

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO VICTOR PISKE**

**MÉTODO EXPLORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO: O CASO**  
**RENTOU**

Florianópolis

2021

João Victor Piske

**MÉTODO EXPLORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO: O CASO  
RENTOU**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Monográfico – Artigo  
Área de concentração: Empreendedorismo  
Orientador(a): Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Piske, João Victor

Método Exploratório de Desenvolvimento de Negócio: O Caso  
Rentou / João Victor Piske ; orientador, Rogério Tadeu de  
Oliveira Lacerda, 2021.

34 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Startups. 4.  
Desenvolvimento de Modelos de Negócio. 5. Effectuation. I.  
Lacerda, Rogério Tadeu de Oliveira. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III.  
Título.

João Victor Piske

Dedico esse trabalho a  
minha querida vó, que se foi  
nesse ano, obrigado por  
tudo que você fez por mim,  
te amo!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade que está me dando, de realizar um sonho de ter estudado na Universidade que eu queria e me abençoar todos os dias de minha vida.

Aos meus pais, Dietmar e Eliane, por todo o apoio, carinho, aconselhamento e amor que sempre tiveram comigo, vocês são minha base, são meu tudo.

Aos meus irmãos, Luís e Letícia, por serem meu motivo de força, responsabilidade e dedicação, vocês foram um grande presente que a vida deu para mim.

A minha vó, que fez de tudo por mim, tem o melhor coração que eu já vi na vida e minha principal fonte de felicidade. Infelizmente você se foi e não tivemos a oportunidade de celebrar minha formatura juntos, devo tudo a você, te amo!

Aos meus amigos que tive durante a vida, aos que tive a oportunidade de conhecer na Universidade, vocês fizeram da minha caminhada ser muito mais alegre e divertida.

Ao meu orientador Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, por todo o suporte, incentivo e amizade, seus conselhos serviram e servirão muito para mim.

Ao corpo docente e a Universidade Federal de Santa Catarina, mais do que estudo, conhecimento e boas memórias, tenho certeza que fiz grandes amigos e me tornei um cidadão melhor.

A todos que me impactaram positivamente e acreditaram na concretização desse trabalho.

*“Quando você conhece a sensação de fracasso, a determinação persegue o sucesso.”*

(Kobe Bryant)

# MÉTODO EXPLORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO: O CASO RENTOU

## RESUMO

Empreender é um processo que envolve descoberta, evolução e exploração de oportunidades. Em ambientes de inovação, a qual possuem alta dinamicidade, ambiguidade e imprevisibilidade, é comum empreendedores apresentarem dificuldades em colher informações que transformem ideias em oportunidades objetivas de impacto. Este artigo teve como objetivo apresentar o desenvolvimento do modelo de negócio da *startup* Rentou, ilustrando como os conceitos de *effectuation* podem contribuir para as atividades dessa natureza. Para isso, aplicar-se-á um estudo de caso na *startup* de tecnologia catarinense Rentou, através de análise documental, observação participante e entrevistas com os sócios da organização. Os resultados obtidos permitem identificar que a empresa apresentou sinais convergentes relacionados a teoria proposta, como a experimentação e a acessibilidade, mas obteve dificuldades referentes a flexibilidade e alianças estratégicas. A empresa acabou “pivotando” sua ideia, pelo fato de não conseguir validar seu modelo de negócio.

**Palavras-chave:** *Effectuation*. Modelo de Negócio. Startups. Estudo de Caso

## ABSTRACT

Entrepreneurship is a process that involves discovering, evolution and opportunity exploration. In innovative environments, which are highly dynamic, ambiguous and unpredictable, it is common for entrepreneurs to have difficulty in gathering information that transform ideas into objective high-impact opportunities. This article aimed to present startup Rentou's business model development, illustrating how effectuation concepts can contribute to activities of this nature. For this, a case study will be applied to the technology startup in Santa Catarina, Brazil, Rentou, through document analysis, participant observation and interviews with the organization's partners. The results obtained allow us to identify that the company presented converging signs related to the proposed theory, such as experimentation and accessibility, but presented difficulties related to flexibility and strategic partnerships. The company ended up pivoting its business idea, due to the fact that it was unable to validate its business model.

**Keywords:** Effectuation. Business Model. Startups. Case Study

## 1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo é refletido como a capacidade de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções inovadoras e investir recursos na criação de um negócio, projeto ou movimento, que impacte a sociedade. Conforme a variação de conhecimento e experiências passadas, os empreendedores identificam oportunidades diferentes (Grégoire, Barr & Shepherd, 2010; Shane, 2000). Os comportamentos empreendedores, promovidos por características como iniciativa e resiliência, requerem a execução concreta de tarefas, individuais ou em equipe, necessárias para iniciar e fazer crescer uma nova organização (Bird & Schjoedt, p.328).

Startups são reconhecidas como empresas em períodos iniciais, normalmente compostas por um pequeno grupo de pessoas. Possuem como meta desenvolver um modelo de negócio repetível e escalável, condensadas em um ambiente inovador e incerto, conseqüente do alto dinamismo e suas mudanças contínuas. A fim de atingir esta meta, torna-se essencial estabelecer um conjunto de ações e reflexões, e que a velocidade, seja no planejamento ou na execução de tarefas, atividades e experimentações, seja um aliado para a aprendizagem contínua e o crescimento da organização.

Ambientes empreendedores e inovadores normalmente costumam ser altamente dinâmicos, imprevisíveis e ambíguos, na qual nem sempre possui informações suficientes para os empreendedores reconhecerem facilmente e avaliarem oportunidades antes da exploração (Fisher, 2012, p. 1024). Com isso, na tentativa de desenvolver um modelo de negócio, torna-se conveniente adotar uma abordagem de constantes experimentos e contato com o público-alvo, construindo de maneira conjunta o modelo de negócio mais adequado. Tem-se então a abordagem do *effectuation*.

A partir disso, realçando a identidade empreendedora tanto vista no mundo, que é despertada em pessoas as quais visam propor mudanças com a viabilização de ideias em negócios ou por meio de inovações, promove-se este estudo. Neste contexto, e diante da possibilidade em avolumar estudos e iniciativas empreendedoras na área tecnológica, emerge a questão-problema deste artigo: de que forma os conceitos de *effectuation* puderam contribuir para o desenvolvimento do modelo de negócio de uma *startup* catarinense?

Na busca por compreender a presença dos constructos do *effectuation* e sua efetividade no desenvolvimento de modelos de negócio, o trabalho possui como objetivo geral **apresentar**

## **o desenvolvimento do modelo de negócio da startup Rentou, ilustrando como os conceitos de *effectuation* se operacionalizam no desenvolvimento do modelo de negócio da empresa.**

A Rentou, startup de tecnologia catarinense criada em 2020, possui como propósito conectar pessoas através do aluguel de objetos, criando um senso de comunidade e defendendo o consumo consciente.

Para atendimento deste objetivo central do estudo, cumprir-se-á os seguintes pontos: (i) compreender a respeito de desenvolvimento de modelos de negócios em startups; (ii) conceituar *effectuation* e seus constructos; (iii) observar se as assertivas estiveram presentes durante o desenvolvimento do modelo de negócio da Rentou; e (iv) identificar os principais desafios da abordagem do *effectuation* em startups.

Este artigo está estruturado em seis seções. Em sequência a introdução, na seção 2 apresenta-se a fundamentação teórica, com um resumo referente à desenvolvimento de modelos de negócio em startups e *effectuation*. Na seção 3, delinea-se os métodos para a realização do estudo, enquanto na seção 4 os resultados dos experimentos realizados pela *startup* no desenvolvimento de seu modelo de negócio. Na seção 5 realizar-se-á a análise e discussão do caso estudado, promovendo a relação teórico-prática entre os temas estudados e as práticas adotadas pela empresa. Finalmente na seção 6, a etapa de conclusão, identifica-se os principais desafios da abordagem do *effectuation* no desenvolvimento de modelos de negócio em startups.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, serão apresentados conceitos acerca dos temas que embasam essa pesquisa. Primeiramente, será contemplado a respeito de desenvolvimento de modelos de negócio em startups, e em seguida, o conceito de *effectuation* e seus constructos. Ao final do capítulo, apresenta-se um quadro referente às assertivas que serão levadas em consideração ao longo da discussão.

### **2.1 DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE NEGÓCIO EM STARTUPS**

Ries (2011) define *startups* como empreendimentos projetados para criar um novo produto ou serviço sob condições de mercado de grande incerteza. Elas possuem o objetivo principal de encontrar um modelo de negócio escalável e repetível (Blank, 2007). Modelos de negócio definem como as empresas criam e entregam valor aos seus clientes, ao mesmo tempo que captura uma parte dele para ser econômica e financeiramente sustentável (Teece, 2010). Diferentemente das grandes empresas, *startups* têm dificuldade em usar o planejamento de negócios tradicional (Blank, 2013), cuja premissa é que os resultados futuros podem ser

extrapolados com base na análise de experiências anteriores (McGrath, 2010), pois não há experiência anterior em uma *startup* além de sua natureza essencialmente inovadora.

