

## ARTIGO

# Modernidade crítica, pensamento criativo e inovação: um estudo sobre as *startups* no Brasil

ISABELLA FRANCISCA FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS <sup>1</sup>FRÉDÉRIC LEFRERE <sup>2</sup>ELIAS CURY HOUAISS <sup>3</sup>ALMIR ROGÉRIO DA SILVA SOUZA <sup>3</sup><sup>1</sup> FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / GVPESQUISA, SÃO PAULO – SP, BRASIL<sup>2</sup> CENTRE HOSPITALIER DE VERSAILLES (CHV), LE CHESNAY – FRANÇA<sup>3</sup> CENTRO FRANCO-BRASILEIRO DE ESTUDOS AVANÇADOS SOBRE ORGANIZAÇÕES INOVADORAS SUSTENTÁVEIS, INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE (TRANSFORMARE), RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

## Resumo

O objetivo principal do presente estudo é entender quais critérios influenciam o processo decisório de seleção das melhores *startups* em inovação por um fundo de *venture capital*, na visão dos investidores, profissionais de fundos de *venture capital* e empreendedores de *startups* entrevistados. Apresentamos algumas ideias sobre as características das principais cidades que promovem inovação e os ideais do modernismo e do modernismo crítico (Habermas) e do pensamento criativo (Einstein). As entrevistas confirmaram diversas relações entre as hipóteses encontradas na literatura sobre teoria organizacional. Achados como os ambientes pós-burocráticos (Heckscher) e a proposta de adhocracia de Mintzberg (1995), assim como a Teoria da Escolha Racional de Herbert Simon (1987) e seus estudos sobre o processo decisório nas organizações pelo reconhecimento de padrões cognitivos pelos decididores, foram corroborados pela análise das entrevistas. Foram elaboradas entrevistas semiestruturadas (nove, no total) com profissionais de fundos de *venture capital*, empreendedores de *startups* e investidores com alguma experiência no mercado em questão. A importância do tema resiliência organizacional também foi ressaltada, e, no fim, sugere-se o estudo sobre a abertura de novos espaços de criação de *startups* e inovação, como a Station F, em Paris, França, o espaço La Nave, em Madri, e o projeto Porto Maravilha, no Rio, e de centros urbanos de inovação, como a Vila Olímpia e a Avenida Paulista, em São Paulo.

**Palavras-chave:** Inovação. *Startups*. *Venture capital*. Modernismo crítico. Pensamento criativo.

## Critical modernity, creative thinking, and innovation: startups in Brazil

### Abstract

This study aims to understand the criteria that influence the decision-making process of selecting startups that have innovated successfully. In this article, this kind of selection was made by venture capital enterprises. We studied the view of the investors, venture capital professionals, and startup entrepreneurs interviewed. We present the actual global characteristics of the main cities where innovation takes place and the modernism and critical modernism aspects and creative thinking beliefs (Einstein, Habermas). The qualitative research was carried out using an™ exploratory approach and case study methodology based on semi-structured interviews (nine in total) with professionals from venture capital funds, startup entrepreneurs, and investors. The interviews confirmed several relationships between theories found in the business management literature. Findings such as post-bureaucratic environments (Heckscher), Mintzberg's (1995) Adhocracy, and Simon's decision-making process (1987) for pattern recognition were corroborated by the analysis of the interviews. We present some initiatives for innovation such as Station F in France, El Espacio La Nave, Madrid, the Project Porto Maravilha in Rio, and Vila Olimpia e Paulista avenue, São Paulo.

**Keywords:** Innovation. *Startups*. *Venture capital*. Creative thinking. Critical modernism.

## Modernidad crítica, pensamiento creativo e innovación: startups en Brasil

### Resumen

El objetivo principal del presente estudio es comprender cuáles son los criterios que influyen en el proceso de toma de decisiones de selección de las mejores *startups* en innovación por parte de un fondo de capital de riesgo, a juicio de los inversores, profesionales de fondos de capital de riesgo y emprendedores de *startups* entrevistados. Presentamos algunas ideas sobre las características de las principales ciudades que promueven la innovación y los principios del modernismo, del modernismo crítico (Habermas) y del pensamiento creativo (Einstein). Las entrevistas confirmaron varias relaciones entre las hipótesis encontradas en la literatura sobre teoría organizacional. A través del análisis de las entrevistas, se corroboraron hallazgos como los entornos posburocráticos (Heckscher) y la propuesta de adhocracia de Mintzberg (1995), así como la teoría de la elección racional de Herbert Simon (1987) y sus estudios sobre el proceso de toma de decisiones en las organizaciones a través del reconocimiento de patrones cognitivos por parte de los decisores. También se destacó la importancia del tema de la resiliencia organizacional. Finalmente, se sugiere estudiar la apertura de nuevos espacios para la creación de *startups* e innovación, como la Station F, en París, el espacio La Nave en Madrid, el proyecto Porto Maravilha, en Río de Janeiro, y de centros urbanos de innovación como Vila Olímpia y Avenida Paulista, en São Paulo.

**Palabras clave:** Innovación. *Startups*. Capital de riesgo. Modernismo crítico. Pensamiento creativo.

Artigo submetido em 11 de abril de 2022 e aceito para publicação em 21 de setembro de 2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220099>

## INTRODUÇÃO

---

O objetivo principal do presente estudo é entender quais são os critérios que influenciam o processo decisório de seleção de *startups* para investimento por um fundo de *venture capital*, na visão dos investidores, profissionais de fundos de *venture capital* e empreendedores de *startups* entrevistados, tendo em vista a capacidade de pensamento criativo e inovador.

A problemática deste trabalho envolve a seguinte questão: na visão dos entrevistados (profissionais de fundos de investimento, empreendedores de *startups* e investidores), quais critérios influenciam o processo decisório de um fundo de *venture capital* quando os seus executivos decidem selecionar *startups* que tiveram sucesso com a inovação de produtos que agregam valor, demonstrando, assim, pensamento criativo e inovador?

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio da abordagem exploratória, baseada nas entrevistas semiestruturadas (nove, no total), com profissionais de fundos de *venture capital*, empreendedores de *startups* e investidores com alguma experiência no mercado em questão.

Conceitos como pensamento criativo, ambientes pós-burocráticos e adhocracia de Mintzberg (1995), assim como o processo decisório de Simon (1987) pelo reconhecimento de padrões, foram corroborados pela análise das entrevistas

Apresentaremos, a seguir, o cenário global de inovação atual e a revisão de literatura.

