

FREDERICO CÉSAR DE VASCONCELOS GOMES

**O processo de percepção de incertezas dos empreendedores de
startups e suas heurísticas**

.

São Paulo

2021

FREDERICO CÉSAR DE VASCONCELOS GOMES

**O processo de percepção de incertezas dos empreendedores de
startups e suas heurísticas**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Mario Sergio Salerno

São Paulo

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

GOMES, Frederico César de Vasconcelos

O processo de percepção de incertezas dos
empreendedores de startups e suas heurísticas/ F. C. V.
Gomes. -- São Paulo, 2021.
609 p.

Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia
de Produção.

1.Percepção 2.Heurística 3.Percepção de incertezas
4.Ação Empreendedora 5.Startup 6.Pandemia 7.Covid-19 I.
Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.

DEDICATÓRIA

Ao meu filho Benício, que nascerá junto com esta tese. Você já me deste tudo e uma vida apenas será muito pouco para lhe devolver, por isso vivamos, meu filho.

Aos meus pais Maciel e Terezinha, por serem comigo cada letra da minha história.

Aos meus irmãos Leo e Thays, as melhores e mais felizes lembranças da vida.

À minha esposa e maior amor da minha vida, Graciele, por ter construído junto comigo alguns dos melhores insights desta tese. Você, com seu brilhantismo e generosidade, me faz ter vontade de sonhar de novo.

À coragem dos(as)empreendedores(as) ao compartilharem comigo as suas maiores incertezas.

A cada alma tirada pela covid-19, vocês não serão apenas saudade. Continuaremos firmes, sem hesitar ou resignar, na defesa da ciência, da justiça social e da democracia.

AGRADECIMENTOS

Ao universo, esta energia incompreensível, infinita, onisciente e de puro amor que nos presenteia com os encontros, as incertezas e os acasos, o milagre da vida.

Aos meus familiares, pelo apoio e amor incondicional em todos os momentos da minha vida. Provavelmente, eu vivi todos os clichês bons e ruins de um doutorado. Mas superei todos eles e devo isso à minha irmã e melhor amiga, Thays, por ser minha confidente e bússola, ao meu irmão, Leo, por estar sempre presente e compartilhar comigo o seu brilhantismo, ao meu pai, Maciel, por sua sabedoria e pela sua crença indubitável em mim, e à minha mãe, por sua fé inabalável e seu amor infinito. Não posso me esquecer do meu compadre Roberti Uili e da minha cunhada Tatiane Bottan, por estarem sempre torcendo por mim. Aproveito para agradecer também aos Ribeiro Pena, minha nova família que me acolheu com muito amor e ternura.

Ao meu orientador e Professor Doutor Mario Sergio Salerno, por ser uma inspiração para mim. Desde a minha graduação, eu já ouvia a professora Ana Valéria falar com paixão dos seus textos em suas aulas de arquitetura organizacional e organização do trabalho. Estes últimos quatro anos foram os meus anos mais felizes profissionalmente e devo isso a você, Mario. Não houve um só dia que eu não aprendi algo novo com nosso convívio, seja como pesquisador, professor ou pensador. Para sempre, afirmarei com muito orgulho que fui orientado pelo Mario Salerno. Sou muito grato por todos os ensinamentos, conselhos e, principalmente, por ter me concedido o privilégio da sua amizade. Espero continuar tendo o prazer e a honra de trabalhar com você e cultivar essa nossa amizade.

À minha esposa e amor da minha vida, Graciele Pena Ribeiro, por não ter arredado de mim mesmo nos piores momentos. Você me amou e apoiou nas turbulências mais terríveis deste doutorado. O seu amor, a sua generosidade, o seu brilhantismo e a sua empatia profunda me mantiveram firmes no propósito de dar o que eu tivesse de melhor nesta tese. Em todos os momentos que eu hesitei, você me provocou e instigou a continuar. Espero ter conseguido cumprir o que lhe prometi quando você aceitou seguir a sua vida comigo: que o seu filho teria um pai doutor. Obrigado por todas as trocas e insights com os quais você me presenteou. Sem você, eu não teria conseguido chegar ao fim desta jornada.

Aos meus amigos do Departamento de Engenharia de Produção – ICEA - UFOP, em especial, aos amigos Wagner, Thiago, Isabela, Mônica, Alexandre, Alana. Vocês, juntamente com os demais queridos pares do departamento, não mediram esforços para viabilizar o meu afastamento. Sou muito grato por terem me concedido um dos recursos mais preciosos do meu doutorado: tempo.

À Universidade Federal de Ouro Preto, pelo mecenato que exerceram comigo investindo no meu doutorado. Tenho muito orgulho de fazer parte do hall de professores de uma universidade que transpira história em cada tijolo de suas paredes.

Aos amigos do Laboratório de Gestão da Inovação (LGI), em especial, aos amigos contemporâneos, Simone Lara, Vinicius Brasil, Lidiane Barros, Priscilla Vaz, Ana Facin, Ana Paula Paes Leme, Felipe Maranzato, Julio Mello, Rafael Reis, Felipe Maruayma, Jaime Frenkel, Cristiane Matsumoto, Camila Conegundes, Catarina Corrêa, João Vítor. Cada um de vocês, em menor ou maior medida, compartilhou comigo a preciosidade de seus tempos. Sempre que

precisarem, e isso se estende a todos membros do LGI, saibam que a minha amizade e o meu tempo estarão disponíveis para qualquer um de vocês.

À Geice Pena Ribeiro, por ter me dado o seu tempo ao me ajudar a transcrever algumas das minhas entrevistas. Você sempre amável e prestativa não hesitou em nenhum momento ao me oferecer auxílio e nunca esperou, ou pediu, algo em troca. Com você aprendi um pouco a ser uma pessoa melhor e espero retribuir toda a ajuda que recebi de você estando sempre disponível e acessível para quem precisar de mim.

À Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em especial, ao artigo 206, por garantir o ensino gratuito e de qualidade. Eu sou fruto de cada uma das lutas travadas nestas terras por liberdade, igualdade de direitos e justiça social desde a colonização. Comecei a minha trajetória na Educação Infantil da Escola Estadual João XXIII onde eu tive a melhor professora da minha vida, minha mãe, Terezinha. Depois segui do segundo ao quinto ano na Escola Estadual Rumia Maluf. Continuei do sexto ao nono ano no Centro Educacional de João Monlevade. Voltei para a rede pública ao cursar Engenharia de Produção na Universidade Federal de Minas Gerais, instituição na qual também realizei o meu mestrado. Agora estou concluindo o meu doutorado no Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Presto a minha homenagem e reverência a cada professora e a cada professor que me ensinaram os caminhos pelos quais trilhei. Obrigado aos “Darcys Ribeiros” e “Paulos Freires” do Brasil por nunca desistirem de lutar pela Educação do Brasil. Se eu cheguei até aqui, é por ter existido no Brasil pessoas que defenderam, defendem e defenderão, com suas vidas, o ensino gratuito e de qualidade.

Às empreendedoras, aos empreendedores, às executivas e aos executivos, que prontamente e generosamente aceitaram o convite desafiador de contribuírem para a minha pesquisa. Obrigado por compartilharem comigo as perguntas sem respostas que vocês tinham sobre o futuro. Espero com esta tese contar para a posteridade um pouco da coragem silenciosa com a qual vocês enfrentaram as suas incertezas no pior momento da pandemia da covid-19.

Ao teatro e à poesia, que me salvaram das minhas próprias profundezas. Descobri em São Paulo nestes últimos 4 anos o artista que sempre esteve em mim, mas que eu tinha muito medo de aceitar em ser.

Aos SUS e à ciência, por impedirem que o país mergulhasse numa tragédia ainda maior com a pandemia da covid-19. Aprendi a ser um cientista e espero passar o resto da minha vida dedicado à ciência.

Ao regime democrático, por me permitir ser livre, independente, plural e diverso em meus pensamentos, em minhas opiniões, em minha consciência, em minhas crenças e em minhas críticas. Usarei sempre o meu conhecimento na defesa de cada um desses valores democráticos e na construção de uma sociedade mais justa socialmente e menos desigual.

EPÍGRAFE

A certeza - isto é, a confiança no carácter objetivo das nossas percepções, e na conformidade das nossas ideias com a “realidade” ou a “verdade” - é um sintoma de ignorância ou de loucura. O homem mentalmente são não está certo de nada, isto é, vive numa incerteza mental constante; quer dizer, numa instabilidade mental permanente; e, como a instabilidade mental permanente é um sintoma mórbido, o homem são é um homem doente...O lugar das certezas absolutas, inteiras, que não sentem dúvida nem hesitação, é o manicómio.

Fernando Pessoa

A pedra e o regador

Com a minha alma eu rego esta pedra. Preciso respeitar humildemente o tempo. Não serei eu que moldarei essa pedra, mas, se eu parar de regar, ela nunca abandonará este estado limitado e bruto de pedra. Por isso continuarei regando mesmo sem vê-la florescer e deixar de ser pedra.

Frederico César

Enquanto existir incertezas
haverá futuro,
nas lacunas do tempo
o caos me convida a dançar nessa valsa
que me leva para todos e nenhum lugar...
Não importa, eu
sou o capitão dessa pluma sem direção,
o vento não me pertence...
o tempo não me pertence...
a vida não me pertence...
mas a escolha,
a preciosa escolha,
essa é o meu grande tesouro e a única
coisa que me pertence...
Sou o capitão das minhas incertezas
desse universo de possibilidades,
sou tudo e nada,
e continuarei navegando em ser
enquanto me permitir perder o controle...
No dia que a certeza atracar em mim,
não restará nada
além do fim...

Frederico César

RESUMO

GOMES, F. C. V. **O processo de percepção de incertezas dos empreendedores de startups e suas heurísticas.** 2021. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção. São Paulo, 2021.

O tema desta tese é a percepção de incertezas no julgamento do empreendedor na ação empreendedora. Apesar de existir uma vasta literatura sobre gestão de incertezas e julgamento empreendedor sob incerteza, surpreendentemente, há pouco conhecimento sobre como os empreendedores percebem as incertezas. Por percepção de incertezas nós definimos o ato de reconhecer a existência de uma dada incerteza no processo de uma decisão empreendedora. O objetivo deste trabalho é diminuir esta lacuna, abordando a seguinte pergunta de pesquisa: *como os empreendedores de startups percebem as incertezas?* Para respondê-la, nós adotamos uma abordagem metodológica de pesquisa híbrida, combinando revisão da literatura e pesquisa baseada em entrevistas. Cientes do viés retrospectivo existente em pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas, como a nossa, tentamos mitigá-lo investigando as incertezas que os empreendedores de startup estavam vivenciando no momento presente da entrevista. Para isso, utilizamos a janela de oportunidade oferecida pelo contexto da covid-19, que nos proporcionou observar as incertezas que os nossos informantes estavam percebendo no momento em que estavam sendo entrevistados. Do ponto de vista conceitual, nós abordamos o problema de pesquisa por meio da perspectiva das heurísticas. Consideramos heurísticas de percepção de incertezas regras simples, ou atalhos cognitivos, para direcionar atenção do empreendedor para aspectos relevantes do negócio nos quais eventualmente podem existir incertezas. Selecionamos para comporem a nossa amostra empreendedores e empreendedoras de startups pela natureza mais incerta de seus negócios. Durante os meses de abril a maio de 2020, início da pandemia da covid-19 no Brasil, entrevistamos 72 empreendedores(as). Utilizamos o método interpretativista de Gioia para identificar construtos relacionados à percepção de incertezas. Ao investigarmos as perguntas que os(as) empreendedores(as) de startups estavam elaborando sobre o futuro de seu negócio e para as quais desconheciam (ou não tinham) as respostas, ou seja, suas incertezas, descobrimos as heurísticas que eles(as) utilizam para percebê-las. Este trabalho faz duas contribuições importantes: a primeira, a proposição de um framework teórico que explica e que descreve o processo de percepção de incertezas do(a) empreendedor(a) e a segunda: promover, por meio das heurísticas de delimitação, exploração, reconhecimento e seleção, a discussão das incertezas na perspectiva dos indivíduos. Argumentamos, ao descrever o processo de percepção de incertezas, que ele deve ser melhor compreendido por ser uma etapa crítica da ação empreendedora por afetar o desempenho do julgamento e da decisão do empreendedor ao gerenciar as suas incertezas.

Palavras-chave: Percepção. Heurística. Incerteza. Percepção de incertezas. Ação empreendedora. Startup. Pandemia. Covid-19.

ABSTRACT

GOMES, F. C. V. **The uncertainty perception process of startup entrepreneurs and their heuristics.** 2021. Dissertation (Doctorate in Science) – Polytechnic School of the University of São Paulo. Graduate Program in Production Engineering. São Paulo, 2021.

The theme of this dissertation is the perception of uncertainties in the entrepreneur's judgment in the entrepreneurial action. Although there is a vast literature on uncertainty management and entrepreneurial judgment under uncertainty, surprisingly, there is little knowledge about how entrepreneurs perceive uncertainty. By perception of uncertainties we define the act of recognizing the existence of a given uncertainty in the process of an entrepreneurial decision. The objective of this work is to reduce this gap, addressing the following research question: how do startup entrepreneurs perceive uncertainties? To answer this question, we adopted a hybrid research methodological approach, combining literature review and interview-based research. Aware of the retrospective bias existing in qualitative research based on interviews, such as ours, we tried to mitigate it by investigating the uncertainties that startup entrepreneurs were experiencing in the present moment of the interview. For this purpose, we used the window of opportunity offered by the Covid-19 context, which allowed us to observe the uncertainties that our informants were noticing at the time they were being interviewed. From a conceptual point of view, we approach the research problem through the perspective of heuristics. We consider uncertainty perception heuristics as simple rules, or cognitive shortcuts, to direct the entrepreneur's attention to relevant aspects of the business in which uncertainties may eventually exist. To be part of our sample, we selected entrepreneurs of startups because of the uncertain nature of their business. During the months of April and May 2020, the beginning of the Covid-19 pandemic in Brazil, we interviewed 72 entrepreneurs. We used Gioia's interpretive method to identify constructs related to the perception of uncertainty. By investigating the questions that startup entrepreneurs were asking about the future of their businesses, to which they were unaware (or had no answers), i.e. their uncertainties, we discovered the heuristics that they use to perceive them. This research makes two important contributions: first, the proposition of a theoretical framework that explains and describes the process of perception of uncertainties by the entrepreneur; second, the promotion, through the heuristics of delimitation, exploration, recognition and selection, the discussion of uncertainties from the perspective of individuals. In our description of the uncertainty perception process, we argue that it should be better understood as a critical stage of entrepreneurial action since it affects the performance of the entrepreneurs' judgment and decision when managing their uncertainties.

Keywords: Perception. Heuristic. Uncertainty. Uncertainty Perception. Entrepreneurial Action. Startup. Pandemic. Covid-19.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Compreensão das heurísticas em função do efeito delas no processo decisório.....	38
Figura 2 – Elementos para a construção das heurísticas.....	48
Figura 3 – Três componentes da percepção.....	58
Figura 4 – Características do perceptor que afetam a percepção.....	59
Figura 5 – Modelo de percepção da situação.....	62
Figura 6 – Processo de tomada de decisão.....	68
Figura 7 – Modelo Conceitual.....	78
Figura 8: Cronologia das etapas da metodologia de pesquisa aplicada em nosso estudo.....	84
Figura 9 - Ciclo de Criação de Valor da Startup.....	93
Figura 10 – Mapa da rede de indicação de cada um dos 77 informantes da amostra.....	114
Figura 11 – Cronologia dos principais eventos da covid-19 ao longo de 2020.....	119
Figura 12 - Etapas do processo de Análise dos dados.....	124
Figura 13 - Seleção das entrevistas para transcrição.....	126
Figura 14 - Árvore de codificação do método Gioia.....	131
Figura 15 - Número de tentativas no processo de construção das árvores de codificação.....	134
Figura 16 - Revisões no processo de codificação.....	135
Figura 17 – Primeira compreensão do processo de percepção de incerteza do empreendedor.....	136
Figura 18 - Processo de percepção de incertezas do empreendedor.....	138
Figura 19: Árvore de codificação do processo de percepção de incertezas do empreendedor de startup.....	140
Figura 20: Lógica do processo de perguntas que guiaram a sequência de construção da análise dos dados da pesquisa empírica.....	148
Figura 21 – Fluxograma detalhado da sequência de construção das análises dos relatos dos informantes e estrutura do capítulo quatro.....	150
Figura 22 - Processo de reconhecimento de incertezas do empreendedor.....	158
Figura 23 - Codificação dos dados brutos do relato dos empreendedores.....	160
Figura 24 - Árvore de codificação das categorias das heurísticas para a delimitação dos aspectos do negócio da percepção de incertezas do empreendedor.....	167
Figura 25 - Processo de delimitação dos aspectos do negócio pelo empreendedor.....	174

Figura 26: Árvore de codificação dos gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor.....	182
Figura 27 - Processo de exploração da percepção de incertezas do empreendedor.....	188
Figura 28 - Árvore de codificação dos gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor.....	192
Figura 29 - Processo de gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor.....	198
Figura 30 - Árvore de codificação do processo de seleção das incertezas ignoradas na percepção de incertezas do empreendedor.....	205
Figura 31 - Árvore de codificação do processo de seleção das incertezas ignoradas na percepção de incertezas do empreendedor.....	215
Figura 32 - Processo de seleção das incertezas priorizadas e ignoradas pelo empreendedor.....	220
Figura 33 - Árvore de codificação dos fatores que dificultam a percepção de incertezas do empreendedor.....	225
Figura 34 - Árvore de codificação dos fatores que contribuem para a percepção de incertezas do empreendedor.....	227
Figura 35 - Árvore de codificação dos tipos de critérios para a seleção das fontes de informação para a percepção de incertezas do empreendedor.....	240
Figura 36 - Resultado da percepção de incertezas do empreendedor.....	245
Figura 37 - Etapas do processo de percepção de incertezas do empreendedor.....	250
Figura 38 - Framework teórico – Processo de percepção de incerteza do empreendedor.....	252
Figura 39 - Contribuição da nossa pesquisa na literatura de gestão de incertezas.....	255
Figura 40 - Processo decisório na ação empreendedora sob incerteza.....	260

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Chamadas especiais sobre heurísticas entre 2018 e 2020.....	24
Quadro 2 - Número de artigos relacionados com heurísticas nos principais <i>journals</i> de gestão, empreendedorismo e inovação.....	25
Quadro 3 – Os 17 trabalhos mais seminais encontrados na nossa amostra relacionando heurísticas e empreendedorismo em ordem decrescente de relevância segundo o VosViewer.....	27
Quadro 4 - Exemplos de Heurísticas.....	32
Quadro 5 – 11 diferentes vieses empreendedores.....	41
Quadro 6 – Tipologia de Vieses.....	43
Quadro 7 – Antecedentes e Consequências dos Vieses da Ação Empreendedora.....	44
Quadro 8 – Heurísticas de <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	50
Quadro 9 – Quatro categorias de Regras Simples.....	51
Quadro 10 – Síntese das diferentes abordagens sobre percepção.....	57
Quadro 11 – Fatores que influenciam a percepção.....	60
Quadro 12 - Algumas fontes de vieses para o processo de percepção.....	61
Quadro 13 - Entrevistas preliminares para a construção do protocolo de pesquisa.....	90
Quadro 14 - Síntese dos pontos investigados na fase das entrevistas preliminares.....	91
Quadro 15 – Protocolo de Pesquisa.....	32
Quadro 16 –Perfil das startups selecionadas para a amostra.....	103
Quadro 17 - Perfil de todos os 77 informantes entrevistados na pesquisa.....	110
Quadro 18 – Fontes primárias e secundárias.....	115
Quadro 19 - Empreendedores selecionados para o processo de transcrição e análise dos dados.....	127
Quadro 20 - Relação dos documentos do capítulo de metodologia disponibilizados no Apêndice.....	143
Quadro 21 - Resumo selecionado das explicações dos empreendedores para as suas incertezas.....	156
Quadro 22 - Resultado da primeira árvore de codificação das heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio.....	161
Quadro 23 - Síntese da distribuição dos empreendedores e incertezas nas categorias da delimitação dos aspectos do negócio.....	168

Quadro 24 - Definição e exemplos das categorias de delimitação dos aspectos do negócio na percepção de incertezas do empreendedor.....	169
Quadro 25 - Resultado da primeira árvore de codificação das heurísticas de exploração dos aspectos do negócio.....	175
Quadro 26 - Síntese da distribuição dos empreendedores e das incertezas nas dimensões das heurísticas de exploração.....	183
Quadro 27 - Definição e exemplos das dimensões de exploração dos aspectos delimitados do negócio na percepção de incertezas do empreendedor.....	184
Quadro 28 - Resumo da árvore de codificação gatilhos da percepção de incertezas do empreendedor.....	190
Quadro 29 - Síntese da distribuição dos gatilhos em função dos empreendedores da amostra.....	194
Quadro 30 - Definição e exemplos dos gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor.....	195
Quadro 31 - Resultado da primeira árvore de codificação das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas.....	200
Quadro 32 - Síntese da distribuição das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas em função dos empreendedores da amostra.....	206
Quadro 33 - Definição e exemplos das heurísticas para a seleção das incertezas ignoradas pelos empreendedores.....	207
Quadro 34 - Resultado da primeira árvore de codificação das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas.....	211
Quadro 35 - Síntese da distribuição das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas em função dos empreendedores da amostra.....	216
Quadro 36 - Definição e exemplos das heurísticas para a seleção das incertezas ignoradas pelos empreendedores.....	217
Quadro 37 - Resultado da primeira árvore de codificação das ações e situações que dificultam a percepção de incerteza.....	221
Quadro 38 - Resultado da primeira árvore de codificação das ações e situações que facilitam a percepção de incerteza.....	225
Quadro 39 - Síntese da distribuição dos fatores que dificultam a percepção de incertezas dos empreendedores.....	228

Quadro 40 - Definição dos atributos que dificultam a percepção de incertezas dos empreendedores.....	229
Quadro 41 - Síntese da distribuição dos fatores que facilitam a percepção de incertezas dos empreendedores em função da amostra.....	234
Quadro 42 - Definição dos fatores que facilitam a percepção de incertezas dos empreendedores.....	234
Quadro 43 - Resultado da primeira árvore de codificação de como o empreendedor consome informação de suas fontes.....	237
Quadro 44 - Síntese da distribuição dos critérios para seleção das fontes de informação para a percepção de incertezas dos empreendedores em função da amostra.....	241
Quadro 45 - Definição dos critérios para a seleção das fontes de informação para a percepção de incertezas dos empreendedores.....	242
Quadro 46 - contribuições teóricas da tese para o avanço da literatura.....	257
Quadro 47 - Relação dos documentos disponibilizados no Apêndice.....	288

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	<i>Artificial Intelligence</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BUTANTÃ	Instituto Butantã
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CHO	<i>Chief of Hubs Operations</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
CRO	<i>Chief Risk Officer</i>
CSO	<i>Chief Sales Officer</i>
CTO	<i>Chief Technical Officer</i>
DI	<i>Digital Identity</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FEA	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
HR	<i>Human Resources</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
LGI	Laboratório de Gestão de Inovação da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
MVP	Mínimo Produto Viável
NLP	<i>Natural Language Processing</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
POLI	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
RFID	<i>Radio-Frequency Identification</i>
SAAS	<i>Software as a Service</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iii
LISTA DE QUADROS	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	v
SUMÁRIO	vi
1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Introdução.....	18
1.2 O viés retrospectivo e a janela de oportunidade da covid-19 para mitigá-lo.....	20
1.3 Pergunta de pesquisa e objetivos.....	23
1.4 Relevância do trabalho.....	24
1.5 Estrutura da tese.....	26
2. REVISÃO DE LITERATURA E A CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA	27
2.1 Revelando as heurísticas.....	27
2.1.1 Racionalidade limitada e heurísticas.....	29
2.1.2 Efeitos positivos e efeitos negativos das heurísticas.....	38
2.1.2.1 Efeitos negativos das heurísticas.....	40
2.1.2.2 Efeitos positivos das heurísticas.....	45
2.1.3 Percepção e Julgamento.....	53
2.1.3.1 As diferentes perspectivas da percepção.....	53
2.1.3.2 Racionalidade e percepção.....	63
2.1.3.3 Julgamento e tomada de decisão.....	67
2.2 Incerteza e suas multidimensões.....	71
2.2.1 De incerteza e risco.....	71
2.2.2 A incerteza como um construto multidimensional.....	75
2.2.3 A gestão de incertezas na ação empreendedora.....	76
2.3 Modelo conceitual.....	78
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	82

3.1 Estratégias e design de pesquisa.....	85
3.2 Construção do protocolo de pesquisa.....	86
3.3 Seleção da amostra.....	100
3.4 Técnicas de entrevista e Obtenção de dados.....	117
3.5 Análise dos dados.....	123
3.6 Garantindo a confiabilidade.....	141
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	145
4.1 A lógica da construção dos resultados da pesquisa.....	145
4.2 Reconhecimento das Incertezas.....	151
4.3 Delimitação dos aspectos do negócio.....	158
4.4 Exploração dos aspectos delimitados do negócio.....	174
4.5 Gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor.....	190
4.6 Seleção das incertezas ignoradas e priorizadas.....	199
4.7 As lentes da percepção da incerteza.....	221
4.8 As fontes de informação dos empreendedores para a percepção da incerteza.....	237
4.9 Como os empreendedores percebem a incerteza.....	244
5. CONCLUSÕES, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA.....	247
5.1 O processo de percepção de incertezas do empreendedor de startup.....	247
5.2 Implicações e avanços para a teoria.....	254
5.3 Implicações e avanços para a prática.....	259
5.4 Limitações da pesquisa e oportunidades para pesquisas futuras.....	264
7. REFERÊNCIAS.....	266
8. APÊNDICE.....	286
APÊNDICE 1.....	288
APÊNDICE 2.....	291
APÊNDICE 3.....	293
APÊNDICE 4.....	298
APÊNDICE 5.....	324
APÊNDICE 6.....	331
APÊNDICE 7.....	340
APÊNDICE 8.....	348
APÊNDICE 9.....	355

APÊNDICE 10.....	358
APÊNDICE 11.....	366
APÊNDICE 12.....	367
APÊNDICE 13.....	387
APÊNDICE 14.....	457
APÊNDICE 15.....	529
APÊNDICE 16.....	555
APÊNDICE 17.....	587
APÊNDICE 18.....	591
APÊNDICE 19.....	593
APÊNDICE 20.....	598
APÊNDICE 21.....	600
APÊNDICE 22.....	606

1. INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Esta pesquisa explora a percepção de incertezas do empreendedor na ação empreendedora. Apesar de ser amplamente aceito na literatura que a ação empreendedora ocorre sob incerteza (FOSS *et al.*, 2019; PACKARD *et al.*, 2017; SARASVATHY, 2001), há pouco conhecimento sobre como os empreendedores percebem as incertezas. Consistentes com trabalhos anteriores (FOSS *ET AL.*, 2019; PACKARD *et al.*, 2017; MILLIKEN, 1987), nós definimos percepção de incertezas como o ato de identificar ou reconhecer a presença de incerteza na decisão ou/e em um aspecto relevante do negócio. Inclusive, Packard *et al.* (2017) relatam que a decisão depende de como o empreendedor percebe uma incerteza, ou mesmo não a percebe. Surpreendentemente, a literatura oferece pouca orientação teórica e empírica sobre como os empreendedores percebem incerteza. Desta forma, a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho é: *como os empreendedores de startups percebem as incertezas?* Respondê-la é fundamental, tanto para a teoria quanto para prática. Buscaremos preencher uma lacuna existente no modelo de ação empreendedora que explica que a existência de incerteza demanda um padrão específico de ação empreendedora (SARASVATHY, 2001). A literatura de ação empreendedora aborda muito pouco o processo de percepção de incertezas do empreendedor. Para abordar a pergunta de pesquisa, nós utilizaremos o conceito de heurísticas. Coerentes com a literatura (SIMON, 1965; TVESKI; KANHMAN, 1974, 1986; GIGERENZER, 1999; BINGHAM; EISENHARDT, 2011), nós definimos heurísticas como atalhos cognitivos, ou regras simples, que os indivíduos usam para tomar decisões e lidar com a complexidade do mundo real e suas limitações (SIMON, 1955, 1959). Por meio das lentes heurísticas, como explicaremos em maiores detalhes posteriormente, nós iremos explorar quais regras guiam, ou orientam, o processo de percepção de incerteza dos empreendedores. Dada a quantidade limitada de conhecimento sobre o tema e a natureza da pergunta de pesquisa (como explicaremos mais à frente), o método qualitativo interpretativista de pesquisa baseado em entrevistas revela-se o mais adequado (ISABELLA, 1990). A amostra será composta por empreendedores que atuem em startups de base tecnológica.

O contexto no qual o empreendedor de startups de base tecnológica atua pode ser marcado mais por incertezas do que riscos (GOMES *et al.*, 2018). Tanto o risco quanto a incerteza estão relacionadas com a previsão de eventos futuros (KNIGHT, 1921). Eventos que envolvem riscos são aqueles cujas previsões são passíveis de serem feitas pelo emprego de funções de probabilidade (KNIGHT, 1921). Já as incertezas são marcadas pela impossibilidade de realizar a previsão de eventos futuros por meio do uso de funções de probabilidade (KNIGHT, 1921). A incerteza também pode ser compreendida como um fenômeno de percepção (MILLIKEN, 1987). Além disso, como no *learning plan*, os indivíduos reconhecem como incertezas as perguntas para as quais eles desconhecem (ou não tem) as respostas sobre o futuro do mercado, da tecnologia, da organização e dos recursos (O'CONNOR *et al.*, 2008). Uma parte significativa da ação empreendedora está relacionada com a forma de gerenciar e prever o futuro (SARASVATHY, 2001). Inovações radicais são caracterizadas por estarem envoltas em muitas incertezas (O'CONNOR *et al.*, 2008). Quando o empreendedor inova mais radicalmente, ele atua envolto por incertezas por ter que lidar com um futuro totalmente desconhecido (GOMES *et al.*, 2018).

Existe uma vasta literatura sobre incerteza percebida. Por exemplo, há uma corrente de pesquisadores que tratam do conceito de incerteza, da sua distinção para risco (KNIGHT, 1921), além de trabalhar seus atributos (O'CONNOR *et al.*, 2008; RICE; O'CONNOR, 2013). Centrada no processo de julgamento e tomada de decisão do indivíduo, existe uma área de estudo que busca compreender como a incerteza percebida afeta a ação empreendedora (GIFFORD, *et al.*, 1979; MILLIKEN, 1987; ZANG; CUETO, 2017; FOSS *ET AL.*, 2019). Outra corrente de pesquisa relevante procura identificar padrões da ação empreendedora sob incerteza (SARAVASTHY, 2001; TOWNSEND *et al.*, 2018). Autores também procuram compreender e desenvolver ferramentas, ou abordagens, para gerenciar a incerteza (PICH *et al.*, 2002; SOMMER; LOCH, 2004; RICE *et al.*, 2008).

Olhando para a literatura corrente, percebe-se que existe um esforço para construir um modelo geral de ação empreendedora ou julgamento dos empreendedores sob incerteza (FOSS *et al.*, 2019; TOWNSEND *et al.*, 2018; SCHMITT *et al.*, 2018). No entanto, a etapa mais inicial nesse processo de julgamento e decisão dos empreendedores não tem sido explorada: a percepção de incertezas. Antes de definir padrões de ação a serem perseguidos mediante a existência de incertezas, é necessário que o empreendedor

perceba as incertezas. Revisando a literatura sobre incerteza, nota-se que há uma escassez de conhecimento sobre como ocorre esse processo de percepção. A fase de percepção tem um grande impacto no processo de julgamento e decisão sob incerteza (PACKARD *et al.*, 2017). Este trabalho espera contribuir para diminuir a lacuna de conhecimento sobre esse aspecto tão importante da ação empreendedora.