Com isso, promove-se um processo que se assemelha com a versão de “prototipagem rápida” de planejamento (McGrath, 2010). De acordo com Sosna (2010), desenvolvimento de modelo de negócio é visto como um experimento inicial seguido de constante revisão, adaptação e ajustes com base na aprendizagem por tentativa e erro. A experimentação por tentativa e erro em ambientes de inovação envolve membros da organização retendo ações que produzem os resultados desejados e descartando aqueles que não os produzem. Tentar ações organizacionais, detectar e corrigir erros durante o processo, gera aprendizado. Este processo passo a passo limita a exposição a riscos negativos, e requer que os tomadores de decisão reconheçam as ameaças à viabilidade de seu modelo de negócio antes que seja tarde demais (McGrath, 2010).

Sosna (2010) contribui que níveis modestos de fracasso podem incentivar os empreendedores a assumir mais riscos e estimular a resiliência para continuar experimentando. Novos modelos de negócio com novas tecnologias costumam falhar, mas sem essas falhas, o eventual novo design vitorioso não teria tido uma chance (McGrath, 2010, p. 253). Smith (2008) já dizia “Um fracasso é um experimento cujo resultado é inesperado, que ensina algo a você. Por outro lado, um erro é um experimento mal planejado ou conduzido cujo resultado você não pode interpretar, o que, portanto, não ensina nada”.

Baden-Fuller e Stopford (1994) observam “Organizações que aprendem rápido podem, com o tempo, superar qualquer deficiência de posição inicial e falta de recursos iniciais. A organização precisa ser inteligente: ela deve ser capaz de experimentar e aprender. Não é de surpreender que experimentos e aprendizado sejam mais eficazes quando realizados em equipe”. Finalmente, à medida que os modelos de negócio evoluem e amadurecem, a adoção da noção sugere um entendimento em desenvolvimento de que a estratégia em si é frequentemente orientada para a descoberta, com base em pontos chave quando suposições são testadas, avaliadas e redirecionadas, em vez de orientada para o planejamento (McGrath, 2010).

## 2.2 EFFECTUATION

*Effectuation* é descrito como a lógica da expertise empreendedora, um processo dinâmico e interativo de criação de novos artefatos no mundo (Sarasvathy, 2008), que não envolve a elaboração de planejamento e previsões (Bhide, 2000; Mintzberg, 1994), mas estratégias emergentes ou não-previstas (Mintzberg, 1978; Wiltbank et al., 2006). Difere-se do

modelo tradicional de desenvolvimento de negócio denominado *causation*. Dentre as principais diferenças das abordagens, apresenta-se no quadro a seguir.

**Quadro 1: Principais Diferenças entre *Causation* e *Effectuation***

<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
O resultado é dado.	Conjunto de meios é dado.
Seleção entre meios para alcançar o resultado.	Seleção entre efeitos possíveis criados pelos meios.
Começo pelos fins; Análise das expectativas de retorno; Análise Competitiva; Controle do Futuro.	Começo pelos meios; Princípio das perdas aceitáveis; Criação de relações estratégicas; Aproveitamento das contingências.
Ambientes de baixo nível de incerteza.	Ambientes de alto nível de incerteza.
Futuro mensurável ou previsível, com coleta de informações e análise sistemática dentro de certos limites.	Fenômeno da imprevisibilidade, com coleta de informações de técnicas experimentais e interativas, com foco na aprendizagem.
Oportunidades objetivas e pré-definidas.	Oportunidades subjetivas, socialmente construídas e criadas.

Fonte: Adaptado de Fisher (2012)

Como elencado acima, Chandler (2009) afirma que o *causation* consiste em abordagens de estratégias planejadas, incluindo atividades como reconhecimento de oportunidades e desenvolvimento do plano de negócios, enquanto o *effectuation* promove estratégias emergentes, oportunizando experimentação e mudança de direção conforme novas informações surgem.

Sarasvathy (2001) aponta que empreendedores, sob condições de incerteza, adotam uma lógica de decisão diferente da tradicional, na qual “consideram um conjunto de meios fornecidos e concentram-se na seleção entre possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios”, ou seja, em vez de focar nos objetivos, o empreendedor exerce controle sobre o conjunto de meios disponíveis para desenvolver seu negócio e faz os ajustes conforme necessário (Dew et al., 2009).

O processo de empreender inicia por meio de um levantamento dos meios disponíveis do empreendedor. Questões como “quem eu sou”, “o que eu sei” e “quem eu conheço” colaboram com o levantamento dos meios disponíveis, permitindo considerar o que ele ou ela pode fazer (Sarasvathy & Dew, 2005). Os autores reforçam a ideia de que, através da interação com as partes interessadas, o empreendedor descobre novos meios e estabelece novos objetivos que permitem a reavaliação dos meios e possíveis cursos de ação.

Por conta da atuação em ambientes dinâmicos, com futuro imprevisível e consequentemente não mensurável, oportunidades empreendedoras são subjetivas, socialmente

construídas e criadas. Empreendedores adeptos ao *effectuation* podem iniciar o processo de tomada de risco em aspirações generalistas para criar um negócio, e conforme suas decisões, novas informações e os resultados que suas decisões trouxeram, tentam diferentes estratégias mercadológicas antes de firmar um modelo de negócio e implementem mecanismos que permitam ter algum controle sobre o resultado (Chandler et al., 2009, p.377).

Dentre os princípios que formam o núcleo da teoria do *effectuation*, estão o (i) foco em experimentos de curto prazo, (ii) projetos nos quais o cenário de pior caso é acessível, a (iii) flexibilidade e exploração de contingências ambientais e a (iv) ressaltar o estabelecimento de compromissos prévios e alianças estratégicas a fim de controlar o futuro imprevisível (Sarasvathy, 2001, p.252). A partir disso, consta-se em sequência a caracterização de cada um desses constructos.

### 2.2.1 EXPERIMENTAÇÃO

Experimentação é uma série de tentativas e mudanças de erro perseguidas ao longo de variadas dimensões estratégicas, durante um curto período, no esforço de identificar e estabelecer uma base viável para competir (Nicholls-Nixon et al., 2000, p.496). É uma forma de testar abordagens diferentes no mercado.

Ries (2011) contribui que tomadores de decisão que estão lidando com o fenômeno relativo da imprevisibilidade, tentarão juntar o máximo de informações para lidar com as tendências do futuro através dos experimentos e desenvolvimento iterativo de criação. McGrath (1999) afirma que os experimentos servem para identificar um modelo de negócio que funciona. McGrath (2010) realça que normalmente os experimentos não devem ser totalmente antecipados, devem ser aprendidos e corrigidos ao longo do tempo.

Para Fisher (2012), o constructo da experimentação é dividido em três fatores, sendo eles: (i) desenvolver múltiplas variações de um produto ou serviço para chegar ao ideal, com a criação de vários protótipos de produto diferentes e uma entrega de serviço diferente no processo de encontrar uma oferta; (ii) experimentos com diferentes maneiras de vender e/ou entregar um produto ou serviço, na utilização de diferentes canais de distribuição e formas de receita; e (iii) mudar o produto ou serviço substancialmente conforme o empreendimento se desenvolve.

Para Chandler (2009), como parte do processo de desenvolvimento do modelo de negócio ideal, os experimentos, quando trazem resultados negativos, são truncados no início e/ou indicam ao empreendedor a explorar outros caminhos. Isso faz com que esses pequenos investimentos possam ser direcionados de experimentos que não estão saindo bem e investir

substancialmente mais onde se possui uma ótima evidência de que a ideia irá funcionar, preparando para escalar com vigor (McGrath, 2010, p. 255). Essa colocação realça o relacionamento direto que o constructo da experimentação possui com o constructo da acessibilidade, o qual veremos em sequência.

### 2.2.2 ACESSIBILIDADE

O segundo constructo apresentado por Sarasvathy (2001) em relação ao *effectuation*, condiz na predominância de ter perdas acessíveis em vez de retornos esperados. Segundo Sarasvathy (2001, p. 252), “*effectuation* predetermina o quanto de perda é acessível e se concentra em experimentar o máximo de estratégias possível”.

Chandler (2009) acredita que as perdas acessíveis se tornam um critério importante tido como base nas tomadas de decisão em *startups*. Experimentos que custariam mais do que o empreendedor está disposto a arcar são rejeitados em favor dos experimentos acessíveis. Os recursos adicionais seriam somados conforme justificado pelos resultados dos experimentos.

Fisher (2012) elenca dois pontos principais que destacam o constructo da acessibilidade. Primeiramente, comprometer apenas quantidades limitadas de recursos para o empreendimento de cada vez, buscando maneiras de fazer as coisas de forma mais barata. O segundo trata a respeito de limitar o uso dos recursos com o empreendimento ao que pode ser perdido, promovendo o desenvolvimento do produto ou serviço usando apenas recursos pessoais.

### 2.2.3 FLEXIBILIDADE

De acordo com Sarasvathy (2001), o terceiro constructo se baseia na capacidade dos empreendedores em se manterem flexíveis durante o processo de desenvolvimento do modelo de negócio. Uma vez que a estrutura de uma organização em desenvolvimento é dependente de oportunidades contingenciais e de investimentos específicos pelas partes interessadas, ou seja, seus *stakeholders*, torna-se reduzida a necessidade de prever situações futuras (Sarasvathy, 2001, p. 252). Baseado em Fisher (2012), a flexibilidade é vista como uma das principais vantagens que as empresas iniciantes possuem em relação a empresas já estabelecidas no mercado.