## O MEIO AMBIENTE GLOBAL E MODERNIDADE CRÍTICA: O PENSAMENTO ANALÍTICO E INOVADOR NA SOCIEDADE ATUAL

---

Apresentaremos o cenário de inovação surgido na modernidade em algumas cidades onde a inovação ocorre globalmente nos dias de hoje. Marshall Berman (2001), no *paper* “Na floresta dos símbolos: algumas notas sobre o modernismo em Nova Iorque”, centro de inovação, fala do modernismo em Nova Iorque na cidade, na arquitetura e nos costumes das pessoas, e que, essa cidade, em um primeiro momento, inspirou, nos anos 1950, o apogeu da ânsia modernista em construir e renovar, inovando principalmente em arquitetura, como mostra o trabalho de Robert Moses. Em um segundo momento, na década de 1960, Nova Iorque manifesta o desejo modernista de inovar nos costumes, por meio do desejo da população alternativa de se integrar, na época, os *hippies*, ou seja, pacifistas que pediam atitudes pacíficas e questionavam a ordem vigente autoritária. A arte de rua, o teatro, os festivais de música e o rock inspiraram esse período de inovação social. O modernismo de rua, na verdade, transmite o pensamento de inovação social da época de como a família e os amigos convivem com o espaço urbano e a rua. Marshall Berman descreve:

No espírito da modernidade, a diversidade predomina na inovação dos costumes. Donas de casa com carrinhos de bebê, adolescentes tagarelando e comparando os cabelos, universitários e estudantes, jovens secretárias e elegantes casais de meia-idade cultos, operários que retornam do turno da noite do trabalho. Jacobs os contempla a todos com deleite: tem sensações e evoca aquilo que Baudelaire denominou a “comunhão universal” disponível aos homens e às mulheres que sabem como integrar-se à multidão (Berman, 2001, p. 299).

Berman salienta ainda que, dessa forma, na modernidade e na inovação social que vem com ela, a rua ideal é composta de estranhos que passam, pessoas de muitas classes diferentes, idades, grupos étnicos, crenças e estilos de vida diversos, e a família ideal é aquela na qual as mulheres também saem para trabalhar, os homens também ficam no lar além de trabalhar e os pais trabalham perto de casa, as crianças podem se desenvolver em um mundo onde há dois gêneros (homem e mulher) e onde o trabalho desempenha um papel fundamental na vida cotidiana.

Cidades como Paris, com Haussmann (século 19), Londres, Nova Iorque e também Rio de Janeiro e São Paulo, no Brasil, passaram por essa dinâmica de inovação social (Berman, 2001, p. 299). O autor salienta, para mostrar esse espírito inovador e de esperança, que é importante que todas as raças, credos e cores trabalhem juntos para manter o mundo livre. Foi assim, mostra Berman, que as sociedades americanas dos anos 1970 aprenderam que a identidade étnica e cultural – não apenas a própria, mas a de todos – é essencial à profundidade e à plenitude própria que a vida moderna proporciona e promete a todas as pessoas, sobretudo às famílias. Nesse sentido, além das diferenças, deve-se considerar aquilo que o ser humano tem em comum de caráter universal: os direitos humanos, o fato de ser cidadão de um país e do planeta Terra.

Assim, também a modernidade crítica de Habermas (1970) procura reconstruir o valor da racionalidade humana em uma nova forma de ordem proposta pela democracia, em um projeto da teoria da ação comunicativa, que trata da comunicação intersubjetiva, entre indivíduos e grupos diferentes, para se reconstruir o diálogo entre grupos distintos, antes vistos como incompatíveis, como é o caso dos setores mais conservadores e os “alternativos”. Possibilitar esse diálogo também é uma inovação social. A arte moderna também representa uma forma de manifestação universal da racionalidade e sensibilidade humanas, além de outras demonstrações de arte inovadoras, representadas também no museu do Louvre, na França, onde todos podem constatar o caráter universal da arte.

Berman (2001, p. 130) mostra que “se o raciocínio do livro está correto, aqueles que estão à espera do fim do modernismo deverão esperar um tempo infinito, sobretudo o modernismo crítico, que deve perdurar” (Habermas, 1970). Ou seja, os ideais da Revolução Francesa e do Iluminismo, a racionalidade e a comunicação democrática do ser humano serão recuperados, ainda que com mudanças.

Nos anos 1970, mostra Berman (2001), surge a preocupação de levar tudo “de volta ao lar” (*bring all back home*). Trata-se de dar valor novamente ao lar, ao espaço onde a família, célula de amor e proteção, em termos ideais, se encontra. Nesse sentido, em uma dimensão mais ampla, é importante a preservação do meio ambiente, esforço para que todos nós sempre nos sintamos em casa neste planeta Terra. E essa preocupação com o meio ambiente e o planeta leva ao pensamento criativo e à inovação tecnológica sustentável e une todos acima das diferenças.

Na mesma década, a busca por sentido também é representada pelo trabalho colaborativo. Em Nova Iorque, temos a Broadway, onde “em um intrincado balé, no qual os dançarinos individuais e os conjuntos têm todos os papéis específicos e que reforçam miraculosamente uns aos outros, se compõe um todo alegre e harmonioso”.

Nas empresas atuais e ONGs, veremos que a confiança e a autenticidade constituem características que se tornam essenciais no diálogo mais habermasiano e substantivo.

## MODERNISMO, MODERNISMO CRÍTICO E PÓS-MODERNISMO

O artigo de Burrell e Cooper (2006), “Modernismo, pós-modernismo: uma introdução”, publicado na *Revista de Administração de Empresas* da FGV, mostra os seguintes aspectos desses movimentos:

Para o modernismo, é o Homem que se inventa, pois ele não é apenas o que reflete Deus ou o meio ambiente natural. Sua fonte histórica é a filosofia iluminista do séc. 18, que escolheu a racionalidade humana como o mais alto dos atributos humanos, desde a Revolução Francesa. Baseia-se na filosofia de Kant, que propõe que o ser humano deve pensar por si próprio. Implica um senso crítico no qual o ser humano tem que desenvolver os poderes de discriminação racional do certo e do errado e manifestá-los quando for apropriado, agindo eticamente, com boa intenção, de forma concreta no mundo real, com sinceridade de propósitos (Burrell & Cooper, 2006, p. 89).

René Decartes (2005), filósofo francês, salientava a importância da racionalidade humana em sua famosa frase: “Penso, logo existo” (*Cogito ergo sum*).

Em termos de inovação social, o período napoleônico na França no século 18 consolidou os ideais do Iluminismo e do Projeto Modernista, por meio da Revolução Francesa e do fato de se dar valor aos ideais racionais do homem e de o homem ser visto como cidadão universal, acima das diferenças, com direitos humanos. No código jurídico criado nessa época por Napoleão Bonaparte, esses valores de igualdade, fraternidade e liberdade se manifestam também pelo surgimento da Justiça do Trabalho, do *Conseils de Prud’hommes*, que também foi um modelo jurídico que, mais tarde, seria adotado no Brasil tanto pelo Código Civil como pela Justiça do Trabalho, até haver a reforma do Código Civil no século 21. Na época da Revolução Francesa, foi instaurada a ideia de meritocracia, uma grande inovação social para a época, que atribui valor ao talento e à capacidade dos indivíduos, independentemente de seus privilégios de nascimento e relacionamentos, o que embasou a ideia de burocracia e igualdade de oportunidades para todos.