1.2 O viés retrospectivo e a janela de oportunidade da covid-19 para mitigá-lo

O processo de percepção dos indivíduos está associado à cognição (GEORGE *et al.*, 2005; JOHANSSON; XIONG, 2003). Para discutir a pergunta que guia esta pesquisa, foi preciso investigar o fenômeno da percepção e de alguma forma encontrar as condições propícias para acessarmos a cognição dos empreendedores. A percepção faz parte do processo de julgamento e decisão dos empreendedores (PACKARD *et al.*, 2017). Era preciso descobrirmos uma forma de observarmos como os empreendedores percebiam as suas incertezas. Resolvemos nos guiar por outros trabalhos que também investigaram fenômenos cognitivos, como os de vieses (TVERSKY; KAHNEMAN, 1973, 1974, 1983; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; KAHNEMAN, 2003), de *fast and frugal* (GIGERENZER, 1996; GIGERENZER; SELTEN, 2001; GIGERENZER, 2001, 2003, 2004), das regras simples (EISENHARDT; SULL, 2001; BINGHAM *et al.*, 2007; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; SULL; EISENHARDT, 2015, BINGHAM *et al.*, 2019). Todos esses trabalhos fizeram uso de heurísticas para investigar seus problemas ligados ao processo de decisão. Inspirados por esses trabalhos, resolvemos pesquisar o processo da percepção de incertezas utilizando heurísticas. Em sua pesquisa, Bingham e Eisenhardt (2011) conseguiram mapear as heurísticas que os executivos utilizam no processo de internacionalização de suas empresas por meio de entrevistas semiestruturadas. Decidimos seguir o mesmo caminho e adotar uma pesquisa qualitativa interpretativista (STRAUSS; CORBIN, 1998; GIOIA *et al.*, 2013; GEHMAN *et al.*, 2018) baseada em entrevistas (ISABELLA, 1990), analisadas conforme o chamado método Gioia (GIOIA *et al.*, 2013).

Com a decisão de realizarmos entrevistas semiestruturadas para acessar a percepção de incertezas dos empreendedores de startups, defrontamo-nos com uma limitação metodológica recorrente nas pesquisas qualitativas: o viés retrospectivo (GEHMAN *et al.*, 2018, LANGLEY; MEZIANI, 2020). Em uma pesquisa com

empreendedores nascentes, Cassar e Craig (2009) investigaram como o viés retrospectivo (*hindsight bias*) afeta a precisão com que eles se recordam de suas experiências relacionadas ao sucesso e ao fracasso que tiveram na abertura de um negócio. E como essas distorções da memória comprometem o desempenho desses empreendedores nas fases pré e pós-lançamento de um novo negócio. O viés retrospectivo está relacionado com a tendência dos indivíduos de distorcerem a precisão dos eventos passados ao serem recordados à luz do presente (CASSAR; CRAIG, 2009). Eles argumentam que em função do viés retrospectivo há erros na percepção do empreendedor quando ele recupera o seu passado. A memória, por ser dinâmica, é ressignificada de acordo com o contexto do presente no qual o indivíduo se encontra, ou seja, a realidade que o empreendedor está vivendo interfere na percepção do seu próprio passado (BUKSZAR; CONNOLLY, 1988; ERDFELDER; BUCHNER, 1998). Faz parte da natureza humana recuperar o passado e ressignificá-lo de acordo com o momento presente. Essa distorção da informação recuperada se apresenta como uma grande limitação para as pesquisas qualitativas retrospectivas.

Desde o início dos nossos trabalhos, estávamos cientes dessa limitação. Isso nos levou a pesquisar possíveis formas de superar ou mitigar o viés retrospectivo. Pela natureza dos nossos estudos, esse seria um grande problema. Lidar com incertezas é falar do futuro. O passado, por ter ocorrido, é conhecido, e o presente é o momento em que se está vivendo a ação. Nossa investigação inicialmente consistia em provocar o empreendedor a descrever no presente (momento da entrevista) como ele, em relação a um momento no passado, percebia aquilo que lhe era desconhecido sobre o futuro. Sintetizando, queríamos que o nosso informante recordasse e relatasse como ele percebia, num determinado período no passado, as incertezas que ele tinha sobre o futuro. O viés retrospectivo atuaria nesse caso distorcendo a precisão do relato acerca dessa percepção no passado. Quanto menor fosse o lapso de tempo entre o evento vivido e o presente, menor seria a chance dessa distorção. Na verdade, o ideal seria pedir para que o nosso informante abordasse as incertezas que ele estava vivendo no momento de sua fala, pois isso mitigaria, ou até eliminaria, as limitações do viés retrospectivo. Porém, pela diversidade da nossa amostra de empreendedores, seria difícil encontrar um evento que fosse comum para todos eles e os conectasse no mesmo presente. Por não termos encontrado a solução para esse problema do evento comum, decidimos investigar uma fase marcante para todos os empreendedores: a criação e o desenvolvimento inicial da

startup. Por ser um evento significativo e conseqüentemente mais fácil de ser lembrado, isso ajudaria a mitigar um pouco as distorções no relato dos empreendedores. Mas continuaríamos a ter a limitação desse viés em nossa investigação. Cientes disso, preparamos o nosso protocolo, selecionamos a amostra e agendamos todas as entrevistas para ocorrerem entre março e junho de 2021. Quando íamos realizar a nossa primeira entrevista, no final de março, eclodiu a crise da covid-19 e a necessidade de distanciamento social, o que resultou no cancelamento de todas as entrevistas que havíamos agendado.

Torna-se preciso contextualizar o que foi o coronavírus. O vírus foi identificado inicialmente na cidade de Wuhan, China, em dezembro de 2019. A primeira morte foi notificada em 13 de janeiro de 2020, em Wuhan. No dia 30 de abril, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou estado de emergência sanitária global. Em decorrência da proliferação do vírus por vários países do continente europeu e asiático, a OMS classificou no dia 11 de março o vírus da covid-19 como uma pandemia mundial. Isso resultou no dia seguinte ao anúncio da pior queda da bolsa em 30 anos. A cotação do dólar no Brasil superou pela primeira vez a marca dos 5 reais. Seguindo os protocolos e as recomendações sugeridas pela OMS, o governo do Estado de São Paulo decretou quarentena no dia 23 de março. Com o início da quarentena, foram adotadas várias medidas de distanciamento social. Muitas atividades nos escritórios foram suspensas e transferidas para o *home office*. Todos os eventos esportivos, culturais e de entretenimento foram suspensos no país. Qualquer forma de aglomeração foi proibida. A bolsa, ao longo dos meses de abril e maio, acumulou perdas próximas das registradas na quinta-feira negra do *crash* de 1929. O vírus era totalmente desconhecido e não havia nenhuma previsão de vacina ou tratamento. Até o final do primeiro semestre, nenhum governo ou instituto de pesquisa conseguia afirmar quando a pandemia acabaria, quando as políticas de distanciamento social terminariam e se eram de fato efetivas, qual a forma de transmissão do vírus, qual o tratamento adequado, quando se teria uma vacina e qual a eficácia dela, quais eram os efeitos colaterais do vírus e se os sistemas de saúde seriam capazes de comportar a população infectada. Nesse contexto, o Brasil se tornou um dos países do mundo com o maior número de mortos e infectados. Nos três primeiros meses da pandemia, o governo brasileiro trocou três vezes o ministro da saúde, o que aumentou ainda mais a instabilidade política, sanitária e econômica do país. Houve uma explosão da taxa de desemprego e da queda da renda da população brasileira. Isso gerou um

contexto de extrema incerteza para todas as empresas do país, principalmente para as startups.

Identificamos na pandemia da covid-19 uma preciosa janela de oportunidade para sanar o problema do viés retrospectivo na nossa pesquisa. Tínhamos com o contexto da covid-19 um evento comum para todos os empreendedores de startups, no presente. Poderíamos, assim, investigar quais eram as incertezas que eles estavam percebendo naquele momento da pandemia. Não precisaríamos fazer um resgate do passado. Iríamos capturar a percepção do empreendedor no momento de sua fala. Isso se revelou uma grande oportunidade e exigiu ação célere para não perdemos o *timing*. Tivemos que adaptar o protocolo de pesquisa para investigar o fenômeno de interesse no contexto da covid-19. Conseguimos engajar para participarem do nosso estudo 72 empreendedores num espaço de 60 dias. Com isso, contornamos o problema do viés retrospectivo da nossa pesquisa.

1.3 Pergunta de pesquisa e objetivos

A pergunta de pesquisa que orientará esta investigação científica é: ***como os empreendedores de startups percebem as incertezas?*** Para responder a essa pergunta, será preciso investigar o processo de percepção de incertezas dos empreendedores das startups. A escolha dos empreendedores de startups de base tecnológica está relacionada com a característica desse tipo de negócio. São empresas geralmente marcadas por inovações num grau mais radical, ou seja, inovações cujo desenvolvimento é caracterizado por incertezas, não por riscos (GOMES *et al.*, 2018). Além disso, a investigação irá se concentrar nas decisões referentes ao momento que eles estão vivendo em decorrência da pandemia do coronavírus. A escolha desse evento se deve pelo grande número de lacunas de conhecimento e informação com as quais o empreendedor precisa lidar.

Para abordar a pergunta que direciona todas as ações deste trabalho, definimos o seguinte o objetivo geral: ***propor um framework teórico categorizando os diferentes tipos de heurísticas do processo de percepção de incertezas na ação empreendedora.*** Para atingir esse objetivo geral, iremos desdobrá-lo nos seguintes objetivos específicos:

- identificar as heurísticas que os empreendedores utilizam para perceber as incertezas do seu negócio;

- mapear e categorizar os padrões dos diferentes tipos de heurísticas utilizadas pelo empreendedor no seu processo de percepção das incertezas;
- propor um framework teórico que explique o processo e as heurísticas de percepção de incertezas do empreendedor.

1.4 Relevância do trabalho

Compreender como empreendedores percebem as incertezas é importante para a teoria e para a prática. O julgamento empreendedor depende de como os empreendedores percebem as incertezas (PACKARDET AL., 2017). Avançando o entendimento de como eles as percebem, podemos contribuir para o refinamento da teoria sobre julgamento e ação empreendedora. Esclarecer a percepção de incertezas também é crítico para avançar a teoria sobre ação empreendedora. Isso porque o tipo de ação (ou abordagem de gestão de incertezas) depende de que o empreendedor tenha percebido a existência de uma dada incerteza previamente (SARAVASTHY, 2001). A literatura de gestão de incertezas e ação empreendedora não dedica muita atenção à percepção de incerteza, mas perceber incertezas é o primeiro passo para sua gestão. Nossa abordagem conceitual, utilizando heurísticas, também contribui para avançar o conhecimento. Primeiro, nós vamos além do entendimento de que empreendedores utilizam heurísticas em ambientes incertos (SIMON, 1955; BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Nós avançamos para a noção de que empreendedores também utilizam heurísticas para perceber as incertezas. Com os resultados que alcançamos, nós conseguimos explicar e propor um framework teórico para o processo de percepção de incertezas. Além disso, identificamos e descrevemos todos os fatores que facilitam e que dificultam a percepção dos empreendedores.

Como exemplos de relevância, podemos citar algumas chamadas de *special issues* específicas sobre heurísticas nas áreas de gestão, inovação e empreendedorismo feitas por alguns *journals* entre 2018 e 2020.

Quadro 1: Chamadas especiais sobre heurísticas entre 2018 e 2020

<i>Journal</i>	Tema	Data de submissão	Fator de impacto
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	<i>Heuristics in Technological Forecasting and Social Change</i>	Até 01/10/2018	8.593

<i>Management Decision</i>	<i>New challenges for business actors' decision making and positive heuristics</i>	Até 30/09/2019	7.816
<i>Journal of Management Studies</i>	<i>Heuristics and Biases of Top Managers</i>	Até 29/02/2020	7.388
<i>Journal of Business Venture</i>	<i>Rationality in the Entrepreneurship Process</i>	Até 01/12/2020	12.065

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Além disso, há vários artigos publicados nas melhores revistas de gestão, inovação e empreendedorismo do mundo que tratam de heurísticas e vieses. Selecionamos algumas revistas que são referência na área de empreendedorismo, gestão e inovação para buscarmos nos próprios *journals* a quantidades de artigos que foram publicados entre janeiro de 2017 e agosto de 2021 (intervalo compreendido entre o início e o final de todo o desenvolvimento da tese) sobre heurísticas e vieses.

Quadro 2: Número de artigos relacionados com heurísticas nos principais *journals* de gestão, empreendedorismo e inovação

<i>Journal</i>	Nº de artigos do <i>journal</i> que discutem exclusivamente heurísticas	Nº de artigos do <i>journal</i> que abordam heurísticas de alguma forma	Fator de impacto
<i>Academic of Management Journal</i>	6 artigos	401 artigos	10.194
<i>Journal of International Business Studies</i>	2 artigos	284 artigos	11.382
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	5 artigos	263 artigos	10.750
<i>Journal of Business Venturing</i>	4 artigos	228 artigos	12.065
<i>Journal of Management Studies</i>	nenhum artigo	218 artigos	7.388
<i>Strategic Management Journal</i>	3 artigos	405 artigos	8.641

<i>Journal of Product Innovation Management</i>	nenhum artigo	165 artigos	5.000
<i>Small Business Economics</i>	1 artigo	560 artigos	8.164

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

É possível perceber, tanto pelas *special issues* como pelos principais *journals* de gestão, empreendedorismo e inovação, uma atenção ao tema das heurísticas na discussão das questões dessas áreas. Esperamos, com a abordagem das heurísticas, compreender o processo de percepção de incerteza dos empreendedores de startups. Como visto acima, é um assunto que atualmente desperta um significativo interesse de algumas áreas da academia.

1.5 Estrutura da tese

No próximo capítulo discutiremos a revisão da literatura que realizamos para identificarmos as lacunas de conhecimento existente. Ao final da revisão, propusemos o modelo conceitual que serviu de base para a análise dos dados obtidos junto aos empreendedores das startups. No terceiro capítulo, detalhamos todas as estratégias de pesquisa utilizadas. Descrevemos como os dados foram obtidos e analisados. Também explicamos o protocolo de pesquisa adotado e a forma como as entrevistas foram conduzidas com os empreendedores. No capítulo quatro, apresentamos os resultados de nossas análises e as categorias que propusemos para as diferentes heurísticas de percepção de incertezas. Concluimos a tese discorrendo sobre o framework teórico que construímos e o processo de percepção de incerteza do empreendedor. Abordamos também as contribuições para a prática quanto à teoria da ação empreendedora sob incerteza, as limitações e as oportunidades de pesquisas futuras. Disponibilizamos nos apêndices todos os quadros de análises decorrentes das árvores de codificação dos dados.

2. REVISÃO DE LITERATURA E A CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA

Neste capítulo, vamos discutir as principais linhas teóricas relacionadas ao tema e à pergunta de pesquisa. Começamos discutindo sobre as heurísticas e suas diferentes abordagens. Avançamos com a definição do que seria percepção. Posteriormente, fazemos um debate sobre a incerteza e sua natureza multidimensional. Concluimos o capítulo com a representação do modelo conceitual que irá guiar a pesquisa empírica.

2.1 Revelando as heurísticas

Por meio de uma busca sistemática na plataforma *Web of Science*, foi possível identificarmos os principais autores sobre heurísticas utilizados como referência neste trabalho. Decidimos utilizar na busca as seguintes palavras-chaves: “*heuristic**” e “*entrepreneur**”. A escolha desses termos se deve ao vasto campo do qual as heurísticas fazem parte. Foi uma tentativa de restringir um pouco mais o foco das análises, já que as heurísticas fazem parte de diversas áreas, como a otimização computacional, inteligência artificial, neurociência, psicologia cognitiva, economia comportamental e ação empreendedora. Queremos tratar as heurísticas com o foco na ação empreendedora e, para isso, realizamos a busca dos textos com os termos citados acima. Foram identificados 313 artigos (pesquisa atualizada no dia 20 de maio de 2021). Em um segundo momento, usamos um software de construção e visualização de redes bibliométricas, o VosViewer. Esse software permite identificar os trabalhos (artigos, livros) seminais que guiam os outros trabalhos em uma determinada rede de pesquisa, no nosso caso, heurísticas e empreendedorismo. Adotando a função cocitação, identificamos os trabalhos mais relevantes e influentes nesta rede. Selecionamos os 17 trabalhos mais influentes por parecer um número razoável (o número fornecido pelo VosViewer não segue uma lógica linear, as opções eram por exemplo: 10 ou 13, ou 17 ou 22, ou 28 trabalhos e assim por diante). O Quadro 3 traz a relação desses 17 trabalhos.

Quadro 3 – Os 17 trabalhos mais seminais encontrados na nossa amostra relacionando heurísticas e empreendedorismo em ordem decrescente de relevância segundo o VosViewer

Título	Autores	Periódico	Ano
<i>Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making.</i>	BUSENITZ, Lowell; BARNEY, Jay	<i>Journal of Business Venturing</i>	1997
<i>Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.</i>	TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel	<i>Science</i>	1974
<i>The promise of entrepreneurship as a field of research.</i>	SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran.	<i>Academy of Management Review</i>	2000
<i>Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people.</i>	BARON, Robert	<i>Journal of Business Venturing</i>	1998
<i>Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities.</i>	SHANE, Scott	<i>Organization Science</i>	2000
<i>Entrepreneurial heuristics: A comparison between high PI (Pioneering-Innovative) and low PI ventures.</i>	MANIMALA, Mathew	<i>Journal of Business Venturing</i>	1992
<i>Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness.</i>	KAISH, Stanley; GILAD, Benjamin.	<i>Journal of Business Venturing</i>	1991
<i>Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom.</i>	PALICH, Leslie E.; BAGBY, D. Ray.	<i>Journal of Business Venturing</i>	1995
<i>The entrepreneurship of resource-based theory.</i>	ALVAREZ, Sharon	<i>Journal of Management</i>	2001
<i>Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies.</i>	SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan; AQUINO, Karl.	<i>Journal of Business Venturing</i>	2000
<i>Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.</i>	SARASVATHY, Saras	<i>Academy of Management Review</i>	2001
<i>Entrepreneurs' perceived chances for success.</i>	COOPER, Arnold; WOO, Carolyn; DUNKELBERG, William	<i>Journal of Business Venturing</i>	1988
<i>Risk, uncertainty and profit</i>	KNIGHT, Frank	<i>Library of Economics and Liberty</i>	1971
<i>Firm resources and sustained competitive advantage.</i>	BARNEY, Jay	<i>Journal of Management</i>	1991
<i>Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience.</i>	BINGHAM, Christopher B.; EISENHARDT, Kathleen	<i>Strategic Management Journal</i>	2011

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Além da busca sistemática na base *Web of Science*, também utilizamos outros métodos, como a bola de neve. O método de busca por bola de neve consiste em usar esses trabalhos para conseguirmos encontrar outros. Por exemplo, partindo do trabalho de Knight (1921), foi possível encontrar vários outros trabalhos focados em heurísticas que utilizam o construto de incerteza (coerente com a definição proposta por este autor).

Outro trabalho que serviu de base para encontrar outros autores foi o de Bingham e Eisenhardt (2011). Seguindo essa abordagem, descobrimos o artigo de Zhang e Cueto (2017), que apresenta uma revisão sistemática da literatura de vieses empreendedores. Esse trabalho, por exemplo, não apareceu na busca que realizamos na plataforma do *Web of Science*. Entretanto, esse artigo foi uma das sugestões de referências para as chamadas especiais de dois influentes *journals* na área de gestão e empreendedorismo. O primeiro, *Journal of Management Studies* (fator de impacto 5.839), com uma chamada para fevereiro de 2020 e tema: *Heuristics and Biases of Top Managers*. O segundo, *Journal of Business Venturing* (fator de impacto 7.59), com o prazo de submissão para dezembro de 2020 cujo título da chamada era: “*Rationality in the entrepreneurship process: is being rational actually rational?*”.

O texto de Bingham e Eisenhardt (2011) foi importante por nos revelar outros autores seminais no estudo das heurísticas no campo da economia comportamental e do processo decisório: Herbert Simon, Amos Tversky, Daniel Kahneman, Gerd Gigerenzer. Por exemplo, o trabalho de Simon (1955, 1956, 1958) propôs a ideia da racionalidade limitada e das heurísticas tornando-se um dos pilares na fundação do campo da economia comportamental. Amos Tversky e Daniel Kahneman estruturaram e deram consistência ao campo da economia comportamental por meio do estudo das heurísticas e seus vieses. Eles abordaram em suas pesquisas a racionalidade limitada como algo negativo no processo de tomada de decisão do indivíduo. Essa visão se diferencia do trabalho de Herbert Simon, que a entende, juntamente com as heurísticas, como algo positivo no processo de tomada de decisão dos indivíduos. Essa abordagem positiva das heurísticas é seguida também por outros trabalhos, como os de Gerd Gigerenzer, Kathleen Eisenhardt e Christopher Bingham. Observamos, ao percorrer esses autores, que essa divisão orienta a forma como eles compreendem e tratam as heurísticas. No próximo tópico, iremos discutir os conceitos de racionalidade limitada e heurísticas. Depois iremos explorar as heurísticas quanto aos seus efeitos positivos ou/e negativos no processo de decisão.

2.1.1 Racionalidade limitada e heurísticas

Herbert Simon foi um dos pioneiros da economia comportamental com os seus estudos sobre o processo de tomada de decisão que contribuiriam para a criação do

construto heurística (CAMPITELLI; GOBET, 2010). O seu pioneirismo consistiu em estabelecer o diálogo da economia neoclássica com a psicologia cognitiva e comportamental. No final da década de 40 e ao longo da década de 50, Herbert Simon publicou uma série de trabalhos nos quais ele propôs o conceito da racionalidade limitada. Naquele período, era predominante a visão da economia neoclássica para explicar o processo de tomada de decisão do indivíduo. Essa visão definia que o indivíduo, ao tomar uma decisão, se comportava de maneira sempre racional, buscando, por meio da escolha das alternativas, a maximização da utilidade, ou seja, o processo decisório consistia num problema de otimização (SIMON 1955, 1956, 1957, 1959). Todas as decisões desse indivíduo, chamado de *homo economicus*, eram sempre racionais e ótimas (SIMON, 1955). Partia-se do pressuposto que o *homo economicus* era onisciente e tinha para si todo o conhecimento dos aspectos relevantes de seu ambiente e acesso integral à informação disponível (SIMON, 1959; CAMPITELLI; GOBET, 2010). Além disso, para a economia neoclássica, esse indivíduo também tinha acesso a todas as alternativas possíveis para a sua decisão e uma capacidade cognitiva ilimitada, que lhe permitia analisar todo o volume de informação, alternativas e conhecimento no seu processo decisório. E, como consequência, esse indivíduo sempre escolhia a melhor alternativa (Simon, 1955). Segundo a lógica dos métodos de otimização, o objetivo é encontrar um conjunto de valores que maximizem a função utilidade. O decisor por essa perspectiva sempre fará a melhor escolha, logo tomará a melhor decisão (SIMON, 1996). Até as publicações de Herbert Simon o pensamento predominante na economia neoclássica era o *homo economicus*, que direcionou a construção dos principais modelos e teorias econômicas (CAMPITELLI; GOBET, 2010; SBICCA, 2014; LOOCK; HINNEN, 2015).

O desenvolvimento de campos, como a psicologia cognitiva, a psicologia comportamental e as escolas das relações humanas, introduziu novas luzes na economia proporcionando aos pesquisadores associar elementos da cognição e comportamento dos indivíduos ao estudo do processo de tomada de decisão. Dialogando com essas áreas, Herbert Simon questiona a compreensão do comportamento e do processo decisório humano pela perspectiva do *homo economicus*. De forma pioneira, ele desenvolve o conceito da racionalidade limitada, que estabelece novos parâmetros comportamentais para a teoria da decisão, contrapondo aos utilizados na economia neoclássica que tinham como base a maximização da função utilidade e a otimização da escolha (SIMON 1955, 1956, 1957; CAMPITELLI; GOBET, 2010). Para desenvolver a racionalidade limitada,

Herbert Simon fez uso de três aspectos: a complexidade e o contexto do ambiente no qual a decisão acontece, o acesso à informação e os limites cognitivos do indivíduo decisor (SIMON, 1959). Esses aspectos serviram de base para a introdução e a construção do conceito da racionalidade limitada (SIMON, 1965, 1982).

Em contraste com os modelos que visam encontrar a solução ótima para um problema, os estudos que usam a noção de racionalidade limitada reconhecem que os seres humanos possuem limitações de acesso às informações, de tempo e de capacidades cognitivas para realizarem análises e julgamentos e tomarem decisões (HOFFRAGE; REIMER, 2004). Em consequência dessas limitações, a solução ótima é uma ideia muitas vezes inatingível. Além disso, muitos problemas apresentam uma complexidade que torna impossível a sua resolução dentro de período de tempo razoável, mesmo que todas as informações relevantes estejam disponíveis e os decisores com as mais avançadas capacidades cognitivas sejam usados. Simon (1955, 1956, 1957) sugere que a complexidade do ambiente e a limitação cognitiva dos indivíduos de analisarem todas as informações e julgarem todas as alternativas possíveis tornam a maximização quase impossível em situações reais de tomada de decisão. Como resposta para essa limitação, o indivíduo, ao invés da maximização, irá buscar a satisfação. Dois conceitos são centrais para a caracterização da racionalidade limitada: busca e satisfação (SIMON, 1979). O decisor, caso não tenha as alternativas inicialmente, deverá buscar por elas. Não será mais um problema de maximização da utilidade, mas da procura por uma alternativa para a decisão que ele está tomando. Essa busca se encerraria assim que ele encontrasse uma alternativa que o satisfizesse. Herbert Simon propôs que os indivíduos, ao tomarem suas decisões, determinam um critério de adequação que deverá ser satisfeito pela sua busca. O processo decisório baseia-se em encontrar a primeira alternativa que satisfaça os critérios determinados a priori. Esses não são estáticos. Eles mudam de acordo com as experiências, de quem os elabora e os usa, e o ambiente, para o qual eles são utilizados (SIMON, 1979). Ao invés de procurar a alternativa ótima, a racionalidade limitada direciona o decisor a definir o critério, ou critérios, com a qual a sua decisão deverá satisfazer e interromper o seu processo de busca (HOFFRAGE; REIMER, 2004).

Herbert Simon, ao longo de seu trabalho, sempre se esforçou para construir uma teoria do comportamento humano. Isso é verdade, em particular, no que diz respeito às suas incursões no campo econômico: o que ele produziu foi, antes de tudo, uma teoria do comportamento econômico (BARROS, 2010). A decisão seria a seleção de uma entre

várias alternativas de comportamento. A racionalidade limitada propõe fundamentos comportamentais, que descrevem as pessoas como indivíduos que buscam, por serem incapazes de processar toda a informação disponível, focar a sua atenção naquilo que é importante e os preocupa (SIMON; BONINI, 1958; SIMON, 1959, 1987). Podemos observar que o conceito da racionalidade limitada, assim como inúmeras outras teorias econômicas, também aborda o problema da escassez, mas por uma perceptiva diferente. O mundo é um lugar com uma grande abundância de informação. Essa consome a atenção dos seus receptores. Conseqüentemente essa abundância resulta na escassez de atenção dos indivíduos. Por isso que a racionalidade limitada trata também do problema da escassez, só que de atenção. Um grande volume de informação provoca a falta de atenção e a necessidade de alocá-la para consumir aquilo que for mais relevante (SIMON, 1996). Como solução para essa escassez de atenção, Newell e Simon (1972) descobriram que os indivíduos não exploram todas as possibilidades e variáveis do problema por ser grande demais. Ao invés disso, eles utilizam estratégias que lhes permitem reduzir esse espaço de exploração do problema, permitindo-lhes encontrar uma solução. Essas estratégias foram chamadas por Newell e Simon (1972) de heurísticas, regras práticas que economizam muito tempo e esforço.

Diante dessas limitações de tempo, informação e capacidade cognitiva, o ser humano faz uso de regras simples, ou atalhos cognitivos, focando a sua atenção nos aspectos mais importantes, ou seja, ele faz uso de heurísticas (SIMON, 1955). Essas são atalhos cognitivos que emergem quando a informação, o tempo e a capacidade de processamento são limitados (NEWELL; SIMON, 1972). As heurísticas são a base sobre a qual os seres humanos tomam a maioria de suas decisões (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014). É preciso entender que elas não são simples atalhos que exigem um esforço menor e, por função disso, reduzem a acurácia e a precisão da decisão (GIGERENZER, 2007). Há muitas decisões que fazem uso de heurísticas nem por isso deixam de apresentar precisão e acurácia. Além disso, Gigerenzer (2009) argumenta que as heurísticas são flexíveis e empíricas. Elas buscam se ater às informações mais importantes do contexto do ambiente no qual a decisão está sendo tomada, ignorando assim todo o resto. Uma constatação é que nem sempre ter muito tempo disponível e informação resultará em decisões melhores e mais precisas (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014). Para Gigerenzer (2009), o ser humano é extremamente simples se observado a partir dos seus comportamentos. A complexidade visível desse comportamento se deve, com o passar do

tempo, não ao indivíduo, mas à complexidade do meio no qual ele se encontra inserido. Por isso, o meio e o contexto ambiental se tornam tão importantes na construção das heurísticas, que precisam ser flexíveis e adaptativas. Diferente do processo decisório racional, no qual a decisão é independente do contexto do ambiente no qual ela está ocorrendo (SIMON, 1959; GIGERENZER, 2009). Uma boa heurística pode ser melhor do que uma estratégia complexa, quando usada no ambiente apropriado, ou seja, menos pode ser mais (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014).

A questão na qual o decisor foca a sua atenção é um dos elementos chaves para se compreender o uso das heurísticas. Newell e Simon (1972) descobriram que o decisor não explora todas as camadas e possibilidades de um problema - o número de camadas e variáveis é geralmente grande demais para viabilizar isso. Em vez disso, ele usa estratégias que lhe permitem focar a atenção no que é mais relevante, reduzindo assim o número de camadas e variáveis do problema a serem exploradas e resolvidas. Essas estratégias são as heurísticas ou regras de ouro. Elas são, frequentemente, muito bem-sucedidas no processo decisório e economizam esforço, energia e tempo nas decisões (NEWELL; SIMON, 1972). A resolução de problemas pode ser descrita como uma busca no vasto labirinto de possibilidades. Esse representa o ambiente para Simon (1981). A resolução bem-sucedida dos problemas abrange pesquisar seletivamente o labirinto e reduzi-lo a proporções gerenciáveis. Explorá-lo envolve muitas tentativas e muitos erros. Esse processo de tentativa e erro não é aleatório sendo guiado pela seletividade. Essa se origina de várias heurísticas que informam quais caminhos devem ser tentados primeiros e quais aspectos do ambiente são mais importantes para focar a atenção. Os progressos dentro deste labirinto estimulam novas buscas na mesma direção e a falta de progresso implica o abandono de uma determinada lógica de pesquisa. Essas heurísticas que guiam os indivíduos dentro do labirinto são originadas basicamente de duas formas (SIMON, 1981). A primeira envolve a experiência da tentativa de percorrer vários caminhos e utilizar as estratégias exitosas para guiar as buscas futuras. A segunda forma baseia-se nas experiências e vivências do passado. Para exemplificar algumas heurísticas, construímos o Quadro 4 abaixo. Nele apresentamos algumas heurísticas diversas com o intuito de ilustrar e facilitar o entendimento.