De acordo com Fisher (2012), o constructo da flexibilidade se divide em três pontos, sendo eles: (i) responder a oportunidades não-planejadas conforme elas surgem, no qual muda a empresa esteja propensa a mudar rapidamente a oferta ou o modelo de receita do empreendimento, à medida que novas oportunidades surgem; (ii) adaptação das atividades de acordo com os recursos disponíveis, concentrando-se no que está prontamente disponível ao

decidir sobre um curso de ação; e (iii) evitar cursos de ação que restringem a flexibilização e adaptabilidade, tornando-se aberto a mudanças, fazendo os ajustes necessários a fim de que o processo de cocriação possa influenciar positivamente no processo (Dew, et al., 2009).

#### 2.2.4 COMPROMISSOS PRÉVIOS

O último constructo refere-se a confiar em compromissos prévios e alianças estratégicas, em vez de análises competitivas. De acordo com Sarasvathy (2001), a lógica por trás desses compromissos e alianças está vinculado a capacidade dos empreendedores em controlar o futuro através de suas relações, em vez de tentar prevê-lo.

Chandler (2009) correlaciona a visão de Sarasvathy (2001), afirmando que os compromissos prévios e alianças estratégicas (com clientes, fornecedores e demais parceiros estratégicos), mecanismos de suporte ao controle do futuro organizacional, reduzem a incerteza associada ao empreendimento e ao mercado. Além disso, afirma que a diversificação do risco entre múltiplos *stakeholders* permite ao empreendedor restrição de potenciais perdas, tornando o processo mais acessível.

Já para Fisher (2012), os compromissos possuem um ponto essencial, que ele entende como promover acordos com clientes, fornecedores e outras organizações, e que essa negociação com outras partes ocorra antes de ter um produto ou serviço totalmente desenvolvido.

Realizado a conceituação dos temas preponderantes a este estudo, apresenta-se a seguir, no quadro 2, as assertivas que serão aproveitadas ao longo da discussão.

**Quadro 2: Assertivas a serem utilizadas no Estudo de Caso**

Identificador	Pergunta Norteadora	Assertiva	Fonte
A1	Como o empreendedor realiza o desenvolvimento de seu modelo de negócio?	Cabe ao empreendedor realizar constantes experimentos de curto prazo, com diferentes abordagens no mercado (variações de produto/serviço, valor, canal de distribuição, formas de receita, etc.), e que isso gere aprendizagem e mudanças no produto/serviço ao longo do tempo.	Sarasvathy (2001)
A2	De que forma o empreendedor considera suas restrições de recursos no desenvolvimento de modelo de negócio?	Cabe ao empreendedor compreender seu limite de recursos e traçar estratégias para os experimentos em cima dessa limitação, para que em caso de perdas, elas sejam acessíveis, e investir mais recursos somente conforme resultados comprovados.	Sarasvathy (2001)

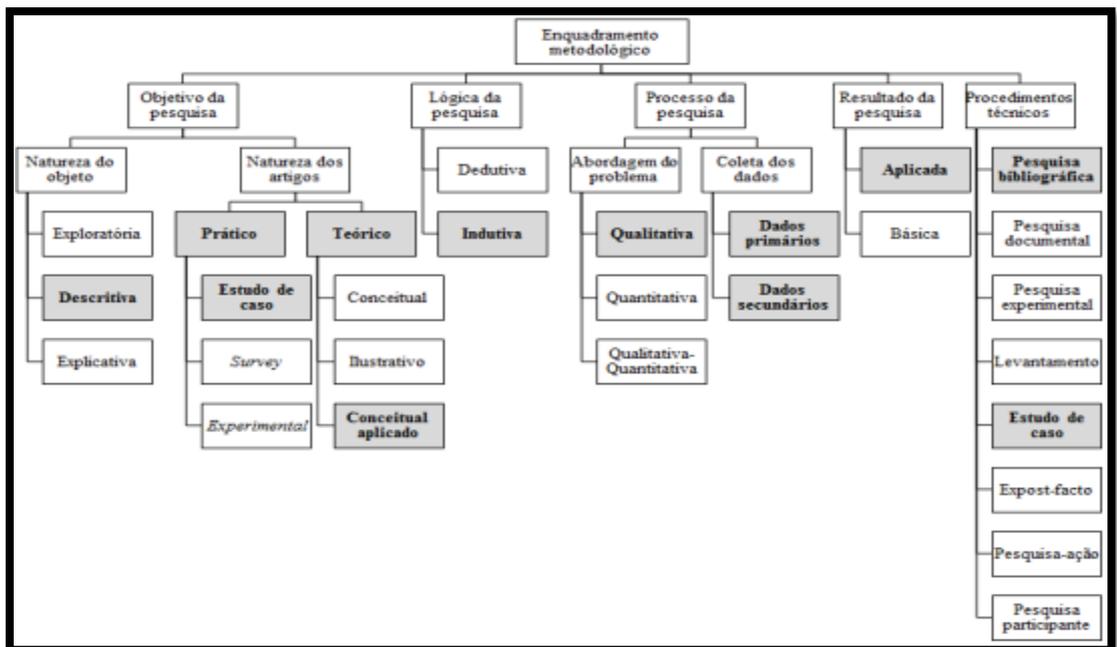
A3	De que forma o empreendedor se porta em relação ao descobrimento de novas informações?	Cabe ao empreendedor ser flexível, adaptável e atento ao surgimento de oportunidades para desenvolvimento de seu negócio, fazendo os ajustes e acertos necessários.	Sarasvathy (2001)
A4	O que o empreendedor faz para reduzir a incerteza que possui em seu negócio?	Cabe ao empreendedor realizar parcerias e alianças estratégicas como mecanismo de suporte ao controle organizacional, incerteza do mercado e restrição de potenciais perdas.	Sarasvathy (2001)
A5	O que o empreendedor almeja com seu modelo de negócio?	Cabe ao empreendedor encontrar um modelo de negócio repetível e escalável, que entregue valor aos clientes, e que possa ser econômico e financeiramente viável.	Blank (2007); Teece (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

O presente capítulo visa abordar a condução do estudo realizado pelo autor na busca de solucionar o objetivo proposto, de apresentar o desenvolvimento do modelo de negócio da *startup* Rentou, ilustrando como os conceitos de *effectuation* se operacionalizam no desenvolvimento do modelo de negócio da empresa. Em seguida, na figura 1, mostra-se o enquadramento metodológico do estudo, contemplando informações a respeito do objetivo, lógica, processo, resultado e procedimentos técnicos de pesquisa.

Figura 1 – Enquadramento Metodológico

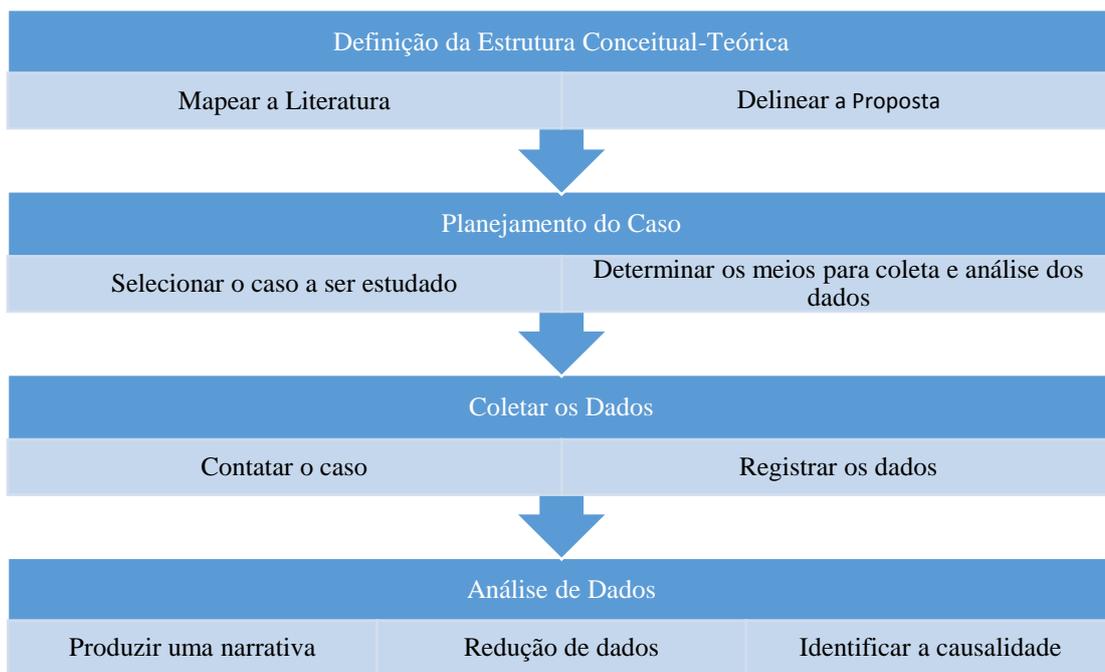


Fonte: Bernardes (2019)

Através de uma abordagem qualitativa, de lógica indutiva, caracterizada como de natureza descritiva e prático-teórica, em um modelo conceitual aplicado, delimitou-se utilizar da estratégia de estudo de caso, sendo a coleta realizada dividida em dados primários e secundários, e pesquisa bibliográfica, na expectativa de atender os objetivos traçados.