Como já vimos, Habermas (1970), famoso autor do modernismo crítico no século 20, acredita que os ideais do Iluminismo e da Revolução Francesa devem ser preservados e propõe que o projeto modernista ainda tem esperança de se tornar realidade desde que as “boas partes” do projeto do modernismo, que dão valor à racionalidade humana, sejam redirecionadas para a construção de um futuro melhor, após análise crítica e a formulação de novas propostas nesse sentido (Motta & Vasconcelos, 2021, p. 554).

Alvesson (1987, como citado em Motta & Vasconcelos, 2021) propõe que cabe aos intelectuais a produção de um entendimento esclarecido que forme pessoas com senso crítico e capacidade de análise, que inclua pessoas de diferentes segmentos no diálogo social para a produção de um futuro melhor para todos.

A inovação social atual também busca reestabelecer o diálogo entre os setores ditos conservadores e alternativos, aparentemente incompatíveis. Apesar de o modernismo crítico dar valor apenas à racionalidade, sem crença de ordem religiosa, manter os ideais do Iluminismo e torná-los atuais, redirecionando-o para uma maior esperança na racionalidade humana, surgem alguns cientistas, também no século XX, como Carl Sagan, que propõem que a crença religiosa e o fato de ser um cientista não são valores incompatíveis. Einstein pensava da mesma maneira, conciliando fé e ciência. Einstein tinha uma concepção cósmica de Deus, como uma entidade, uma energia positiva ou força positiva que não seria incompatível com o raciocínio científico e a busca da verdade científica. Ele salientava que essa crença não se tratava de uma religião praticada nas igrejas, mas de uma fé pessoal que tinha em uma força ou energia positiva, um ente cósmico. Segundo Einstein, em seu livro *Como vejo o mundo*:

O ser vive a consciência das limitações que podem ocorrer nas aspirações e vontades humanas e descobre a ordem e a perfeição onde o mundo natural corresponde ao mundo do pensamento. [...] Eu afirmo com todo o vigor que a religião cósmica é o móvel mais poderoso e mais generoso da pesquisa científica. Somente aquele que pode avaliar os gigantescos esforços e, antes de tudo, também a conduta passional (frente à ciência, à inovação, ao processo criativo, às descobertas), sem os quais as criações intelectuais científicas inovadoras não poderiam ocorrer, ao se compreender isso se pode pesar a força do sentimento, *único*, a criar um trabalho totalmente desligado da vida prática (Einstein, 1953, pp. 21-23).

Dessa forma, é esperado que a inovação que se tornará realidade no futuro pareça, atualmente, ser apenas teórica.

A ideia da modernidade crítica é que a conciliação e o diálogo entre os aspectos tradicionais do conhecimento, da família e do lar são possíveis também com os segmentos minoritários da sociedade e o conhecimento científico, em nome de um bem maior, o futuro do planeta e da humanidade, de modo que podem unir diferentes formas de conhecimento “tradicional” e “alternativo”, possibilitando o diálogo entre esses aspectos.

Desse modo, a respeito da inovação social e do diálogo, Carl Sagan (2018), em seu artigo “Religião e ciência: uma aliança”, descreve que, em 1990, foi feito um apelo conjunto entre associações científicas e diversas entidades e igrejas de fé das religiões cristã, judaica, budista e hindu, entre outras, para a proteção do meio ambiente, e foi lançado um manifesto conjunto nomeado “Preservando e protegendo a terra: um apelo a favor do compromisso conjunto de ciência e religião”. O próprio papa João Paulo II já tinha, anteriormente, encorajado os avanços no sentido dessa cooperação entre ciência e religião, a fim de superar os equívocos das disputas entre essas duas esferas do conhecimento ocorridos historicamente nos séculos anteriores.

Os congressos para a proteção do meio ambiente de Paris (2017) e o de Glasgow, na Escócia (2021), além da ECO 92, no Rio de Janeiro, apesar das dificuldades, buscaram o compromisso de realmente agir para criar inovações sociais e científicas para preservar o planeta.

Anthony Giddens (1990) mostra que, até hoje, apesar das discussões pós-modernas, a modernidade e a modernidade crítica predominam, e vivemos em um período de “alta modernidade”, no qual as consequências da modernidade (e da modernidade crítica) estão se tornando progressivamente mais universais do que nunca.

Este trabalho vai tratar de inovação, *startups* e da importância do pensamento criativo e inovador (Einstein, 1953).

## PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

---

Este trabalho tem a seguinte problemática: quais critérios influenciam o processo decisório de seleção de *startups* que inovaram com sucesso e demonstraram pensamento criativo em seus produtos, seleção a ser feita por parte de um fundo de *venture capital*?

As entrevistas visam demonstrar a visão dos investidores, dos profissionais de fundos de *venture capital* e dos empreendedores de *startups* (“os jovens inovadores”), tendo em vista que representantes dessas categorias foram entrevistados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

---

A seguir, definiremos os principais conceitos a serem utilizados neste trabalho.

### *Startups*

*Startups* são empresas formadas para crescer de maneira rápida (Graham, 2012). É um tipo de instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (Ries, 2012), uma organização formada para buscar um modelo de negócio escalável, repetitivo e lucrativo, que busca se viabilizar por meio de fundos de *venture capital* (Blank & Dorf, 2014).

### *Venture capital*

*Venture capital* são fundos de investimento direcionados a novas empresas cujos negócios são de alto risco e que, por isso, têm dificuldades em conseguir crédito, pois não possuem muito patrimônio tangível. Trata-se de um tipo de investimento que envolve a participação de empresas com alto potencial de crescimento e rentabilidade, pela aquisição de ações ou de outros valores mobiliários (debêntures conversíveis, bônus de subscrição, entre outros), com o objetivo de obter ganhos expressivos de capital a médio e longo prazos.

### *Design thinking*

Glen, Suci, e Baughn (2014) descrevem *design thinking* como: “*Design thinking is an iterative, exploratory process involving visualizing, experimenting, creating, and prototyping of models, and gathering feedback. It is a particularly apt method for addressing innovation and messy, ill-structured situations*”.

Resumidamente, o *design thinking* é utilizado de forma ampla no processo de criação e desenvolvimento da ideia de uma *startup* e de produtos inovadores.