Quadro 4 - Exemplos de Heurísticas

Situação da decisão	Heurística
Tomada de decisão numa alfândega	<i>“Pare sempre as pessoas que estiverem com muita bagagem.”</i>

Situação da decisão	Heurística
Tomada de decisão referente ao design dos novos produtos	<i>“Tornar o equipamento cada vez menor e o processamento mais rápido.”</i>
Decisão de investimento em startups	<i>“Invista em startups cujos sócios se dediquem integralmente ao negócio.”</i>
Decisão de escolha de uma porta de embarque no metrô	<i>“Escolha a porta que estiver mais distante das escadas.”</i>
Decisão de negociação	<i>“Sempre peça mais do que você estaria disposto a aceitar.”</i>
Decisão de políticas públicas para o crescimento da economia	<i>“Crie políticas para incentivar o consumo e facilitar o acesso ao crédito.”</i>
Tomada de decisão de um goleiro numa cobrança de pênalti	<i>“Fique no meio e pegue as cobranças mal executadas.”</i>

Fonte: Adaptado de Cohen *et al.* (1996)

Como foi possível observar no Quadro 4, as heurísticas permitem simplificar o processo de tomada de decisão. Mas é preciso cuidado para compreendê-las, pois a sua análise depende também da capacidade cognitiva do decisor e do contexto no qual ela está sendo empregada (COHEN *et al.*, 1996). A criação de heurísticas envolve o engajamento cognitivo ativo do indivíduo e resulta numa memória robusta que estará disponível para ser acessada durante uma decisão (BINGHAM *et al.*, 2007). Sua construção é feita pelo processamento dos padrões de informações que estão disponíveis no contexto do ambiente no qual a decisão está sendo tomada. A construção depende também da capacidade evolutiva dos seres humanos, guiada por comportamentos que visam alcançar objetivos específicos (TODD *et al.*, 2012). O reconhecimento de padrões no ambiente é uma dessas habilidade humana. Os seres humanos fazem uso de vários tipos de heurísticas no seu dia a dia para enfrentar uma série de desafios. Mas, apesar de surgirem novas tarefas, não é preciso necessariamente a criação de novas heurísticas. Uma mesma heurística pode ser útil para uma gama ampla de problemas (TODD *et al.*, 2012). Isso é um dos pontos que diferencia o conceito de heurística do conceito de rotina.

Para Cohen *et al.* (1996), as heurísticas e as rotinas diferem na variedade de problemas abordados, no engajamento cognitivo, na replicabilidade dos resultados e na relevância para ações estratégicas. Em sua pesquisa sobre o processo de internacionalização de empresas, Bingham e Eisenhardt (2011) demonstram as diferenças entre rotinas e heurísticas. Eles relataram que as empresas aprendem uma estrutura de regras comuns e simples para uma variedade de problemas semelhantes de entrada em

novos países, ou seja, heurísticas. Mas essas heurísticas não apresentam detalhes profundos e etapas precisas que poderiam ser replicadas em todas as novas entradas em um país, ou seja, rotinas. As rotinas são etapas precisas e detalhadas de uma ação específica e repetível ao longo do tempo como um procedimento cirúrgico (EDMONSON *et al.*, 2001). Independente do médico, do paciente ou do hospital onde o procedimento esteja sendo realizado, há uma série de normas muito rígidas e específicas que devem ser seguidas. Um outro exemplo de rotina seria o modelo de *Stage Gate* (COOPER, 1990) utilizado no processo de desenvolvimento de produtos em uma empresa. Como se trata de inovações mais incrementais, grande parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento é conhecido. Em função disso é possível determinar uma rotina a ser seguida para o desenvolvimento de um novo produto com todas as etapas precisamente descritas e detalhadas. O problema que será resolvido, por meio da adoção dessa rotina, também é profundamente conhecido. Cada passo do processo da rotina é construído à medida que a experiência se acumula (KALE *et al.*, 2002). A rotina é criada por meio da experiência acumulada ao longo do tempo na execução da ação. É impossível criar uma rotina a partir de um único evento que está sendo vivenciado pela primeira vez. O mesmo não ocorre com as heurísticas, que permitem a criação de regras, ou atalhos cognitivos, após um único evento através da improvisação, da tentativa e erro e da sua natureza flexível (BROWN E EISENHARDT, 1997; MINER *et al.*, 2001; BINGHAM *et al.*, 2007). As rotinas, segundo Cohen *et al.* (1996), apresentam soluções muito detalhadas, na maioria das vezes quase automáticas, para problemas específicos. Já as heurísticas fornecem uma estrutura comum de soluções para uma série de problemas semelhantes com poucos detalhes específicos para resolvê-los.

As heurísticas são estruturas cognitivas que categorizam e organizam os estímulos (informações) que os indivíduos recebem (BINGHAM *et al.*, 2007). Essa categorização permite que os indivíduos improvisem diante de eventos inesperados. Por exemplo, Bingham e Eisenhardt (2011) pesquisaram as heurísticas que os gestores e executivos utilizavam no processo de internacionalização para avaliar a oportunidade de entrar num novo país. Eles observaram que as heurísticas possuem uma natureza idiossincrática, ou seja, cada empresa ou indivíduo reagirá com seus próprios atalhos cognitivos ao processo de resolver um determinado problema. Apesar dessas heurísticas variarem de empresa para empresa e até mesmo para cada novo processo de internacionalização, Christopher Bingham e Kathleen Eisenhardt conseguiram categorizá-las. Através do processo de

internacionalização, eles identificaram quatro categorias de heurísticas que orientam os decisores no processo de avaliação da entrada num novo país. Apesar das heurísticas observadas por Bingham e Eisenhardt (2011) mudarem com o tempo, com o contexto e com o decisor, o mesmo não ocorre com as categorias. Essa flexibilidade das heurísticas é muito importante por permitir o seu uso no processo complexo, que é a internacionalização. As heurísticas de cada categoria se adequam ao contexto de cada país cuja entrada está sendo analisada. As categorias estão relacionadas com as heurísticas de captura de oportunidades e consistem em: heurísticas de seleção – regras simples utilizadas para orientar quais conjuntos de oportunidades de produtos ou mercados buscar e quais ignorar; heurísticas procedimentais – regras simples para direcionar a execução de uma oportunidade selecionada; heurísticas temporais – regras simples para a captura de oportunidades relacionadas com o tempo, o ritmo, a frequência e sequência; heurísticas de prioridade – regras simples que classificam as oportunidades (EISENHARDT; SULL, 2001; BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Essas regras simples, ou heurísticas, possibilitam que os gestores e executivos possam capturar de forma flexível as oportunidades no complexo processo de internacionalização de suas empresas. As heurísticas aceleram a ação por exigirem uma quantidade bem menor de informação e por simplificarem o processo de decisão (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

A qualidade das decisões varia em função da expertise do decisor de acordo com o modelo da racionalidade limitada, (CAMPITELLI; GOBERT, 2010). Larkin *et al.* (1980) realizaram uma pesquisa com físicos novatos e experts e identificaram diferenças em seus processos decisórios referentes à resolução de problemas. Os experts, por exemplo, tendem a avançar para uma solução sem se importarem tanto com os detalhes, já os novatos buscam resolver o problema de trás para frente, partindo dos objetivos até chegarem aos dados. Apesar de terem heurísticas distintas, ambos não possuem diferenças significativas em relação às suas capacidades cognitivas (CHASE; SIMON, 1973). A capacidade cognitiva não depende diretamente do nível da expertise do indivíduo por estar relacionada à memória de curto prazo, ao raciocínio, à percepção, à taxa de aprendizado. A grande diferença entre decisores com diferentes expertises está na experiência. Os experts, para Chase e Simon (1973), adquirem a sua experiência ao se dedicarem por anos em atividades do seu campo de especialização. Essa expertise e esse esforço não alteram a sua capacidade cognitiva, só os tornam mais eficientes. Por meio da experiência, eles economizam tempo descartando alternativas e variáveis inúteis. Eles

se tornam mais seletivos em seu processo de tomada de decisão. Campitelli e Gobet (2004) discutem como os novatos e experts usam as heurísticas. As heurísticas dos experts tendem a ser adaptativas e se ajustam de acordo com a complexidade da situação e o tempo disponível. Já as heurísticas dos novatos são menos flexíveis e eles acabam sendo menos seletivos no que focar a atenção. Já para Kahneman (2002) a diferença entre experts e novatos está diretamente relacionada com o contexto da decisão. Caso o decisor se encontre num contexto marcado por incertezas, no qual ele tenha por isso dificuldade de acessar o conhecimento necessário para sua decisão, não existirá diferença significativa entre novatos e experts (KAHNEMAN, 2002). Bingham e Eisenhardt (2011) observaram que as empresas, com a passagem do tempo e o acúmulo de experiência, tendem a substituir as heurísticas iniciais, consideradas mais ingênuas, por outras mais estratégicas. Eles chamaram esse processo de ciclo de simplificação no qual o decisor, com o acúmulo de experiência, substitui as heurísticas inicialmente mais superficiais por outras de maior qualidade, ou seja, mais estratégicas, abstratas e precisas. O ciclo de simplificação permite que o indivíduo reestruture e refina suas heurísticas por meio do aumento da simplificação, da sofisticação e da precisão delas (FELTOVICH *et al.*, 2006). É possível observar no processo de desenvolvimento do novato que as heurísticas são fundamentais (BIRGHAM; EISENHARDT, 2011). A diferença entre novatos e experts está relacionada com a precisão, a simplificação e a sofisticação das suas regras simples, ou seja, a qualidade delas, e não a quantidade de heurísticas. Por exemplo, Bingham e Eisenhardt (2011) notaram que, no processo de internacionalização das empresas estudadas, quanto menor era o número de heurísticas, melhor era o seu desempenho. Eles observaram que o ciclo de simplificação permite o aprimoramento do portfólio de heurísticas do indivíduo.

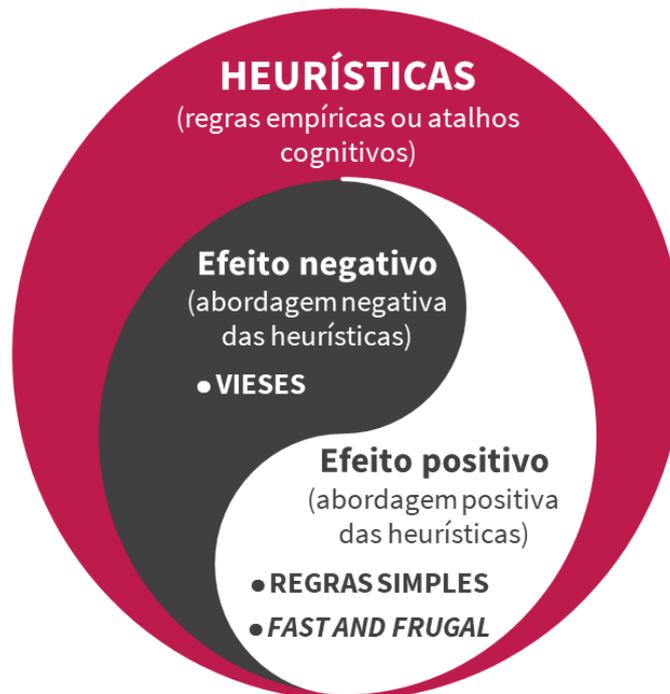
Adotaremos para este trabalho o conceito de heurística como atalhos cognitivos, ou regras simples, que emergem quando a informação, o tempo e a capacidade de processamento são limitados, proposto por Newell e Simon (1972). No próximo tópico, daremos prosseguimento à discussão sobre o efeito das heurísticas no processo decisório proposta por alguns autores, como Daniel Kahneman, Amos Tversky e Gerd Gigerenzer. Todos eles gravitaram com seus trabalhos em torno da racionalidade limitada. Tanto que também consideravam em seus estudos que agentes econômicos não são perfeitamente racionais. Porém Tversky e Kahneman (1974) abordaram as heurísticas como algo negativo (conduzem o indivíduo a cometer falhas e erros de julgamento) no processo de

tomada de decisão. Já o grupo representado pelo expoente Gigerenzer (1991) compreende que as heurísticas têm um efeito positivo no processo decisório por serem rápidas e frugais.

2.1.2 Efeitos positivos e efeitos negativos das heurísticas

Há, basicamente, duas correntes de pensamento sobre os efeitos da heurística. Uma que considera seus efeitos como positivos e outra como negativos. Exemplos da visão positiva são os pesquisadores que avançaram quanto ao entendimento da racionalidade limitada com as pesquisas das regras simples e *fast and frugal* (GIGERENZER, 2008; GIGERENZER; BRIGHTON, 2009). E, retomando o texto discutido acima, Bingham e Eisenhardt (2011), por meio das regras simples, consideram que as heurísticas fornecem uma maior precisão na ação estratégica e destacam o seu uso como racional. A proposta de Goldstein e Gigerenzer (2002) é que as heurísticas, por serem rápidas e frugais, fornecem aos indivíduos habilidades para sobreviverem em um ambiente incerto e em constante mudança. Seguindo por outra linha, Daniel Kahneman e Amos Tversky publicaram, em 1973, o primeiro trabalho deles, que tratava das heurísticas da racionalidade limitada na perspectiva dos vieses: *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*. No entendimento de Tversky e Kahneman (1974), “as pessoas se apoiam em um número limitado de princípios heurísticos que reduzem as tarefas complexas de avaliar a probabilidade e prever valor mais simples de juízo”. Para eles, essas heurísticas podem ser úteis, mas também podem levar o indivíduo a cometer erros graves e sistemáticos. É preciso deixar claro que as regras simples (BINGHAM; EISENHARDT, 2011), as *fast and frugal* (GIGERENZER, 1999) e os vieses (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974) são heurísticas que se diferem em relação à abordagem que é dada ao efeito delas no processo de tomada de decisão. Na figura 1 abaixo sintetizamos essa divisão das heurísticas de acordo com a literatura que encontramos.

Figura 1: Compreensão das heurísticas em função do efeito delas no processo decisório



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Segundo Campitelli e Gobet (2010), Amos Tversky e Daniel Kahneman tinham uma visão pessimista da racionalidade limitada. Quando abordadas nessa perspectiva negativa, as heurísticas são chamadas de vieses. O trabalho pioneiro deles no campo da economia comportamental deu origem a várias linhas de pesquisa que consideram o efeito do uso das heurísticas negativo no processo de tomada de decisão. Enquanto Simon se concentrava em estudar os processos do sistema cognitivo para desenvolver uma teoria da racionalidade limitada da tomada de decisões, Tversky e Kahneman (1974) pesquisaram os efeitos dos vieses no processo de tomada de decisão. Muitas pesquisas na área da psicologia, economia comportamental e ação empreendedora compreendem as heurísticas como tendenciosas e insuficientes para a realização de análises complexas (PIATTELLI-PALMARINI, 1994; THALER, 1991), enfatizando os erros e desvios que elas provocam, como o uso indevido de probabilidades (TVERSKY; KAHNEMAN 1973, 1974).

Ao longo deste trabalho, chamaremos de viés as heurísticas que, pelo entendimento de algumas linhas pesquisa, compreendem as heurísticas como algo negativo (efeito negativo) pela possibilidade de conduzirem os indivíduos a erros e desvios em seus julgamentos, por exemplo, o uso indevido de probabilidades (TVERSKY; KAHNEMAN 1973, 1974). Adotaremos como positivo o efeito das heurísticas das regras simples (EISENHARDT; SULL, 2001; BINGHAM *et al.*, 2007;

BINGHAM; EISENHARDT, 2011; GIGERENZER, 1999) e das *fast and frugal* (GIGERENZER, 1999; GIGERENZER, 2007; GIGERENZER, 2008; MOUSAVI; GIGERENZER, 2014) no processo decisório. Na próxima sessão aprofundaremos a discussão sobre os vieses.

2.1.2.1 Efeitos negativos das heurísticas

As decisões, de acordo com Shicca (2014), são muitas vezes orientadas por crenças construídas a respeito de fatos ou processos que não são conhecidos com certeza pelo tomador de decisão. Diante dessa situação de incerteza, na qual ele não tem conhecimento de toda a informação e possui restrições de tempo e capacidade cognitiva, o tomador de decisão faz uso de heurísticas com o intuito de reduzir a complexidade de sua decisão. Essas heurísticas, atalhos cognitivos ou regras foram denominados, por Amos Tversky e Daniel Kahneman, de vieses. Para eles, as pessoas, ao utilizarem algum tipo de viés para orientar suas decisões, deixam de analisar a complexidade da decisão e avaliar a probabilidade de suas escolhas. Além disso, o uso do viés afasta o indivíduo da decisão racional, pois essa é diretamente influenciada por questões subjetivas, como crenças, emoções, confiança, otimismo, experiência e afeto (TVERSKY; KAHNEMAN 1973, 1974, 1983; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; KAHNEMAN, 2003). Assim, ao utilizar o viés na sua decisão, o indivíduo reduziria a sua análise e a sua compreensão da complexidade da situação. Com isso, elementos abstratos e subjetivos o guiarão, levando-o a fazer escolhas sem uma fundamentação lógica e racional. TVERSKY e KAHNEMAN (1974) propõem uma discussão em torno dos tipos de vieses que existem e como cada um deles interfere na decisão racional dos indivíduos. O objetivo dos autores não é negar o uso das heurísticas, e sim relatar como o uso delas, sem a sua devida compreensão, pode resultar em erros de julgamentos e preconceitos que direcionarão as decisões a resultados pouco precisos e falhos.

Ao fazer uso de vieses em sua tomada de decisão, o empreendedor pode ser guiado por preconceitos, crenças, experiências, restrições de tempo e de capacidade cognitiva, afeto, otimismo, confiança (TVERSKY; KAHNEMAN, 1983; BUSENITZ; BARNEY, 1997; ZHANG; CUETO, 2017). Todos esses fatores levarão o empreendedor, caso ele faça uso de algum viés em sua decisão, a ignorar a lógica e a análise das probabilidades

envolvidas em seu processo decisório. É possível o empreendedor fazer uso de vieses e alcançar um resultado positivo em sua decisão, porém isso será mais o produto da aleatoriedade, do acaso e das circunstâncias favoráveis do que de sua intenção. Por isso o uso do viés se torna perigoso para o empreendedor, pois pode levá-lo a acreditar que uma decisão enviesada que obteve um resultado positivo pode ser replicada (BUSENITZ; BARNEY, 1997; ZHANG; CUETO, 2017). Como o seu resultado foi fruto da aleatoriedade das circunstâncias, ele poderia ter sido tanto positivo quanto negativo. Essa anomalia poderá conduzi-lo a acreditar no viés e assim usá-lo em outras decisões futuras sob o risco eminente de erros de julgamento e decisão.

Com base no debate da racionalidade, emoção e cognição, Zhang e Cueto (2017) investigam melhor o efeito dos vieses na sua tomada de decisão dos empreendedores. Eles utilizaram a definição de Amos Tversky e Daniel Kahneman para viés. Ao aprofundarem suas pesquisas nos vieses dos empreendedores, eles perceberam que não existe um consenso. As diferentes escolas que abordam o viés na decisão dos empreendedores se limitam a examinar os efeitos diretos ao invés de buscarem compreender a interação dos vieses com outros fatores, como a percepção do risco (ou incerteza) ou a experiência anterior. Uma das perguntas que direcionou a pesquisa de Zhang e Cueto (2017) foi: “se os vieses são tão ruins, como os empreendedores, usando esses vieses, criam companhias tão fascinantes e lucrativas?”. Os vieses permeiam as decisões dos empreendedores por uma série de limitações e restrições aos quais eles são expostos, como alta incerteza, excesso de informação ou fragmentada, velocidade de transmissão da informação, rotinas organizacionais, pressões temporais. Para responder àquela pergunta, Stephen Zhang e Javier Cueto realizaram uma análise sistemática da literatura de vieses na tomada de decisão dos empreendedores. Nesse trabalho, Zhang e Cueto (2017) identificaram 11 diferentes vieses usados no âmbito do fenômeno do empreendedorismo. Segue no Quadro 5 a relação deles e suas definições.

Quadro 5 – 11 diferentes vieses empreendedores

Viés	Definição	Fonte
<i>Over confidence</i> (Excesso de confiança)	Perceber uma certeza subjetiva maior do que uma precisão objetiva.	Busenitz, 1999; Gudmundsson; Lechner, 2013
<i>Over optimism</i> (Excesso de otimismo)	Superestimar a probabilidade de eventos positivos e subestimar a probabilidade de eventos negativos.	Sharot, 2011
<i>Self-serving attribution</i> (Atribuição de auto servir-se)	Atribuir o crédito pelo sucesso enquanto recusa a responsabilidade pelo fracasso.	Rogoff et al., 2004

Viés	Definição	Fonte
<i>Illusion of control</i> (<i>Ilusão de controle</i>)	Exagerar demais o valor de suas habilidades, em vez da chance de aperfeiçoar a sua performance.	Langer, 1975
<i>The law of small numbers</i> (<i>Lei dos pequenos números</i>)	Atingir conclusões sobre uma população maior usando uma amostra limitada.	Haley;Stumpf, 1989
<i>Similarity</i> (<i>Similaridade</i>)	Tender a avaliar mais positivamente aqueles que são mais parecidos com eles mesmos.	Byrne;Griffitt, 1973
<i>Availability</i> (<i>Disponibilidade</i>)	Realiza julgamentos sobre a probabilidade de eventos com base na facilidade de lembrar exemplos.	Tversky; Kahneman, 1974
<i>Representativeness</i> (<i>Representatividade</i>)	Usa uma situação familiar como um atalho cognitivo para tomar decisões.	Tversky; Kahneman, 1974; Wadson, 2006
<i>Status quo</i>	Repete frequentemente uma escolha anterior.	Samuelson;Zeckhauser, 1988
<i>Planning fallacy</i> (<i>Falácia do planejamento</i>)	Subestima o tempo necessário para futuras tarefas.	Kahneman;Lovallo, 1993
<i>Escalation of commitment</i> (<i>Escalação do comprometimento</i>)	Persistir indevidamente com iniciativas ou cursos de ação malsucedidos.	Staw; Fox, 1977

Fonte: Adaptado de Zhang e Cueto (2017)

Todos esses vieses podem afetar a precisão e a análise de probabilidade na decisão do empreendedor que resultará na escolha da sua ação. Na literatura de viés na ação empreendedora é possível encontrar as três definições de *overconfidence* adotadas por Moore e Healy (2008) para medir e pesquisar os efeitos desse viés. Essas três definições de *overconfidence* são: (1) superestimação do desempenho real do indivíduo; (2) sobreposição do desempenho de cada um em relação aos dos outros (efeito melhor que a média); (3) super-precisão das crenças pessoais na realização de uma análise. Essas três categorias de *overconfidence* demonstram como o viés pode ter um efeito negativo na tomada de decisão do empreendedor. Trata-se de um viés extremamente importante para se entender o comportamento do empreendedor e principalmente o seu processo de tomada de decisão. Zhang e Cueto (2017) observaram que esse viés se destaca em relação aos demais pela sua relevância e ocorrência junto aos empreendedores.

O viés *overoptimist* está relacionado com a tendência dos empreendedores de superestimarem a probabilidade de eventos positivos e subestimarem a probabilidade de eventos negativos. Segundo Zhang e Cueto (2017), existe uma diferença sutil entre *overconfidence* e *overoptimist*. O viés *overconfidence* está relacionado à capacidade e ao desempenho do indivíduo e, conseqüentemente, está parcialmente sob o controle desse indivíduo. Já o viés *overoptimist* é completamente independente da influência do indivíduo. Por exemplo, o empreendedor pode ter um excesso de otimismo (*overoptimist*)

em relação à inovação do seu modelo de negócio, mas caberá ao investidor e ao cliente perceber essa inovação. A literatura de viés empreendedor geralmente se agrupa em torno de dois temas: i. quais fatores os vieses afetam, ii. quais fatores afetam os vieses (ZHANG; CUETO, 2017). Stephen Zhang e Javier Cueto usaram as categorias de vieses proposta por Baron (2007) para organizar as heurísticas da ação empreendedora que eles identificaram e descreveram. Essas categorias presentes no Quadro 6 organizam os vieses da ação empreendedora de três formas: *make-happy*, *sketchy-attribute* e *psycho-physics*.

Quadro 6 – Tipologia de Vieses

Categorias de Vieses	Definição	Vieses Empreendedores
<i>Make-Happy</i>	Inclui vieses que resultam dos efeitos de objetivos ou desejos ou crenças. Muitas vezes os empreendedores adotam crenças que os fazem se sentir felizes ou confortáveis.	<i>Overconfidence</i>
		<i>Overoptimism</i>
		<i>Self-Serving Attribution</i>
<i>Sketchy-Attribute</i>	Descreve o comportamento de atender a um atributo mesmo quando outros atributos são mais relevantes e apropriados. Está relacionado aos atributos que ganham nossa atenção por serem frutos de memórias de eventos recentes ou por serem úteis em função da nossa limitação cognitiva para processar informações.	<i>Illusion of Control</i>
		<i>Availability</i>
		<i>Similarity</i>
		<i>Law of Small Numbers</i>
		<i>Status-quo</i>
		<i>Planning fallacy</i>
		<i>Escalation of commitment</i>
<i>Representativeness</i>		
<i>Psycho-physics</i>	Estão relacionados à distorção de nossa percepção em relação aos atributos quantitativos. Os vieses <i>psycho-physics</i> descrevem uma percepção distorcida das probabilidades de ocorrência dos eventos que utilizamos em nossos processos decisórios. Subestimam-se as probabilidades médias e altas e superestimam-se as probabilidades mais baixas.	Não há estudos ainda desse tipo de heurística na literatura de vieses da ação empreendedora (Zhang;Cueto, 2017).

Fonte: Adaptado de Baron (2007) e Zhang e Cueto (2017)

Por meio de uma revisão sistemática da literatura de vieses da ação empreendedora, Zhang e Cueto (2017) constataram que a categoria *Psycho-physics* necessita ser mais explorada já que não foram encontrados trabalhos que explorassem esse tipo de heurística. Trata-se de um campo que possui grande potencial por tratar da forma como os empreendedores e investidores lidam com números. Um exemplo dos problemas tratados por essa categoria de vieses é o de uma Venture Capital e análise de

duas possíveis propostas de investimento. Imaginemos que um investidor tenha duas propostas de investimentos para analisar. Cada proposta se refere a um negócio:

- **proposta 1:** investir R\$ 100.000,00 (opção A) ou R\$ 200.000,00 (opção B) no negócio X;
- **proposta 2:** investir R\$ 1.100.000,00 (opção C) ou R\$ 1.200.000,00 (opção D) no negócio Y.

São duas propostas com valores absolutos diferentes. Na proposta 1 ele está analisando se irá investir 100K ou 200K no negócio X. A proposta 2 oferece duas possibilidades de investimento no negócio Y, 1.100K ou 1.200K. Nas duas propostas, as suas opções de investimento possuem a mesma diferença de R\$ 100.000,00. Porém, apesar de ser o mesmo investidor, ele tende a tratar a diferença entre as opções das duas propostas de maneira diferente apesar de terem o mesmo valor. Na primeira proposta o investidor tende a pesar mais essa diferença, pois ela representa percentualmente um valor muito grande (R\$ 100.000,00 equivale a 100% do valor da opção A). Já na segunda proposta, a diferença, apesar de ser a mesma, parece ter uma importância menor (percentualmente o valor de R\$ 100.000,00 equivale a 9% da opção C). Essa diferença existente na análise das duas propostas é um viés do tipo *psycho-physics*. Ele revela, por exemplo, como empreendedores e investidores atribuem pesos diferentes para as diferenças absolutas iguais (diferença de R\$ 100.000,00 entre as duas possibilidades de investimentos da proposta 1 e da proposta 2). Esse investidor tende a superestimar a probabilidade da proposta 1 depositando mais energia e tempo na análise e subestimar a probabilidade da proposta 2. Já os vieses do tipo *make-happy* estão relacionados com as crenças, o otimismo, a confiança, o afeto e as emoções do empreendedor, ou seja, como esses atributos subjetivos interferem em suas decisões (ZHANG; CUETO, 2017). Os vieses do tipo *sketchy-attribute* relacionam-se com a percepção de risco e na forma como os empreendedores lidam com a incerteza. Esses vieses diminuem a percepção da incerteza e a aversão ao risco. Com um trabalho de síntese e análise, Zhang e Cueto (2017) conseguiram propor uma relação dos fatores antecedentes responsáveis pelos vieses e a consequência desses na ação empreendedora. O Quadro 6 mostra a relação de antecedência e consequência dos vieses da ação empreendedora.

Quadro 7 – Antecedentes e Consequências dos Vieses da Ação Empreendedora

	Antecedentes dos Vieses	Vieses	Consequência dos Vieses
Vieses do Tipo <i>Make-Happy</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Experiência •Autoeficácia •Facilidade ou dificuldade da tarefa •Fatores organizacionais e estratégicos (abrangência da decisão; ajuste estratégico; (des)confiança; atividades-chaves) •Características do contexto (hostilidade e dinamismo do ambiente; desconhecimento; riscos do contexto, investimento externo) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Overconfidence</i> • <i>Overoptimism</i> • <i>Self-Serving Attribution</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Propensão maior para correr e aceitar riscos. • Formação do time de um novo negócio. • Mensuração e análise de desempenho.
Vieses do tipo <i>Sketchy-Attribute</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Capital Social (confiança; códigos e linguagens compartilhados, furos estruturais, laços de rede; capital relacional). •Tipos de clientes. •Fontes e atividades de pesquisa. •Oportunidades de consultoria. •Desinvestimento, •Características do <i>Venture Capital</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Illusion of Control</i> • <i>Availability</i> • <i>Representativeness</i> • <i>Similarity</i> • <i>Law of small numbers</i> • <i>Status-quo</i> • <i>Planning fallacy</i> • <i>Escalation of commitment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Propensão maior para correr e aceitar riscos. • Avaliação de novos empreendimentos. • Mensuração do desempenho. • Pioneirismo na introdução de produtos.

Fonte: Adaptado de Zhang e Cueto (2017)

O Quadro 7 revela quais são os antecedentes que influenciam os vieses da ação empreendedora e a consequência do seu uso. Todos os vieses do quadro 5 podem ter um efeito negativo nas decisões do empreendedor, levando-o a superestimar ou subestimar probabilidades, riscos, competências, habilidades e conduzi-lo a decisões com pouca ou nenhuma fundamentação lógica e racional (ZHANG; CUETO, 2017). Existe um grande debate da racionalidade limitada na ação empreendedora que investiga os efeitos dos vieses no comportamento e no processo de decisão dos empreendedores e investidores. Os vieses da ação empreendedora apresentados no Quadro 5 estão alinhados com a visão negativa da racionalidade limitada de Tversky e Kahneman (1973, 1974) para o uso das heurísticas. No próximo tópico, discutiremos a linha de pesquisa que considera o uso das heurísticas como algo positivo no processo decisório.

2.1.2.2 Efeitos positivos das heurísticas

As heurísticas podem também ter um efeito positivo sobre o processo de tomada de decisão dos empreendedores. Seguindo o conceito da racionalidade limitada de

Herbert Simon, os indivíduos são incapazes, pela restrição de sua capacidade cognitiva em processar toda a informação existente acerca de uma decisão, de escolherem alternativas ótimas. As heurísticas são úteis quando o tempo é curto, o acesso ou a disponibilidade da informação é limitado e o evento sobre o qual se está decidindo é novo (NEWELL; SIMON, 1972). Além disso, o uso das heurísticas acelera a ação pelo fato de necessitar de um volume menor de informação e simplificar o processo cognitivo (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Por isso o uso das heurísticas pode ser uma estratégia mais racional em ambientes imprevisíveis do que muitas outras abordagens que tenham acesso a um volume grande de informação e se caracterizem por serem mais complexas e analíticas (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Para Gigerenzer *et al.* (1999), as heurísticas podem ser melhores do que uma estratégia complexa quando usada num contexto apropriado, por serem menos propensas a erros de estimativas e cálculo. Além disso, elas ignoram as informações disponíveis e se concentram apenas nos aspectos mais importantes para que a decisão seja tomada (TODD *et al.*, 2012). Essas características das heurísticas em focar a atenção naquilo que é mais importante é o que possibilita que as decisões sejam melhores e mais rápidas se comparadas com outros processos mais robustos (GIGERENZER, 2008; GIGERENZER; BRIGHTON, 2009; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; TODD *et al.*, 2012). Essas características das heurísticas possibilitam o decisor improvisar diante de situações novas e inesperadas (DAFT; WEICK, 1984; FRIEDMAN, 1979). O decisor, por meio da codificação de sua experiência em heurísticas generalizáveis, poderá se adaptar e lidar melhor com o surgimento de eventos incertos (BINGHAM *et al.*, 2007).