De acordo com Miguel (2007), para a realização de um estudo de caso, deve ser conduzido através de seis etapas, para que busque atingir os objetivos da pesquisa ou endereçar suas questões. Dentre as etapas, cabe-se definir uma estrutura conceitual-teórica, realizar o planejamento do caso a ser estudado, conduzir um teste-piloto, fazer a coleta de dados, posteriormente sua devida análise, para enfim gerar um relatório. A seguir, apresenta-se a figura 2, uma adaptação do conceito de Miguel (2007), referindo-se ao fluxo processual do estudo de caso deste trabalho.

**Figura 2 – Fluxo Processual do Estudo de Caso**



Fonte: Adaptado de Miguel (2007)

Para o seguinte trabalho, determinou-se utilizar das técnicas de observação participante, análise documental e entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, contatando os três sócios da empresa, gerando o entendimento total dos processos históricos da organização. Salienta-se que os resultados encontrados estão vinculados com a empresa estudada, portanto pode ser utilizado como base de estudo, em vez de uma pura aplicação integral. Cabe a cada organização, no ambiente em que se encontra, determinar as estratégias mais adequadas de acordo consigo e o mercado atuante.

**Quadro 3: Objetivos do Estudo e Instrumentos da Coleta de Dados.**

<b>Objetivos</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>Fonte</b>
Compreender a respeito de desenvolvimento de modelos de negócios em <i>startups</i>	Análise Documental	Artigos científicos nacionais e internacionais relacionados ao tema estudado
Conceituar <i>effectuation</i> e seus constructos	Análise Documental	Artigos científicos nacionais e internacionais relacionados ao tema estudado
Observar se as assertivas estiveram presentes durante o desenvolvimento do modelo de negócio da Rentou	Observação Participante e Entrevistas Semiestruturadas	Realizado pelo autor, sócios da empresa e banco de dados da empresa no Google Drive
Identificar os principais desafios da abordagem do <i>effectuation</i> em startups	Análise Documental e Observação Participante	Realizado pelo autor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente, executou-se um mapeamento de artigos, nacionais e internacionais, focados nos determinados temas, na busca por identificar referências sobre desenvolvimento de modelos de negócio e o conceito de *effectuation* e seus constructos. A posteriori, a coleta consistiu em adotar um processo de estudo retrospectivo na verificação da trajetória da empresa no desenvolvimento do seu modelo de negócio. Através de observação participante, desde a criação da empresa, análises retrospectivas de 12 experimentos realizados foram levantados, abordando as hipóteses testadas, sua metodologia, os resultados e a aprendizagem tida ao longo do processo. Esses dados foram agrupados e registrados em uma apresentação de slides, como ferramenta de resumo das informações verificadas.

Em seguida, tratou-se de evidenciar as tratativas do desenvolvimento por meio de entrevistas semiestruturadas com os sócios da empresa estudada, via WhatsApp e chamadas de vídeo, além de uma análise documental, com o acesso à base de dados organizacional no Google Drive, referentes a experimentos, memórias das mentorias, planilhas e pesquisas de campo realizadas pela equipe no processo de desenvolvimento do negócio.

Baseado nisso, a etapa de análise pretende observar a forma com que as assertivas elencadas na seção de fundamentação teórica estiveram presentes nas práticas adotadas pela *startup*. Assim como torna-se possível verificar os sinais convergentes teórico-práticos, é viável notar as complicações, dificuldades e diferenças no processo desempenhado pela Rentou. Na seção de conclusão, identifica-se os principais desafios do *effectuation* em startups.

## 4 ESTUDO DE CASO E RESULTADOS

Nesta seção, será apresentado o caso estudado na pesquisa. Para isso, apresenta-se a empresa, e posteriormente, os experimentos realizados pelos sócios no desenvolvimento de seu modelo de negócio.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A Rentou, como já citado anteriormente, foi escolhida como material de estudo para esta pesquisa. A empresa fora criada em maio de 2020 (durante a pandemia do COVID-19) em Florianópolis, Santa Catarina, por dois estudantes graduandos em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Por apresentarem know-how similar mediante sua formação, os sócios prontamente adicionaram mais uma participante na gestão, responsável pela programação e desenvolvimento tecnológico.

A ideia da empresa surge baseada no contexto da sociedade contemporânea ser consumista. Entende-se que exige uma alta exploração de recursos que impactam diretamente no meio ambiente e geram bens obsoletos, que impactam na produção de lixo, além de ocasionar uma desigualdade social, na qual o acesso a certos produtos se restrita somente ao poder de compra das pessoas. Justamente, pensou-se em apresentar uma resposta a tais questões (acessibilidade e impacto ambiental) através do compartilhamento de recursos e objetos por meio do aluguel, fornecendo às pessoas uma oportunidade de mudança na maneira de consumir e a capacidade de ter uma renda ou economia extra.

A proposta da empresa consiste em uma plataforma digital *Marketplace* de aluguel de objetos, que visa fornecer um meio diferenciado e consciente de consumir produtos, conectando pessoas que tenham objetos disponíveis e que estejam dispostas a compartilhar e recuperar o investimento realizado (Proprietários), com pessoas interessadas em atender uma necessidade momentânea de consumo, não precisando comprar (Tomadores).

Formada a sociedade e visibilizado uma oportunidade de tornar essa ideia um empreendimento, os sócios iniciaram suas pesquisas quanto a existência de modelos de negócio neste segmento. Internacionalmente, os sócios detectaram a presença de 3 empresas similares à proposta inicial de modelo de negócio pensada, uma em Portugal, uma no Canadá e uma nos Estados Unidos. Já no Brasil, encontraram 2 empresas que trabalhavam com este segmento, com algumas diferenças no modelo de negócio. A primeira, localizada na cidade de São Paulo, realizava parcerias com outras empresas, sendo as parceiras responsáveis por fornecerem os objetos para alugar em sua plataforma. A segunda empresa, localizada em Belo Horizonte, fornece objetos próprios para aluguel - adquiridos pelos sócios e com receitas geradas pela

própria empresa - focados no mercado de eletrônicos. Visto isso, os empreendedores acreditaram que havia potencial em transformar a sua ideia em um modelo de negócio consolidado e escalável.

Dessa forma, com o apoio do Laboratório de Integração entre Pesquisa e Práticas Empreendedoras (LIPPE) da Universidade Federal de Santa Catarina, iniciaram-se os experimentos em busca do *Early Adopter*, tanto na cidade de Florianópolis, quanto em Blumenau, Santa Catarina. Essa decisão fora tomada pelo fato de que cada um dos sócios era natural de uma cidade, e por conta da situação da pandemia, poderiam aplicar os experimentos em diferentes regiões. Os experimentos realizados são apresentados a seguir.

#### 4.2 RESULTADOS DO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO

Conforme elencado na seção de métodos de pesquisa, aqui serão apresentados os 12 experimentos realizados pela empresa em seu processo de criação e desenvolvimento de seu modelo de negócio. Por apresentar uma proposta inovadora em um mercado incerto, os empreendedores procuraram desenvolver o processo em cima de encontrar seu diferencial em um ciclo de ações, reflexões e aprendizagem.

Os experimentos foram organizados mediante priorização das incertezas que os empreendedores tinham. A partir das principais dúvidas, formulavam hipóteses a serem verificadas consoante a experimentação. No experimento 1, buscou-se ter uma noção geral como ponto de partida. O experimento 2, e devidamente seus consequentes, apresentavam resultados, e conforme a análise das informações, surgiam novas dúvidas, que serviam de base para dar continuidade nos experimentos e promover o conhecimento por trás dos mesmos.

Os experimentos consistiam em serem curtos, sucessivos e com respostas ágeis, com foco no usuário e com a utilização de amostras controladas. Além disso, na busca pela detecção de um público-alvo, acabavam descobrindo objeções, interesses e pedidos das pessoas, sendo que essas respostas corroboravam a tomada de decisão para situações subseqüentes.

##### Quadro 4: Experimento 1

<b>Incerteza:</b> Quais objetos as pessoas mais possuem em suas casas e que utilizam com pouca frequência?
<b>Hipótese:</b> Conseguiremos encontrar um padrão de objetos, a serem tomados como base de segmentação na plataforma.
<b>Experimento:</b> Envio de formulário Google via WhatsApp para 43 pessoas próximas dos sócios da Rentou, selecionados por critérios de proximidade, excluindo questões demográficas. No formulário, continha a incerteza como pergunta a ser respondida. Custo: R\$0,00. Duração: 24 horas.

Fonte: Realizado pelo autor.

A fim de ter uma noção preliminar de quais objetos poderiam ser transacionados em sua plataforma, realizaram o primeiro experimento. Como fator complicador, o experimento poderia ser inválido mediante número reduzido de respostas, o que não aconteceu, visto que obtiveram 100% na relação enviados x respondentes. Como resposta, trouxe aos empreendedores uma informação inicial, a qual serviria de base para o *start* do empreendimento. Notado um padrão de respostas, os objetos foram divididos em categorias (eletrônicos, casa, viagem, esporte e instrumentos), a fim de que ficasse explícito na plataforma a facilidade para encontrar o que deseja e a abrangência potencial da oferta de objetos.