### *Confiança*

O uso do termo confiança, no âmbito econômico, possui grande relevância. Conforme Zanini (2016):

A presença da confiança pode aumentar a eficiência das transações nas organizações como um mecanismo de coordenação informal. Quando há relações de confiança entre as pessoas, crescem a probabilidade de trocas e do compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a satisfação e a motivação geral (Zanini, 2016, p. 71).

Heckscher e Donnellon (1994) mostram que, nesse tipo de organização pós-burocrática, a regulação social é o consenso baseado na confiança pelo reconhecimento da alta capacidade técnica dos coordenadores de equipe e dos colegas de trabalho. Quando há discordância, o coordenador da equipe arbitra a melhor solução, pois a responsabilidade final da decisão é dele. Podem ocorrer conflitos de ideias, o que não significa que ocorram conflitos entre pessoas, como mostra o conceito de adhocracia (Mintzberg, 1995).

## Adhocracia

Conforme Mintzberg (1995), a estrutura adocrática é propícia à inovação nas organizações, pois profissionais com habilidades e conhecimentos diversos são contratados e treinados em programas organizados pela empresa para ganhar poder e contribuir no percurso da inovação, com incentivo à união e ao bom relacionamento das equipes multidisciplinares.

A Teoria da Decisão de Herbert Simon (Motta & Vasconcelos, 2021) defende que o ser humano tem inteligência, mas aprende também com suas vivências, sobretudo profissionalmente, para decidir rapidamente ao reconhecer padrões conhecidos que funcionaram e geram um *insight* que leva à rápida decisão com sucesso. Simon criou também a Teoria da Racionalidade Limitada, que reconhece que o ser humano toma decisões satisfatórias, sim, mas não toma decisões “ótimas”, pois a cognição humana também é influenciada por emoções, política, atitudes e informações que estão presentes no momento da decisão.

## METODOLOGIA

O tipo de pesquisa determina como os dados serão coletados e analisados. Este trabalho classifica-se como uma pesquisa exploratória, conforme definição de Vergara (2006), já que sua metodologia constitui-se de estudo de caso qualitativo com a utilização de técnicas etnográficas, processo que exige do pesquisador entrevistas semiestruturadas, análise de documentos de fontes primárias e fontes secundárias, observação e observação participativa (Yin, 2015). Não existem hipóteses *a priori*, pois, ainda segundo Vergara (2006), pesquisas exploratórias não admitem a formalização de hipótese, nem suposições, embora se reconheça que, na prática, alguma intuição exista a respeito da resposta ao problema.

Trata-se de uma pesquisa sujeito a sujeito de base fenomenológica. Por ser de base interpretativa, ainda que se busquem imparcialidade e neutralidade possíveis, assume-se a possibilidade de ocorrência de certo viés pessoal na interpretação dos dados que não poderá ser generalizado, sendo, nesse caso, gerada uma tipologia. Serão mantidos o anonimato dos entrevistados e das empresas e a confidencialidade dos dados.

O estudo teve como principal fonte de dados entrevistas em profundidade gravadas com investidores, gestores dos fundos e empreendedores de *startups*. As entrevistas foram realizadas entre 25 de junho e 6 de agosto de 2020 com nove pessoas e gravadas. Foram entrevistados três investidores e seis membros dos diferentes fundos de investimento e analisados documentos de fontes primárias e secundárias.

O Quadro 1 retrata o perfil dos entrevistados.

**Quadro 1**  
**Dados dos entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Idade	Tipo de Entrevista	Formação	Escolaridade	Empresa / Ocupação	Duração da entrevista (em minutos)
E 1	M	31	Zoom	Sistemas de Informação	Graduação	Cherne	37
E 2	M	28	Zoom	Economia	Graduação	Marlin	32
E 3	M	43	Zoom	Ciências da Computação	Graduação	Barracuda	14
E 4	M	56	Zoom	Direito	Graduação	Investidor	69
E 5	M	49	Zoom	Engenharia de Produção	Mestrado	Investidor	16
E 6	M	37	Zoom	Economia	Mestrado	Pargo	19
E 7	M	43	Zoom	Economia	Mestrado	Robalo	36
E 8	M	64	Zoom	Economia	Mestrado	Investidor	42
E 9	M	28	Zoom	Economia	Graduação	Atum	24

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após algumas perguntas relacionadas com o perfil do entrevistado, a entrevista, enfim, abordou o problema da pesquisa. Os profissionais de *startups*, investidores e jovens empreendedores foram selecionados para ser entrevistados por sua capacidade reconhecida em sua área, no Brasil, por gerir os seus empreendimentos com eficiência para inovar com sucesso e por conhecer bem as *startups* e seu funcionamento, assim como os critérios que levam estas a terem sucesso no Brasil.

O questionário foi conduzido de modo que o entrevistado relatasse sua experiência com relação ao processo de investimentos em *startups*.

## FUNDOS DE VENTURE CAPITAL

---

### Fundo Marlin

O Fundo Marlin foi criado por um executivo com vasta experiência em grandes empresas e mais três sócios. Suas atividades são de fundo de investimento e aceleradora, com o objetivo de investir em pequenas empresas inovadoras que queiram atuar no mercado nacional e internacional. O Fundo Marlin tem como foco empresas que estejam buscando de R\$ 200 mil a R\$ 3 milhões. Para isso, o fundo oferece, além do capital, experiência e relacionamento, elementos indispensáveis para o sucesso da gestão de uma organização sustentável.

Semanalmente, o fundador da empresa e seus sócios analisam, em média, 15 empresas. Para manter os custos baixos, todos os salários fixos foram cortados. “Não temos remuneração fixa, só vamos ganhar dinheiro se as empresas derem certo”, disse o fundador. Para reduzir os riscos, a seleção é rigorosa. O Fundo Marlin analisa dezenas de planos de negócio por semana. “Na ponta do lápis”, uma em cada cem empresas gera lucro.

Para o fundador, as pequenas e médias empresas têm papel fundamental no crescimento da economia do país e são essenciais para reduzir a pobreza e a desigualdade.

“Mais do que aportar capital, buscamos a geração de impacto positivo na sociedade”, afirma.

### Fundo Barracuda

O Fundo Barracuda é um fundo de *venture capital* focado em empresas da internet. É o primeiro e único fundo com presença no Vale do Silício e no Brasil. Possui um escritório e uma equipe baseados em São Paulo que operam desde 2012. O objetivo do fundo é fornecer aos empreendedores capital, *know-how* e *network* para criar e ampliar os próximos negócios bem-sucedidos na internet da América Latina. O trabalho é feito com a ajuda de diversos fundos parceiros do Vale do Silício e, ainda, com uma rede global de fundos associados na China, na Rússia, na Alemanha e no Japão. A ambição do fundo é tornar-se líder em *venture capital* e ajudar a desenvolver o ecossistema de empreendedorismo tecnológico no Brasil.