As heurísticas podem ter um efeito positivo sobre o processo decisório dos indivíduos quando usadas no contexto apropriado (GIGERENZER; GOLDSTEIN, 1996; GIGERENZER *et al.*, 1999; SARAVASTHY, 2001; EISENHARDT; SULL, 2001; HOFFRAGE; REIMER, 2004; BINGHAM *et al.*, 2007; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; TODD *et al.*, 2012; SULL; EISENHARDT, 2015). O psicólogo alemão e um dos líderes do Instituto Max-Planck, localizado em Berlin, Gerd Gigerenzer, influenciado pela visão da racionalidade limitada de Herbert Simon, propôs com os seus trabalhos que as heurísticas poderiam ajudar positivamente os indivíduos em seu processo de decisão. Diferente de Amos Tversky e Daniel Kahneman, que conduziram seus estudos com o uso de experimentos em ambientes (laboratórios) controlados, Gerd Gigerenzer optou por realizar suas pesquisas em situações reais (por exemplo: jogador de beisebol). O objetivo

era observar, entre vários fatores, o efeito do contexto no uso da heurística, questão essa que não pode ser considerada nos experimentos laboratoriais de Tversky e Kahneman (1973, 1974). O programa de pesquisa de heurísticas e vieses desses foi conduzido com o intuito de explicar, por meio do uso das heurísticas no processo decisório, os erros sistemáticos encontrados na decisão humana utilizando a probabilidade como parâmetro de análise. Apesar de Amos Tversky e Daniel Kahneman concordarem que o uso das heurísticas pode ser bem-sucedido e positivo, eles concentraram as análises das falhas e dos preconceitos decorrentes do uso delas adotando as regras de probabilidade para mensurar essas distorções (HOFFRAGE; REIMER, 2004). Uma crítica de Gigerenzer e Gaissmaier (2011) aos vieses consiste em restringir o racional às regras de lógica e probabilidade. Essa abordagem considera irracionais todas as decisões que desviam desses princípios lógicos. As heurísticas “*fast and frugal*” com as suas regras simples não estão relacionadas ao constructo vieses (GIGERENZER, 1996). Elas, diferentemente dos vieses, fazem uso da estrutura de informações presente no ambiente, por isso são capazes de proporcionar a construção de decisões precisas, úteis, racionais e inteligentes (GIGERENZER *et al.*, 1999; HOFFRAGE; REIMER, 2004).

Em sua pesquisa sobre a racionalidade limitada e o processo de decisão, Gigerenzer e Brighton (2009) evidenciaram que as regras simples, ou heurísticas “*fast and frugal*”, podem superar modelos analíticos e robustos. Por meio de seus estudos das “*fast and frugal*”, eles enfocam a superioridade e os benefícios do uso destas heurísticas tanto em decisões mais simples quanto nas mais complexas. Além disso, o seu uso requer menos esforço e conseqüentemente menos energia e recursos, podendo levar o decisor a fazer julgamentos mais precisos (GIGERENZER *et al.*, 1999). As heurísticas “*fast and frugal*” são criadas pelo indivíduo para que ele seja capaz de fazer inferências sobre o mundo real no qual vive. Elas são ferramentas úteis para a construção de soluções razoáveis sem sacrificarem a precisão por sua velocidade e frugalidade (HOFFRAGE; REIMER, 2004). Contrariando a economia neoclássica, pode ser racional não usar toda a informação mesmo quando essa se encontra disponível, pois a simplificação não implica necessariamente falta de racionalidade (GIGERENZER, 1996). As “*fast and frugal*” são compostas de regras simples, que determinam como as informações, armazenadas na memória ou disponíveis no ambiente, são: i. procuradas (regra de busca), ii. uma vez iniciada a seleção, quando a pesquisa será interrompida (regra de parada), iii. como a decisão, com as informações selecionadas, será tomada (regra de decisão) (HOFFRAGE;

REIMER, 2004). Diante de ambientes com restrições de informação e tempo, o indivíduo, com suas limitações cognitivas, utiliza as “*fast and frugal*” para focar a sua atenção buscando e selecionando as informações mais importantes. Essas heurísticas também irão auxiliar na interrupção dessa busca. Uma vez que as informações foram selecionadas, o indivíduo estará pronto para tomar a sua decisão.

As “*fast and frugal*” são heurísticas rápidas por dois motivos. Primeiro, por serem simples, elas não se estruturam para integrar as informações selecionadas de forma complexa e lenta. A decisão é guiada pela satisfação de objetivos e critérios, ou seja, ela busca satisfazer apenas uma única razão (por exemplo: escolher um novo país para operar). Segundo, elas são rápidas por serem frugais. A frugalidade se aplica na moderação pela busca de informação que é interrompida no início do processo, não se estendendo mais do que o necessário. Um exemplo clássico de “*fast and frugal*” é o da “heurística do olhar” do apanhador no jogo de beisebol. Ela é rápida, pois o jogador precisa resolver o problema de apanhar a bola em poucos segundos, e é frugal porque ele precisa apenas de uma única informação: o ângulo do seu olhar em relação à bola (HOFFRAGE; REIMER, 2004). Essas heurísticas estão contidas numa espécie de “caixa de ferramentas adaptativa” do indivíduo (GIGERENZER; SELTEN, 2001; GIGERENZER, 2001, 2003, 2004). O indivíduo adquire por meio de uma série de elementos (visão de mundo, crenças, valores éticos e morais, formação, contexto econômico, contexto social, sócio-historicidade, vivências pessoais, networking, vivências profissionais, etc.) ferramentas (heurísticas) que ele escolherá de acordo com o contexto do ambiente no qual se encontra para resolver um problema específico. Essas ferramentas não podem ser usadas em contextos para os quais elas não foram “projetadas” - assim como um serrote é útil para serrar um pedaço de madeira, ele se torna inútil para furar uma parede (HOFFRAGE & REIMER, 2004). O conceito da caixa de ferramentas adaptativa de Gigerenzer e Selten (2001) propõe que as heurísticas evoluem e se adaptam à medida que o decisor faz uso delas. A Figura 2 apresenta os elementos que o indivíduo utiliza para construir as heurísticas que fazem parte da sua caixa de ferramentas adaptativas.

Figura 2 – Elementos para a construção das heurísticas



Fonte: Adaptado de Gigerenzer e Selten (2001) e Gigerenzer (2001, 2003, 2004, 2009).

Os empreendedores também fazem uso das heurísticas “*fast and frugal*” em seus processos decisórios em função de suas restrições de tempo, recursos e de acesso à informação. Um exemplo de heurísticas adotadas por empreendedores seria as regras de *effectuation* e *causation* propostas por Saravasthy (2001) para explicar a ação empreendedora. As heurísticas de *effectuation* e *causation* seguem uma abordagem positiva da racionalidade limitada no processo de decisão do empreendedor. O modelo de Saras Sarasvathy descreve o processo de decisão do empreendedor em relação à forma como ele utiliza os recursos para empreender. Ela percebeu que o empreendedor emprega diferentes heurísticas para decidir como irá utilizar os recursos diante de uma oportunidade detectada. Em situações mais estáveis, como projetos ou negócios de inovações mais incrementais, o empreendedor tende a assumir um comportamento mais de *causation*. Esse comportamento já era conhecido e descrito na literatura de empreendedorismo. O empreendedor fará a seleção de critérios que orientará a sua decisão baseada na sua expectativa de retorno. O futuro nesse contexto da sua decisão poderá ser previsto, já que se trata de um mundo conhecido. Uma vez que é possível prever o futuro, o empreendedor, por meio de suas heurísticas de *causation*, tentará agir para controlar esse futuro. Porém existe um contexto no qual o futuro não pode ser previsto por estar repleto de incertezas (SARASVATHY, 2001). Nesse cenário no qual o empreendedor lida com projetos de inovações mais radicais tende mais a ocorrer o *effectuation*. No contexto do *effectuation* ele tem conhecimento apenas dos recursos que estão disponíveis para ele no presente para poder lidar com as incertezas. O seu processo de decisão parte da análise dos seus recursos. Os critérios que irão direcionar a sua decisão buscam minimizar as suas perdas em vez da lógica de maximizar os seus ganhos. Para Saravasthy (2001), as características e habilidades do empreendedor irão influenciar as suas decisões e a forma como ele irá utilizar os recursos. Ele fará uso de contingências

para guiar a sua decisão. Por essa lógica do *effectuation*, o empreendedor acredita que não pode controlar o futuro, pois esse é marcado por incertezas, por isso mesmo ele não precisa tentar prevê-lo. As heurísticas de *effectuation* e *causation* do empreendedor estão resumidas no Quadro 7.

Quadro 7 – Heurísticas de *Causation* e *Effectuation*

Heurísticas de <i>Effectuation</i>	Heurísticas de <i>Causation</i>
1. Bird-in-hand (começar com seus meios) Quando empreendedores experientes iniciam um novo negócio, eles começam com seus meios: “quem eu sou? o que eu sei? e quem eu conheço?”. Então, os empreendedores imaginam possibilidades que se originam de seus meios.	1. Objetivos ou oportunidades preestabelecidos Funciona de modo inverso ao <i>effectuation</i> , pois o empreendedor experiente estabelece os meios depois que um objetivo é definido.
2. Affordable Loss (foco no risco de queda) Empreendedores experientes limitam o risco ao entender o que eles podem perder em cada etapa, em vez de buscar grandes oportunidades de tudo ou nada. Eles escolhem metas e ações em que há vantagem, mesmo que a desvantagem acabe acontecendo.	2. Retorno esperado Primeiro o empreendedor experiente visa a um retorno para, em seguida, trabalhar em minimizar o risco associado.
3. Lemonade (contingências de alavancagem) Empreendedores experientes aproveitam as surpresas em vez de evitá-las. Em vez de fazer cenários de "e se" para lidar com cenários do pior caso, eles interpretam notícias e surpresas "ruins" como pistas potenciais para criar novos mercados.	3. Evitando surpresas O empreendedor experiente trabalha para minimizar a probabilidade de resultados inesperados.
4. Patchwork Quilt (formar parcerias) Empreendedores experientes criam parcerias com alguns stakeholders. Ao obterem pré-compromissos desses parceiros principais no início do negócio, os empreendedores reduzem a incerteza e cocriam o novo mercado com seus participantes interessados.	4. Análise competitiva O empreendedor experiente presume que os concorrentes são rivais a serem enfrentados. Não pensa em estabelecer parcerias.
5. Pilot-in-the-plane (controle versus previsão) Ao se concentrar em atividades sob seu controle, empreendedores experientes sabem que suas ações resultarão nos resultados desejados. Uma visão de mundo efetiva está enraizada na crença de que o futuro não é conhecido nem previsto, mas sim construído.	5. Tendências inevitáveis O empreendedor experiente aceita que as forças de mercado estabelecidas farão com que o futuro se revele.

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2009)

O empreendedor poderá fazer uso dessas heurísticas de acordo com o nível de informações e recursos que ele tem à sua disposição. Caso ele esteja lidando com um mundo de riscos, cujo futuro possa ser previsto, ele terá a tendência de usar as heurísticas de *causation*. Entretanto, caso ele esteja inovando radicalmente, sendo esse mundo por isso marcado por incertezas que dificultam a possibilidade do futuro ser previsto, a sua propensão será em usar as heurísticas de *effectuation*. Ambas as abordagens consideram positivo o efeito de suas heurísticas sobre o processo de decisão do empreendedor.

O estudo das heurísticas proposto por Bingham e Eisenhardt (2011) também seguiu uma abordagem positiva da racionalidade limitada. Num trabalho anterior Eisenhardt e Sull (2001) chamaram as heurísticas de regras simples. Estas são atalhos que

focam e simplificam a forma como processamos as informações economizando tempo e esforço na tomada de decisão (SULL; EISENHARDT, 2015). Elas se adaptam ao contexto e aos decisores por serem idiossincráticas. No estudo das regras simples que as organizações adotavam em seu processo de internacionalização, Bingham *et al.* (2007) e Bingham e Eisenhardt (2011) perceberam a natureza idiossincrática das heurísticas usadas pelos decisores. Eles também observaram que essas heurísticas, apesar de serem particulares para cada empresa, tinham uma estrutura comum que as permitia serem agrupadas em aspectos específicos da captura de oportunidade. No processo de escolha das oportunidades de internacionalização das empresas, é possível observar 4 aspectos, ou categorias, que são comuns a todas elas: seleção, processual, prioridade e temporal. No Quadro 8 descrevemos cada uma dessas categorias.

Quadro 9 – Quatro categorias de Regras Simples

Tipo	Definição
<i>Selection</i> (Seleção)	Regras simples que orientam a escolha das oportunidades (quais oportunidades escolher e quais ignorar).
<i>Procedural</i> (Processual)	Regras simples que detalham as ações para guiar a execução de uma oportunidade selecionada em particular.
<i>Priority</i> (Prioridade)	Regras simples ranqueiam as oportunidades ou ações dentro de um conjunto selecionado.
<i>Temporal</i> (Temporal)	Regras simples que relacionam a captura de oportunidade com o tempo (a sequência, o ritmo/frequência e a velocidade).

Fonte: Adaptado de Bingham e Eisenhardt (2011)

Apesar de cada empresa ter o seu conjunto específico de atalhos cognitivos para o processo de internacionalização, emerge do padrão observado pelo uso dessas regras simples uma estrutura comum a todas que permite agrupar essas heurísticas nas 4 categorias propostas por Bingham e Eisenhardt (2011). Essas regras simples são aprimoradas por meio de um processo baseado na experiência do decisor em utilizá-las chamado de ciclo de simplificação (EISENHARDT; SULL, 2001; SULL; EISENHARDT, 2015). Por meio do ciclo, com o aumento da experiência, os decisores aprimoram as suas heurísticas, além de simplificá-las. Em sua pesquisa Bingham e Eisenhardt (2011) observaram que a experiência do decisor resulta em heurísticas mais simples e precisas, e não necessariamente no aumento do número delas. A precisão refere-se à identificação daquilo que é mais importante e do contexto específico mais apropriado para uso das heurísticas. Já a simplificação se manifesta na redução do número de regras. Com o ciclo de simplificação essas regras simples são revistas a cada

nova decisão, no qual heurísticas obsoletas são abandonadas, outras aprimoradas e algumas novas são criadas. Segundo Sull e Eisenhardt (2015), as regras simples possuem quatro características:

- são limitadas a um número reduzido de regras. A limitação no número de regras facilita a sua memorização e o foco naquilo que é mais importante;
- são feitas para o indivíduo ou para a organização que as utilizará. Apesar de serem usadas para um mesmo fim, podem se distinguir de acordo com as pessoas ou organizações que façam uso delas. Elas se adaptam ao perfil, ao contexto e às situações nas quais são usadas;
- aplicam-se a uma atividade ou decisão muito bem definida;
- oferecem uma orientação clara ao mesmo tempo que concedem liberdade para que aqueles que a apliquem modifiquem ou adaptem os critérios ao contexto.

As regras simples tratam muito bem da complexidade por serem flexíveis e pouco prescritivas (BINGHAN; EISENHARDT, 2011). Essas heurísticas permitem que os indivíduos consigam agir mais rapidamente em situações de incerteza e com grande restrição de tempo, pois os liberam de um processamento completo e sistemático de toda a informação (ZHANG E CUETO, 2017). Além disso, elas minimizam o risco do empreendedor atribuir peso excessivo para atributos periféricos, focando sua atenção naqueles que são de fato mais relevantes para a sua decisão (EISENHARDT; SULL, 2001; SULL; EISENHARDT, 2015). As regras simples podem ser formuladas de quatro formas: (1) o indivíduo pode construir suas regras por meio de uma análise e reflexão de suas próprias experiências analisadas a partir do seu histórico de decisões semelhantes; (2) o indivíduo pode observar a experiência de outros empreendedores e adotá-la na construção de suas regras a partir da análise do desempenho deles; (3) o indivíduo pode transformar em regras fatos, práticas e teorias científicas com performance e credibilidade reconhecidos aderentes ao seu contexto e (4) as regras podem surgir ao longo de uma negociação do indivíduo na qual existe uma divergência muito grande das metas, dos interesses e das visões dos participantes em relação ao caminho que deve ser seguido. A experiência dos empreendedores é uma valiosa fonte para a criação de suas regras simples (BINGHAM *et al.*, 2007; ZHANG E CUETO, 2017).

Em resumo, as regras simples são boas por oferecerem a flexibilidade necessária para aproveitar oportunidades, tomar decisões satisfatórias quando informações e tempo

são escassos e auxiliar diversas áreas e pessoas de uma organização a sincronizarem suas atividades para juntos atingirem objetivos em comum (EISENHARDT; SULL, 2001; BINGHAM *et al.*, 2007; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; SULL; EISENHARDT, 2015). Nesta tese adotaremos o entendimento do efeito positivo das heurísticas por meio da racionalidade limitada. O efeito negativo dos vieses não se deve propriamente ao fato de serem heurísticas, mas ao seu uso em um contexto, ou em um problema, inapropriado (GIGERENZER, 1996; GIGERENZER; SELTEN, 2001; GIGERENZER, 2001, 2003, 2004; BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Nossa tese busca mapear as heurísticas que os empreendedores utilizam para perceberem as incertezas. Para isso se torna necessário compreender os conceitos de percepção e julgamento. No próximo tópico daremos prosseguimento a essa discussão.

2.1.3 Percepção e Julgamento

Ao longo deste tópico tentaremos entender como é o processo de percepção dos indivíduos. É possível tratar essa discussão por várias literaturas, como da psicologia cognitiva, psicofísica, biológica, filosofia, gestão e economia comportamental. Iniciaremos apresentando a percepção pela perspectiva da psicologia cognitiva e da fenomenologia. Abordaremos por meio dessa literatura como os indivíduos percebem a informação. Além disso, trataremos também de como a percepção é utilizada na literatura da racionalidade limitada e heurísticas. Mostraremos como a percepção afeta o julgamento e a decisão dos indivíduos. Terminaremos este tópico nos posicionando quanto ao conceito de percepção que adotamos para responder à pergunta de pesquisa que guia este trabalho.

2.1.3.1 As diferentes perspectivas da percepção

Há uma certa confusão entre os conceitos de percepção e sensação. Existe uma relação direta entre ambos, apesar de serem distintos, por isso se faz necessário defini-los. Para Bernstein (2018), a sensação seria um sistema que traduz a informação externa em atividade no sistema nervoso. As mensagens produzidas pelo sentido são conhecidas

por sensações. Essas são responsáveis por moldar os comportamentos e os processos mentais criando o elo essencial entre o eu interior e o mundo externo. Já a percepção, segundo Bernstein (2018), é o processo de usar a informação e sua compreensão do mundo para que as sensações possam se tornar experiências significativas. Por essa análise a percepção vai além de ser meramente um processo passivo de absorver e decodificar as sensações recebidas. A percepção seria então o processo pelo qual os indivíduos pegam as sensações no meio ambiente e lhes atribuem significado. Para isso fazem uso do seu conhecimento, da sua experiência e da sua compreensão do mundo. Ao moldar a experiência, a percepção influencia os pensamentos, os sentimentos e as ações (BERNSTEIN, 2018). Dentro desse processo, é preciso ressaltar que, para que algo possa ser percebido, ele precisa antes ser sentido.

Na biologia a percepção é entendida como a “interpretação mental das sensações físicas produzidas por estímulos do mundo exterior” (LAWRENCE, 1999). A interpretação mental pode ser compreendida como o processo de construção interna do ambiente (JOHANSSON; XIONG, 2003). Os seres biológicos e dos sistemas inteligentes artificiais precisam perceber o ambiente para realizar as suas ações. Surge um ciclo percepção-ação, no qual o processo de percepção produz interpretações dos estados do ambiente. As percepções alimentam esse processo, que gera as ações que o indivíduo aplica no ambiente (JOHANSSON; XIONG, 2003). A percepção pode também ser definida como a organização, a identificação e o reconhecimento de informações sensoriais com a finalidade de representar e compreender as informações apresentadas, ou o ambiente (SCHACTER *et al.*, 2011). Há dois princípios, segundo Leeuwenberg e Boselie (1988), utilizados para compreender e descrever o processo de percepção: o Princípio da Probabilidade e o Princípio Mínimo. Hochberg (1978, 1998) definiu o Princípio da Probabilidade (*Likelihood Principle*) como a forma do indivíduo perceber os objetos ou eventos mais prováveis que se encaixam no padrão sensorial que está tentando interpretar. Já para Gregory (1973), se toda percepção de objetos requer algum grau de adivinhação, é possível pensar na estimulação sensorial como uma fornecedora de dados para as hipóteses sobre o estado do mundo externo. As hipóteses escolhidas, de acordo com o seu entendimento, seriam as percepções. Para Pomerantz e Kubovy (1986), a percepção, seguindo o Princípio da Probabilidade (*Likelihood Principle*), está organizada para alcançar a interpretação mais provável de corresponder à fonte de estimulação remota. Já Leeuwenberg e Boselie (1988) apresentam duas versões para o Princípio da

Probabilidade. A primeira seria ontogenética na qual a organização da percepção é determinada pelo conhecimento que uma pessoa adquiriu durante sua vida. A segunda seria filogenética, ou seja, a organização da percepção reflete o conhecimento que resulta da adaptação filogenética em uma escala de tempo evolutiva. Essa adaptação pode ser em função da seleção e evolução das espécies e de seus genes ao longo dos anos. Pela primeira versão, a percepção é construída pela experiência e pelo aprendizado do indivíduo (LEEUWENBERG; BOSELIE, 1988). A percepção pela segunda versão é baseada na história evolutiva da espécie. Conclui-se então que uma série de comportamentos foram adquiridos ao longo deste processo evolutivo, afetando a percepção.

Já o princípio mínimo, segundo Leeuwenberge Boselie (1988), compreende que a percepção reconhece os padrões mais simples possíveis, dadas as restrições inerentes aos seus sistemas perceptivos. Os teóricos da codificação estão ligados à ideia de que o reconhecimento de um padrão corresponde a um código primitivo, que é uma série de símbolos que descrevem a forma de um objeto dentro da linguagem da teoria de codificação. Um código primitivo pode ser reduzido a uma forma mais simples e curta por meio de um conjunto de operações formais dos símbolos codificados. Cada código é caracterizado por sua carga de informação. Ainda segundo Leeuwenberg e Boselie (1988) o princípio mínimo, pela teoria de codificação, consiste na redução do número de parâmetros independentes necessários (pelo sistema perceptivo e sob condições ideais) para alcançar o reconhecimento com a menor carga de informação.

Na filosofia, existe uma discussão do que seria a percepção feita pela linha dos empiristas, dos racionalistas e dos fenomenologistas. Para os empiristas, é o objeto que sensibiliza e ativa a percepção do sujeito (GIBSON, 1974). Por essa visão o sujeito é passivo no processo de percepção. Os racionalistas por sua vez atribuem a percepção ao sujeito, é a partir dele que o objeto é percebido (CHAUI, 1999). Podemos observar então uma lógica contrária nessa abordagem, pois o sujeito é ativo no processo de percepção enquanto o objeto se torna passivo. Os fenomenologistas entendem a percepção pela totalidade, ou seja, é a interação ativa entre o objeto e o sujeito que estabelece entre eles uma relação determinando o processo de percepção. Um não existe sem o outro e dessa relação emerge a percepção (MERLEAU-PONTY, 1999). O objeto precisa ser percebido e o sujeito precisa percebê-lo. A percepção então ocorre por meio da sensação. Esta para os empiristas e racionalistas fornece as qualidades internas e externas do objeto, ou seja,

as informações referentes a ele. A percepção então irá receber essa informação proveniente da sensação e organizá-la. Essa organização das sensações configura a percepção (GIBSON, 1974; CHAUI, 1999). Os fenomenologistas consideram que a sensação e a percepção ocorrem simultaneamente no espaço da experiência. A sensação é reação corporal que se dá por meio de estímulos externos. A percepção configura então a organização dessas várias sensações por meio de um processo de síntese delas (MERLEAU-PONTY, 1999). No Quadro 9 abaixo resumimos as diferentes definições para a percepção a partir da visão dos empiristas, racionalistas e fenomenologistas.

Quadro 10 – Síntese das diferentes abordagens sobre percepção

Linhas		Percepção	
Filosofia Tradicional	Empiristas	Objeto ativo	Organização da sensação ativa, soma e associação (de fora para dentro).
	Racionalistas	Sujeito Ativo	Sujeito ativo organiza as sensações dentro da cabeça (de dentro para fora).
Fenomenologia		Totalidade (Objeto e Sujeito ativos)	Sentimos e percebemos a totalidade. O sujeito e o objeto compõem o “percebido”.

Fonte: Adaptado de Chauí (1999), Merleau-Ponty (1999) e Bacha *et al.* (2006)

Seguindo essa linha da fenomenologia, a Psicologia da Gestalt também defende que não há diferença entre sensação e percepção. Trata-se de uma totalidade estruturada que a cognição humana faz das várias sensações que percebemos lhes atribuindo sentido. Isso significa que um objeto sempre será percebido pelo sujeito em sua totalidade, e não em partes. O sentido que é dado pela cognição dessas várias sensações percebidas dependerá de cada indivíduo. Neste trabalho adotaremos a visão da percepção dos fenomenologistas (MERLEAU-PONTY, 1999) e da Psicologia da Gestalt resumida logo abaixo (CHAUI, 1999; BACHA *et al.*; 2006):

- conhecimento da totalidade: sensação e percepção são a mesma coisa;
- sujeito e objeto percebido tem a mesma importância;
- experiência é significada pela vivência;
- envolve nossa personalidade (história, afetividade, humor);
- envolve a vida social (valores, crenças, função, sentido);
- tem uma forma especial de erro: a ilusão (confusão entre várias percepções ou ideias).

Na área de comportamento do consumidor, o processo de percepção também é estudado (BACHA *et al.*, 2006). Para Mowen e Minor (2003), a percepção seria a maneira como os consumidores são expostos a um determinado número de informações nas quais eles focam a sua atenção e utilizam para compreender o que está ao seu redor. Já para Sheth *et al.* (2001), a percepção é o modo como os consumidores escolhem, organizam e compreendem as informações que eles recebem no ambiente no qual estão inseridos. A percepção pode ser compreendida então como um processo no qual as sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas (SOLOMON *et al.*, 2014). Todos esses autores seguem a compreensão da fenomenologia para a percepção. Tanto que Sheth *et al.* (2001) afirmam que a percepção pode ser afetada por alguns fatores, como as características do estímulo, as características pessoais e o contexto no qual o indivíduo se encontra. Dessa forma um mesmo estímulo pode ser percebido de maneiras distintas por cada indivíduo. Resumindo, a percepção é subjetiva (depende de cada indivíduo), seletiva (o indivíduo seleciona os estímulos em que irá focar a sua atenção), simplificadora (o indivíduo realiza uma síntese de todos os estímulos que recebeu), limitada no tempo e acumulativa (o estímulo percebido e compreendido serve de base para auxiliar a percepção de outro estímulo semelhante) (KARSAKLIAN, 2000; CANT *et al.*, 2006, 2006; BACHA *et al.*, 2006).

Uma vez que o estímulo (informação) é percebido o indivíduo irá interpretá-lo e compreendê-lo (MOWEN; MINOR, 2003, CANT *et al.*, 2006, VENTER *et al.*, 2011). Existe também uma literatura que estuda a percepção na perspectiva do risco. A percepção do risco afeta diretamente o comportamento do indivíduo e essa linha de pesquisa busca compreender como isso ocorre e quais são as suas consequências (ROHRMANN, 2008). Ela está relacionada aos julgamentos e às avaliações dos indivíduos a respeito dos riscos aos quais eles estão expostos (ROHRMANN, 1998; ROHRMANN, 2003; ROHRMANN, 2008). Essa percepção irá influenciar as decisões sobre os riscos que o indivíduo está disposto a correr e tolerar influenciando diretamente o comportamento dele antes, durante e depois de um determinado evento. Podemos considerar que a percepção de risco é idiossincrática por ser uma interpretação do mundo baseada nas experiências e características pessoais do indivíduo (SLOVIC *et al.*, 1986; ROHRMANN, 1994; SLOVIC, 1992, 2000; FINUCANE; HOLUP, 2006; FRENCH *et al.*, 2006; ROHRMANN, 2003;).

A percepção também é construto importante na literatura de gestão, estratégia e organizacional (DEARBORN; SIMON, 1958; POWEL et al., 2011; BETTIS, 2017; FELIN; ZENGER, 2017). Em sua obra que aborda a gestão do comportamento organizacional George *et al.* (2005) define a percepção como um processo composto de três etapas pelo qual os indivíduos selecionam, organizam e interpretam a entrada dos dados de seus sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar). Há uma influência fisiológica nessa definição. Os indivíduos da organização farão uso de seus processos de percepção para dar significado e ordem ao mundo ao seu redor. Quanto mais próxima a percepção da verdadeira natureza daquilo que está sendo percebido, mais verdadeira ela será. É importante salientar que nessa definição utilizada por George et al. (2005) o ambiente e seus elementos estão dados e resta ao indivíduo capturá-lo. É um conceito que se assemelha ao da visão. Uma vez capturada a imagem do ambiente, o indivíduo irá organizá-la para interpretá-la e atribuir um sentido à realidade que ele está vivendo. O processo de percepção apresenta três elementos: observador, alvo da percepção e situação (GEORGE *et al.*; 2005). Na Figura 3 apresentamos esses componentes da percepção.

Figura 3 – Três componentes da percepção



Situação ou contexto em que ocorre a percepção

Fonte: George *et al.* (2005)

O processo de percepção para acontecer, segundo George *et al.* (2005), precisa dos três componentes da Figura 3. O observador é o indivíduo que irá interpretar o que os seus sentidos estão capturando por meio de sua observação. Já o alvo da observação é tudo que o observador está focado em tentar entender. Esse alvo pode ser uma pessoa, um evento, uma situação, um fenômeno, uma ideia, um comportamento, ou seja, qualquer coisa na qual o observador concentre a sua atenção. O indivíduo precisa então direcionar a sua atenção para alguma parte do mundo. Por último, a situação que está relacionada ao contexto no qual a percepção ocorre. Ela pode ser uma reunião da cúpula estratégica da

organização, o encontro na fila do restaurante na hora do almoço, o anúncio de um programa de demissão voluntária. Cada um desses componentes e suas respectivas características afetam realmente o que será percebido pelo indivíduo.

O fenômeno da percepção não é algo simples (GEORGE *et al.*; 2005). Um erro comum é acreditar que a percepção se resume à compreensão da realidade. Essa realidade será a mais objetiva possível desde que os sentidos do perceptor sejam os mais apurados possíveis. A acurácia da percepção se resumiria ao controle da distorção dos sentidos. Isso pode levar o observador a crer que a realidade percebida por ele é mais precisa do que a de outros indivíduos. Isso nos faz lembrar que todo processo de percepção é subjetivo e não objetivo, por mais preciso que ele possa ser. A subjetividade está contida no observador. A realidade sempre será uma interpretação daquilo que o indivíduo está percebendo e atribuindo sentido (GEORGE *et al.*; 2005). O que é visto depende de quem está olhando e isso terá implicações significativas para a compreensão e o gerenciamento do comportamento organizacional. As características do perceptor irão afetar a sua percepção. Elas estão representadas na Figura 4.

Figura 4 – Características do perceptor que afetam a percepção



Fonte: Adaptado de George *et al.* (2005)

Na Figura 4 chamamos o observador de perceptor. Destacamos em vermelho as heurísticas por serem o foco da nossa investigação. Trataremos a percepção pela perspectiva dos atalhos cognitivos. Um mesmo evento pode ser percebido de forma diferente de acordo com as características do perceptor. O perceptor por essa abordagem não percebe de forma passiva. Na teoria do agente, um agente pode ser descrito informalmente como alguma entidade, artificial (robô, algoritmo) ou natural (ser humano), que é capaz de perceber seu ambiente e agir sobre ele (JOHANSSON; XIONG, 2003). Ele fará uso de suas heurísticas, necessidades e desejos, para selecionar, organizar

e interpretar o alvo de sua percepção (GEORGE *et al.*; 2005). As heurísticas fazem parte da cognição e estão relacionadas com o conhecimento, a experiência e a expertise do perceptor. Ele fará uso de heurísticas para lidar com limitação das informações. Ele irá por meio delas focar a atenção em informações mais consistentes e ignorar ou desconsiderar informações inconsistentes. O perceptor é bombardeado por uma gama enorme de informações que tornam impossível a tentativa de atribuir sentido para todas elas. As heurísticas guiam o observador nessa seleção do que será o alvo de sua percepção. As necessidades e os desejos do perceptor estão associados ao seu estado de motivação. O estado motivacional do observador é composto pelas necessidades, pelos desejos, pelas crenças e pelos valores no momento da sua percepção. Consequentemente isso faz com que ele veja o que quer ver, ouça o que quer ouvir e acredite no que deseja acreditar. O humor do perceptor está relacionado com aquilo que ele está sentindo durante a sua percepção. Todas essas características do observador afetam o processo de percepção, acontecendo o mesmo com as características do alvo e da situação. No Quadro 10 apresentamos uma síntese de todas essas características.