#### Quadro 5: Experimento 2

<b>Incerteza:</b> As pessoas estão dispostas a alugar seus objetos pessoais para outras?
<b>Hipótese:</b> Acredita-se que teremos uma pessoa interessada em disponibilizar algum dos objetos para aluguel.
<b>Experimento:</b> Os empreendedores passaram-se por interessados em alugar 2 objetos, uma furadeira (durante um final de semana) e um lava-jato (durante um dia). Determinou-se uma proposta de valor de aluguel com abertura na negociação, sendo R\$20,00 para a furadeira e R\$25,00 o lava-jato. O envio da proposta foi realizado por meio de intermediários familiares via WhatsApp para 30 pessoas, metade em Florianópolis, metade em Blumenau, de diferentes gêneros e classes sociais. Custo: R\$0,00. Duração: 72 horas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Possuindo uma noção inicial dos objetos de maior posse e menor uso, os empreendedores decidiram testar a outra ponta necessária para a validação do modelo de negócio, os fornecedores dos objetos, conhecidos como Proprietários. Como fator complicador, o experimento poderia ser inválido mediante nenhum dos contatados possuir o objeto de interesse da proposta ou os contatados não responderem. Teve-se um total de 9 respondentes, mas nenhuma transação.

Os resultados obtidos se mostraram divididos em 5 fatores, sendo eles: (i) localização: enquanto o interessado era de Florianópolis, o Proprietário era de Blumenau; (ii) confiabilidade: notou-se que caso o interessado possuísse vínculo familiar ou de amizade com o intermediário, isso era fator essencial para ter a transação, e os Proprietários estariam dispostos a emprestar seus objetos; (iii) preço: o esforço necessário para a realização da transação trazia um retorno muito baixo, visto que os objetos eram relativamente baratos para comprar; (iv) seguro: objeções a respeito da segurança na transação caso acontecesse algum problema com o objeto, a questão risco x recompensa era colocada à prova e os empreendedores não sabiam como arcar com os custos; e (v) comportamento: pelo uso de intermediários, acabou-se contatando pessoas de comportamento similar, que influenciou negativamente na concretização das transações.

### Quadro 6: Experimento 3

<b>Incerteza:</b> As pessoas estão dispostas a alugar seus objetos por meio de um site?
<b>Hipótese:</b> Com a criação do site, passaremos confiabilidade e as informações necessárias para o usuário se sentir à vontade e ter o primeiro cadastro de objeto na Rentou.
<b>Experimento:</b> Criação de um site na plataforma Wix para verificar a experiência de usuário, disponibilizando no site itens com imagem, configuração e valor do aluguel diário. Estimulou-se 58 pessoas, participantes de grupos de classificados de Florianópolis, via Facebook Messenger para conhecer o site. Custo: R\$0,00. Duração: 1 semana.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notado a indagação realizada no Experimento 2 referente a confiabilidade na transação, o Experimento 3 buscou apresentar uma solução para tal problema, com intuito de gerar a primeira transação. O site fora criado com objetos disponibilizados pelos sócios a alugar, nas categorias divididas conforme o Experimento 1. Tal experimento poderia não apresentar resultado caso o site não estivesse pronto, ou o conjunto escolhido não tivesse recebido a mensagem. Como indicador de sucesso, a empresa teve seu primeiro cadastro na plataforma.

Dentre as informações recebidas mediante o Experimento 3, notou-se que as abordagens realizadas através do Facebook Messenger não tiveram a interação (e conseqüentemente o retorno) esperado, pelo fato de que, comumente, mensagens de pessoas desconhecidas não trazem confiança. Além disso, o link do site proveniente do Wix não traz atratividade e nem confiabilidade, na qual as pessoas passam a acreditar que é *spam*. Por último, a plataforma não possuía um *plug-in* para agendamento, fazendo com que o processo para a realização do aluguel se tornasse mais longo e duvidoso. Surge a necessidade da profissionalização da empresa, com desenvolvimento de um site próprio e utilização das redes sociais, a fim de encontrar em que mercado a empresa pode segmentar e explorar suas atividades.

### Quadro 7: Experimento 4

<b>Incerteza:</b> Estamos contatando nosso público-alvo pelo canal correto?
<b>Hipótese:</b> A criação das redes sociais da empresa corrobora à geração de confiabilidade e visibilidade para a realização da primeira transação.
<b>Experimento:</b> Criação das redes sociais no Facebook e Instagram, com público das cidades atuantes (Região de Florianópolis e Blumenau), com investimento inicial de R\$14,82 em anúncios para divulgação da empresa. Duração: 96 horas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mantendo propor soluções para o critério da confiabilidade e o processo de profissionalização da empresa, o Experimento 4 trouxe resultados relevantes a esses pontos, visto que fez com que o número de cadastros saltasse para 23 pessoas, além de 4 objetos

disponibilizados para aluguel. Além disso, a rede social Instagram funcionou como canal de objeções relativas ao negócio, principalmente relacionadas ao seguro dos objetos e quais objetos poderiam ser cadastrados, visto que a empresa atendia uma gama generalista e não de um segmento específico, trazendo a questão de volume de objetos x firmar a empresa em um nicho.

Com o Experimento 4, a empresa recebeu uma proposta de aluguel em Blumenau, contudo o objeto cadastrado estava em Florianópolis. Os empreendedores deixaram de propor e tentar fazer negócio pelo fator localização, na qual o cliente deveria desistir e não o contrário. A partir disso, nota-se que a logística e o seguro tornam-se pontos essenciais na validação do modelo de negócio, cabendo correr os riscos necessários. Como continuidade para maximização da confiabilidade, cabe determinar quais informações são relevantes para as pessoas terem em seu perfil, beneficiando a transparência.

#### Quadro 8: Experimento 5

<b>Incerteza:</b> Como nosso principal concorrente atua em relação a parcerias com empresas?
<b>Hipótese:</b> A concorrente servirá como benchmarking para o negócio, na qual a empresa passará a investir em parcerias B2B ( <i>Business-to-Business</i> ), a fim de aumentar o leque de objetos na plataforma, e consequentemente, suas transações.
<b>Experimento:</b> Passar como empresa interessada em fazer parte da Meu Boomerang (SP), como empresa parceira no fornecimento de objetos para sua plataforma. Enviou-se um e-mail na tentativa de firmar essa parceria. Custo: R\$0,00. Duração: 72 horas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Visto a quantidade de apenas 4 objetos disponibilizados na plataforma, surge a consideração de, além do *core business* de conectar consumidores a transacionar entre si, a empresa poderia formalizar transações entre empresas e pessoas interessadas em alugar seus objetos. Como limitante do experimento, os empreendedores necessitavam da resposta da concorrente para a proposta, a qual não ocorreu, logo, o Experimento 5 foi ajustado.

Como a concorrente também apresentava ser uma novidade no mercado, buscou-se explorar e analisar suas dificuldades e pontos fracos, além do proposto no Experimento 5. Os empreendedores tomaram como base a frase “Não é o primeiro que chega, mas o que se adequa e trabalha melhor o mercado”. A partir da análise, tomou como base o FAQ criado pela concorrente como recurso a confiabilidade, fator que já vinha sendo aperfeiçoado.

#### Quadro 9: Experimento 6

<b>Incerteza:</b> Que garantias são necessárias para o Proprietário disponibilizar seu objeto?
--

<b>Hipótese:</b> A partir do desenho e da execução com clareza de uma proposta de garantia para os objetos fornecidos pelos Proprietários, eles se sentirão mais abertos a alugá-los.
<b>Experimento:</b> Fornecimento de duas propostas de garantia (“solidária” x “fiança”), fornecendo na etapa de cadastro do objeto ao Proprietário a liberdade de escolher a que mais o convém. Custo: R\$0,00. Duração: 1 semana.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Explorando a principal indagação recebida através de experimentos anteriores, o Experimento 6 se apresentaria como inválido caso os mecanismos necessários para a consolidação da proposta de “fiança” não fossem adquiridos, que no caso aconteceu. Como resposta, foi proposto uma garantia “caução”. Além desse fato, durante o período do experimento, todos os Proprietários que realizaram cadastro optaram pela garantia solidária, a qual eventualmente tornou-se a única opção de garantia (embora ainda insuficiente).

Novamente citando o critério da confiabilidade, o Experimento 6 mostrou a importância dos empreendedores em serem mais criteriosos com quem está se cadastrando, através de requisitos, além de apresentar iniciativa na intermediação das negociações e tomar maiores riscos nas garantias. Torna-se fundamental a transparência por meio da quantidade de informações em que as pessoas que estão fazendo negócio possuem uma da outra, com o desenvolvimento de um cadastro mais robusto e utilização de selos e políticas por meio de uma estratégia de *gamification*.