Com sua atuação no Brasil, o Fundo Barracuda tornou-se um dos principais fundos de *venture capital* do país e um dos mais valorizados, uma vez que possui, em seu portfólio de investimentos, *startups* de sucesso e até mesmo um unicórnio (*startup* avaliada em mais de 1 bilhão de dólares).

Mesmo com foco em empresas da internet, o fundo busca ativamente empresas da área de finanças, educação, software, jurídica, imobiliária e do varejo.

O fundo busca *startups* da etapa inicial até o estágio C (fase de crescimento). O capital é importante e os empreendedores geralmente obtêm o aporte, no entanto, é fundamental que eles avaliem a origem do dinheiro. Por esse motivo, o fundo oferece toda a *expertise* dos sócios para ajudar a empresa a ter, além de capital, condições de vencer as dificuldades e prosperar. Um dos sócios afirma: “A gente sempre quer ajudar as empresas a se tornarem unicórnios”, sócio do Fundo Barracuda.

Outro sócio do Fundo Barracuda distingue três pilares principais que eles analisam: “[...] qualidade da equipe, tamanho do mercado para justificar o investimento e qual o produto que está sendo criado ou problema que está sendo resolvido”.

## STARTUPS

---

### Startup Cherne

Entre 2011 e 2012, quando o *boom* da oferta de crédito no Brasil começava a se transformar em inadimplência, ficou evidente para os fundadores da *startup* Cherne que os brasileiros precisavam de ajuda para organizar suas finanças pessoais. Com esse raciocínio, em 2014, a *startup*, que já possuía interface para computador, lançou a primeira versão do seu app para dispositivos móveis.

A *startup* Cherne é um programa gratuito feito para as pessoas organizarem suas finanças de forma muito simples e, assim, decidirem mais acertadamente sobre o que fazer com seu dinheiro. Com a utilização do app, o usuário pode planejar suas finanças pessoais, estabelecendo metas e visualizando suas transações bancárias em um só lugar. Ao conectar suas contas bancárias, o aplicativo automaticamente reconhece, categoriza e organiza as informações referentes a gastos e investimentos. É possível também editar e adicionar transações manualmente (para gastos em espécie, por exemplo), estabelecer metas de economia e receber alertas caso algo esteja fora do planejado.

Por depender da sincronização com os dados bancários, um grande desafio inicial dos fundadores foi conquistar a confiança do usuário. Segurança sempre foi um dos principais focos de atenção – os dados são criptografados, apenas o dono da conta tem acesso a eles e não é possível realizar nenhuma movimentação do dinheiro pela plataforma. Dados da empresa estimam que a economia feita por quem utiliza o aplicativo superou os R\$ 200 milhões em 2015.

### Startup Pargo

A *startup* Pargo é uma empresa especializada em meios de pagamento eletrônico que desenvolve produtos flexíveis e adaptados às demandas de cada setor. Fundada em 2015, começou como uma subadquirente de pagamentos, ou seja, processava suas transações pela plataforma de outras adquirentes. A companhia começou oferecendo soluções customizadas para o pequeno varejo, além de prestar serviços como *white label* (sem expor sua marca) a outras empresas que queriam oferecer credenciamento aos seus clientes. Em 2018, com a consulta pública do Banco Central do Brasil, que previa tornar credenciadoras empresas que transacionassem mais de R\$ 500 milhões ao ano, a *startup* Pargo decidiu buscar um parceiro para desenvolver uma plataforma própria, o que geraria mais retorno para a operação.

Atualmente, a empresa trabalha com mais de 20 bandeiras, possui mais de 20 parceiros e escritórios comerciais próprios, além de movimentar mais de R\$ 1,3 bilhão por ano em sua plataforma e faturar aproximadamente R\$ 5 milhões com mais de 250 funcionários. Pelas regras impostas pelo Banco Central do Brasil, a empresa transaciona seus meios de pagamentos atrelada à operação de um banco.

A plataforma desenvolvida pela *startup* Pargo permite multiusuários em uma mesma maquininha, divisão das transações para mais de um vendedor (o que facilita na apuração de imposto devido por cada um deles) e pagamentos recorrentes nas máquinas sem a necessidade de emissão de boletos. No total, são 17 soluções customizadas para diferentes mercados, de beleza a serviços médicos. No ano passado, a companhia atingiu R\$ 1,3 bilhão em valor total de transações, com 25 mil clientes ativos.

A *startup* Pargo passou a oferecer também mais uma alternativa de pagamento, dessa vez por aproximação, com a tecnologia Near Field Communication (NFC).

### Startup Robalo

A *startup* Robalo é uma empresa especializada em enoturismo. Seu objetivo é realizar projetos no nicho do enoturismo *premium* sustentável, concentrando-se na otimização de ativos e no fornecimento de experiências únicas e inesquecíveis para seus clientes.

Seus fundadores dizem que o meio para atingir tal objetivo está em uma equipe de profissionais com experiência e gerenciamento, implementação e *networking* de alto desempenho em setores especializados de vinificação biodinâmica, enoturismo e sustentabilidade.

A empresa concentra-se em fornecedores que conseguem suprir as tendências do setor com produtos e serviços como vinhos *premium* biológicos e orgânicos, hospitalidade natural exclusiva e sustentabilidade. O enquadramento dos negócios em um segmento *premium* resulta em lucratividade maior que a média de mercado.

Os valores:

- Negociar com pessoas;
- Trabalhar de forma prática;
- Adotar as melhores práticas em governança corporativa; trabalho com ética; conformidade; transparência e responsabilidade;
- Agir mediante práticas ecológicas e sociais sustentáveis (por exemplo, qualificação do trabalho local; envolvimento da comunidade local; projeto de conservação de espécies etc.);
- Focar os resultados para garantir um modelo de negócio altamente lucrativo;
- Atuar entre a vanguarda da tecnologia e da pesquisa (P&D) e as tradições das práticas biológicas, naturais e etnográficas;
- Propor um modelo de negócio desenvolvido para operar nas diferentes etapas de um projeto, desde o *design* conceitual até as operações.

### *Startup Atum*

A história da Atum começou antes mesmo de a empresa nascer. Ela herda, em parte, a história dos sócios-fundadores, que estão no negócio de pagamentos desde a fundação de um *gateway* de pagamentos.

Em 2010, com a abertura do mercado e o fim da exclusividade de transação das principais bandeiras, os fundadores vislumbraram a oportunidade de participar desse mercado como adquirentes de pagamentos. A Atum foi fundada, oficialmente, em 2012 como uma adquirente brasileira e, embora precisasse estar vinculada a um banco, pelas regras do Banco Central do Brasil, começou a operar de forma independente.

