefatos que intermediarão as trocas entre os Stakeholders que farão parte da rede de negócio. Já os materiais institucionais, trazem mensagens para estimular determinados Stakeholders a assumir comportamentos específicos – por exemplo, estimulam potenciais clientes a contratar os serviços da Sonorus.

Vale destacar que as decisões contidas nos planos voltados ao desenvolvimento de interfaces com Stakeholders afetam não apenas as trocas junto aos demais Stakeholders, como também a maneira como a empresa precisa se organizar para realizar estas trocas. Por exemplo, o plano para a plataforma Sound definiu, além da usabilidade da plataforma pelo cliente, a forma de trabalho segundo a qual as músicas teriam de ser cadastradas no computador.

Portanto, a elaboração dos planos para o desenvolvimento de interfaces se reflete de maneira muito mais direta sobre a trajetória estratégica tomada pelo negócio do que a elaboração dos planos de negócio ou as planilhas de análise financeira. Como diversos desses planos são desenvolvidos ao longo do tempo e assumem formas diferenciadas, pode-se dizer que a rede de negócios vai tomando forma de maneira não premeditada.

A terceira categoria de planos são os planos operacionais. Entre eles, podemos destacar o PTS. Esse plano teve o papel de garantir a coordenação entre os sócios da Sonorus permitindo-lhes trabalhar de forma mais coesa e eficiente no desenvolvimento do negócio.

Ao analisarmos cada uma dessas categorias de planos, é possível confrontar e identificar a correspondência existente entre o uso que os empreendedores fazem dos planos e a descrição de Sarasvathy (2009) da ação do empreendedor expert de acordo com a lógica de efetuação. Como vemos na Figura 1, o processo de efetuação começa com o empreendedor fazendo o exercício de mapear os meios que estão à sua disposição e, a partir daí, definir metas e objetivos a serem alcançados a partir desses meios. Podemos dizer que os exercícios que levaram à elaboração dos planos de concepção do negócio se encaixam muito bem nesta etapa. A elaboração desses planos leva o empreendedor a levantar um conjunto de informações sobre os recursos a sua disposição e propor uma possibilidade de ação para desenvolver o seu negócio a partir deles.

Continuando com a descrição do processo de efetuação, após ter definido os objetivos iniciais do empreendimento, o empreendedor interage com outros atores buscando levá-los a se comprometer com o desenvolvimento do novo negócio. Ao fazer isso, ele renegocia as metas e objetivos traçados anteriormente para acomodar o interesse dos novos parceiros. Tanto o plano de negócio quanto a planilha de análise financeira tiveram um papel importante nessa interação para obtenção de comprometimento de outros Stakeholders. O plano negócio da Sonorus foi utilizado para obtenção do apoio da FINEP, enquanto que a planilha foi importante para justificar o investimento da InovaTech na plataforma Sound.

Por outro lado, essa etapa de interação do processo de efetuação também traz uma explicação para o fato do plano de negócio ter sido abandonado Sonorus e de a planilha de previsões e análises financeiras ser atualizada constantemente. O plano de negócio foi abandonado pois, uma vez que o apoio do programa PRIME já estava garantido, o esforço para a atualização das suas muitas páginas simplesmente não seria justificado. Já a planilha pode ser atualizada pois o esforço se mostrava muito menor. Isto nos mostra a importância de



que os instrumentos de planejamento para uma empresa nascente sejam de f3cil atualiza3o, para que possam se manter 3teis no longo prazo.

Os planos voltados ao desenvolvimento de interface com Stakeholders se mostraram importantes a partir da etapa de “interagir com outras pessoas”, vista na figura 1. Como discutido anteriormente, tais planos atuaram como objetos de fronteira ajudando os empreendedores da Sonorus a levar a rede sociot3cnica a sua volta a se comportar de acordo com os padr3es necess3rios ao funcionamento do neg3cio.

Uma conclus3o interessante que se pode retirar da3 3 o fato de que n3o 3 o exerc3cio de elabora3o de um plano o que define a trajet3ria de uma empresa. A influ3ncia do plano nessa trajet3ria acontece na medida em que ele 3 utilizado pelos empreendedores como objeto de fronteira em um esfor3o de moldar a organiza3o dos atores na sua rede s3cio-t3cnica. 3 por isso que, pelo menos no caso da Sonorus, os planos voltados ao desenvolvimento de interface com os Stakeholders se mostraram t3o relevantes para a sua estrat3gia.

Finalmente, em rela3o aos planos operacionais (PTS), pode-se dizer que, por serem mantidos internos 3 Sonorus, eles n3o exerceram um papel relevante na conforma3o da sua trajet3ria estrat3gica. Da mesma forma que os resumos das reuni3es de planejamento – que tamb3m n3o havia sido compartilhado externamente – o PTS serviu principalmente para garantir o alinhamento entre a equipe de empreendedores da Sonorus aumentando a sua efici3ncia.