#### Quadro 10: Experimento 7

<b>Incerteza:</b> Quais são os públicos-alvo para o negócio?
<b>Hipótese:</b> Com a divulgação da empresa em grupos de interesse segmentados, conseguiremos compreender quais mercados apresentam maior demanda pelo aluguel de objetos, além de gerar mais pessoas interessadas a alugar.
<b>Experimento:</b> Divulgação da empresa por postagem em 13 grupos de Facebook, com interessados em 5 diferentes mercados, relacionados a cadeia de objetos ofertados ou que almejam ser ofertados pela Rentou. Custo: R\$0,00. Duração: 96 horas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do experimento 7, notou-se a falta de interesse das pessoas em certos mercados abordados, o qual deixaram de ser um público-alvo da empresa. Pelo fato da empresa continuar com uma abordagem ampla de cadeia de objetos, torna-se válido dar continuidade na prospecção de parcerias com empresas de mercados ofertados, e que principalmente estão sendo afetados pela pandemia, no oferecimento de uma oportunidade de rentabilidade com seus objetos, alugando-os na plataforma. A quantidade baixa de objetos ofertados foi reconhecido

com uma das hipóteses para as transações não estarem ocorrendo em grande escala, visto que a oferta continua meramente restrita à objetos próprios e por conta do networking dos sócios. A plataforma torna-se prioridade, visto que a profissionalização acarreta na conscientização, desenvolvimento e validação do modelo de negócio. Durante o período do experimento, o mercado de eletrônicos, principalmente de videogames, trouxe o melhor resultado, vindo à tona o pensamento de especialização nesse nicho.

#### Quadro 11: Experimento 8

<b>Incerteza:</b> Empresas podem se tornar alocadoras de objetos na plataforma da Rentou?
<b>Hipótese:</b> Com as parcerias, mais objetos serão disponibilizado na plataforma, reduzindo o fato da restrição de oferta, aumentando a possibilidade do número de transações.
<b>Experimento:</b> Contato com 10 empresas de Florianópolis (5 do mercado de construção/ferramentas e 5 do ramo de eventos/audiovisual), mais 8 empresas de Blumenau (4 do mercado de eventos, 1 do mercado de tendas e 3 do mercado de audiovisual). As propostas de parceria foram realizadas via e-mail. Custo: R\$0,00. Duração: 96 horas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Experimento 8 gerou duas parcerias para a Rentou, ambas do mercado audiovisual, a Estação Zero Eventos (Florianópolis) e a Videoke Happy Hour (Blumenau). No aspecto comercial, somente 7 das 18 empresas contatadas responderam, mostrando que o canal utilizado para contato não foi o ideal. A busca por parceiros foi minimamente positiva, por ampliar a oferta de objetos e gerar interesse de novos clientes. A fim de solucionar as dúvidas referentes ao *core business*, ponderou-se continuar os experimentos em angariar Proprietários, visto que até o período de finalização do Experimento 8, o interesse dos tomadores estava orgânico. O retorno sobre o esforço necessário e dúvida em relação a segurança dos objetos aparenta novamente ser o principal fator do cadastro de objetos não apresentar atratividade.

#### Quadro 12: Experimento 9

<b>Incerteza:</b> Tomadores estão dispostos a oferecem objetos para alugar?
<b>Hipótese:</b> Por conta da confiança já estabelecida com a empresa, os Tomadores disponibilizarão seus objetos na Rentou.
<b>Experimento:</b> Contatar via Instagram os 4 tomadores que transacionaram na plataforma até o momento do experimento, na tentativa de estimulá-los a se tornar novos proprietários na plataforma, compartilhando e cadastrando seus objetos para alugar. Custo: R\$0,00. Duração: 24 horas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Experimento 9 não trouxe o resultado esperado pelos empreendedores, acredita-se que por conta da amostra pequena que tinham para testar. Nenhum dos contatados

disponibilizou objetos para aluguel. O fator confiabilidade, tanto em relação a empresa como na outra parte envolvida na transação, merece mais experimentos. Possivelmente, as pessoas apenas possuem interesse em alugar, e não disponibilizar seus objetos. Novamente, fatores como o esforço em realizar o cadastro e o retorno que o Proprietário recebe surgem como problemas a serem solucionados.

#### Quadro 13: Experimento 10

<b>Incerteza:</b> Como ter mais objetos cadastrados na plataforma?
<b>Hipótese:</b> Fazer uma campanha que realce o benefício do retorno que o Proprietário recebe com a transação, verificando se ela está adequada ou merece desenvolvimento. Caso adequada, pode ser um incentivo para mais Proprietários na plataforma.
<b>Experimento:</b> Realização da campanha "ganhe x reais no final de semana", trazendo um depoimento de um proprietário que em um final de semana ganhou R\$45,00 com um aluguel. O experimento teve três etapas: primeiramente, contatou-se via e-mail os 36 cadastrados na plataforma até o momento, e segundo, contatou-se via <i>direct</i> , 30 seguidores orgânicos da rede social Instagram com o mesmo objetivo. A terceira consistia na realização de um anúncio no Instagram, no valor de R\$12,00. Duração: 1 semana.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Experimento 10 necessitava da verificação de recebimento da mensagem por parte dos contatados, no qual tinha como indicador de sucesso a quantidade de cadastros realizados no período do experimento. Dentre os resultados do Experimento 10, dos 36 cadastrados na plataforma que receberam a mensagem, 14 a visualizaram e nenhum cadastro novo foi realizado. Já na segunda etapa, dos 30 contatados, obteve-se 3 respostas e a realização de um pré-cadastro. O trâmite no cadastro de objetos na plataforma consistia em responder um formulário com 7 perguntas (item, descrição, local de retirada, preço, imagem, categoria e aceitação do termo de consentimento). Acredita-se que esse esforço podia estar além do necessário. Com isso, decidiu-se alterar apenas para 4 (item, observação, imagem e preço). Cabe a empresa conseguir canalizar a principal dor dos clientes, pensando em estratégias além do benefício financeiro para utilização da plataforma e fidelização dos clientes.

#### Quadro 14: Experimento 11

<b>Incerteza:</b> Proprietários que estão querendo vender seus objetos os alugariam pela Rentou?
<b>Hipótese:</b> Verificar por meio de estímulo o interesse dos anunciantes em disponibilizar seu objeto para aluguel. Gerar novos Proprietários na plataforma.
<b>Experimento:</b> Contatar anunciantes da OLX com objetos à venda. Total de 52 anunciantes contatados, sendo 26 de Blumenau e 26 de Florianópolis, com foco nos mercados de ferramentas e videogames, visto que são os objetos com maior demanda na plataforma. Custo: R\$0,00. Duração: 1 semana.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com esse Experimento, obteve-se uma boa oportunidade de divulgação por meio de outra plataforma, a qual gerou um aumento de seguidores e acessos no Instagram da empresa. No total, os empreendedores receberam 37 respostas, sendo que 3 pessoas disponibilizaram seus contatos de WhatsApp para conversar mais sobre a proposta. Ocorreram 3 objeções a respeito da garantia e segurança dos objetos, alertando resquícios com eventuais problemas que poderiam acontecer. Com isso, mostra-se que o termo de consentimento e a garantia proposta não apresenta suficiência ou clareza. Acredita-se que para melhorar as garantias deve-se ter mais arrojo, correndo riscos como investimento de dinheiro próprio para dar segurança.

#### Quadro 15: Experimento 12

<b>Incerteza:</b> Proprietários que estão querendo vender seus objetos, mas estão estagnados, os alugariam pela Rentou?
<b>Hipótese:</b> Verificar por meio de estímulo o interesse dos anunciantes em disponibilizar seu objeto para aluguel. Gerar novos Proprietários na plataforma.
<b>Experimento:</b> Contatar anunciantes da OLX com objetos à venda, com foco em anúncios mais antigos. Total de 54 anunciantes contatados, sendo 29 de Blumenau e 25 em Florianópolis. Custo: R\$0,00. Duração: 1 semana.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Explorando a flexibilidade e reconhecendo a dor de não conseguir vender, ter seu objeto estagnado em casa e não conseguir ganhar dinheiro em cima dele, o Experimento 12 apresentou mudanças relacionadas ao interesse dos anunciantes, em comparação ao experimento anterior. Foram um total de 33 respostas, no qual 11 apresentaram interesse em se tornarem clientes da empresa, com 1 cadastro. Acredita-se que o Experimento 12 apresentou um público-alvo a ser explorado pela empresa.

Dúvidas em relação ao site da empresa foram apresentadas, sendo que o site, pelo fato de não estar pronto, gera perda no fator confiabilidade. O desenvolvimento de uma plataforma oficial torna-se ideal para viabilização do modelo de negócio. A partir da finalização do Experimento 12, os empreendedores buscaram dar continuidade a criação da plataforma MVP (*Minimum Viable Product*), o que eventualmente levou a empresa a “pivotar” o modelo de negócio.

## 5 DISCUSSÃO DO CASO E ANÁLISE

Nesta seção, comenta-se a respeito dos experimentos realizados pela empresa estudada, identificando sinais convergentes teórico-práticos e as principais complicações, dificuldades e diferenças durante o processo de desenvolvimento do modelo de negócio. Para isso, resgatam-

se as assertivas elencadas no Quadro 2, presentes na fundamentação teórica deste artigo, como base de análise para o estudo.