Entre os anos de 2015 e 2017, a empresa teve o número de colaboradores multiplicado por 15 e o número de portfólios de clientes por 1.500. No ano de 2016, a empresa comprou outra adquirente de pagamentos, que, na época, tinha o dobro do seu tamanho em volume de capital transacionado. Foi um momento de grande exposição ao risco, sobretudo para a área de gestão de pessoas. A empresa não só dobrou o número de colaboradores como teve um choque interno de cultura. Após a transação, a Atum tornou-se a quarta maior adquirente do país.

De acordo com isso, a missão da empresa é transformar a indústria de meios de pagamento, equilibrar melhor as forças entre lojistas e bancos, mudar a experiência de consumo e aumentar a produtividade de seus clientes.

Atualmente, a empresa possui mais de 5 mil colaboradores e conta com escritórios em todo o Brasil, sendo os dois principais no Rio de Janeiro e em São Paulo.

A empresa resume seu modo de atuar em cinco valores principais, descritos abaixo:

- *Own it* – seja dono de suas escolhas. “Não deixe a vida te levar”, seja você o protagonista do seu destino;
- *No bullshit* – não deixe que a burocracia atrapalhe seu resultado. Vá e conquiste;
- *Teamplay* – se você quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá em equipe;
- *Live the ride* – viva a jornada. Aqui, acreditamos em um trabalho com propósito. Vivemos nossas missões;
- *The reason* – para nós, o cliente não tem sempre razão. O cliente é a razão.

A Atum é formada por jovens com uma idade média de 25 anos. Em seus processos seletivos, a empresa seleciona seus candidatos pela inteligência, energia e integridade e fatura aproximadamente R\$ 150 milhões. O faturamento continua crescendo.

## RESPOSTA À PROBLEMÁTICA

---

A problemática deste trabalho envolve a seguinte questão: na visão dos entrevistados (profissionais de fundos de investimento, empreendedores de *startups* e investidores), quais critérios influenciam o processo decisório de um fundo de *venture capital* quando os seus executivos decidem selecionar *startups* que tiveram sucesso inovando produtos que agregam valor, demonstrando, assim, pensamento criativo e inovador?

A análise das entrevistas mostra três critérios gerais, descritos a seguir, levados em consideração na hora da seleção de *startups*:

- a) Pessoas – avaliação dos empreendedores e da equipe de gestão das *startups* de acordo com sua capacidade de resolver problemas e colaboração em equipe, inovação, persistência (não desistir facilmente). Verificaram-se a relevância da experiência de mercado que os empreendedores possuem, quem os indica, sua formação acadêmica e seu perfil empreendedor, assim como sua capacidade de resiliência (se recuperar diante das rupturas e dificuldades com sucesso) e idoneidade moral e financeira. Nesse sentido, avalia-se também a qualidade de comunicação da equipe e da parte financeira da empresa.
- b) Produto – avaliação do produto em termos de complexidade tecnológica, inovação e possibilidade de atender às necessidades atuais e futuras de um grande número de pessoas, a fim de ter uma base de clientes bem larga e gerar ganhos exponenciais. O serviço deverá também ter alta proposta de valor, atendendo às exigências dos clientes ao agregar novos valores, e poder ser vendido de forma lucrativa para um grande número de clientes.
- c) Mercado – avaliação do mercado em torno do produto ou serviço em termos de competitividade; base exponencial de clientes; oportunidades geradas pela comercialização do produto; possibilidade de lucro e de crescimento no mercado relativo ao risco associado à comercialização do produto. Os entrevistados salientaram que, normalmente, preferem investir em setores da economia que conhecem bem e nos quais têm experiência.
- d) Parte financeira – auditoria financeira da *startup*, da equipe e dos empreendedores; perspectivas de ganho em termos de investimento (retorno e risco). Avalia-se a qualidade do plano de negócios da *startup*. Sugere-se que a *startup* peça aconselhamento profissional na elaboração do plano de negócios que vai apresentar para a captação de recursos.

Com relação aos planos de negócio, aconselha-se uma análise baseada no modelo da Teoria dos Recursos da Firma (RBV) (Barney, 1991). Tal análise indicaria:

- Qual seria a vantagem de uma organização pioneira em determinado produto ou serviço;
- Porque a empresa seria pioneira nesse mercado;
- Como obter vantagem competitiva e, depois, vantagem competitiva sustentável;
- Quais recursos possui entre valor, raridade, imitabilidade e características de sua organização e equipe.

As *startups* são, assim, avaliadas em suas características pós-burocráticas: equipe inovadora, colaborativa, jovem e resiliente; confiança mútua entre os membros; empreendedorismo ágil e responsável; capacidade de resolver problemas típicos de um ambiente de trabalho volátil e instável, característico desse tipo de empresa. Acrescente-se ainda a isso: idoneidade e honestidade financeira.

No ambiente de *startups* descrito pelos entrevistados e com as características abordadas no referencial teórico deste texto, o trabalho colaborativo das equipes as capacita a resolver os problemas e as incertezas inerentes ao estágio inicial do estabelecimento financeiro. A resiliência (Irigaray, Paiva, & Goldschmidt, 2017) é uma qualidade necessária à equipe inovadora de uma *startup*, a qual, além de contribuir para a evolução do produto, tendo por base o aconselhamento dos investidores ou de aceleradoras de *startups*, deverá continuar inovando e vencendo as diversas etapas de instabilidade até sua maturação. Assim, uma equipe colaborativa e pequena, mas que saiba resolver problemas rapidamente e implementar soluções, é muito bem avaliada pelos investidores dos fundos (Heckscher, 2007; Zanini, 2016).

Muitos entrevistados reconheceram situações nas quais se aprimora o produto, mas se mantém a equipe, que demonstra ter as qualidades citadas anteriormente. As aceleradoras de *startups*, assim como o aconselhamento dos investidores, são importantes para a lapidação do produto, e quando a equipe consegue demonstrar competência, obtém uma excelente avaliação dos investidores. Assim, pode-se recusar um produto ou aperfeiçoá-lo, mas manter a equipe e, mesmo assim, continuar investindo na mesma *startup*.

## CONCLUSÃO

---

A análise das entrevistas resultou no levantamento dos seguintes pontos: a) *design thinking* inovador, que antecipe tendências; b) comportamento pós-burocrático do empreendedor da *startup* e da equipe, com comunicação franca e baseada em fatos, solução de problemas, confiança e colaboração na equipe; c) resiliência; d) Teoria da Decisão para os profissionais de fundo de *venture capital* e para os investidores; reconhecimento de padrão no processo decisório baseado na experiência do investidor, cujas características são descritas por Simon (1987). Esses pontos serão tratados nos subtópicos seguintes.