Quadro 11 – Fatores que influenciam a percepção

Características do perceptor	Características do Alvo	Características da Situação
<ul style="list-style-type: none"> • ESQUEMAS: A base de conhecimento do perceptor; • ESTADO MOTIVACIONAL: as necessidades, valores e desejos do perceptor no momento da percepção; • HUMOR: os sentimentos do perceptor no momento da percepção. 	<ul style="list-style-type: none"> • INCERTEZA: uma falta de clareza ou definição que torna difícil determinar como uma pessoa, lugar ou coisa realmente é; • STATUS SOCIAL: a posição real ou percebida de uma pessoa na sociedade ou organização; • USO DE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO: os esforços de uma pessoa para controlar as percepções dos outros sobre ela. 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMAÇÕES ADICIONAIS: informações situacionais que o perceptor usa para interpretar o alvo; • SALIÊNCIA: até que ponto um alvo se destaca entre um grupo de pessoas ou coisas.

Fonte: George *et al.* (2005)

Cada uma das características afeta diretamente o processo de percepção que poderá resultar em vieses. Esses nessa perspectiva seriam uma tendência sistemática de usar ou interpretar informações que resulte na distorção e na imprecisão da percepção (GEORGE *et al.*; 2005). Esses vieses e suas distorções na percepção do observador afetam o seu julgamento e o levam a decisões possivelmente inadequadas. A percepção torna-se algo crítico para compreender como os membros da organização formulam suas

estratégicas, julgam, tomam suas decisões, agem sobre seus problemas. Os vieses se tornam então fontes de possíveis distorções que podem afetar a percepção do observador. No quadro 11 abaixo apresentamos alguns vieses utilizados por George *et al.* (2005) para exemplificar a forma como eles podem afetar o processo de percepção.

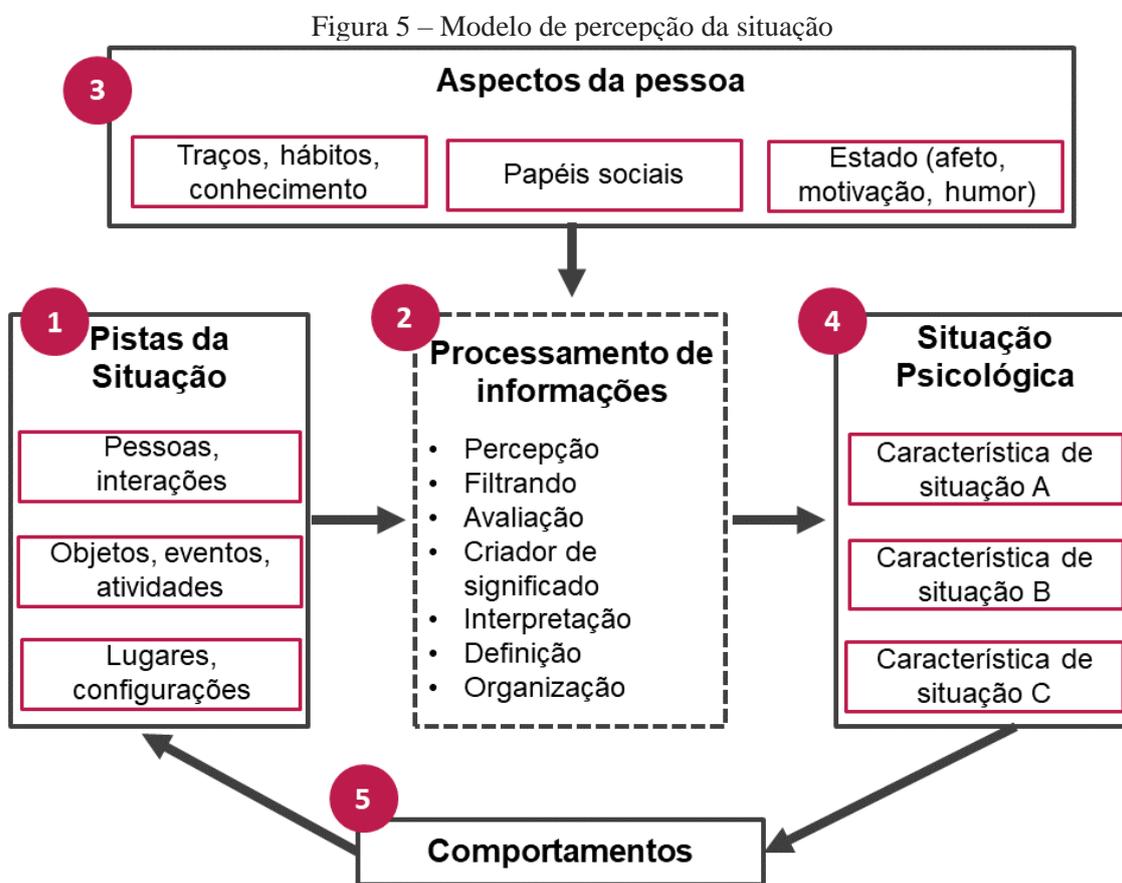
Quadro 12: Algumas fontes de vieses para o processo de percepção

Fontes de vieses	Descrição	Exemplos
Efeito da primazia	As informações iniciais que um observador tem sobre um alvo têm um efeito excessivamente grande na percepção do observador e na sua avaliação do alvo.	Os entrevistadores decidem nos primeiros minutos de uma entrevista se um candidato a uma vaga de emprego é ou não uma boa escolha.
Efeito contraste	As percepções que o observador tem de outros influenciam a sua percepção de um alvo.	A percepção de um gerente de um subordinado médio provavelmente será mais rigorosa se esse subordinado estiver em um grupo com desempenho muito alto.
Efeito halo	A impressão geral do observador de um alvo influencia a sua percepção do mesmo alvo em outros contextos e momentos.	Um subordinado que causou uma boa impressão geral em um supervisor é classificado como um realizador de trabalho de alta qualidade e um cumpridor de prazos, independentemente de um trabalho cheio de erros ou atrasado.
Aspreza, leniência e tendência média	Alguns observadores tendem a ser excessivamente duros em suas percepções, alguns excessivamente tolerantes e outros percebem a maioria dos alvos como algo médio.	Supervisores mais ríspidos e ásperos tendem a avaliar a maioria dos seus subordinados de uma maneira ruim. Supervisores mais lenientes avaliam com bom o desempenho da maioria e existem aqueles supervisores que avaliam a maioria dentro de uma média.
Conhecimento prévio	Saber o desempenho ou a posição de um determinado alvo num evento passado influencia as percepções futuras do observador sobre esse alvo.	Um professor percebe um aluno mais positivamente do que ele merece, porque o professor sabe que o aluno teve uma pontuação alta no SAT.

Fonte: George *et al.* (2005)

Por essa influência dos vieses fica claro que as características do indivíduo podem afetar como ele percebe a realidade e dá sentido para ela. Os vieses limitam a precisão da

percepção afetando o julgamento e a decisão dos observadores (GEORGE *et al.*; 2005). Reconhecemos a percepção como um fenômeno idiossincrático, subjetivo e que é fortemente afetado pelas características do observador. Outros autores também se preocupam em investigar como funciona o processo de percepção e o que pode afetá-lo. Como exemplo temos Rauthmann *et al.* (2014), que focam a investigação da percepção da situação. Eles justificam essa escolha por esse fenômeno ser considerado uma das bases mais significativas e promissoras para caracterizar os indivíduos (MAGNUSSON, 1981). A Figura 5 descreve o modelo sugerido por Rauthmann *et al.* (2014) para explicar o processo de percepção da situação com a introdução de elementos como pistas da situação e comportamentos.



Fonte: Adaptado de Rauthmann *et al.* (2014).

Os números indicam a ordem das etapas do processo de percepção da situação. Primeiro, temos as pistas da situação que são os elementos que compõem o ambiente. Elas formam o cenário, ou contexto, e isoladas não transmitem nada. Elas precisam ser processadas por meio de uma sequência de atividades, que vai da percepção até a organização. Os aspectos pessoais irão afetar como essas pistas serão processadas. Como resultado desse processamento teremos as situações psicológicas que são construções ou

representações da realidade. Essas situações psicológicas só existem se percebidas e variam de acordo com o perceptor, sendo por isso dinâmicas e mutáveis. O nosso sistema perceptivo se adaptou ao longo do tempo para selecionar, filtrar e interpretar rapidamente as pistas mais salientes e importantes, ignorando todo o resto (RAUTHMANN *et al.*; 2014). Seria impossível processar todas as pistas da situação. Na literatura de economia comportamental, fazemos isso por meio do uso de heurísticas. Para finalizar a forma como as pistas são percebidas, determinar-se-ão os comportamentos e as ações do perceptor. Concluimos por esse modelo que as características do indivíduo afetam o que ele percebe e que ele não é passivo nesse processo. No próximo tópico avançaremos com a discussão do problema da percepção abordando a questão do olho que tudo vê da racionalidade limitada.

2.1.3.2 Racionalidade e percepção

A ideia da racionalidade limitada proposta por Herbert Simon desafiou o status quo da economia neoclássica vigente na primeira metade do século XX, que defendia a ideia da onisciência dos agentes econômicos em seu processo decisório (SIMON, 1956). Grande parte da literatura sobre racionalidade aborda a percepção pela perspectiva da psicofísica e da ótica reversa ignorando a psicologia e a fenomenologia da consciência (FELIN *et al.*, 2017; FELIN; ZENGER, 2017; CHATER *et al.*, 2018). Em seu trabalho Fellin *et al.* (2017) argumentam que a literatura sobre racionalidade limitada apresenta um problema por causa de caracterizarem a percepção como um “olho que tudo vê”. A própria ideia da racionalidade limitada concebida por Simon (1955, 1956) e usada por Tversky e Kahneman (1973, 1974) considera a existência de um alguém, os próprios agentes decisores, o sistema como um tudo ou o pesquisador que investiga e que observa o fenômeno, que analisa e que julga as decisões a partir do seu conhecimento da opção ótima (FELIN *et al.*, 2017; FELIN; ZENGER, 2017). Existe alguém que avalia o agente decisor sobre o quão próximo, ou distante, a sua decisão está do ótimo. Para que essa avaliação seja feita, é preciso que esse alguém saiba qual seria essa decisão ótima. A crítica de Fellin *et al.* se concentra nessa questão de alguém, chamado por eles do “olho que tudo vê”, deter o conhecimento da decisão ótima.

A economia neoclássica tinha uma visão mais extrema sobre a natureza da percepção da racionalidade (FELIN *et al.*, 2017). O agente econômico seria um ser dotado de uma racionalidade perfeita, ou onisciente, capaz de perceber tudo à sua volta. Herbert Simon foi o pioneiro mais notório a desafiar esse modelo baseado na onisciência do agente decisor com a proposição do seu conceito da racionalidade limitada (SIMON, 1955, 1956). A ideia da racionalidade limitada está focada na natureza da visão e da percepção (FELIN *et al.*, 2017). Em seus trabalhos, Simon (1955, 1956) instiga o leitor a imaginar um organismo ou um animal em busca de alimentos para ilustrar o processo de decisão do indivíduo. A busca desse animal primeiramente acontece em um espaço predefinido no qual ele pode procurar, com o auxílio da sua visão, a comida (opções de escolha) e mover em direção às suas melhores escolhas. A visão nesse caso é considerada uma ferramenta essencial para que ele seja capaz de capturar as informações do espaço no qual ele se encontra e interpretá-las. Contrariando a economia neoclássica que esperava esse sujeito ser capaz de ver de forma onisciente toda a paisagem e suas possibilidades à sua volta, Simon (1955, 1956) propõe que a percepção do sujeito será delimitada pelo comprimento e alcance de sua visão. Está nesse ponto uma das grandes contribuições de Herbert Simon ao reconhecer que o indivíduo não tem ciência, não tem tempo nem é capaz de perceber todas as alternativas existentes em seu ambiente (Gibson, 1979). Os organismos em seu processo de decisão consideram apenas uma quantidade limitada de possibilidades buscando escolher as opções que lhe satisfazem ao invés de uma opção ótima.

Apesar de não considerar o agente decisor onisciente, para Felin *et al.* (2017) Herbert Simon apenas transferiu essa onisciência para um “olho que tudo vê”, que irá julgar se o indivíduo se comportou de maneira racional ou limitada. Outro ponto crítico é como a racionalidade limitada trata de percepção. Segundo Simon (1980), a percepção do agente decisor é semelhante a uma câmera fotográfica com a qual os indivíduos capturam as possibilidades e informações do seu ambiente. Essa câmera, a percepção dos indivíduos, tem um alcance limitado quanto ao ambiente no qual o indivíduo se encontra e só é capaz de capturar apenas aquilo que imediatamente é percebido por ele (Simon, 1956). O conceito de percepção utilizado por Herbert Simon se resume à representação do mundo para a mente (FELIN *et al.* 2017). Há uma ênfase excessiva no ambiente e conseqüentemente nos objetos que se encontram dentro dele, desconsiderando a particularidade de cada organismo no processo de percepção. Essa acaba sendo

considerada como um mero sistema passivo de entrada de dados do mundo capturado, que será representado pela mente. Essa concepção da percepção utilizada na racionalidade limitada não leva em consideração o indivíduo que está percebendo. A natureza do agente decisor não afeta diretamente a sua percepção. (FELIN *et al.* 2017; FELIN; ZENGER,2017).

Esse problema do “olho que tudo vê” também está presente no trabalho de Amos Tversky e Daniel Kahneman sobre heurísticas e vieses de acordo com Felin e Zenger (2017). Em seu artigo Tversky e Kahneman (1974) compreendem a percepção como um processo de registro de impressões de estímulos físicos do ambiente a partir das características reais dos objetos que nele se encontram (FELIN *et al.* 2017). Esse processo se assemelha a uma câmera fotográfica e as características do objeto, ou estímulos, englobam tamanho, distância, volume, cor, estado, humor (KAHNEMAN, 2003). Existe uma ênfase da percepção no meio ambiente, que é definido pelo Daniel Kahneman como avaliações naturais. Essas seriam, segundo Kahneman (2003), estímulos dos ambientes provenientes das características físicas do objeto que são automaticamente percebidos, ou registrados, pelo indivíduo. A percepção se resume a um problema de capturar os estímulos externos provenientes do ambiente de maneira correta e representar esse mundo percebido da forma mais precisa possível (KAHNEMAN, 2003). As ilusões e distorções relacionadas Tversky e Kahneman (1973, 1974) através do estudo dos vieses baseiam-se na irracionalidade existente na discrepância entre o que é visto e descrito e o que de fato existe e é real. Os vieses são provenientes dessa distorção na percepção do agente decisor. Existe também nessa visão do estudo das heurísticas e vieses de Tversky e Kahneman a figura onisciente do “olho que tudo vê” (FELIN *et al.* 2017). Podemos concluir que nem o trabalho de Herbert Simon nem o de Amos Tversky e Daniel Kahneman superaram a visão da onisciência presente no *homo economicus* da economia neoclássica. Eles apenas transferiram essa onisciência para a percepção (FELIN *et al.* 2017). Ainda existe em ambos a onisciência, mas deslocada do indivíduo para o “olho que tudo vê”.

A grande crítica ao modelo de percepção utilizado pelas pesquisas no campo da racionalidade limitada está no fato de ignorarem a singularidade e esfericidade da natureza do indivíduo perceptor nesse processo (FELIN *et al.* 2017). Os pesquisadores na área de percepção defendem que é impossível o indivíduo capturar e representar todo o ambiente no qual ele se encontra. A percepção não é apenas um sistema passivo de entradas de estímulos com o qual se representa e mapeia para a mente o mundo (PURVES

et al., 2014; KOENDERINK *et al.*, 2014). Acaba sendo um problema reduzir a representação do mundo pela mente à captura de estímulos sensoriais (CHATER *et al.*, 2010). A percepção, assim como a visão, é específica de cada espécie e organismo, por isso depende mais da natureza do indivíduo do que da natureza do ambiente e do objeto a ser percebido (FELIN *et al.* 2017; FELIN; ZENGER, 2017). O agente perceptor por essa perspectiva se torna ativo no processo de percepção.

Algumas linhas corroboram esse indivíduo perceptor ativo. Para Albert Einstein, “o fato de poder ou não observar algo depende da teoria que está sendo utilizada. É a teoria que determina o que pode ou não ser observado” (Einstein – POLANYI, 1974). Isso significa que o processo de percepção é guiado pela teoria utilizada pelo indivíduo. A teoria proporciona ao observador mecanismos, por meio de perguntas, que direcionam de uma maneira única a sua atenção e saliência (FELIN; ZENGER, 2017). Seguindo essa linha, Chater *et al.* (2017) propõem que prestamos atenção no nosso entorno e ambiente em busca de algo ao invés de meramente capturar ou representar de maneira passiva aquilo que percebemos. Essa busca, na forma de perguntas, direciona a percepção do observador. Um exemplo sugerido por Chater *et al.* (2017) para ilustrar a importância da pergunta na percepção é o do gestor responsável por elaborar as estratégias da organização. O ambiente percebido por esse gestor será sempre decorrente das perguntas que ele é capaz de elaborar. A percepção é um fenômeno dirigido e guiado por perguntas elaboradas de acordo com a especificidade do indivíduo.

Os trabalhos de Von Uexkull *et al.* (2010) e Burkhart (2005), no campo da biologia e da ciência cognitiva respectivamente, explicam a especificidade e dirigibilidade da percepção por meio da ideia do “*suchbild*”. O “*suchbild*” de um organismo, ou indivíduo, representa uma pergunta e a resposta em potencial, que irá orientar a sua procura e conseqüentemente delimitará o que poderá ou não ser percebido por ele no ambiente. Esse “*suchbild*” é específico de cada espécie, ou indivíduo, e condicionará a percepção não pelo mundo que está lá fora no ambiente, mas pelo que a espécie está procurando. É essa procura que se manifesta nos indivíduos por meio de perguntas que conduzirá a sua percepção. Karl Popper sofisticou essa ideia com a proposição de que a mente é um mecanismo humano que permite uma percepção única por meio da elaboração de questões, hipóteses, problemas e teorias que impomos ao mundo (Popper, 1967). A percepção é composta de teoria que determina o tipo de observação que faremos, para onde direcionaremos a nossa atenção e pelo que teremos

interesse. A percepção para Karl Popper é explicada por meio da ideia de um holofote ou uma lanterna (KOENDERINK *et al.*, 2011). Com esse holofote direcionamos a nossa percepção para aquilo em que temos interesse. Para explicar esse conceito, Karl Popper pediu, durante uma palestra, que as pessoas que se encontravam num auditório simplesmente parassem e observassem. Ele não compartilhou nenhuma outra orientação além dessa. As pessoas ficaram confusas sem saberem o que deveriam observar. Ao ser questionada sobre alguns aspectos específicos do ambiente, a maioria não foi capaz de descrevê-los por não se lembrarem deles. Com isso ele demonstrou que a observação por si só não é suficiente para que o indivíduo consiga perceber o ambiente à volta. Ela precisa de um direcionamento. Dessa forma, a percepção torna-se um fenômeno da mente para o mundo, ao invés do mundo para a mente, como sugerem Herbert Simon e Daniel Kahneman. Adotemos neste trabalho a interpretação da percepção como um holofote (POPPER, 1967; KOENDERINK *et al.*, 2011, FELIN *et al.*, 2017), guiado pelas perguntas e teorias do indivíduo perceptor.

A percepção é guiada por uma procura impulsionada pelas perguntas que impomos ao mundo à espera de respostas específicas (CHATER *et al.*, 2017). Um experimento que mostra a importância da pergunta no direcionamento da percepção é do vídeo com a contagem do número de cestas realizadas. É pedido para as pessoas antes de verem o vídeo contarem o número de cestas que foram feitas. No meio do vídeo aparece na tela um gorila que simplesmente não é visto pela maioria das pessoas. O fato das pessoas não verem o gorila não se trata de uma distorção, ou falha, em seu processo de percepção, mas de uma característica da percepção. Ela não tem sentido algum sem um foco na direção (CHATER *et al.*, 2017). A percepção é um processo de busca direcionado por fatores específicos do indivíduo (FELIN; ZENGER, 2017). Podemos concluir que são as perguntas que nos guiam para onde direcionar a nossa percepção (FELIN *et al.*, 2017). Esta, como foi apontada na literatura da racionalidade limitada e heurísticas, está relacionada com o julgamento e o processo de tomada de decisão do indivíduo (DEARBORN; SIMON, 1958, KAHNEMAN, 2003). Queremos avançar nesse entendimento pelo fato da percepção afetar o julgamento e a tomada de decisão do empreendedor (TOWNSEND *et al.*, 2018; PACKARD *et al.*, 2017). No próximo tópico trataremos do julgamento e da decisão dos indivíduos.

2.1.3.3 Julgamento e tomada de decisão

Uma vez que os estímulos, ou seja, as informações, foram percebidos, o indivíduo irá organizá-los no seu processo de decisão, que culminará numa ação. Para se tomar uma decisão, é necessário conhecer o problema, a necessidade, os objetivos, os critérios e subcritérios, as partes interessadas e que serão diretamente beneficiadas, os grupos que serão afetados e as ações alternativas disponíveis (SAATY, 2008). O intuito é encontrar uma ação que satisfaça os critérios e objetivos definidos e que permita a alocação dos recursos de uma maneira razoável. A informação percebida, segundo Saaty (2008), auxilia o entendimento dos eventos sobre os quais iremos decidir possibilitando que realizemos um bom julgamento sobre a decisão que tomaremos. Na análise da decisão, Thomas Saaty observou que o excesso de informação pode ser tão ruim quanta a falta informação. Questão essa que também foi apresentada pelo conceito da racionalidade limitada. É possível que existe um processo pelo qual a decisão ocorre. Temos na Figura 6 o processo de tomada de decisão proposto por Mcnamee e Celona (2007).

Figura 6 – Processo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Mcnamee e Celona (2007)

Nesse processo inicialmente o indivíduo percebe os estímulos do ambiente no qual ele se encontra. Só faz sentido uma decisão ser tomada nesse processo se existir o comprometimento de recursos, caso contrário, a alternativa será não fazer nada. É preciso existir a necessidade do comprometimento de recursos e um custo para isso. Existindo então um custo para os recursos que serão comprometidos na decisão, o primeiro elemento consiste na análise e na síntese das informações que foram percebidas no ambiente. Por meio dele serão respondidas perguntas como: “o que eu sei?” e “o que eu não sei?”. A pergunta “o que eu não sei?” refere-se às incertezas, por isso tem uma grande importância nesse processo (KNIGHT, 1921). O segundo elemento refere-se às

alternativas e responderá à pergunta: “quais são os possíveis cursos de ação?”. O último elemento são os objetivos, ou seja, o que eu quero alcançar (ganhar) com essa decisão. Uma vez definidos esses três elementos, o indivíduo irá processar as informações, as alternativas e os objetivos todos juntos e por meio de sua lógica (ou sistema cognitivo) ele tomará a sua decisão, que resultará numa ação (MCNAMEE; CELONA, 2007). A esse processo de lógica podemos também atribuir o nome de julgamento.

O julgamento é o precursor da ação no processo de decisão e irá determinar o comportamento do indivíduo para que ele alcance o objetivo almejado de sua decisão (PACKARD *et al.*, 2017). Para Bazerman e Moore (2013), ele está relacionado aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisão. Esse julgamento consiste na análise das alternativas considerando a probabilidade de se alcançar o resultado desejado por meio delas ou também na análise daquelas que tiverem a menor probabilidade de resultar numa ação não esperada (PACKARD *et al.*, 2017). Segundo Packard *et al.* (2017), a decisão em si não se limita apenas na seleção de alternativas e resultados, faz parte dela também o julgamento da viabilidade da escolha das alternativas e seus respectivos resultados. Além disso, toda ação, ou não ação, resultará de uma decisão que será processada por meio de um julgamento. Para Casson (1982), o julgamento é uma síntese de todas as informações que o indivíduo percebe. Os julgamentos dos indivíduos são influenciados por suas crenças, suas experiências e seus valores (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Diferentes indivíduos, mesmo que estejam num mesmo ambiente, que tenham objetivos iguais e que sejam estimulados pelas mesmas informações, farão julgamentos diferentes por causa de suas particularidades: características pessoais, capacidades cognitivas, experiências (FOSS *et al.*, 2019). Por isso podemos caracterizar o julgamento como idiossincrático.

Para simplificar e reduzir a complexidade de seus julgamentos, os indivíduos também fazem uso de heurísticas (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Essas são próprias de cada indivíduo, que fará uso delas para conduzir melhor seus julgamentos e conseqüentemente suas decisões. Em seu trabalho, Tversky e Kahneman (1974) compreenderam que o julgamento é uma capacidade cognitiva que os indivíduos utilizam para tomarem decisões referentes ao futuro pela impossibilidade de se utilizar um modelo com regras claras para determinar a sua ação. Caso esse indivíduo pudesse fazer uso de um modelo, não precisaria tomar uma decisão, bastaria aplicar o modelo e executar a ação sugerida por ele. Em situações de incerteza, o decisor fará uso então de um conjunto

próprio de heurísticas para lidar com as suas limitações e com as restrições do contexto no qual se encontra (GRANDORI, 2010). Um melhor entendimento das heurísticas e dos seus possíveis vieses que o ser humano faz uso pode melhorar o seu julgamento e conseqüentemente as suas decisões, especialmente em situações de incerteza (TVERSKY; KAHNEMAN, 1973, 1974, 1980, 1992; KAHNEMAN; TVERSKY, 1982). Ambientes marcados por incertezas são caracterizados por lacunas e restrições de informações (SHANNON E WEAVER, 1949; MILLER E FRICK, 1949; GALBRAITH, 1977). O indivíduo possui, necessariamente, racionalidade limitada e limitações de tempo e de capacidade cognitiva. Por isso, em situações de incertezas, em função de todas as suas limitações, o decisor poderá fazer uso de heurísticas no seu julgamento.

No início do século passado, Frank Knight estabeleceu uma relação entre julgamento, empreendedorismo e incerteza. Segundo Foss e Klein (2005), a definição de empreendedorismo de Knight (1921) está diretamente associada ao julgamento. O julgamento do empreendedor refere-se às decisões do negócio sobre a escolha de possíveis resultados num contexto de um futuro desconhecido por ele (FOSS; KLEIN, 2005; FOSS *et al.*, 2019). Esse desconhecimento do futuro difícil de ser mensurado probabilisticamente é o que Knight (1921) denomina incerteza. O julgamento do empreendedor pode ser compreendido como seleção intencional e racional, baseada nos objetivos, nas crenças, nas experiências e nas expectativas desse decisor, de um determinado curso de ação (KNIGHT, 1921; MISES, 1957). O julgamento do empreendedor busca decidir, por meio dos recursos que ele detém, quais serão as suas ações para enfrentar as incertezas (FOSS; KLEIN, 2005; PACKARD *et al.*, 2017; FOSS *et al.*, 2018). O empreendedorismo pode ser considerado uma ação racional em situações de incertezas e para compreendermos o processo de julgamento do empreendedor e as ações decorrentes de sua decisão precisamos focar a nossa atenção nas incertezas que foram percebidas por ele (PACKARD *et al.*, 2017). A incerteza é uma condição e pode ser percebida pelo indivíduo (TOWNSEND *et al.*, 2018). Uma vez que a incerteza é percebida pelo empreendedor, ele irá julgar as alternativas possíveis para decidir as ações para lidar com ela. O processo de percepção de incertezas do empreendedor irá afetar o seu julgamento, a sua decisão e conseqüentemente o resultado de suas ações (PACKARD *et al.*, 2017; FOSS *et al.*, 2019). Para Packard *et al.* (2017), a ação do empreendedor e o resultado dela são determinados pelo julgamento das incertezas por ele percebidas. A incerteza está diretamente ligada ao processo de percepção e julgamento no processo de

tomada de decisão do empreendedor (KNIGHT, 1921; PACKARD *et al.*, 2017; FOSS *et al.*, 2019). Por isso iremos explorar melhor no próximo tópico o construto incerteza.

2.2 Incerteza e suas multidimensões

Neste tópico iremos discutir a definição de incerteza e a sua natureza. Partimos inicialmente dos 17 textos seminais encontrados sobre heurísticas e empreendedorismo relacionados no Quadro 1. Entre os trabalhos, estava o livro de Frank Knight publicado na década de 20: *Risk, Uncertainty and Profit*. Trata-se de uma obra pioneira e seminal no campo do empreendedorismo que discute, entre várias questões, o construto incerteza e risco. Utilizando o método de pesquisa bola de neve (BIERNACKI; WALDORF, 1981), partimos então de Knight (1921) e encontramos outros trabalhos que foram influenciados por ele: Galbraith (1977), Ducan (1972), Milliken (1987), Busenitz e Barney (1997), Pitchet *al.*(2002), Sommer e Loch (2004), Rice *et al.*(2004), Packard *et al.* (2017), Townsend *et al.*(2018) e Foss *et al.* (2019).Através desta, pesquisa descobrimos alguns autores que discutem o construto incerteza. Foi possível observar a existência de uma linha bastante influente que compreende a incerteza pela dificuldade dos empreendedores empregarem funções de probabilidade na previsão de eventos futuros relacionados ao negócio (KNIGHT, 1921; Townsend *et al.*, 2018). Existem também linhas que discutem a incerteza como ignorância no processo de decisão (SIMON, 1979; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974) ou lacunas de informação (DUCAN, 1972; GALBRAITH, 1977). Avançando os estudos, outros pesquisadores propõem que a incerteza pode ser percebida pelo indivíduo (MILLIKEN, 1987; PACKARD *et al.*, 2017; FOSS *et al.*, 2019e propagada (GOMES *et al.*, 2018) possuindo diferentes dimensões (graus: DEQUECH, 2000; tipos: PITCH *et al.*, 2002; níveis: GOMES *et al.*, 2019; extensão: GOMES *et al.*, 2018; áreas: RICE *et al.*, 2008). Discutiremos também a necessidade do uso de heurísticas pelos indivíduos em seus processos de decisão para lidarem com as incertezas. Iniciaremos discutindo a diferença entre risco e incerteza.

2.2.1 De incerteza e risco

O uso moderno do conceito de incerteza foi inicialmente apresentado por Cantillon (1755). Em sua obra ele associa busca de oportunidades e empreendedorismo com tomada de decisão com resultados incertos (HERBERT; LINK, 1989). Somente em 1921 Frank Knight retomou o conceito de incerteza e o relacionou como um princípio fundamental para a atividade empreendedora (TOWNSEND *et al.*, 2018). Na década de 20, segundo Townsend *et a* (2018), a visão que prevalecia era a de que, numa perspectiva de longo prazo, tanto a incerteza quanto a decisão individual tinham pouca relevância, ou seja, a ação empreendedora não possuía importância na compreensão das forças gerais que equilibravam o mercado. A compreensão de Knight (1921) de incerteza rompe com essa visão ao afirmar que a ação empreendedora está diretamente relacionada com a capacidade de suportar incertezas. Corroborando essa perspectiva, Coase (1937) e Keynes (1937) sustentaram que a incerteza era um problema crucial a ser enfrentado pelos empreendedores. Como consequência desse pensamento se construiu um consenso de que a incerteza está diretamente relacionada à ação empreendedora e ambas estão fortemente ligadas às teorias fundacionais do empreendedorismo (BOUDREAUX; HOLCOMB, 1989).