**A1: Cabe ao empreendedor realizar constantes experimentos de curto prazo, com diferentes abordagens no mercado (variações de produto/serviço, valor, canal de distribuição, formas de receita, etc.), e que isso gere aprendizagem e mudanças no produto/serviço ao longo do tempo.**

Dentre os aspectos avaliados em relação a empresa, nota-se que todos os experimentos realizados possuíam um objetivo determinado, no qual a partir de seus resultados, a empresa fazia uma avaliação, formulava hipóteses e buscava testar estas hipóteses em experimentos posteriores. Os experimentos avaliaram diferentes quesitos, como a avaliação de objetos e mercados a serem explorados, sobre a possibilidade de as pessoas compartilharem com outros seus objetos, a criação de uma plataforma digital, opções de garantias, públicos-alvo, preços, canais de divulgação, formas de cadastro e parceiros.

Como fatores positivos, acredita-se que os empreendedores conseguiram o aprendizado necessário para identificar e apresentar diferentes maneiras de transacionar os objetos que possuíam, no qual mudaram as formas de pagamento, de entrega e os preços dos alugueis, com a utilização de canais múltiplos para a realização das transações, como via WhatsApp (Experimentos 1 e 2), Facebook Messenger (Experimento 3), E-mail (Experimentos 5, 8 e 10), Facebook (Experimento 7), Instagram (Experimentos 9 e 10) e OLX (Experimentos 11 e 12). Outro ponto importante foi de conseguiram satisfazer a proposta inicial de experimentos curtos e sucessivos, com foco no usuário e com a utilização de amostras controladas.

O fator velocidade variou ao longo do tempo, visto que nos primeiros experimentos (relacionados com objetos, mercados e públicos-alvo) aconteciam de forma mais rápida, em torno de 48 horas. Nota-se que, em experimentos relacionados à plataforma, garantias e cadastros, os empreendedores necessitaram de um período de tempo maior, afetando a agilidade das respostas. Acredita-se que a preparação necessária para esses experimentos era maior. Contudo, ao longo do desenvolvimento e a constância de problemas que ocorrem no processo, os empreendedores sentem um desgaste, fator esse que pode ter influenciado na capacidade dos empreendedores.

Como fator negativo, com o aprendizado gerado durante o processo, proveniente dos resultados dos experimentos, caberia aos empreendedores propor mudanças em seu *core business*. No caso da Rentou, a dificuldade em encontrar um público-alvo e a sustentação na proposta ampla de oferta, mostra a resistência que os empreendedores possuíam em sua ideia.

Muitas vezes, por mais que a ideia atinja o patamar almejado no futuro, o processo no início pode ser segmentado ou restringido a algum público, e ao longo do tempo, construído e desenvolvido conforme as ideias, experimentos, resultados, análises e novas proposições.

**A2: Cabe ao empreendedor compreender seu limite de recursos e traçar estratégias para os experimentos em cima dessa limitação, para que em caso de perdas, elas sejam acessíveis, e investir mais recursos somente conforme resultados comprovados.**

Os investimentos sempre foram um fator determinante nos experimentos, visto que os empreendedores não tinham interesse em arcar com altos custos. As estratégias desenhadas através dos experimentos foram baratas, visto que, como apresentado na seção anterior, os empreendedores investiram um total de R\$26,82, limitando possíveis perdas. Cabe ressaltar que, além dessa quantia aplicada nos experimentos, os empreendedores investiram em domínio para o site, servidor, G Suite, anúncios, chip de celular, e-mail comercial, entre outros.

Com essa informação, cabe acrescentar que, quando a organização possui um número limitado de recursos a serem investidos, os sócios devem estabelecer graus de importância para seus investimentos. Acredita-se que, parte do capital investido para outros recursos, poderiam ser revertidos em investimentos para experimentos, e conseqüentemente, geração de resultados positivos para a empresa.

Mediante dos problemas que a empresa teve ao longo do processo, e os resultados que os experimentos tiveram, quando se analisa a dificuldade em relação à garantia nos alugueis, mostra-se como o critério de correr riscos e apresentar essa característica de arrojo torna-se fundamental no desenvolvimento de um negócio. A partir dos resultados, poderiam ter notado como o investimento de mais recursos financeiros neste ponto poderia trazer um impacto direto no número de Proprietários cadastrados na plataforma, e conseqüentemente, mais objetos disponíveis para aluguel.

O recurso tempo influenciou no processo a partir do momento em que a programadora, por conta de ser empregada em uma outra empresa, apresentava dificuldades em conseguir cumprir com suas responsabilidades no dinamismo requerido. A partir desse impacto, nota-se a restrição de recursos pessoais e de contatos da *startup* para a realização de certas atividades, como por exemplo o desenvolvimento da plataforma, abordado e necessário nos experimentos.

**A3: Cabe ao empreendedor ser flexível, adaptável e atento ao surgimento de oportunidades para desenvolvimento de seu negócio, fazendo os ajustes e acertos necessários.**

A flexibilidade foi um fator positivo encontrado dentro da empresa na questão gerencial, visto que ambos os sócios da área de Administração apresentavam capacidade de atender as responsabilidades do marketing, financeiro, comercial e administrativo. A falta de know-how dos empreendedores da área de Administração em programação de plataformas digitais acabou gerando problemas a tal tópico a partir do Experimento 3. Como apresentado na seção anterior, passaram a desenvolver sua plataforma na versão MVP, a qual ficou dependente e restritamente responsável pela sócia programadora.

Em qualquer organização, torna-se comum uma divisão de tarefas. Como se trata de uma *startup*, a qual depende de um processo ágil e contínuo, e requer uma aprendizagem e participação coletiva dos membros, os experimentos e consequentemente o modelo de negócio, foram diretamente impactados.

Oportunidades surgiram durante o processo de desenvolvimento do modelo de negócio da Rentou, no qual os empreendedores poderiam ter seguido caminhos diferentes. Alterações nas ideias e propostas iniciais não foram vistas, como a segmentação, a qual mostrou-se uma possibilidade através do Experimento 7, por conta da alta demanda orgânica de produtos por mercados específicos (como o de videogames). *Feedbacks* relacionados a necessidade da plataforma foram apresentados a partir do Experimento 3, assim como as dúvidas e inseguranças dos Proprietários na plataforma, desde o Experimento 2. A preocupação com o fator da confiabilidade foi expressiva, visto que a maioria dos experimentos realizados buscavam propor soluções a essa questão. Enquanto isso, critérios como a garantia e o benefício ao Proprietário deixaram de ser prioridade, faltando flexibilidade para realizar os ajustes e a adaptação necessária.

**A4: Cabe ao empreendedor realizar parcerias e alianças estratégicas como mecanismo de suporte ao controle organizacional, incerteza do mercado e restrição de potenciais perdas.**

Em relação as parcerias e alianças estratégicas durante o processo, na tentativa de ampliar a oferta de objetos na plataforma por conta da potencial demanda existente, a empresa conseguiu firmar duas parcerias, ambas do mercado audiovisual, a Estação Zero Eventos (Florianópolis) e a Videoke Happy Hour (Blumenau), como elencado no Experimento 8. Cabe ressaltar que, nenhum objeto dessas parceiras foi transacionado na plataforma, assim como objetos que foram acordados entre as partes a serem oferecidos, sequer estavam sendo ofertados.

O aspecto comercial depende de manter as relações próximas e ativas, além de utilizar do melhor canal para estar em contato com os parceiros e encontrar novos. A empresa apenas realizou um experimento referente a parcerias e alianças estratégicas, tornando-se restrita análises aprofundadas sobre a validade de ter empresas fornecedoras de objetos no modelo de negócio. Com isso, fatores como a proposta realizada, a utilização do e-mail em vez de WhatsApp ou ligação telefônica, os parceiros que foram ou não mapeados e os mercados em que atuavam, chamam a atenção na análise, porém corroboraram a perduração da incerteza no modelo de negócio proposto.

**A5: Cabe ao empreendedor encontrar um modelo de negócio repetível e escalável, que entregue valor aos clientes, e que possa ser econômico e financeiramente viável.**

Na validação do modelo de negócio da Rentou, proveniente da proposta inicial realizada, notou-se que uma das pontas necessárias no *Marketplace* pareceu satisfeito (o dos Tomadores), visto que a empresa conseguiu gerar demanda orgânica em seus objetos, através das 13 transações realizadas no período de atuação. A capacidade de ajustar conforme o processo, já discutido nas assertivas anteriores, mostrou que é fator fundamental para encontrar o modelo de negócio adequado.

Enquanto a demanda apresentava-se a empresa, os Proprietários desde o início foram a principal incerteza dos empreendedores, sendo que a partir do Experimento 2, têm sido foco das ações e busca por soluções sobre suas dúvidas. E mesmo com todos os experimentos realizados, os empreendedores não conseguiram validar o desejo das pessoas em compartilhar seus objetos com outros através do aluguel, apresentando inconsistências, insuficiências e dúvidas nas garantias e na logística, critérios fundamentais para validação desse modelo de negócio.

A monetização é uma das principais causas para a mortalidade inicial das *startups*, acredita-se que ela deve ser consequência da validação do modelo de negócio, fazendo com que deva ser analisada em um momento seguinte a validação. Pelo fato da empresa ter apresentado tantas dúvidas, a qual levaram a uma concentração de tempo e esforços para solucioná-las, a busca pela proposição ideal financeira foi postergada. A empresa já apresentava indícios e informações sobre a dificuldade de outras iniciativas comuns em outras localidades, que por conta da baixa receita obtida, não apresentava condições para ser econômica ou financeiramente viável.