### *Design thinking*

Conforme o referencial teórico levantado por esta pesquisa, destaca-se a nítida preocupação com a capacidade dos empreendedores e dos investidores, em seu processo de decisão, de adotarem um *design thinking* ou uma forma de pensamento que antecipe tendências de comportamento dos indivíduos e da sociedade no futuro, como pode ser visto na fala do Entrevistado 3:

O segredo do *venture capital* é tentar antecipar tendência. É investir hoje numa empresa que, quem sabe, vai fazer sucesso daqui a cinco, seis, sete, oito anos (E3, 2020).

Além disso, o processo de avaliação do produto ou serviço vale-se de um raciocínio também inovador, que visa destacar-se do paradigma atual de comportamento e de sociedade, antecipando as ideias e as necessidades dos consumidores e as formas de comportamento depois de certas inovações no futuro.

### Comportamento pós-burocrático de startups e equipes

As entrevistas demonstram que os investidores buscam *startups* com equipes perseverantes e responsáveis e, principalmente, resilientes, que atuem com eficácia em ambientes incertos e voláteis, cujos membros saibam colaborar mutuamente na resolução de problemas e no desenvolvimento de produtos inovadores, conforme pode-se ver na fala do Entrevistado 6:

Falando mais precisamente sobre o processo de decisão, entre produtos e pessoas, o que mais influência são as pessoas. O produto pode ser bom, mas, com gente ruim, ele não vai. Não adianta você ter uma ideia maravilhosa se você não tem a força de execução, a cultura de executar. A sua ideia vai cair para outro e outro vai executar melhor (E6, 2020).

Segundo os entrevistados, uma comunicação franca, direta, baseada em fatos, e a confiança entre os membros da equipe são fundamentais para o seu bom funcionamento. A persistência e a resiliência são pontos importantes. Muitos entrevistados reconhecem que vale a pena manter uma equipe que apresente essas características, mesmo que o produto precise ser modificado ou desenvolvido. Isso comprova as propostas de Heckscher (2007).

Conforme Zanini (2016), uma vez satisfeita a condição da confiança, a probabilidade de sucesso de um negócio cresce exponencialmente.

Enquanto na burocracia os envolvidos utilizam regras burocraciais como forma de negociação, visando satisfazer a seus interesses, como aumento de salário e promoções, e buscam se ajustar às regras, nas equipes e organizações pós-burocráticas, com poucas regras, os esforços são consolidados em torno da comunicação ampla e direta para a solução de problemas reais para inovar de fato. Desse modo, trata-se de uma comunicação mais eficaz entre os membros da equipe, mais habermasiana, por se preocupar com o verdadeiro teor da conversa, e não em jogos de poder, baseando-se em verdade científica empírica (Heckscher, 2007).

## Resiliência

Segundo Irigaray et al. (2017), e também Vasconcelos, Cyrino, Carvalho, e Oliveira (2017), o conceito de resiliência está ligado à resposta da organização a eventos disruptivos, por meio de adaptação positiva em um novo patamar de complexidade, com superação da situação de ruptura e implementação da mudança com sucesso. A comunicação franca e substantiva, a solução de problemas, a confiança entre os membros da equipe levam-na à resiliência e a enfrentar, com sucesso, situações de ruptura, superando dificuldades.

Nenhum caminho de empreendedorismo é fácil, não existe. Pelo menos eu não conheço a história de ninguém que bateu à porta mais de 15, 20, 30 vezes e errou, perdeu e voltou. Muito se fala da importância dessa história, de você perceber a quantidade de frustração que o empreendedor já teve. A quantidade de “nãos” que ele já recebeu e a resiliência de receber esse “não” e seguir em frente e fazer de novo (E7, 2020).

Essa capacidade não apenas diferencia empreendedores com maior probabilidade de sucesso na gestão de suas companhias, como também corresponde ao perfil de gestor que os fundos de *venture capital* buscam: um profissional competente para encarar novos desafios.

## Teoria da decisão por meio do reconhecimento de padrão

Os entrevistados declaram preferir investir em setores relativamente conhecidos, em cujas variáveis eles possuem experiência. Relatam também que, após diversos anos trabalhando e investindo em *startups*, desenvolveram a capacidade de reconhecer padrões de empresas com maior probabilidade de sucesso. Esse reconhecimento de padrão leva em consideração os empreendedores, as equipes, o produto e o setor no qual a empresa está inserida.

O reconhecimento de padrão remete ao pensamento de Simon (1987), baseado na famosa experiência dos enxadristas e em outras pesquisas, que demonstra a construção desse *feeling*, instinto ou intuição que leva os decisores a escolher certa direção com sucesso, rapidamente, dada a sua experiência, inteligência e capacidade de aprender para a seleção correta de comportamentos e estratégias que funcionam com êxito. Simon (1987) ainda sugere que especialistas e bons profissionais passem a ler e interpretar pedaços de informação e reconhecer padrões de sucesso para, rapidamente, tomar uma decisão.

Esse fato emergiu na fala do Entrevistado 3:

Ao longo dessa minha história de vida no empreendedorismo, com mais de 8 mil empresas, depois que você fala com mil, 2 mil, 3 mil empresas ou *startups* diferentes, você começa, de forma subconsciente, a criar padrões que começa a seguir. Então é um reconhecimento de padrão. É padrão, tem coisa que dá clique e você gosta e tem coisa que não gosta (para investir)” (E3, 2020).

## SUGESTÕES FUTURAS

### Sugestão para novas pesquisas

Por ser um estudo conduzido em sua totalidade no Brasil, uma sugestão para pesquisas futuras é o estudo sobre a criação de centros para aceleradoras e incubadoras de *startups*. Conforme o Relatório do Projeto sobre Inovação para a Presidência da FGV (Vasconcelos & Lefrere, 2020), países que investem em ecossistemas nacionais de inovação, conectando pessoas, recursos, políticas e organizações, ganham vantagem no momento em que a indústria migra para a produção e o uso de itens com maior valor e inovação de alto nível. Os estudos de conceitos como pós-burocracia, resiliência e padrões de tomada de decisão (Simon, 1987) aplicados a esse tema também são sugeridos.

O Brasil apresenta ainda muito espaço para crescimento, segundo os seguintes dados do relatório: o setor industrial responde, atualmente, por 21% do PIB; a chance de uma *startup* virar unicórnio é de 0,02%, enquanto, nos EUA, é de 1%, tendo em vista todas as *startups* abertas.

Em 2018, o Brasil tinha quatro *startups* unicórnio (com valor acima de 1 bilhão de dólares):

- 99 (criada em 2012; aplicativo de mobilidade urbana);
- PagSeguro (criada em 2006; meio de pagamentos);
- Nubank (criado em 2013; serviços financeiros);
- Brex (criado em 2017; serviços financeiros).