7 Considera3es finais

No presente artigo tratamos de um assunto recorrente na literatura sobre a Gest3o Estrat3gica Empreendedora: o papel do planejamento no crescimento das novas firmas. No entanto, usamos uma abordagem diferente dos numerosos estudos quantitativos que correspondem 3 maior parte dos trabalhos de pesquisa sobre o assunto (Brickman et al., 2010). Optamos pela realiza3o de um estudo de caso qualitativo, usando como referencial te3rico a teoria do crescimento da firma e a Teoria Ator-Rede. O estudo de caso realizado permitiu validar a metodologia utilizada e ilustrar como empreendedores utilizam seus planos. A aplica3o dessa metodologia para outras empresas nascentes al3m de ampliar o n3mero de casos estudados, permitir3 aprofundar a compreens3o da atividade empreendedora e o desenvolvimento de m3todos de planejamento melhor adequados aos desafios das empresas nascentes.

Conforme destacado por Burke et al. (2010), pode –se dizer que os planos assumem formas diversas que v3o al3m do plano de neg3cio tradicional. Al3m disso, estudar a utiliza3o dos planos sob a 3tica social da Teoria Ator-Rede, nos permite concili3-la com a l3gica efetual seguida pelos empreendedores experts e sistematizada por Sarasvathy (2009). Usando a l3gica causal tradicional, seria de se esperar que os planos fossem vistos como a defini3o de um conjunto de passos a serem realizados para chegar-se a um objetivo pr3-definido, o que simplesmente n3o corresponde 3 realidade. Por outro lado, levando em conta a l3gica de efetua3o por tr3s das a3es dos empreendedores, podemos distinguir contribui3es de outras naturezas. Em primeiro lugar, o processo de desenvolvimento desses planos mostrou grande import3ncia em ajudar os empreendedores a compreender os meios a sua disposi3o para o desenvolvimento da sua rede de neg3cio, primeira etapa do processo de efetua3o visto na Figura 1. Em segundo lugar, se percebeu que os planos funcionam como objetos de fronteira atuando diretamente na constru3o de mudan3as espec3ficas na rede de neg3cios, quarta etapa do processo de efetua3o.



7 Referências

- Allinson, C. W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 31–43.
- Bhidé, A. V. (2003). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press. 8
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Alta Books Editora.
- Bowker, G. C., & Star, S. L. (2000). *Sorting Things Out: Classification and Its Consequences* (Edição: Revised ed.). Cambridge, Massachusetts London, England: Mit Press.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40.
- Burke, A., Fraser, S., & Greene, F. J. (2010). The multiple effects of business planning on new venture performance. *Journal of management studies*, 47(3), 391–415.
- Callon, M. (1999). Actor-network theory—the market test. *The Sociological Review*, 47(1_suppl), 181–195.
- Campos, N. A. (2010). *A transferência de tecnologia em incubadoras de empresa universitária: a influência da rede precedente dos empreendedores*. Grenoble.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of business venturing*, 11(3), 151–166.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801–822.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic management journal*, 24(12), 1165–1185.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2), 227–246.
- Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. (2009). Pre-entry knowledge, learning, and the survival of new firms. *Organization Science*, 20(3), 516–537.
- Duarte, F., Gomes, L. A. de V., Frenkel, J. B., & Clemente, R. G. (2015). Empreendedorismo e inovação em startups. In *Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil* (1a edição). São Paulo, SP: Bookman.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. (2009). Critérios de Excelência 2010. Fundação Nacional da Qualidade.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of management*, 32(6), 926–950.
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 782–807.
- Guérin, F., Lavelle, F., Daniellou, J., Duraffourg, & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. Edgard Blücher.
- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27–45.
- Latour, B. (1996). On actor-network theory: A few clarifications. *Soziale welt*, 369–381.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford university press.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. *Systemic practice and action research*, 5(4), 379–393.
- Liao, J., & Gartner, W. B. (2006). The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms. *Small Business Economics*, 27(1), 23–40.
- Loch, C. H., Solt, M. E., & Bailey, E. M. (2008). Diagnosing unforeseeable uncertainty in a new venture. *Journal of product innovation management*, 25(1), 28–46.



- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 261–288.
- Mintzberg, H. (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*. Simon and Schuster.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3 edition). Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Piovezan, L. H., Laurindo, F. J. B., & de Carvalho, M. M. (2008). Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. *Revista Produção Online*, 8(2). Recuperado de <http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/117>
- Ries, E. (2014). *A startup enxuta*. Leya.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy* (6^o ed). Routledge.
- Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653–663.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387–420.
- Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311–335.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Revisiting the notion of boundary object. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 3–25.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic management journal*, 27(10), 981–998.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.