As definições da literatura para incerteza são complexas e problemáticas (TOWNSEND *et al.*, 2018). Complexas pela grande variedade de áreas que fazem uso do termo e problemáticas pela dificuldade da construção de um entendimento. Não existe um consenso único do que seria incerteza. Porém o trabalho de Knight (1921) é um grande marco no estudo das incertezas, por isso uma influência para os pesquisadores que tratam dela no âmbito do empreendedorismo e da inovação. Mas até mesmo os trabalhos que seguem a visão knightiana utilizam muitas vezes suas próprias definições para a incerteza, dificultando o seu uso e a sua operabilidade pelos empreendedores e pesquisadores (TOWNSEND *et al.*, 2018). Essa dificuldade para se definir a incerteza se manifesta nos inúmeros desafios que ela cria e que ela oferece para os indivíduos das organizações empreendedores, até mesmo aqueles mais qualificados e experientes (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; BUSENITZ; BARNEY, 1997). Apesar da dificuldade em conceituá-la, a incerteza tem um papel importante na geração de valor (TOWNSEND *et al.*, 2018) e proporcionou uma diversidade de teorias do processo de decisão que incorporaram os vários tipos de incerteza (SIMON 1955, 1959, 1979; CYERT ; MARCH, 1963, TVERSKY E KAHNEMAN, 1974, 1980, 1992, KAHNEMAN ; TVERSKY, 1979, 1982; TVERSKY ; FOX, 1995; GIGERENZER, 2008; BRIGHTON ; GIGERENZER, 2012;

LOVALLO ; KAHNEMAN, 2000; MOUSAVI ; GIGERENZER, 2014; AIKMAN *et al.*, 2014; NETH ; GIGERENZER, 2015). O objetivo de todas essas abordagens teóricas converge na tentativa de propor ferramentas para os modelos de tomada de decisão que possibilitem os indivíduos, em seus empreendimentos ou organizações, a agirem de forma mais satisfatória em ambientes incertos (TOWNSEND *et al.*, 2018). A incerteza se revela como uma força vital por constituir as oportunidades empreendedoras essenciais para a renovação das organizações e economias (KNIGHT, 1921). Frank Knight propôs um construto de incerteza que estabelecia uma relação direta com a ação empreendedora e também uma definição possível de operacionalizá-la ao diferenciá-la de risco.

Entre as várias conceituações de incerteza, nenhuma foi mais central para a discussão do empreendedorismo do que a diferenciação entre incerteza e risco (TOWNSEND *et al.*, 2018). O risco, para Knight (1921), está associado aos eventos que podem ser modelados e mensurados por uma função de probabilidade. Já a incerteza se refere aos eventos cujos resultados revelam grande dificuldade de serem mensurados e modelados probabilisticamente. O risco pode ser entendido então como a incerteza mensurável probabilisticamente e a incerteza verdadeira seria o evento impossível de ser previsto e mensurado (KNIGHT, 1921). Com o risco, não sabemos ao certo o que vai acontecer no futuro, mas sabemos como é a distribuição de todos os resultados possíveis por sermos capazes de mensurá-los probabilisticamente (HOFFMANN; HAMMONDS, 1994). Os modelos e as teorias de decisão da economia tradicional não foram concebidos para lidar com as incertezas (SIMON, 1979). Eles trabalham no espectro do risco e daquilo que pode ser mensurado, como a lógica dos modelos probabilísticos (por exemplo: as árvores de decisão), usados nas teorias de decisão e que não se aplicam em eventos marcados por incertezas (SHACKLE, 1955). Essa distinção cuidadosa de Knight (1921) entre risco e incerteza é extremamente crítica para a construção de teoria na área de empreendedorismo (FOLTA, 2007). Vários autores irão seguir o conceito da incerteza knightiana na condução de seus trabalhos.

Outras definições emergem seguindo a visão knightiana. Para York e Venkataraman (2010), a incerteza seria os riscos que não podem ser mensurados probabilisticamente ou previstos de maneira precisa. Em seu trabalho, Kuechle *et al.* (2016) definem a incerteza como uma situação, ou um evento, caracterizada pela existência de lacunas de informações que precisam ser preenchidas pela ação do empreendedor. O empreendedor irá agir para mitigar essas incertezas buscando as

informações que lhe faltam. O conceito de incerteza pode então ser associado a lacunas de informação. Seguindo esse pensamento Galbraith (1977) define a incerteza como a diferença entre a informação que uma organização possui e a informação de que necessita. Esse intervalo, entre a informação conhecida e a informação necessária para a tomada de decisão e resolução dos problemas, seria a incerteza no seu entendimento. A incerteza para Gifford *et al.* (1979) é a incapacidade percebida de um indivíduo em prever algo com precisão por não ter informação suficiente para antecipá-la ou por sentir-se incapaz de discriminar entre as informações percebidas aquelas que são relevantes ou irrelevantes (GIFFORD *et al.*, 1979). Essa é a definição na qual Milliken (1987) baseou o seu trabalho. Segundo ela o empreendedor ou gestor pode perceber diferentes tipos de incertezas. Ele experimenta a incerteza por perceber as lacunas de informação que possui para realizar com precisão suas precisões ou por ter a sensação de ser incapaz de distinguir os dados relevantes dos dados irrelevantes. A incerteza é para a Milliken (1987) um fenômeno subjetivo relacionado com a percepção do indivíduo de não possuir conhecimento ou/e informação suficientes. Relacionada com lacunas de conhecimento, Kreye *et al.* (2012) adotam a incerteza como a falta de compreensão que surge de informações não definidas, não conhecidas ou não confiáveis.

É importante definir a incerteza com rigor para que o seu conceito não se torne vago e de pouca aplicação prática (TOWNSEND *et al.*, 2018). O uso excessivo e gratuito do termo incerteza, a falta de clareza e rigor conceitual e a tendência de operacionalizar o conceito imprecisamente generalizaram tanto o construto que sua utilidade teórica ficou prejudicada. (MCKELVIE *et al.*, 2011). Por isso Townsend *et al.* (2018) defendem que é necessário, para o avanço do construto incerteza como uma área de pesquisa mais sólida, um número maior de trabalhos que sigam a linha de Knight (1921) e que também investiguem modelos alternativos de ações adotadas pelos empreendedores para mitigarem as incertezas. Novas abordagens sobre a incerteza e suas consequências estão surgindo como a teoria do cisne negro (TALEB, 2015). Esse é um tipo de evento marcado essencialmente pela incerteza que ocorre de forma inesperada. É caracterizado pela falta de conhecimento no passado que possibilite a sua previsão. Ao acontecer, provoca um impacto extremo e torna-se após a sua ocorrência passível de ser explicado e previsto. A lógica do cisne negro torna aquilo que o indivíduo desconhece muito mais relevante do que aquilo que ele sabe. O cisne negro é um construto que auxilia na explicação de eventos, como a quebra da bolsa de 1929, o atentado de 11 de setembro e a pandemia da

covid-19. Adotaremos neste trabalho a definição da incerteza como percepção desenvolvida pela Milliken (1987) e sua subjetividade. Discutiremos no próximo tópico as diferentes dimensões da incerteza.

2.2.2 A incerteza como um construto multidimensional

A natureza da incerteza é muito diversa. Eventos inesperados conhecidos como cisnes negros (TALEB, 2015) e inovações mais radicais (FURR; EGGERS, 2021) são fontes geradoras de incertezas por suas distribuições de probabilidade e suas próprias variáveis serem desconhecidas. Podemos considerar que a incerteza tem diferentes dimensões. Iniciaremos por discutir as incertezas ambientais. Em seu trabalho Milliken (1987) propõe três tipos de incertezas ambientais percebidas pelo gestor ou empreendedor: incerteza de estado, incerteza do efeito e incerteza de resposta. A incerteza de estado seria a dificuldade de prever como os componentes do ambiente (por exemplo: tecnologia, mercado) estão mudando. A incerteza de efeito seria a dificuldade de compreender como as mudanças no ambiente irão afetar a organização. A incerteza de resposta, como o nome mesmo sugere, é a dificuldade dos gestores de tomarem decisões referentes a uma dada mudança e prever quais serão as consequências de cada ação. O conhecimento e as informações referentes a essa resposta se encontram cheios de lacunas. Para facilitar e simplificar os três tipos de incertezas ambientais, McMullen e Shepherd (2006) as resumem na forma de três perguntas a serem elaboradas pelo indivíduo na sua interação com o ambiente: i. o que está acontecendo lá fora? (incerteza de estado); ii. como isso me afetará? (incerteza de efeito) e iii. o que eu vou fazer a respeito? (incerteza de resposta).

Rice *et al.* (2008) propõem que as incertezas podem ser categorizadas de acordo com as áreas que as originam: tecnológica, mercado, recursos e organização. A tecnológica seriam as incertezas que se originam em função da tecnologia que está sendo desenvolvida ou implementada. A de mercado são as incertezas que surgem em função da necessidade dos clientes, a atuação dos concorrentes, a legislação. A de recursos refere-se às incertezas relacionados aos recursos necessários para desenvolver, escalar e monetizar a inovação. A de organização origina-se das incertezas ligadas às estruturas organizacionais, relações de poder, governança, política organizacional. Por essa

classificação a incerteza tem quatro possíveis fontes. Essas caracterizam e particularizam a incerteza originada.

A extensão da incerteza, segundo Gomes *et al.* (2018), refere-se ao número de atores que são afetados por ela, por isso pode ser individual ou coletiva. A incerteza é individual quando afeta apenas a firma dentro de um ecossistema de inovação. A incerteza é coletiva quando ela afeta, de forma interdependente, dois ou mais atores que atuam dentro de um ecossistema de inovação. Além de resolver a sua incerteza, o empreendedor precisa também auxiliar outros atores do ecossistema no qual ele se encontra a resolverem as incertezas coletivas. Por último, O'Connor e Rice (2013) propõem a ideia de latência, que consiste na antecipação ou previsão das incertezas. De acordo com o entendimento desses autores, a baixa latência consiste nas incertezas que podem ser antecipadas e formalizadas em termos de questões. Já a alta latência se refere às incertezas que dificilmente podem ser percebidas ou antecipadas. Uma vez que a incerteza é percebida (MILLIKEN, 1987) em suas diferentes dimensões, ela pode ser gerenciada (RICE *et al.*, 2008). No próximo tópico apresentaremos algumas dessas abordagens de gestão da incerteza.

2.2.3 A gestão de incertezas na ação empreendedora

A distinção proposta por Knight (1921) entre risco e incerteza é particularmente crítica para a construção de teoria no empreendedorismo (FOLTA, 2007). A disposição e a capacidade de um empreendedor de suportar a incerteza são cruciais para ele tanto no seu processo de decidir como irá mitigá-la quanto nos resultados de sua decisão que determinam as suas ações (GNYAWALI; FOGEL, 1994; SHEPHERD *et al.*, 2007). Nesse processo de mitigar as incertezas, o empreendedor deverá, por meio do seu processo de percepção e julgamento das incertezas, decidir como irá gerenciá-las. Os empreendedores ao mitigarem as incertezas apresentam a capacidade de gerar valor, social ou econômico (YORK; VENKATARAMAN, 2010). Por ser a incerteza marcada pela escassez de informações (GALBRAITH *et al.*, 1975), os empreendedores poderão fazer uso de heurísticas (JONES; CASULI, 2014) em seu processo de decisão, que resultará nas ações para gerenciar (RICE *et al.*, 2008) as incertezas percebidas (PACKARD *et al.*). No estudo do empreendedorismo existe um entendimento da

inseparabilidade da ação empreendedora e do estado de incerteza (KNIGHT, 1921; MCGRATH, 1997, 1999; RUMELT, 1987) e umas das formas da ação empreendedora se manifesta na gestão de incertezas.

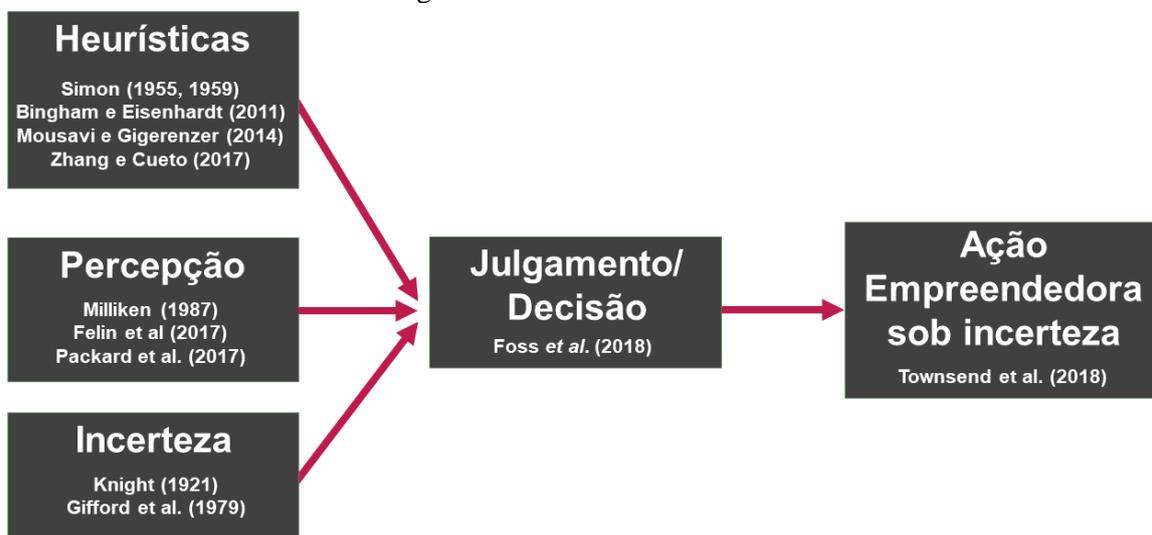
O empreendedor para Lazear (2002, p.1) é um indivíduo com o conhecimento de vários aspectos do negócio responsável por sua concepção e criação, além de ser "o ator mais importante de uma economia moderna". Já Foss *et al.* (2019, p. 7) descrevem os empreendedores como "indivíduos que buscam combinar recursos heterogêneos na busca do lucro sob genuína incerteza". Tal entendimento sobre empreendedores como indivíduos que lidam com incerteza é um aspecto fundamental da ação empreendedora presente no trabalho seminal de Knight (1921). Uma vez que a incerteza foi percebida e compreendida em todas as suas dimensões, torna-se importante para o empreendedor julgar uma ação específica para gerenciá-la e mitigá-la (PACKARD *et al.*, 2017). Por exemplo, na presença de incerteza knightiana, Sarasvathy (2001) sugere que os empreendedores usem a efetuação enquanto Gomes *et al.* (2018) argumentam que os empreendedores adotam um tipo específico de experimentação para lidar com incertezas coletivas em ambientes ecossistêmicos. Enfrentando as quatro categorias de incertezas, Rice *et al.* (2008) sugerem que os empreendedores devem adotar a abordagem do *learning plan* baseada em: i. identificação do que é ou não desconhecido, ii. avaliação da criticidade da incerteza, iii. definição de uma abordagem experimental para mitigar tais incertezas (testes de hipóteses). Os modelos tradicionais de desenvolvimento de produtos (como *Stage-Gate*, *Discovery Driven Plan*) não são capazes de lidar com as situações que envolvem incerteza (RICE *et al.*, 2008). Já Pitch *et al.* (2002) propõem a abordagem de aprendizado por tentativa e erro para que os empreendedores possam enfrentar incertezas imprevisíveis buscando novas informações e novos conhecimentos. Para cada dimensão da incerteza, segundo Rice *et al.* (2008), existe uma abordagem adequada para gerenciá-la. Como pode ser visto, a natureza da incerteza irá influenciar na abordagem que o gestor ou empreendedor irá escolher para gerenciá-la. Não é objetivo deste trabalho explorar a forma como os empreendedores gerenciam as incertezas, e sim as heurísticas que eles utilizam para percebê-las.

No próximo tópico apresentaremos o modelo conceitual que irá direcionar a análise de todos os dados a serem coletados na pesquisa de campo para responder à pergunta que este trabalho espera responder.

2.3 Modelo conceitual

Seguindo a orientação de Eisenhardt (1989), nós construímos um modelo conceitual para guiar a pesquisa empírica (elaborar roteiro, definir o processo de coleta de dados, auxiliar na análise de dados e na construção da nossa teoria emergente). Espera-se que os resultados e a consequente teoria emergente serão obtidos por meio da interação entre o modelo conceitual e a pesquisa empírica. Esse modelo está representado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No centro do modelo está o julgamento/decisão do empreendedor (Figura 7). As principais características do nosso modelo conceitual são:

1. o julgamento do empreendedor ocorre sob incerteza (PACKARD *et al.*, 2017; KNIGHT, 1921; SARASVATHY, 2001);
2. a incerteza é um fenômeno de percepção (GIFFORD *et al.*, 1979; MILIKEN, 1987; GOMES *et al.*, 2018). Por percepção de incertezas, nós definimos o ato de reconhecer a existência de uma dada incerteza em uma decisão ou aspecto relevante do negócio;
3. o julgamento do empreendedor depende de como ele percebe a incerteza (TOWNSEND *et al.*, 2018; PACKARD *et al.*, 2017). Isso implica que a percepção de incerteza é crítica para o desenvolvimento da firma empreendedora (FOSS *et al.*, 2019);

4. incerteza é diferente de risco (KNIGHT, 1921);
5. a incerteza é um constructo multidimensional (GOMES *et al.*, 2019), com diferentes características (grau, extensão, latência e áreas);
6. sob incerteza, os indivíduos podem fazer uso de heurísticas (SIMON, 1955, 1959; BINGHAM; EINSEHARDT, 2011; MOUSAVI; GIGERENZER, 2014; TOWNSEND *et al.*, 2018). Elas são regras ou atalhos cognitivos usados pelos empreendedores quando a informação, o tempo e a sua capacidade cognitiva são limitados (NEWELL E SIMON, 1972). As heurísticas não estão relacionadas apenas a resultados negativos na decisão. O uso de heurísticas, apesar dos seus vieses (ZHANG; CUETO, 2017), pode contribuir positivamente para o desempenho da firma empreendedora (BINGHAM *et al.*, 2019, TOWNSEND *et al.*, 2018);
7. apesar da natureza idiossincrática das heurísticas (cada indivíduo pode ter heurísticas muito particulares e singulares, resultantes da sua experiência, das suas crenças, de seus valores), é possível agrupar heurísticas de diferentes indivíduos em categorias (BINGHAM *et al.*, 2007; BINGHAM; EINSEHARDT, 2011);
8. a percepção de incertezas do empreendedor é guiada por perguntas elaboradas por ele sobre o futuro do seu negócio que funcionam como um holofote que direciona o foco da sua atenção (POPPER, 1967; FELIN *et al.*, 2017 FELIN; ZENGER, 2017);
9. nós argumentamos que indivíduos podem utilizar heurísticas para perceber incertezas. Heurísticas de percepção de incertezas são regras simples ou atalhos cognitivos para direcionar atenção para aspectos relevantes do negócio nos quais eventualmente podem existir incertezas. Essas regras simples alertam os empreendedores de que podem existir incertezas em suas decisões.

Nosso modelo conceitual apresenta a relação entre esses principais constructos obtidos por meio da revisão da literatura de incerteza, heurísticas, julgamento e decisão na ação empreendedora e gestão de incertezas. O ambiente no qual o empreendedor atua pode ser marcado por incertezas (TOWNSEND *et al.*, 2018). Diferentemente do risco, cujos resultados dos eventos futuros podem ser modelados por meio de funções de probabilidade, os resultados dos eventos futuros da incerteza não são passíveis de serem antecipados ou mensurados empregando funções de probabilidade (KNIGHT, 1921; HOFFMANN; HAMMONDS, 1994; YORK; VENKTARAMAN, 2010). Esta diferença

entre risco e incerteza se tornou fundamental para a construção de teoria na área de empreendedorismo (FOLTA, 2007). A incapacidade do empreendedor de modelar a incerteza se deve, entre alguns fatores, às lacunas de informação (GALBRAITH *et al.*, 1975). A incerteza então, segundo Boulu-Reshef e Carr (2016), pode ser compreendida como eventos ou situações que possuem lacunas de informação a serem preenchidas pela ação do empreendedor. A tolerância e a capacidade do empreendedor de suportar a incerteza são críticas para o seu processo decisório no qual ele julgará como irá mitigá-la e também nos resultados de sua decisão que determinará as suas ações (GNYAWALI; FOGEL, 1994; SHEPHERD *et al.*, 2007). Antes de julgar e agir sobre as incertezas, o empreendedor precisa percebê-las (MILLIKEN, 1987). A forma como o empreendedor percebe a incerteza afeta o seu julgamento (PACKARD *et al.*, 2017). Ele irá percebê-la considerando as suas diferentes dimensões: graus (menor, maior – DEQUECH, 2000) ambientais (incerteza de estado, incerteza de efeito, incerteza de resposta - MILLIKEN, 1987), áreas (tecnológica, mercadológica, recursos, organizacional – RICE *et al.*, 2008), extensão (individual, coletiva – GOMES *et al.*, 2018), latência (baixa, alta - O’CONNOR; RICE, 2013). Diante da incerteza, o indivíduo tem dificuldade de discriminar entre os dados disponíveis ou faltantes o que é relevante ou o que é irrelevante (GIFFORD *et al.*, 1979). A sua percepção se manifesta na atenção que ele coloca, diante da falta de informações, no que julga ser mais importante.

Para Simon (1979), os modelos e as teorias de decisão da economia neoclássica não são capazes de lidarem com as incertezas. Em situações em que as incertezas são marcadas pela falta de informação, o indivíduo poderá fazer uso de heurísticas (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014). Essas são regras simples ou atalhos cognitivos utilizados pelos indivíduos para lidarem com as suas restrições de tempo, lacunas de informação e limitações de sua capacidade cognitiva (Simon, 1955, 1959). Em situações incertas, marcadas por todas essas restrições e limitações, as pessoas fazem uso de regras simples para reduzirem a complexidade de suas decisões (TVESKY; KAHNEMAN, 1974). Quando as heurísticas são usadas fora do contexto para o qual elas foram concebidas, elas geram um efeito negativo no processo de decisão e são chamadas de vieses (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Já as heurísticas com um efeito positivo, conhecidas por regras simples (EISENHARDT; SULL, 2001; BINGHAM *et al.*, 2007) ou *fast and frugal* (GIGERENZER, 1999; GIGERENZER, 2007), são aquelas usadas no contexto apropriado para o qual elas foram criadas. Em seu processo decisório utilizando

heurísticas para lidar com incertezas (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014) a sua percepção em relação a elas poderá afetar o seu julgamento (PACKARD *et al.*, 2017, FOSS *et al.*, 2019) e conseqüentemente as suas ações para enfrentá-las (TOWNSEND *et al.*, 2018). Acreditando na importância do processo de percepção de incertezas no desempenho da ação empreendedora, lançamos a questão de pesquisa que orienta este trabalho. A percepção dos indivíduos, no nosso caso empreendedores, é guiada por perguntas que direcionam a sua atenção para o objeto dessa (FELIN *et al.*, 2017 FELIN; ZENGER, 2017). Pelo modelo conceitual, propomos que o empreendedor faça uso de heurísticas para perceber as incertezas que emergem durante o seu processo de decisão ou no ambiente no qual ele se encontra. Definimos como heurísticas de percepção de incerteza as regras simples ou os atalhos cognitivos que o empreendedor emprega para direcionar a sua atenção nos aspectos relevantes do negócio nos quais podem eventualmente existir incertezas. Essas regras também alertam os empreendedores quanto à possibilidade de existirem incertezas em suas decisões.

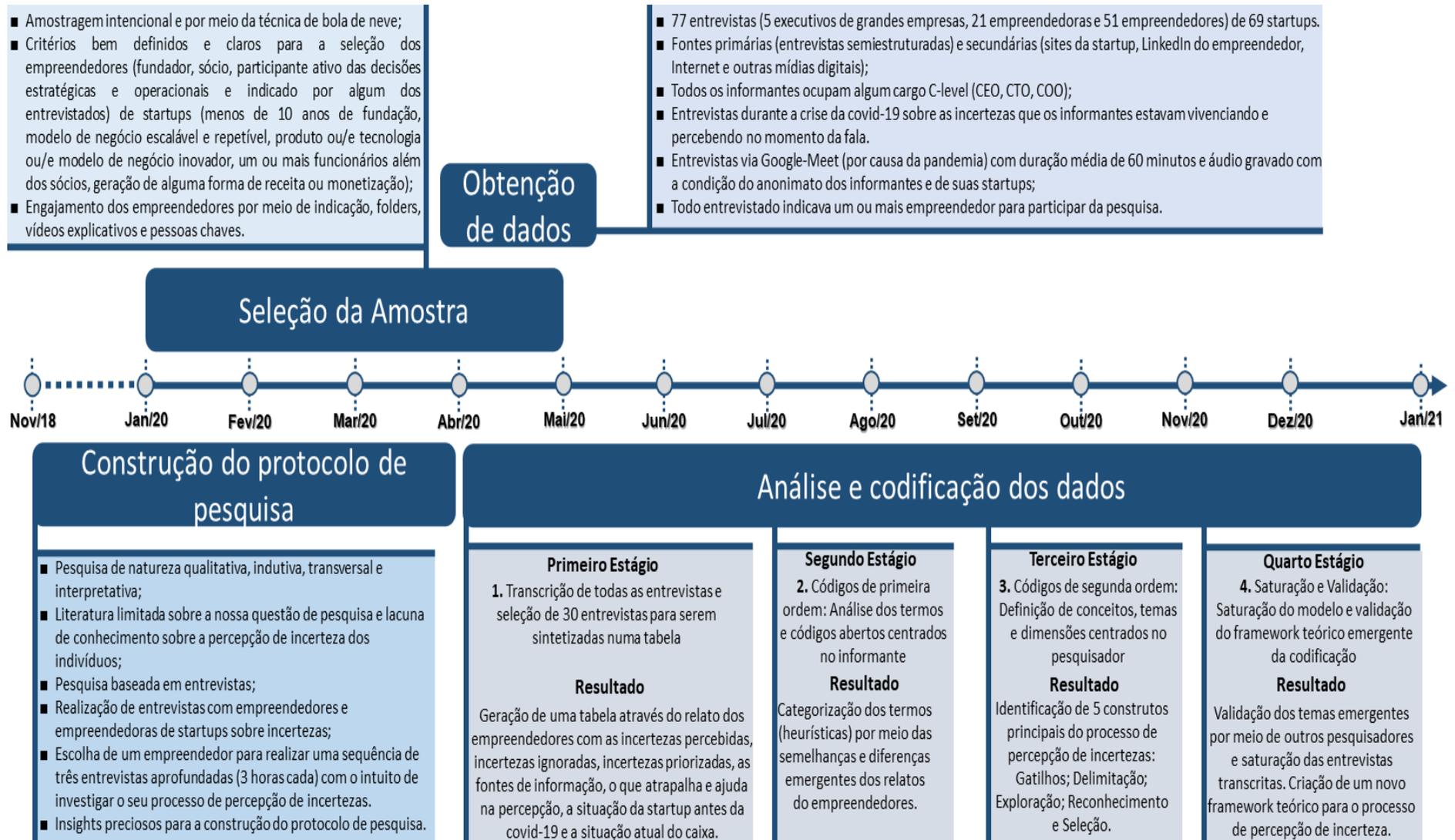
Baseados neste modelo conceitual, nós estruturamos a fase da pesquisa empírica. No próximo capítulo, apresentaremos a metodologia de pesquisa que será utilizada na fase empírica da presente tese.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Foi possível observar na literatura de incerteza que existe uma lacuna referente à percepção de incerteza. Há muitos estudos que tratam da definição da incerteza (KNIGHT, 1921; ARROW, 1965; THOMPSON, 1967; DUCAN, 1972; GALBRAITH *et al.*, 1975; ANDERSON *et al.*, 1981; MARCH; OLSO, 1976; TOWNSEND *et al.*, 2018), das suas diferentes dimensões (MILLIKEN, 1987; DEQUECH, 2000; PITCH *et al.*, 2002; RICE *et al.*, 2008; GOMES *et al.*, 2018; GOMES *et al.*, 2019), da sua gestão (PITCH *et al.*, 2002; RICE *et al.*, 2008), do julgamento e da tomada decisão sob incerteza (PACKARD *et al.*, 2017; FOSS *et al.*, 2018). De forma geral, a literatura aborda a incerteza depois que ela foi percebida. Até mesmo Milliken (1987), em sua pesquisa, apesar de considerar as incertezas ambientais como um fenômeno que pode ser percebido, tratou da incerteza depois dela ser percebida. Há então, como pode ser visto, uma vasta literatura que, ao longo dos anos, estuda a incerteza percebida, mas poucos trabalhos abordaram como ela de fato é percebida pelos indivíduos. Em função dessa limitação da literatura sobre o assunto e a lacuna que encontramos acerca do processo de percepção de incerteza dos indivíduos, consideramos adequado propor um método de pesquisa qualitativo (ISABELLA, 1990; ROULSTON, 2010; GIOIA *et al.*, 2013; MILLES *et al.*, 2013; BLEICH; PEKKANEN, 2015; GEHMAN *et al.*, 2018; LANGLEY; MEZIANI, 2020) e, para isso, como a maioria das boas pesquisas, segundo Gioia *et al.* (2013), formulamos uma questão bem específica para nortear este trabalho: **“como os empreendedores de startup percebem as incertezas?”**. Similar a outros estudos qualitativos indutivos (NAG; GIOIA, 2012; CHANDRA, 2017; GANZIN *et al.*, 2019; GHEZZI, 2020; MARKOWSKA, 2020; NIITTYMIES, 2020; KUCKERTZ *et al.*, 2020; DOU *et al.*, 2020), adotamos o método de pesquisa baseada em entrevista (ISABELLA, 1990; TOSEY *et al.*, 2014; BLEICH; PEKKANEN, 2015) utilizado por Lynn Isabella no seu artigo *“Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events”*, que lhe rendeu o prêmio de melhor trabalho da *Academy of Management Journal* em 1990. As entrevistas são consideradas uma excelente maneira de acessar a riqueza singular da experiência vivida pelas pessoas (KVALE, 1983). Além disso, pela idiossincrasia, pela complexidade e pela diversidade de cada indivíduo investigado, as metodologias qualitativas indutivas necessitam permitir a flexibilidade quanto a serem adaptadas em relação ao contexto no qual estão sendo aplicadas

(LANGLEY; MEZIAN, 2020). Propusemos temporalmente realizar a nossa pesquisa em um ponto específico do tempo, ou seja, o momento presente no qual as entrevistas estavam sendo realizadas. Optamos por essa escolha para reduzir as possíveis distorções de memória dos entrevistados provenientes do viés retrospectivo (ROESE; OLSON, 1996; ERDFELDER; BUCHNER, 1998; HERTWIG *et al.*, 2003; CASSAR; CRAIG, 2009; ROESE; VOHS, 2012; OLIVEIRA, 2017). Em seu trabalho, Cassar e Graig (2009) pesquisaram o efeito do viés retrospectivo na percepção dos empreendedores ao relembrem suas experiências no passado. Eles propuseram que a incapacidade dos empreendedores de relembrem com precisão uma experiência do passado é influenciada por esse viés. O viés retrospectivo distorce o passado que o empreendedor está acessando e tentando recuperar para, assim, ressignificar. O viés retrospectivo se caracteriza pela diferença entre o que realmente aconteceu e o que o indivíduo acredita ou lembra que aconteceu (CASSAR; GRAIG, 2009). Numa pesquisa qualitativa indutiva, baseada em entrevistas semiestruturadas, o viés retrospectivo pode se revelar como uma limitação já que o empreendedor irá resgatar o seu passado para dar sentido às suas experiências. Preocupados com as distorções causadas por esse viés em nossa amostra, buscamos abordar na nossa pesquisa o momento que o empreendedor estava vivendo. Isso foi possível por causa da crise global da covid-19, que afetou todas os setores da economia e da sociedade brasileira. A epidemia da covid-19 foi um evento único na história moderna da humanidade, que, pela sua singularidade e novidade, tem gerado um volume enorme de incertezas para nações, governos, cientistas, empresas e também empreendedores de startup. A escolha de investigarmos as incertezas que o nosso informante estava vivendo em função da covid-19 no momento da entrevista nos permitiu acessar suas percepções sem que houvesse um efeito significativo da distorção e da ressignificação causado pelo viés retrospectivo. As entrevistas semiestruturadas, por serem abertas, são ideais para obter o relato em tempo real dos indivíduos que vivenciam o fenômeno de interesse (GIOIA *et al.*, 2013). Seguindo o mantra de Gioia *et al.* (2013), “sem estrutura de dados, não sei nada”, conseguimos codificar todos os relatos obtidos da forma mais transparente e rigorosa possível por meio da estruturação dos dados na forma de árvores (MILES *et al.*, 2014; GIOIA *et al.*, 2013; GOMES *et al.*, 2020). Almejamos, com isso, complementar a teoria existente sobre a percepção de incertezas dos empreendedores no contexto das startups. A Figura 8 resume as principais etapas de nossa metodologia, que serão explicadas com maior detalhe nos próximos tópicos deste capítulo.