Em Paris, foi criada a Station F, uma grande incubadora de *startups* promissoras, pelo atual presidente da França, Emmanuel Macron, com mais de mil startups. Em Madri, o espaço La Nave, de 13 mil metros quadrados, dedicado a *startups* e cursos de aceleração, já gerou muitos casos de sucesso.

No Brasil, podem-se encontrar alguns espaços relevantes para *startups*, como o bairro de Vila Olímpia, que concentra empresas de tecnologia, investidores e *startups*, bem como a Avenida Paulista, em São Paulo, e, futuramente, o Porto Maravilha, espaço remodelado no porto da cidade do Rio de Janeiro que contará com um centro de inovação.

No entanto, mais espaços poderiam ser criados no Brasil para reunir e conectar os principais interessados nesse processo de inovação e aprimoramento de *startups*. Nesse sentido, sugere-se a realização de pesquisas acerca dos requisitos para a criação desses locais, como eles funcionam e seus principais desafios para promover, de fato, a inovação. Importante salientar a relevância do pensamento criativo descrito por Einstein, que frequentemente justifica a criação de projetos que parecem teóricos no presente, mas que, no futuro, podem se tornar realidade com sucesso.

## REFERÊNCIAS

- Alvesson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness: rationality and quality of work*. New York, NY: De Gruyter.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berman, M. (2001). *Tudo o que é sólido desmancha no ar*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books Editora.
- Brown, T. (2020). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. São Paulo, SP: L&PM.
- Burrell, R., & Cooper, G. (2006). Modernismo, pós-modernismo: uma introdução. *Revista de Administração de Empresas*, 1(46), 87-101.
- Cassiolo, J. E., Britto, J. N. P., & Vargas, A. (2005). Arranjos cooperativos e inovação na indústria brasileira. In J. A. De Negri, & M. S. Salerno (Orgs.), *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras* (pp. 511-77). Brasília, DF: IPEA.
- Chohan, B. R. (2008). Catalysing organizational innovation through designer mind: exploring the fundamental issues of “design thinking” and its successful implementation for organizational success. In *Proceedings of the International DMI Education Conference*, Cergy-Pointoise, France.
- Descartes, R. (2005). *Discurso do método*. São Paulo, SP: L&PM.
- Einstein, A. (1953). *Como vejo o mundo*. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira.
- Filion, L. J. (1991). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 33(6), 50-61. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000600006>
- Financiadora de Estudos e Projetos, & Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2006). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* (3a ed). Rio de Janeiro, RJ: Autor. Recuperado de <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Gert, B., & Gert, J. (2002, abril 17). *The definition of morality*. Recuperado de <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/morality-definition/>
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Glen, R., Suci, C., & Baughn, C. (2014). The need for design thinking in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 653-667. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0308>
- Graham, P. (2012, setembro). *Startups = Growth*. Recuperado de <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Habermas, J. (1970). *Toward a rational society*. London, UK: Heinemann.
- Heckscher, C. (2007). *The collaborative enterprise*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Heckscher, C. & Donnellon, A. (1994). *The post-bureaucratic organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Irigaray, H., Paiva, K., & Goldschmidt, C. (2017). Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(Especial), 390-408. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395158881>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.
- Martin, R. (2009). *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business.
- Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes*. São Paulo, SP: Atlas.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. F. G. (2021). *Teoria geral da administração*. São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Nunes, L. H., Vasconcelos, I. F. G., & Jaussaud, J. (2008). *Expatriação de executivos*. São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Pesqueux Y., Ramanantsoa, B., Saudan, A., & Tournand, J. C. (1999). *Mercure et minerve: perspectives philosophiques de l'entreprise*. Paris, France: Ellipses HEC.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. Lisboa, Portugal: LeYa.
- Sagan, C. (2018). *Bilhões e bilhões*. São Paulo, SP: Companhia de Bolso.
- Simon, H. A. (1987, fevereiro). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64.
- Tálamo, J. R. (2002). A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. *Revista Pesquisa & Tecnologia FEI*, 23, 26-33. Recuperado de <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2013.v13i2.498>
- Tirole, J. (2017). *Economics for the common good*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Utterback, J. M. (1971). The process of technological innovation within the firm. *Academy of Management Journal*, 14(1), 75-88. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/254712>
- Vasconcelos, F. C. (2004). Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública*, 38(2), 199-220.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-7590200000400003>
- Vasconcelos, I. F. F. G., Cyrino, A. B., Carvalho, L. A., & Oliveira, L. M. (2017). Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional:

a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(Especial), 377-389. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395170346>

Vasconcelos, I. F. F. G., Irigaray, H. A. R., Leal, F. B., & Carvalho, L. A. (2019). Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: a institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 895-922. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395120190144>

Vasconcelos, I. F. F. G., & Lefrere, F. (2020). *Relatório da Fundação Getulio Vargas – Projeto PAR*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.

Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Zanini, M. T. (2016). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.

Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0950-8276>

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP); Doctorat es Sciences de Gestion pela HEC France; Pós-Doutorado em Administração de Empresas pela Rutgers The New Jersey State University; Pesquisadora no Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de L'Action (LIRSA); Pesquisadora no Conservatoire Nationale Des Arts et Métiers (CNAM). E-mail: [ivasconcelos@yahoo.com](mailto:ivasconcelos@yahoo.com)

Frédéric Lefrere  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9929-8588>

Médico no Centre Hospitalier de Versailles (CHV). E-mail: [flefrere@ch-versailles.fr](mailto:flefrere@ch-versailles.fr)

Elias Cury Houaiss  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6586-7460>

Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Pesquisador no Grupo de Pesquisa Transformare- Centro Franco-Brasileiro de Estudos Avançados sobre Organizações inovadoras sustentáveis, Inovação sustentável e Sustentabilidade. E-mail: [elias.houaiss@gmail.com](mailto:elias.houaiss@gmail.com)

Almir Rogério da Silva Souza  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5080-0864>

Mestre em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Pesquisador no Grupo de Pesquisa Transformare- Centro Franco Brasileiro de Estudos Avançados em Inovação, Organizações e Sustentabilidade. E-mail: [arogersouza@gmail.com](mailto:arogersouza@gmail.com)

#### CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

**Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos:** Escrita- revisão e edição (Liderança), Supervisão (Liderança), Análise formal (Liderança).

**Frédéric Lefrere:** Análise Formal (Suporte).

**Elias Cury Houaiss:** Investigação (Liderança), Escrita- rascunho original (Liderança), Análise Formal (Liderança), Validação (Liderança).

**Almir Rogério da Silva Souza:** Escrita- revisão e edição (Suporte).