## 6 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo geral apresentar o desenvolvimento do modelo de negócio da *startup* Rentou, ilustrando como os conceitos de *effectuation* se operacionalizam no desenvolvimento do modelo de negócio da empresa. Nos primeiros 2 objetivos, buscou-se construir o referencial teórico com os temas aos quais a pesquisa se embasa, compreendendo a respeito de desenvolvimento de modelos de negócio em *startups* e conceituando *effectuation* e seus constructos.

O terceiro objetivo consistia em observar se as assertivas estiveram presentes durante o desenvolvimento do modelo de negócio da Rentou. Com o levantamento de dados exposto na seção 4, permitiu-se na seção 5 correlacionar as práticas executadas pela empresa estudada durante o processo de desenvolvimento de seu modelo de negócio, com as contribuições teóricas propostas pelos autores referenciados, apresentados na seção 2 deste artigo.

Constatou-se que a empresa Rentou apresentou no processo de desenvolvimento de seu modelo de negócio evidências que promovem a relação com os constructos presentes na abordagem do *effectuation*. Dentre essas evidências, descritas na seção 5, elencam-se a execução de estratégias rápidas e emergentes, a definição clara, objetiva e estrutural dos experimentos realizados, o envolvimento dos sócios e do público como estímulo na busca pela detecção de falhas e a cocriação do modelo de negócio, a aprendizagem obtida na definição da melhor proposta de valor a ser entregue e a capacidade de restrição financeira e do recurso tempo investido no processo de validação do negócio. Tais evidências não foram limitadas em um experimento específico, todas se mostraram presentes em todo o processo, desde o Experimento 1 até o Experimento 12.

Apresentadas as evidências, proveniente das práticas realizadas pela empresa em sua jornada, acredita-se que um grande aprendizado foi gerado no processo. Dentre eles, já discutidos na seção de análise, pode-se citar a possibilidade de se especializar em um determinado segmento - como o de videogames – por conta da aprendizagem obtida com os resultados do Experimento 7. Outra questão refere-se à viabilização do interesse das pessoas em serem fornecedores de objetos (Proprietários) na plataforma. Desde o Experimento 2, apresentaram-se os primeiros indícios sobre os problemas e soluções que a empresa deveria garantir as pessoas, a fim de que ofertassem seus objetos. Ao decorrer do negócio as dificuldades persistiram e os empreendedores foram incapazes de reconhecer conclusões sobre essa questão, peça-chave da ideia de negócio proposta. O desenvolvimento de garantias para a realização do aluguel (notado como ponto negativo nos resultados dos Experimentos 2, 4, 6 e 11) gerou consequências a confiabilidade da empresa ao mercado, e também na sustentação de

dúvidas relacionadas ao modelo de negócio. Como abordado por Sosna (2010), o modelo de negócio deve estar em constante revisão, adaptação e ajustes conforme aprendido, algo que no caso da empresa estudada, os empreendedores se prenderam excessivamente a proposta inicial, o que levou a “pivotar”.

O último objetivo fundamenta-se em identificar os principais desafios da abordagem do *effectuation* em startups. A abordagem do *effectuation* gera contribuição ao estimular, por meio de critérios e características, aspectos para desenvolver um modelo de negócio, em um mercado incerto e dinâmico. Para alcançar o desejado, cabe aos interessados em criar um negócio potencializar os aspectos referentes a identidade de um empreendedor, requerida em *startups*.

Um dos principais desafios que a abordagem exige está na capacidade do empreendedor em reconhecer de forma crítica a assumir erros, e utilizar da flexibilidade como fonte de mudança e melhoria. No caso da Rentou, notado as dificuldades da implementação e viabilização da proposta inicial pelas contribuições geradas pelas pessoas nos experimentos realizados, cabia aos empreendedores reconhecerem as falhas, e estarem abertos a mudar de forma substancial a proposta que a empresa entrega ao mercado. De acordo com Schulz (2011), os seres humanos tendem a criar barreiras defensivas para se proteger dos erros. Para isso, a autora complementa sobre a capacidade de entender a falibilidade como fator para pensar e repensar, e utilizar disso para ser criativo e inovar.

Dentre outros pontos a se destacar, sair da zona de conformismo e expandir a zona de conforto, torna-se essencial em um ambiente no qual o empreendedor começa o processo de desenvolvimento com os meios que possui. Por exemplo, resgatando a situação envolvendo a sócia programadora e sua carga horária de trabalho em outra empresa, a empresa fora diretamente impactada, e necessitava de uma posição e participação mais envolvida dos outros sócios, desenvolvendo conhecimentos na área de programação, a fim de que o negócio não ficasse a mercê da situação, sofrendo as consequências. Quanto maior a quantidade de meios, recursos, conhecimentos, habilidades, atitudes, *networking* e experiência que o empreendedor ostenta, mais facilidade ele possui em utilizar de tais meios como suporte a propor e solucionar novas tratativas. Em um ambiente organizacional como *startups*, tem de estabelecer desde o início uma cultura contínua de inovação, como vantagem competitiva, na qual a experimentação e todos os constructos/assertivas façam parte continuamente da proposta de valor que a empresa visa oferecer.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se promover o aprofundamento nacional relacionado as abordagens que corroboram o desenvolvimento de modelos de negócio em startups. Promovendo pesquisas em mais organizações, explorando diferentes mercados, ou

até um estudo comparativo entre o desenvolvimento de modelos de negócio em mercados similares, apresenta-se como uma possibilidade. Em um país como o Brasil, o qual apresenta um DNA empreendedor, contendo cerca de 13 mil startups e 39% de sua sociedade economicamente ativa possui seu próprio negócio, releva-se o potencial de crescimento na promoção de novas ideias, propostas e iniciativas empreendedoras, as quais requerem acompanhamento com estudos e pesquisas, impactando diretamente no desenvolvimento de nossa sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADEN-FULLER, C.; STOPFORD, J.M. **Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge**. Ilustrada. University of Pennsylvania: Harvard Business Review Press, 1 de abr. de 1994.

BERNARDES, M.L. **Análise Epistemológica e Empírica dos componentes de Modelo de Negócio: Estudo Multicaso em Startups**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

BIRD, B.; SCHJOEDT, L. **Entrepreneurial Behavior: Its Nature Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research**. Understanding the Entrepreneurial Mind. 327-358. New York: Editora Springer, 2009.

BHIDE, A. **The Origin and Evolution of New Businesses**. Oxford University Press, 2000.

BORTOLINI, R.F. et al. **Lean Startup: a comprehensive historical review**. Management Decision, 2018.

BRASIL é um país de empreendedores. Pequenas Empresas, Grandes Negócios, 2019. <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/04/brasil-e-um-pais-de-empresarios-aponta-estudo-da-mckinsey.html>

CHANDLER, G.N. et al. **Causation and effectuation processes: A validation study**. Journal of Business Venturing, 26, 3, 375–390, 2011.

CRESCIMENTO das startups. Abstartups, 2020. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>>

DEW, N. et al. **Effectual Versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences Between Experts and Novices**. Journal of Business Venturing. 24, 4, 287–309, 2009.

FISHER, G. **Effectuation, Causation and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research**. 33, Baylor University, 2012.

GRÉGOIRE, D.A. et al. **Cognitive Processes of Opportunity Recognition**. *Organization Science*. 21, 413-431, 2010.

LACERDA, R. et al. **Aspectos Críticos na Aprendizagem pela Ação: Resultados da Integração entre Universidade e Startups Catarinenses**. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 21, 2, 116-146, 2020.

MCGRATH, R.G. **Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure**. *Academy of Management Review*. 24, 1, 13–30, 1999.

MCGRATH, R.G. **Business Models: A Discovery Driven Approach**. *Long Range Planning*, 43, 247-261, 2010.

MIGUEL, P.A.C. **Estudo de Caso na Engenharia da Produção: estruturação e recomendações para sua condução**. *Produção*, 17, 1, 216-229, 2007.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation**. *Management Science*. 24, 9, 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press. 1994.

NICHOLLS-NIXON, C.L. et al. **Strategic Experimentation: Understanding Change and Performance in New Ventures**. *Journal of Business Venturing*. 15, 5/6, 493–521, 2000.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovations to Create Radically Successful Businesses**. New York: Editora Crown Business. 2011.

SARASVATHY, S.D. **Causation and Effectuation: Towards a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency**. *Academy of Management Review*. 26, 2, 243-288, 2001.

SARASVATHY, S.D.; Dew, N. **Entrepreneurial Logics for a Technology of Foolishness**. *Scandinavian Journal of Management*. 21, 4, 385–406, 2005.

SARASVATHY, S.D. **Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise**. *New Horizons in Entrepreneurship Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2008.

SCHULZ, K. **Por que erramos? : O lado positivo de assumir o erro**. Edição Brasileira. São Paulo: Editora Lafonte, 2011.

SMITH, P. **Flexible Product Development: Building Agility for Changing Markets**. Ilustrada. The University of Virginia: Wiley, 22 de ago. de 2008.

SOSNA, M.; TREVINYO-RODRÍGUEZ, R.N.; VELAMURI, S.R. **Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning**. *Long Range Planning*, 43, 383-407, 2010.

WILTBANK, R. et al. **What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy**. *Strategic Management Journal*. 27, 10, 981–998, 2006.