Figura 8- Cronologia das etapas da metodologia de pesquisa aplicada em nosso estudo



Fonte: Elaborado pelo próprio auto

3.1 Estratégias e design de pesquisa

Para investigar o processo de percepção de incertezas dos empreendedores nas startups, seguimos a sugestão de Bingham e Eisenhardt (2011) de fazer uso das heurísticas para acessar esse fenômeno cognitivo. Os autores utilizam a abordagem das heurísticas para compreender o processo de aprendizado das organizações e o que elas aprendem. Por meio de entrevistas semiestruturadas (BINGHAM *et al.*, 2007; BINGHAM; EISENHARDT, 2011), eles conseguiram identificar as heurísticas que os executivos utilizaram nas decisões de internacionalização de suas empresas e conseguiram, com isso, descrever a forma como essas organizações aprendem ao longo do tempo. Outros trabalhos (ISABELLA, 1990; GIOIA *et al.*, 2010; NAG; GIOIA, 2012; PATVARDHAN *et al.*, 2015) também tiveram êxito no uso de entrevistas semiestruturadas para investigarem e acessarem aspectos da cognição humana. Inspirados por esses trabalhos também faremos uso de entrevistas semiestruturadas para, por meio da perspectiva das heurísticas, investigar o processo de percepção de incerteza dos empreendedores de startups. Para isso, escolhemos realizar uma pesquisa baseada em entrevistas (ISABELLA, 1990), com uma abordagem qualitativa indutiva interpretativa baseada na teoria fundamentada (GIOIA *et al.*, 2013; GEHMAN *et al.*, 2018) por acreditarmos ser a maneira mais apropriada de responder à questão que direciona o nosso trabalho.

A questão da qualidade em métodos qualitativos é algo que frequentemente permeia e domina os debates no campo organizacional (TOSEY *et al.*, 2014). Apesar da complexidade, da diversidade e da singularidade das pesquisas qualitativas, é possível garantir a sua qualidade e o seu rigor por meio da transparência na obtenção e interpretação dos dados (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2008). A qualidade e a confiabilidade serão garantidas pela descrição detalhada e clara de todas as etapas referentes à obtenção dos dados, desde a criação do protocolo de pesquisa, passando pela seleção da amostra, até a realização e condução das entrevistas. É necessária uma abordagem flexível e que se adapte à realidade de cada entrevistado (NAG; GIOIA, 2012; MILLES *et al.*, 2013; GIOIA *et al.*, 2013), por isso se torna mais adequado que a nossa pesquisa tenha uma natureza qualitativa. Essa é justificada, segundo Gephart (2004), pelo fato de: i. utilizar uma abordagem interpretativa do assunto que será investigado; ii. estudar os fenômenos nos ambientes em que eles ocorreram naturalmente e compreendê-los a partir do significado que os atores sociais lhes atribuem; iii. buscar investigar um mundo invisível por meio da construção de significados e representações, tornando-o visível. Assim como Gioia *et al.* (2013), acreditamos numa abordagem indutiva como ideal para investigar fenômenos ainda

pouco explorados pela literatura com a proposição de novos conceitos para explicá-los, mantendo o rigor na construção da análise dos dados. O modelo indutivo emergirá baseado nos dados obtidos por meio dos relatos dos informantes. Buscamos ser fidedignos quanto às interpretações das experiências relatadas pelos próprios informantes. O método Gioia é uma abordagem interpretativa totalmente fundamentada na estrutura de dados. Ele busca ser uma resposta ao se contrapor às críticas e ao ceticismo existente em relação ao rigor das pesquisas qualitativas e, especialmente, à interpretação dos dados. Essa perspectiva interpretativista atribui valor à variabilidade das experiências dos indivíduos, algo que também buscamos e privilegiamos em nossa pesquisa. O esforço em estruturar os dados obtidos por meio da interpretação dos informantes está na tentativa de deixar claro o entendimento do nosso processo de análise e construção de teoria para todos que lerem o trabalho (GEHMAN *et al.*, 2018).

Para Gephart (2004), a qualidade e o rigor da pesquisa qualitativa estão diretamente associados à revelação detalhada de tudo que foi feito na pesquisa e no processo que transformou os relatos e as observações obtidos em dados, resultados, descobertas, conceitos e proposições. Seguindo as nossas abordagens metodológicas nas etapas de seleção e obtenção dos dados (pesquisa baseada em entrevistas: ISABELLA, 1990) e análise dos dados (codificação fundamentada na estrutura de dados: GIOIA *et al.*, 2013), esperamos garantir a qualidade e o rigor de nosso estudo e alcançar, ao final, os seguintes objetivos:

- compreender como os empreendedores das startups percebem as incertezas;
- descrever o processo de percepção de incerteza dos empreendedores;
- identificar e mapear as heurísticas que os empreendedores das startups utilizam em seu processo de percepção de incertezas;
- tornar acessível e transparente para o leitor o processo de análise e interpretação dos dados com o uso da técnica das árvores de codificação.

Com as estratégias metodológicas adotadas, almejamos cumprir todos os objetivos mencionados acima. No próximo tópico, descreveremos o processo de construção do protocolo de pesquisa.

3.2 Construção do protocolo de pesquisa

Para a boa condução de uma pesquisa qualitativa indutiva e interpretativa que faz uso de entrevistas semiestruturadas, a fase de elaboração do protocolo de pesquisa se revela muito

importante (ISABELLA, 1990; MILLER *et al.*, 2013; GIOIA *ET AL.*, 2013; BLEICH; PEKKANEM, 2015; LANGLEY; MEZIANI, 2020). A atenção nessa fase se torna necessária já que, segundo Yin (2005), o emprego de um protocolo torna-se fundamental para garantir a confiabilidade da pesquisa, além de orientar o pesquisador na coleta de dados. O protocolo de pesquisa, de acordo com Martins (2008), pode ser definido como:

“O protocolo se constitui em um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original. O protocolo oferece condição prática para se testar a confiabilidade do estudo, isto é, obterem-se resultados assemelhados em aplicações sucessivas a um mesmo caso” (MARTINS, 2008, p. 10).

Por meio de entrevistas semiestruturadas, os informantes selecionados forneceram os dados necessários para respondermos à seguinte questão de pesquisa: *como os empreendedores de startup percebem incertezas?* Esperamos, por meio da aplicação do protocolo de pesquisa, descrever o processo de percepção do empreendedor referente às incertezas vividas por ele em seu negócio. Com esses dados, iremos mapear as incertezas que emergiram durante o período descrito.

O nosso protocolo de pesquisa passou por várias versões até chegar à sua versão final utilizada para entrevistar os 77 informantes selecionados para comporem a nossa amostra. O intuito aqui é descrever todo o processo de elaboração e validação das perguntas que empregamos em nossas entrevistas. Em 2017, começamos a desenhar um projeto de pesquisa que estivesse alinhado com o grupo de pesquisa do Laboratório de Gestão da Inovação da USP (LGI). Havia duas teses, uma sobre gestão de incertezas coletivas no ecossistema de inovação de empresas nascentes de base tecnológica (GOMES, 2013) e outra sobre as heurísticas de criação de oportunidades empreendedoras em startups (FREITAS, 2016), que apresentavam juntas uma oportunidade de pesquisa: investigar as heurísticas que os empreendedores utilizavam para identificar as incertezas coletivas que propagam em seu ecossistema. Partimos desse ponto e fomos explorar a literatura sobre incertezas, incertezas coletivas, ação empreendedora e heurísticas. A primeira descoberta foi que, na área de gestão, em vez do termo “identificar”, era mais comum e usado o termo “perceber”, principalmente por ser um aspecto da cognição humana. Outro ponto foi que na literatura de empreendedorismo e gestão de incerteza havia poucos trabalhos que focavam o estudo da incerteza pela perspectiva do indivíduo. Além disso, descobrimos que grande parte do conhecimento tratava da incerteza

percebida, e não de sua percepção. A incerteza mencionada pelos trabalhos já havia sido percebida, seja pelos empreendedores, pelos gestores, pelos executivos, pelas organizações, pelos governos. Não conseguimos encontrar nenhum trabalho que abordasse o processo de percepção de incerteza. Esse foi então o primeiro grande achado do nosso trabalho, direcionando até o final os rumos da nossa pesquisa.

Como foi dito, partimos das oportunidades de pesquisa que emergiram dos trabalhos de Gomes (2013) e Freitas (2016). Abandonamos a discussão da dimensão coletiva da incerteza e focamos um espectro mais geral e menos restrito dela. Queríamos, com isso, viabilizar o nosso estudo e não o restringir. Outro ponto era o uso de uma abordagem de heurísticas para acessar o processo cognitivo de percepção de incertezas dos empreendedores. Em sua pesquisa, Freitas (2016) fez uso das heurísticas para acessar o processo de criação e identificação de oportunidades dos empreendedores de startups. Ela foi influenciada por Bingham e Eisenhardt (2011), que também fizeram uso de heurísticas em sua pesquisa com gestores. Acessamos o processo de percepção de incerteza por meio de heurísticas. Pela rede de contatos do laboratório e pela necessidade de acesso aos fundadores do negócio, decidimos que iríamos investigar os empreendedores de startups. O acesso aos sócios e fundadores das startups seria mais viável do que o acesso aos sócios de grandes empresas. Além disso, era necessário que o informante tivesse que lidar diretamente com as incertezas do seu negócio. As startups se caracterizam por estarem imersas, desde a sua criação, em incertezas. Estávamos prontos para ir a campo nesse primeiro momento e investigar algumas dúvidas numa fase que nomeamos de entrevistas preliminares:

- “como os indivíduos percebem as incertezas?”;
- “os indivíduos fazem uso de heurísticas para perceberem as incertezas? Caso façam, quais seriam essas heurísticas?”;
- “que tipo de incertezas os indivíduos percebem?”;
- “o que os empreendedores reconhecem como incerteza?”;
- “existe um processo de percepção de incerteza dos empreendedores?”
- “as heurísticas para perceber as incertezas individuais são as mesmas utilizadas para perceber as incertezas coletivas? É viável para a pesquisa focar a percepção das incertezas coletivas?”.

Fomos a campo com o intuito de compreender melhor o fenômeno da percepção de incerteza. Isso pode parecer contraditório já que estamos conduzindo uma pesquisa de natureza indutiva. Uma característica primordial das pesquisas indutivas é descobrir no campo os

fenômenos e não o utilizar como um meio para testar hipóteses preestabelecidas. Fomos a campo nesse primeiro momento não para testar hipóteses, mas com o intuito de compreender melhor como poderíamos investigar e abordar o fenômeno da percepção de incertezas. Apesar de já existir na literatura a confirmação de que a incerteza é um fenômeno que pode ser percebido (MILLIKEN, 1987), não sabíamos ainda se conseguiríamos capturá-lo por meio de heurísticas. Tínhamos um grande receio do risco de não termos as ferramentas, a linguagem, a capacidade, o protocolo, a amostra adequada para pesquisá-lo. Reconhecemos que essa fase das entrevistas preliminares foi uma adaptação que fizemos para o próprio método de pesquisa indutiva sugerida pelo Gioia *et al.* (2013). Necessitávamos descobrir a linguagem, a amostra e o protocolo adequados para capturar o fenômeno que iríamos investigar. Com essa fase, entendemos que era possível pesquisar a percepção de incertezas utilizando a perspectiva das heurísticas e, principalmente, que poderíamos acessá-lo por meio do uso de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores de startups. A fase das entrevistas preliminares aconteceu entre novembro de 2018 e abril de 2020. Durante esse período, entrevistamos 10 empreendedores selecionados através de indicações da nossa rede de contato do LGI e do BridgetLab. Fizemos uso de entrevistas semiestruturadas para explorar as dúvidas que tínhamos sobre o fenômeno da percepção de incertezas citadas acima. Segue no Quadro 13 uma síntese dessas entrevistas.

Quadro 13: Entrevistas preliminares para a construção do protocolo de pesquisa

Informante	Período	Número de entrevistas	Duração média de cada entrevista	Observações	Achados
Sócio da startup Canal da Peça	11/2017	01	90 minutos	Entrevista presencial sem permissão para gravação. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Incertezas percebidas por meio de heurísticas.
Dois sócios da startup Plasma	07/2018	01	90 minutos	Entrevista presencial gravada. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas.
Sócio da startup Indigo Labs	Entre 07/2019 e 11/2019	03	300 minutos	Entrevista presencial gravada. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas. - Incertezas na forma de perguntas.
Sócia da startup Cuponeria	05/2019 e 11/2019	02	90 minutos	Entrevista presencial gravada. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas.

Informante	Período	Número de entrevistas	Duração média de cada entrevista	Observações	Achados
					- Incertezas na forma de perguntas.
Sócio da startup Musca	10/2019	01	60 minutos	Entrevista presencial gravada. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas.
Sócio da startup Juntos Somos Mais	11/2019	01	60 minutos	Entrevista presencial gravada. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas. - Incertezas na forma de perguntas.
Gestor do Fundo de Investimento	03/2020	01	60 minutos	Entrevista presencial sem permissão para gravação. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas.
CEO do grupo Driven CX	03/2020	01	60 minutos	Entrevista presencial sem permissão para gravação. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas. - Incertezas na forma de perguntas. - Validação do protocolo final de pesquisa.
CEO da Distribuidora Bartofil	03/2020	01	60 minutos	Entrevista presencial sem permissão para gravação. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas. - Incertezas na forma de perguntas. - Validação do protocolo final de pesquisa.
Sócio da Deloitte Brasil	03/2020	01	60 minutos	Entrevista presencial sem permissão para gravação. Notas foram tomadas durante a entrevista.	- Heurísticas de percepção de incertezas. - Categorias de heurísticas de percepção de incertezas. - Incertezas na forma de perguntas. - Validação do protocolo final de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A aplicação das entrevistas preliminares foi de suma importância para a construção final do protocolo de pesquisa por fornecer insights importantes para a sua condução. Conseguimos responder a todas as questões iniciais que geravam dúvidas e, à medida que esclarecíamos os pontos levantados, a nossa compreensão sobre a percepção de incerteza dos empreendedores também avançava. Foi durante a condução dessas entrevistas que surgiu uma importante

descoberta da nossa pesquisa: que os empreendedores acessavam as suas incertezas por meio de perguntas sem respostas sobre o futuro do negócio. Isso nos levou a operacionalizar a forma como abordaríamos o construto incerteza no nosso protocolo de pesquisa. Pela experiência que tivemos durante a fase das entrevistas preliminares, sugerimos que essa é uma adaptação necessária para a condução da pesquisa indutiva interpretativista proposta pelo Goia *et al.* (2013). No Quadro 14 apresentamos algumas proposições que emergiram por meio da condução e análise das entrevistas preliminares.

Quadro 14: Síntese dos pontos investigados na fase das entrevistas preliminares

Pontos investigados	Achados	Proposições a serem investigadas na pesquisa
Como os indivíduos percebem as incertezas?	Os empreendedores percebem as incertezas por meio de perguntas que eles fazem sobre o futuro e para as quais eles não têm respostas. Eles fazem uso de heurísticas para elaborar essas perguntas.	Proposição#1: <i>Os empreendedores percebem as incertezas por meio da elaboração de perguntas para as quais eles não têm respostas.</i>
Os indivíduos fazem uso de heurísticas para perceberem as incertezas? Caso façam, quais seriam essas heurísticas?	Os empreendedores fazem uso de heurísticas para elaborarem as perguntas para as quais eles não têm respostas. Essas heurísticas são idiossincráticas e focam a atenção do empreendedor em algum aspecto do negócio.	Proposição#2: <i>os empreendedores fazem uso de heurísticas para elaborar perguntas para as quais eles não têm respostas.</i>
Que tipo de incertezas os indivíduos percebem?	Os empreendedores percebem incertezas sobre o modelo de negócio, produto, serviço, tecnologia, regulatória, científica, organizacional.	Proposição#2: <i>os empreendedores fazem uso de heurísticas para elaborar perguntas para as quais eles não têm respostas.</i>
Sobre qual fase de criação do negócio investigaríamos a percepção de incerteza dos empreendedores?	O empreendedor, em cada fase do negócio, enfrenta diferentes tipos de incertezas. As incertezas referentes à criação da startup parecem ser mais claras e fáceis de ser acessadas em sua memória apesar de elas estarem temporalmente mais distantes do que o que ele está vivendo no presente.	Proposição#3: <i>o empreendedor percebe as incertezas de acordo com o contexto que ele está vivendo.</i>
O que os empreendedores reconhecem como incerteza?	O empreendedor reconhece como incerteza as perguntas sobre o futuro para as quais ele não encontra resposta. A sua percepção irá depender das perguntas (que ele não tem respostas) que ele está fazendo. Caso ele faça apenas perguntas para as quais tenha resposta ou maneiras de encontrar a resposta, a sua percepção estará na perspectiva do risco.	Proposição#4: <i>as heurísticas de percepção de incerteza do empreendedor o levam a focar atenção em aspectos e atributos do futuro do negócio que lhe são desconhecidos.</i>
O processo de percepção de incerteza dos empreendedores pode ser descrito por meio de heurísticas?	Existe uma fase anterior ao julgamento e à gestão das incertezas que seria a da percepção. O ambiente/contexto no qual o empreendedor lhe fornece estímulos. Ele capta esses estímulos e os percebe como incertezas. Faz uso das suas heurísticas para percebê-los.	Proposição#5: <i>as heurísticas de percepção de incertezas podem ser categorizadas.</i>
Seria viável focar, restringir a pesquisa às incertezas coletivas?	O empreendedor trata a incerteza como perguntas para as quais ele não tem respostas. Não se mostrou viável através	Proposição#1: <i>Os empreendedores percebem as incertezas por meio da</i>

Pontos investigados	Achados	Proposições a serem investigadas na pesquisa
	das entrevistas preliminares fazer essa diferenciação. Antes de classificar as incertezas em individuais e coletivas, seria mais interessante compreender o processo de percepção dos empreendedores sem essa distinção.	<i>elaboração de perguntas para as quais eles não têm respostas.</i>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Durante a apresentação do resultado da fase das entrevistas preliminares para um grupo de pesquisadores seniores, foi mencionado por eles um ponto crítico da nossa pesquisa: como controlar e reduzir o viés retrospectivo? Esse é um fenômeno que leva os informantes a distorcerem as suas memórias passadas em função do desfecho que elas tiveram (CASSAR; CRAIG, 2009; ROESE; VOHS, 2012; OLIVEIRA, 2017). As nossas lembranças não são estáticas, elas são acessadas e ressignificadas sob a influência do momento que estamos vivendo (CALVILLO, 2013). Segundo Fichhoff (2003), a nossa memória é dinâmica e vai se adaptando às situações nas quais nos encontramos. Diferentemente do que muitos acreditam, a sua principal função não é ser um arquivo ao qual recorreremos para recordar com exatidão as lembranças que vivemos, mas atribuir e construir sentido ao nosso passado (FICHHOFF, 2003; KAHNEMAN, 2012; OLIVEIRA, 2017). O que o indivíduo acredita ter experimentado e o que ele realmente experimentou pode ser diferente em função da distorção causada pelo viés retrospectivo (CASSAR; CRAIG, 2009). Essa seria uma limitação do nosso protocolo de pesquisa. Para tentar reduzir o efeito desse viés, escolhemos abordar fases no ciclo de criação de valor da startup (LUBIK; GARNSEY, 2016) que fosse comum para todos os nossos informantes. Construímos o nosso protocolo buscando reduzir o efeito desse viés. Para isso, decidimos escolher eventos marcantes para o empreendedor: o da criação e o do desenvolvimento inicial do negócio. Eles acessariam as incertezas percebidas por eles durante a ocorrência desses eventos no passado e os trariam à luz do presente. A nossa intenção era captar as heurísticas que eles haviam utilizado para perceber as incertezas e não as incertezas em si.

Para as entrevistas preliminares, pedimos aos empreendedores que relatassem as incertezas que eles haviam percebido no momento da criação e do desenvolvimento inicial do negócio. Mostrou-se inviável, nas entrevistas preliminares, abordar as startups sobre as incertezas que elas estavam percebendo no presente. Cada uma das startups entrevistadas estava num momento distinto, algumas estavam preocupadas ainda com o desenvolvimento do produto, outras com a escala e a internacionalização do negócio e assim por diante. Utilizando o presente como referência, seria muito difícil encontrar um evento que fosse comum para todos

elas. Os relatos obtidos teriam uma distorção muito grande pelas diferentes fases em que cada uma delas se encontrariam, dificultando assim a interpretação e a análise dos dados. Por isso optamos em abordar no nosso protocolo a fase de criação e desenvolvimento inicial do negócio, mesmo sabendo da limitação imposta pelo viés retrospectivo. Para construir o protocolo de pesquisa, usamos como referência na determinação dos eventos a serem abordados o ciclo de criação de valor (LUBIK; GARNSEY, 2016; GOMES *et al.*, 2018) adaptado na Figura 9.

Figura 9 - Ciclo de Criação de Valor da Startup



Fonte: Adaptado de Lubik e Garnsey (2016) e Gomes *et al.* (2018)

Para facilitar o mapeamento das incertezas, optamos por investigar as incertezas referentes às fases de oportunidade e criação de valor na Figura 9. Em cada uma dessas fases, as incertezas podem apresentar uma natureza diferente. Além disso, o próprio empreendedor pode mudar o seu processo de percepção de incertezas em função da passagem do tempo e o conseqüente aprendizado e acúmulo de experiências. Concluimos, no início de fevereiro de 2020, o nosso protocolo. Estávamos prontos para aplicá-lo nas startups que iríamos selecionar para fazerem parte da amostra. O protocolo previa a realização de 3 entrevistas com duração média de 90 minutos cada:

- primeira entrevista: construção de um entendimento geral da trajetória do empreendedor e de suas experiências referentes às fases de oportunidade do ciclo de criação de valor da startup;
- segunda entrevista: descrição da história de cada uma das incertezas que ele identificou nas fases da Oportunidade e Criação de Valor de sua startup;
- terceira entrevista: explicação detalhada da história das principais incertezas mapeadas nas entrevistas anteriores pelo pesquisador referentes às fases de oportunidade do ciclo de criação de valor da startup.

Com o protocolo finalizado, estávamos prontos para aplicá-lo nas startups que havíamos selecionado. As entrevistas seriam presenciais e ocorreriam com o intervalo de no mínimo 15 dias. Nesse prazo, faríamos a transcrição da entrevista, o mapeamento das incertezas e o

levantamento de pontos a serem abordados na próxima entrevista. A pesquisa de campo iniciaria em meados de março e iria até final de julho de 2020. Por meio da nossa rede de contato, conseguimos, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2020, contactar e agendar a primeira entrevista com 8 empreendedores. Estávamos prontos para o início da aplicação do protocolo. Então ocorreu um evento totalmente inesperado e fora do nosso controle: a pandemia mundial da covid-19. Em dezembro de 2019, foi registrado em Wuhan, na China, o primeiro caso oficial da covid-19. Pelos meses de janeiro e fevereiro, o vírus se alastrou rapidamente pelo mundo inteiro. Em 26 de fevereiro, foi registrado o primeiro caso no Brasil. No dia 11 de março, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou que o mundo vivia uma pandemia de covid-19. Todas as entrevistas agendadas com as startups foram canceladas. O protocolo que havíamos projetado e imaginado não era mais viável quanto a ser aplicado no contexto da pandemia em que nos encontrávamos. Motivados por esse novo acontecimento e pelo viés retrospectivo, formulamos um novo protocolo. Não tínhamos mais a opção de entrevistar presencialmente os empreendedores. Oficialmente o estado de São Paulo, acompanhado pela maioria dos outros estados do Brasil, decretou quarentena no dia 23 de março. Isso gerou uma série de restrições de circulação e de funcionamento dos serviços considerados não essenciais. A maioria das startups passaram a operar em regime integral de home office. As entrevistas por videoconferência, que antes eram vistas com grande resistência pelos empreendedores, passaram a ser uma forma muito viável e bem aceita por eles.

O novo protocolo foi pensado então para que fosse todo realizado por videoconferência. Além disso, poderíamos entrevistar um número maior de startups por não termos mais necessidade de deslocamento. Era possível agora entrevistar 7, 8 empreendedores em um mesmo dia. Queríamos também reduzir ao máximo a limitação da nossa pesquisa referente ao viés retrospectivo. Esse novo contexto, apesar de toda a fatalidade e tragédia associada a ele, nos ofereceu uma oportunidade única: seria possível agora investigar, no presente, um mesmo evento para todas as startups: as incertezas referentes à covid-19. Em março de 2020, nenhum instituto de pesquisa nem a OMS tinham qualquer clareza ou certeza acerca da covid-19. Nenhuma nação era capaz de afirmar quantos dias duraria o estado de quarentena nem quando iríamos retomar a normalidade. Nem mesmo um tratamento para a covid-19 era conhecido. O mundo inteiro estava imerso em incertezas geradas pelo vírus, especialmente as startups brasileiras. Decidimos, então, explorar esse momento e abordar as startups em relação às incertezas que os seus empreendedores estavam percebendo no momento da entrevista. O protocolo iria captar exatamente esse momento.

O protocolo foi todo construído utilizando perguntas abertas. Não seriam mais necessárias três entrevistas com cada empreendedor. O protocolo anterior tinha ao todo 35 perguntas. Conseguimos reduzir para 12 perguntas. Por essa nova abordagem, poderíamos ir direto para a questão das incertezas. A etapa da descrição da trajetória do empreendedor e da startup seria suprimida através da pesquisa às fontes secundárias. Começaríamos todas as entrevistas já com essas informações. Abordaríamos, em nosso protocolo, apenas as incertezas que eles estivessem vivendo no momento de sua fala.

Para a construção das perguntas, tomamos o cuidado de não usar as nossas terminologias. Segundo Gioia *et al.* (2013), é preciso dar espaço para que os informantes usem os seus próprios termos. Por isso decidimos não usar o termo incerteza. Em vez disso o substituímos por “perguntas que eles estavam fazendo para as quais não tinham respostas” (inspirado por RICE *et al.*, 2008). Já tínhamos identificado essa terminologia nas entrevistas preliminares. Resolvermos, então, usá-la em nosso protocolo final. Tomamos o cuidado também para que as perguntas do protocolo estivessem totalmente focadas na questão de pesquisa e evitamos o uso de questionamentos do tipo testemunha de tribunal (GIOIA *et al.*, 2013). No questionamento testemunha de tribunal, o inquiridor direciona a resposta da testemunha para confirmar o que ele anseia comprovar com perguntas na forma de afirmações (você concorda que...; você não concorda que...). Durante a aplicação do protocolo o mantivemos aberto quanto à sua adaptação de acordo com as especificidades do nosso informante e o seu próprio aprimoramento com o avanço das entrevistas. O uso de perguntas abertas nos permite explorar pontos únicos apresentados por cada informante e que trazem grande riqueza para a pesquisa (GIOIA *et al.*, 2013). Seguindo as recomendações de Langley e Meziani (2020), tentamos fazer o uso de uma linguagem limpa para a elaboração das perguntas. Isso consiste em elaborar perguntas que sejam as mais neutras possíveis para não influenciar a resposta dos informantes. Essa linguagem limpa possibilita acessar com maior assertividade e clareza o mundo interior do informante, retirando dele os seus próprios termos, símbolos e metáforas. Esse foi mais um dos motivos que nos levou a não usarmos a palavra incerteza em nosso protocolo, assim como os termos percepção, heurísticas, percepção de incertezas e heurísticas de percepção de incertezas. Esses são termos empregados por nós dentro do entendimento da literatura que utilizamos como referência. Para os empreendedores, pode ter outro significado. Essa preservação da linguagem limpa é tão importante que Tosey *et al.* (2014) defendem o seu uso como uma forma de aumentar o rigor e a autenticidade das pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas. Em vez de procurar informações ou sugerir ideias, é mais

importante para o protocolo possibilitar o entendimento e o esclarecimento dos significados e das interpretações de cada informante (ISABELLA, 1990). Com o protocolo abaixo, buscamos aprender o máximo possível sobre as percepções, reações, preocupações, silêncios, desatenções, angústias e observações dos nossos informantes. Segue abaixo o protocolo utilizado na condução do nosso estudo de campo.

Quadro 15 – Protocolo de Pesquisa

Seção A: Visão Geral do Estudo de Caso				
Informações Básicas/ Quadro Conceitual	<p>Incerteza: A incerteza é tratada por Milliken (1987) como um fenômeno de percepção. Seguindo essa linha subjetiva, a incerteza para Gifford <i>et al.</i> (1979) é a incapacidade percebida de um indivíduo em prever algo com precisão por não ter informação suficiente para antecipá-la ou por sentir-se incapaz de discriminar entre as informações percebidas aquelas que são relevantes ou irrelevantes. Alinhados com essas definições, iremos considerar como incertezas as perguntas elaboradas pelo empreendedor relacionadas com o futuro de algum aspecto do negócio para as quais ele não possui uma resposta, ou seja, perguntas sem respostas (RICE <i>et al.</i>, 2008)</p> <p>Heurísticas: são regras simples ou atalhos cognitivos utilizados pelo indivíduo em seu processo decisório para focar a sua atenção nos aspectos mais importantes em função de suas limitações de tempo, informação e capacidade cognitiva (SIMON, 1955).</p> <p>Heurísticas de percepção de incertezas: regras simples ou atalhos cognitivos que o empreendedor irá utilizar para elaborar perguntas para as quais não tem respostas sobre o futuro de algum (ou alguns) aspecto(s) do negócio.</p>			
Questões Importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Como os empreendedores percebem as incertezas? • Por que os empreendedores percebem algumas incertezas e outras não? • Quais são as heurísticas que os empreendedores usam para perceber as incertezas? • Quais são as razões que levam o empreendedor a focar sua atenção em algumas incertezas? • Quais são as razões que levam o empreendedor a decidir ignorar algumas incertezas? • O que ajuda e o que atrapalha a percepção de incertezas do empreendedor? 			
Objetivos da Pesquisa	Compreender como os empreendedores das startups percebem, ou ignoram, as incertezas do seu negócio. Identificar, mapear e categorizar as heurísticas que eles utilizam no processo de percepção de incertezas. Descrever o processo de percepção de incertezas dos empreendedores de startups.			
Questão de Pesquisa	Como os empreendedores de startup percebem as incertezas?			
Quadro Teórico	Incerteza, heurísticas, percepção e julgamento.			
Abordagem Operacional da Pesquisa	Transversal: o empreendedor irá relatar as incertezas que ele está vivendo no presente, ou seja, no momento da sua entrevista.			
Papel do Protocolo na Orientação dos Pesquisadores	Nortear o projeto para que o pesquisador consiga conduzir a sua investigação nesta pesquisa de natureza qualitativa, indutiva e interpretativa.			
Seção B: Procedimentos de Coleta de Dados				
<u>Questão de Pesquisa</u>	<u>Premissas</u>	<u>Fontes de Evidência</u>	<u>Ameaças à Validação</u>	<u>Conclusões Esperadas</u>
Questão: como os empreendedores de startup percebem as incertezas?	P#1: Os empreendedores percebem as incertezas por meio da elaboração de perguntas para as quais eles não têm respostas.	Entrevistas semiestruturadas e fontes secundárias disponíveis na internet (LinkedIn do empreendedor;	Não conseguir inferir quais são as heurísticas de percepção de incertezas utilizadas pelos	CE1: Identificação, mapeamento e categorização das heurísticas que os empreendedores usam em seu processo de

	<p>P#2: Os empreendedores fazem uso de heurísticas para elaborar perguntas para as quais eles não têm respostas.</p> <p>P#3: O empreendedor percebe as incertezas de acordo com o contexto que ele está vivendo.</p> <p>P#4: As heurísticas de percepção de incerteza do empreendedor o levam a focar atenção em aspectos e atributos do futuro do negócio que lhe são desconhecidos.</p> <p>P#5: As heurísticas de percepção de incertezas podem ser categorizadas.</p>	website da startup; notícias sobre a startup, documentos e relatórios publicitados sobre a startup).	empreendedores de startups.	<p>percepção de incertezas.</p> <p>CE2: Descrição do processo de percepção de incertezas dos empreendedores de startups.</p> <p>CE3: Proposição da construção de uma teoria de percepção de incertezas na ação empreendedora.</p>
Preparação esperada, anterior à Pesquisa de Campo	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar e propor a construção dos construtos, por meio da revisão da literatura, que guiarão a condução da coleta e da análise dos dados. • Traçar o perfil (mercado, tecnologia, modelo de negócio, produto/serviço), por meio das fontes secundárias, da startup e do empreendedor. • Montar o roteiro de entrevista semiestruturado e revisá-lo. • Enviar previamente para o empreendedor indicado o material de divulgação de pesquisa para promover o engajamento dele. • Estabelecer o contato com o empreendedor e confirmar previamente a data e o horário da entrevista via Google Meet. 			
Quem será entrevistado?	<p>A partir da definição de Ahmad e Seymour (2008), selecionamos para participar das entrevistas os empreendedores que satisfizeram os critérios abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ser o fundador, ou um dos fundadores, da startup; • ser um dos sócios da startup; • participar ativamente das decisões estratégicas e operacionais da startup. 			
Número de entrevistas	<p>Aproveitamos a janela de oportunidade da covid-19 e entrevistamos no mês de abril de 2020 (primeiro mês da quarentena no Brasil) o maior número possível de empreendedores que conseguimos (setenta e seis). Seguimos o modelo de saturação de Gioia <i>et al.</i> (2013).</p>			
Como os informantes serão selecionados?	<p>Considerando as definições de startups (RIES, 2011; BLANK, 2007; BLANK; DORF, 2012; KOLLMANN <i>et al.</i>, 2016), selecionamos as empresas que satisfizeram os seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menos de 10 anos; • modelo de negócio escalável e repetível; • produto/serviço e/ou tecnologia e/ou modelo de negócio inovador; • um ou mais funcionários além dos sócios; • alguma forma de receita/monetização do negócio; • indicado por um empreendedor ou pessoa chave da nossa rede (LGI - POLI/USP e BRIDGE LAB - FEA/USP). 			
Como os informantes serão contactados?	<p>O primeiro contato foi realizado via empreendedor que o indicou. A ponte foi criada através desse contato inicial no qual o indicado autorizou o seu contato ser repassado para nós. Com essa autorização, entramos em contato via WhatsApp. Nesse contato inicial, enviamos três materiais criados para explicar a pesquisa e principalmente gerar engajamento. Os materiais eram constituídos de um vídeo com duração de 1 minuto no qual explicávamos rapidamente a pesquisa, um folder explicando a pesquisa no contexto da pandemia e uma imagem na qual resumíamos como ele poderia participar da pesquisa. O material gerou um alto engajamento por parte dos empreendedores e conseguimos uma taxa de adesão de aproximadamente 95% daqueles que conseguimos o contato. Nesse contato foi utilizado institucionalmente o Laboratório de Gestão da Inovação (LGI-POLI/USP) para respaldar a nossa solicitação e dar credibilidade à nossa pesquisa.</p>			
Nomes dos informantes	<p>Não usaremos os nomes reais das startups e dos empreendedores. Foi acordada com todos os participantes da pesquisa a garantia de anonimato.</p>			

Papel dos pesquisadores na pesquisa de campo	O pesquisador na condução das entrevistas não realizará nenhuma forma de julgamento ou censura. Além disso, o pesquisador buscará interferir o mínimo possível nas respostas para que elas possam ter o máximo de veracidade e representatividade em relação às experiências e decisões do entrevistado. Em função do contexto da pandemia, todas as entrevistas foram realizadas por um único pesquisador.
Contrapartida do pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> • Manter anonimato das fontes. • Assegurar sigilo dos dados e das informações consideradas confidenciais e estratégicas pelo empreendedor. • Apresentar ao final, por meio de um relatório ou artigo ou workshop ou e-book, os resultados da pesquisa.
Contrapartida da startup	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar ao pesquisador o tempo necessário para a realização das entrevistas. • Fornecer acesso aos empreendedores e cofundadores. • Participar do encontro agendado com antecedência. • Permitir a gravação e o uso das entrevistas na pesquisa.
Seção C: Coleta dos Dados	
Procedimentos da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, por meio da rede de contato do Laboratório de Gestão da Inovação da POLI, do BRIDGE LAB - FEA/USPe de pessoas-chaves, startups para participarem da pesquisa. • Contatar os empreendedores e/ou cofundadores das startups selecionadas. • Estabelecer o contato com os entrevistados selecionados via WhatsApp. • Agendar a entrevista via Google Meet. • Enviar previamente para o entrevistado material contendo um escopo do projeto com alguns conceitos básicos da pesquisa e os objetivos da entrevista. • Disponibilizar o tempo de 45 minutos a 90 minutos para a condução das entrevistas. • Antes de cada entrevista, preencher um formulário com o perfil do empreendedor e de sua startup. • Viabilizar a melhor forma de conduzir as entrevistas remotamente com o uso de videoconferência.
Procedimentos de transcrição	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar com o entrevistado a possibilidade de gravar a entrevista com o uso de gravadores digitais e/ou telefone celular. • Durante a condução da entrevista, tomar nota dos principais pontos e observações realizadas. • Após a entrevista, preencher um formulário com uma síntese das incertezas relatadas pelo informante e das principais observações. • Transcrever integralmente todas as entrevistas gravadas.
Seção D: Roteiro de entrevista e objetivo de cada pergunta	
Seguem as perguntas que irão orientar o roteiro semiestruturado das entrevistas, com a explicitação de seus objetivos. Iremos investigar as incertezas que o empreendedor está percebendo em função da pandemia da covid-19.	
Abertura: Agradecer o entrevistado por conceder o seu tempo, explicar os objetivos do projeto de pesquisa e se comprometer a apresentar as análises <i>a posteriori</i> da entrevista e os resultados da pesquisa. Elucidar qualquer dúvida que ele possa ter sobre a condução da entrevista e do objetivo da pesquisa. Explicar a contribuição que esperamos do informante e a contrapartida oferecida por nós pela sua participação.	
Entrevista	
Pré-entrevista: Uma descrição do perfil e da trajetória do empreendedor por meio do uso de fontes secundárias.	
Objetivo: Construir o perfil do empreendedor e de sua startup para identificar os termos comuns ao seu segmento de atuação.	
Primeira pergunta: As perguntas sem respostas que o empreendedor está fazendo sobre o futuro do seu negócio e para as quais ele não tem respostas (incertezas em relação ao negócio, ao produto, ao mercado, à tecnologia, ao seu ecossistema).	

<p>Objetivo: Identificar e descrever as principais incertezas causadas pela covid-19 que o empreendedor está percebendo no momento da entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> Neste momento, quais são as perguntas que você está fazendo e para as quais você não tem resposta, ou não tem respostas claras? <i>Identificar as incertezas que o empreendedor está percebendo sobre o negócio.</i> Tem mais alguma pergunta sem resposta que você está se fazendo? <i>Incentivar o empreendedor a pensar em outras incertezas que não vieram num primeiro momento à mente ao responder à primeira pergunta.</i>
<p>Segunda pergunta: As incertezas que o empreendedor está escolhendo priorizar focando a sua atenção.</p> <p>Objetivo: Identificar as incertezas que o empreendedor está alocando a sua atenção.</p> <ul style="list-style-type: none"> Dessas perguntas, em qual você está gastando mais tempo e energia para focar a sua atenção? <i>Identificar as incertezas que o empreendedor está selecionando para direcionar a sua atenção.</i>
<p>Terceira pergunta: Os critérios utilizados pelo empreendedor para priorizar as incertezas que irá focar a sua atenção.</p> <p>Objetivo: Compreender os motivos que levaram o empreendedor a escolher as incertezas por ele mencionadas para focar a sua atenção. As heurísticas são construídas por meio das experiências, preferências e vivências do empreendedor. Tudo isso influencia a construção das suas heurísticas de percepção de incertezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> O que da sua trajetória, da sua história pessoal e profissional, das suas características e habilidades, faz você nesse momento, diante de tantas incertezas, focar a sua atenção? <i>Compreender os critérios utilizados pelo empreendedor para alocar a sua atenção.</i>
<p>Quarta pergunta: As incertezas que o empreendedor está escolhendo ignorar.</p> <p>Objetivo: Identificar quais são as incertezas que estão sendo ignoradas pelo empreendedor, ou seja, quais perguntas sobre o futuro sem respostas ele está deixando de fazer.</p> <ul style="list-style-type: none"> Quais são as perguntas para as quais você não tem resposta que nesse momento não está gastando nem tempo nem energia para respondê-las? <i>Identificar as incertezas que o empreendedor está selecionando para ignorar.</i>
<p>Quinta pergunta: Os critérios utilizados pelo empreendedor para ignorar as incertezas.</p> <p>Objetivo: Compreender a razão pela qual o empreendedor está ignorando as incertezas relatadas por ele. Por meio dessa explicação, será possível entender melhor o processo de ignorar certas incertezas e focar a sua atenção em outras, ou seja, o seu processo de percepção de incertezas e suas heurísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Por que não focar a sua atenção para responder a essas perguntas? Por que não gastar energia com elas? <i>Compreender os critérios utilizados pelo empreendedor para alocar a sua atenção.</i>
<p>Sexta pergunta: As incertezas que o empreendedor está identificando que estão sendo feitas pelos atores da sua rede.</p> <p>Objetivo: Identificar se o empreendedor está percebendo alguma incerteza coletiva. Essas incertezas não são diretamente suas, mas são incertezas específicas de atores de sua rede e que, caso não sejam resolvidas, podem também afetá-lo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Quais perguntas sem respostas você identificou que estão sendo feitas na sua rede? Essas perguntas não são suas, são perguntas da sua rede. <i>Identificar as incertezas que o empreendedor está percebendo em sua rede.</i>

Sétima pergunta: Os critérios que o empreendedor está utilizando para perceber as perguntas sem respostas que estão sendo feitas pelos atores da sua rede.

Objetivo: Identificar as ações do empreendedor para minimizar as incertezas da rede da qual ele faz parte. Além disso, tentar obter do empreendedor a explicação da razão que o levou a pensar em tais incertezas.

- Quais perguntas sem respostas você identificou que estão sendo feitas na sua rede? Essas perguntas não são suas, são perguntas da sua rede.

Compreender os critérios que o empreendedor está utilizando para perceber as incertezas de sua rede.

Oitava pergunta: O que ajuda e o que atrapalha a percepção de incertezas do empreendedor.

Objetivo: Conduzir o empreendedor a refletir sobre o que, no seu ambiente e no seu contexto, dificulta e facilita o seu processo de perceber as incertezas. Para essa pergunta, foi sugerida uma imagem ao empreendedor: o uso de lentes que possibilitariam perceber as incertezas. Mas existem elementos que podem embaçar essas lentes ou deixá-las mais nítidas. O foco era identificar quais seriam esses elementos.

- Neste momento, imagine que você utilizasse lentes para enxergar as perguntas sem respostas que está fazendo. O que no seu contexto, no seu ambiente, no seu entorno embaça a sua lente? E o que deixa a sua lente mais nítida?

Entender o processo de percepção de incertezas do empreendedor e identificar os elementos que atrapalham e que ajudam na sua percepção.

Nona pergunta: O que pode influenciar a percepção de incertezas do empreendedor.

Objetivo: Mapear e identificar as fontes de informação que o empreendedor utiliza nesse momento. Investigar se as fontes de informação do empreendedor podem, de alguma forma, afetar a sua percepção de incerteza.

- Quais são as suas principais fontes de informação durante essa crise?

Entender o processo de percepção de incertezas do empreendedor e identificar elementos que influenciam a sua percepção.

Décima pergunta: O contexto no qual a startup se encontrava antes da crise da covid-19.

Objetivo: Compreender o momento que a startup estava vivendo antes da crise para observar como a crise da covid-19 a afetou. Com essa pergunta, é possível traçar um paralelo do momento que a startup vivia antes da crise e o momento em que ela se encontrava no ato da entrevista.

- Em que momento a startup se encontrava antes da crise?

Compreender o momento que a startup estava vivendo antes da crise da covid-19.

Décima primeira pergunta: O efeito da covid-19 sobre o caixa da startup.

Objetivo: Investigar se existe alguma influência do caixa da empresa na percepção de incerteza do empreendedor.

- Como está a situação do caixa de vocês hoje?

Compreender o efeito da crise da covid-19 no caixa da startup e como isso pode afetar a percepção do empreendedor.

Seção E: Finalização do estudo de campo

Será enviado, ao final, um relatório para os empreendedores contendo os principais achados da pesquisa. Além disso, o empreendedor será convidado para participar de um workshop que reunirá todas as startups que participaram do estudo. A finalidade desse workshop é discutir o uso das heurísticas no processo de percepção de incertezas. Ficará também o convite para o entrevistado assistir à defesa da tese. Quando a data for definida, será enviado para o

empreendedor o convite formal. O pesquisador também se coloca à disposição do empreendedor para esclarecer qualquer possível dúvida ou reflexão sobre a pesquisa que possa surgir após a sua conclusão.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

O protocolo acima guiou a realização de todas as 77 entrevistas que foram realizadas na pesquisa de campo. No próximo tópico, discutiremos como selecionamos a nossa amostra.

3.3 Seleção da amostra

A seleção dos empreendedores e de suas respectivas startups para compor a amostra foi realizada de forma intencional e não aleatória. A nossa escolha dos casos será guiada pelos fenômenos escolhidos serem "transparentemente observáveis". Busca-se, com a seleção dos informantes, obter exemplos ilustrativos e perspicazes de seus relatos relacionados à percepção de incertezas pelos empreendedores em suas startups. Utilizamos uma metodologia de pesquisa baseada em entrevista e fundamentada na estrutura de dados, com foco em startups, visando ao momento da covid-19 caracterizado por um volume muito grande de incertezas.

Entendemos que uma startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza (RIES, 2011) e que busca um modelo de negócio escalável e repetível (Blank, 2007; Blank; Dorf, 2012). Para o *European Startup Monitor*, uma empresa para ser considerada startup precisa ter menos de 10 anos, apresentar tecnologias e/ou modelos de negócio inovadores e se dedicar bastante para ter um crescimento significativo de funcionários e/ou receita (KOLLMANN *et al.*, 2016). Já a inovação é algo novo, na forma de um produto ou serviço, que a startup vai levar ao mercado para ser comercializado (SALERNO; GOMES, 2018). Por inovações mais radicais, usaremos a definição:

“são aquelas inovações que não necessariamente atendem a todos os requisitos para serem idealmente classificadas como radicais, mas promovem a descontinuidade tanto no mercado como na tecnologia, sendo mais próximas das radicais, pois apresentam características de altos níveis de incertezas e múltiplas dimensões, o que não ocorre com as inovações incrementais.”
(SALERNO; GOMES, 2018)

Não usaremos o conceito de inovação radical (O'CONNOR *et al.*, 2008) pelo fato de existirem poucas startups no Brasil que inovam nesse grau. Optamos em utilizar um conceito mais amplo e que facilite a análise das startups candidatas a comporem a nossa amostra. Por

isso escolhemos a definição dada pelo novo marco das startups brasileiras, a Lei Complementar nº 249/2020, aprovada pela Câmara dos deputados em 2020:

“inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.” (Brasil, 2020)

A incerteza faz parte da natureza de uma startup. Em nossa pesquisa, decidimos escolher as startups exatamente por suas atividades serem marcadas por incertezas. Além disso, o contexto da covid-19 levou todas as startups, mesmo as que não inovam radicalmente, a terem que lidar com as incertezas geradas por essa pandemia. Considerando as definições de startups (Ries, 2011; Blank, 2007; Blank; Dorf, 2012; Kollmann *et al.*, 2016), selecionamos, para compor a nossa amostra, as startups que satisfizeram os seguintes critérios:

- menos de 10 anos de fundação;
- modelo de negócio escalável e repetível;
- produto/serviço e/ou tecnologia e/ou modelo de negócio inovador;
- um ou mais funcionários além dos sócios;
- alguma forma de receita/monetização do negócio;
- indicado por um empreendedor ou pessoa chave da nossa rede (LGI – POLI/USP e BRIDGE LAB – FEA/USP).

Procuramos intencionalmente uma amostra diversa que privilegiasse a construção de um rico portfólio de evidências com startups de diferentes contextos, evitando assim a predominância dos vieses associados a um determinado segmento ou tamanho da empresa. Além disso, durante a seleção, não fizemos qualquer restrição quanto à localização geográfica ou tipo de sociedade legal. Não existe um consenso do que seria uma startup, especialmente na academia. Cada país tem a sua própria definição em função de sua realidade. Optamos por elaborar os nossos critérios a partir das definições mais citadas nos artigos acadêmicos e aceitas nos maiores ecossistemas de startups do mundo. O critério de 10 anos eliminou as empresas com modelo de negócio e produtos consolidados. O modelo de negócio escalável e repetível excluiu da amostra pequenas empresas tradicionais que atuam localmente e/ou que exploram um nicho bem específico do mercado. Já o critério inovação excluiu empresas baseadas em commodities e com pouco valor agregado que operam no universo do risco e não da incerteza.

A exigência de ter um ou mais funcionários deve-se ao comprometimento do empreendedor com o seu negócio. Negócios com funcionários exigem um grau de engajamento e responsabilidade maior por parte dos sócios. Queríamos na amostra empreendedores totalmente comprometidos com suas startups. O penúltimo critério está relacionado com a maturidade do negócio. Não queríamos na amostra nenhuma startup que estivesse na fase de prototipagem e teste de hipótese, pois o grau de abstração do negócio seria maior. E por último a startup precisava ser indicada por algum informante que havia participado da pesquisa ou por alguma pessoa chave da nossa rede de contatos. Esse foi um fator chave na escolha inicial das startups. O próprio responsável pela indicação era quem fazia o primeiro contato e convencia a startup a participar da pesquisa e, como já havia participado, já sabia o perfil da empresa que estávamos procurando. Além disso, garantia também um alto grau de engajamento por parte da startup indicada em participar do nosso estudo. Segue abaixo o Quadro 16 contendo o perfil das 69 startups selecionadas para comporem a nossa amostra de 77 entrevistas.

A primeira coluna no Quadro 16 informa o código de identificação do empreendedor entrevistado. Em função do acordo de anonimato, todas as startups tiveram os seus nomes reais substituídos pelo codinome que consta na segunda coluna. A quinta coluna traz o setor no qual a startup atua. Trata-se de uma categorização muito comum no ecossistema de startups usada por empreendedores, aceleradoras, incubadoras e investidores. Na penúltima coluna, apresentamos a condição em que a startup se encontrava antes crise da covid-19. Todos os empreendedores entrevistados descreveram o momento que estavam vivendo na empresa antes do início da crise. E na última coluna colocamos a condição do caixa da empresa no momento da entrevista. Percebemos nas entrevistas preliminares que o caixa da empresa representa uma grande preocupação para os empreendedores. No apêndice 1 disponibilizamos uma descrição detalhada das colunas 5, 7 e 8 do Quadro 16.

Quadro 16 –Perfil das startups selecionadas para a amostra

Empreendedor	Codinome	Ano de criação	Número de funcionários	Setor	Especializações	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
1	Startup A@	2019	101- 150	MARTech	<i>Digital Transformation, E-commerce, Digital marketing</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa restrito
2	Startp A	2017	2- 10	Industria 4.0	<i>Software, IoT, BigData, AI</i>	Melhor momento da startup	Saldo em caixa restrito
3	Startup A	2017	2- 10	Industria 4.0	<i>Software, IoT, BigData, AI</i>	Melhor momento da startup	Saldo em caixa restrito

Empreendedor	Codínome	Ano de criação	Número de funcionários	Setor	Especializações	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
4	Startup B	2013	51- 100	HumanAnalytics	<i>Digital Marketing, Consumer Insights, Digital Research</i>	Crescendo	Saldo em caixa saudável
5	Startp C	2012	51- 100	HRtech	HR Tech	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
6	Startup D	2016	11- 50	MARTechs	<i>Outbound Marketing, B2B Sales, Digital prospecting</i>	Em vias de receber aporte de investidores	Não tem capital de giro
7	Startup B@	2017	11- 50	HIGHTech	<i>App, Social Network, Social Midia, HR Tech, People Analytics</i>	Em vias de receber aporte de investidores	Crítico, não está gerando receita
8	Startp E	2013	2- 10	Serviços	<i>Wedding Website, Marketplace, Social e Market Network</i>	Estável	Não tem capital de giro
9	Startup C@	2019	11- 50	Industria 4.0	<i>Software, IoT, BigData, AI</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa restrito
10	Startup D@	2020	2- 10	Consultoria	<i>Innovation management, strategy design, strategic planning</i>	Desenvolvendo o MPV e protótipo	Crítico, não está gerando receita
11	Startup F	2015	51- 100	MARTechs	<i>chatbot, software, Customer support, WhatsApp</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
12	Startp G	2017	11- 50	CONSTRUtech	<i>Software, App, Service marketplace</i>	Tracionando e escalando o negócio	Acabou de receber aporte financeiro
13	Startup E@	2010	51- 100	LOGtech	<i>Logistics for e-commerce, fractional logistics</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
14	Startup F@	2017	2- 10	SPORTSTech	<i>SAAS, Marketplace</i>	Desenvolvendo o MPV e protótipo	Crítico, não está gerando receita
15	Startup H	2018	11- 50	LOGtech	<i>Shared Distribution, Shared Storage, Smart Cold Logistics, Logistic 4.0</i>	Tracionando e escalando o negócio	Não tem capital de giro
16	Startup G@	2012	250- 500	MARTech	<i>Digital Transformation, E-commerce, Digital marketing</i>	Melhor momento da startup	Saldo em caixa saudável
17	Startp I	2018	2- 10	CONSTRUtech	<i>Marketplace, E-commerce, Sales</i>	Melhor momento da startup	Saldo em caixa saudável

Empreendedor	Codigom e	Ano de criação	Número de funcionários	Setor	Especializações	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
18	Startup J	2015	11- 50	Gestão de negócios	<i>Business process management software, Digital Transformation</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
19	Atacadista 19	1951	201- 500	Atacado	Atacadista e Distribuição de produtos	Não se aplica	Não se aplica
20	Startp K	2015	2- 10	FINtech	<i>Software, FinTEch</i>	Estável	Acabou de receber aporte financeiro
21	Startup G@	2012	250- 500	MARTech	<i>Digital Transformation, E-commerce, Digital marketing</i>	Melhor momento da startup	Saldo em caixa saudável
22	Multinacional 22	1999	1001- 1200	Software	<i>E-commerce Platform, E-Commerce Cloud Software, SAAS</i>	Não se aplica	Não se aplica
23	Startup H@	1996	151- 200	HIGHTech	<i>SAAS, geographicintelligence</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
24	Startup L	2013	51- 100	LAWtech	<i>Software, Lawtech</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
25	Startp M	2011	11- 50	Serviços	<i>Retail, Customer Analytics, Loyalty Marketing, Mobile, Media Planning, Marketing, Sales, Coupons</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
26	Startup I@	2008	2- 10	UX	<i>User experience, Design thinking, Service design, Usability Testing</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
27	Startup J@	2017	2- 10	HRtech	<i>Chatbots, NLP, Artificial Intelligence</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
28	Startup L@	2017	2- 10	Entertainment	<i>employeeexperience, DisruptingEntertainment</i>	Pivotando	Crítico, não está gerando receita
29	Startup N	2018	11- 50	Serviços	<i>IA, Digital Sommelier, App</i>	Conversando com investidores	Saldo em caixa negativo
30	Startup M@	2014	2- 10	Serviço	<i>Wedding Website, Marketplace, Social e Market Network</i>	Estável	Crítico, não está gerando receita
31	Startup N@	2002	11- 50	ADTech	<i>Advertising, Digital marketing</i>	Pivotando	Saldo em caixa restrito
32	Startp O	2016	2- 10	HRtech	<i>HR Tech, Software</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável

Empreendedor	Codiname	Ano de criação	Número de funcionários	Setor	Especializações	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
33	Startup O@	2018	2- 10	LOGtech	<i>Logistics Intelligence, Transport Data Analysis</i>	Estruturando o negócio	Saldo em caixa saudável
34	Startup P	2016	2- 10	Indústria 4.0	<i>IOT, Big Data, Data Science, App</i>	Tracionando e escalando o negócio	Acabou de receber aporte financeiro
35	Startp Q	2018	2- 10	Gestão de negócios	<i>AI, Digital asset management</i>	Tracionando e escalando o negócio	Acabou de receber aporte financeiro
36	Startup R	2016	11- 50	FINtech	<i>Marketplace, Fintech</i>	Tracionando e escalando o negócio	Acabou de receber aporte financeiro
37	Startp S	2015	2- 10	Cybersecurity	<i>Blockchain DI, Digital signatures</i>	Melhor momento da startup	Não tem capital de giro
38	Startup P@	2019	11- 50	Edtech	<i>Remote teaching, Web development</i>	Melhor momento da startup	Saldo em caixa saudável
39	Startup Q@			HRtech	<i>SaaS, People Analytics, Data Intelligence</i>	Endividada	Saldo em caixa restrito
40	Multinacional 40	1957	2200- 2500	Tecnologia da Informação	<i>Digital Security, Solutions, Identification Documents, Mobile Payment, Data Solutions, RFID e Telecom</i>	Não se aplica	Não se aplica
41	Startup R@	2012	201- 250	AUTOtech	<i>Buying Miles, Selling Miles, Miles, Collaborative Economy</i>	Tracionando e escalando o negócio	Crítico, não está gerando receita
42	Startup S@	2018	2- 10	HIGHTech	<i>Machine Learning, Data Science, Indústria 4.0, I.A.</i>	Estável	Saldo em caixa saudável
43	Startup T@	2019	11- 50	Consultoria	<i>Marketplace, Small Business, Startups</i>	Melhor momento da startup	Acabou de receber aporte financeiro
44	Startup U@	2016	51- 100	HRtech	<i>SAAS, APP, I.A.</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa restrito
45	Startup T	2014	2- 10	AUTOtech	<i>Big Data, Mobility, Data Analysis</i>	Tracionando e escalando o negócio	Acabou de receber aporte financeiro
46	Startup V@	2019	2- 10	BIOTech	<i>Oncology, Peptides, Consulting,</i>	Desenvolvendo o MPV e Protótipo	Saldo em caixa saudável

Empreendedor	Codínome	Ano de criação	Número de funcionários	Setor	Especializações	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
					<i>Research; Development</i>		
47	Startp U	2014	11- 50	Serviços	<i>Internet, App, Crowd sourcing platform</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
48	Startup V	2012	11- 50	Turismo	<i>Internet, E-commerce, Marketplace, Mobility, Traveltech</i>	Tracionando e escalando o negócio	Crítico, não está gerando receita
49	Startup W@	2005	11- 50	SPORTSTech	<i>SAAS, Marketplace</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
50	Startp W	2015	2- 10	Eventos	<i>Marketplace, Events production, Internet</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
51	Startup Y@	2005	11- 50	Gestão de negócios	<i>ERP, Financial management</i>	Conversando com investidores	Saldo em caixa saudável
52	Startup X@	2016	11- 50	BIOTech	<i>RNAi, Research, Development</i>	Estruturando o negócio	Crítico, não está gerando receita
53	Startup Z@	2014	2- 10	Serviço	<i>Networking, Coworkin, Hub</i>	Pivotando	Saldo em caixa saudável
54	Startup A#	2010	11- 50	DEEPTech	<i>Venture Builder, Startup Studio, Corporate Venture, Corporate Venture Builder, Deep Tech</i>	Estruturando o negócio	Saldo em caixa saudável
55	Startup B#	2019	2- 10	HEALTHTech	<i>Cognitive behavioural therapy, Virtual assistant, Healthcare, Digital Therapy, IOT</i>	Estruturando o negócio	Crítico, não está gerando receita
56	Startup X	2019	2- 10	HEALTHTech	<i>Healthtech</i>	Crescendo	Saldo em caixa restrito
57	Startp Y	2017	2- 10	BIOtech	<i>Biotech</i>	Conversando com investidores	Saldo em caixa saudável
58	Startup C#	2011	11- 50	HEALTHTech	<i>Eyecare, IOT, Optometry</i>	Estável	Saldo em caixa saudável
59	Startup D#	2015	11- 50	AUTOtech	<i>Urban Mobility, Shared Economy, APP</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável

Empreendedor	Codiname	Ano de criação	Número de funcionários	Setor	Especializações	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
60	Startup E#	2013	2- 10	Entertainment	<i>E-Commerce, Food Experience, Marketplace</i>	Captando investimento	Saldo em caixa saudável
61	Startup Z	2018	2- 10	AUTOtech	<i>Electric mobility, Big Data, IOT, AI</i>	Tracionando e escalando o negócio	Acabou de receber aporte financeiro
62	Startup G#	2016	2- 10	BIOtech	<i>Microbiology, Vaccines, Immunobiologicals</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa restrito
63	Startup H#	2016	11- 50	Edtech	<i>Educational Technology, Remote Teaching, Hybrid Teaching,</i>	Estruturando o negócio	Crítico, não está gerando receita
64	Startup I#	2013	11- 50	BIOtech	<i>Sleep Device, Sleep Medicine e Medical Devices</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
65	Startup J#	2016	2- 10	Serviços	<i>Female entrepreneurship, startups, networking</i>	Estruturando o negócio	Saldo em caixa restrito
66	Startup L#	2019	2- 10	FOODTech	<i>Marketplace</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
67	Multinacional 67	1911	5500+	Consultoria	<i>Auditoria, Due Diligence, Risk Advisory, Consultoria Tributária, Financial Advisory e Outsourcing</i>	Não se aplica	Não se aplica
68	Startp α	2015	11- 50	Edtech	<i>Virtual Reality, Augmented reality</i>	Crescendo	Saldo em caixa negativo
69	Associação 69	1901	51- 100	Organização sem fins lucrativos	<i>Entrepreneurship, Innovation, Business, Networking</i>	Não se aplica	Não se aplica
70	Startup β	2017	2- 10	Healthtech	<i>Healthtech</i>	Conversando com investidores	Crítico, não está gerando receita
71	Startup W	2015	2- 10	Eventos	<i>Marketplace, Eventsproduction, Internet</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa saudável
72	Startup M#	2018	2- 10	Serviços	<i>Marketplace, Networking, Female entrepreneurship</i>	Estável	Saldo em caixa restrito
73	Startup O#	2018	2- 10	BIOtech	<i>IN VITRO, Machine learning, Biomedical Engineering</i>	Sem fluxo de caixa	Saldo em caixa saudável

Empreendedor	Codínome	Ano de criação	Número de funcionários	Setor	Especializações	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
74	Startup P#	2019	2- 10	AUTOtech	<i>IA, Smart Cities, IOT, Mobility, Big Data,</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa restrito
75	Startp θ	2014	11- 50	FOODtech	<i>FoodTech</i>	Tracionando e escalando o negócio	Saldo em caixa negativo
76	Startup Ω	2017	11- 50	Serviços	<i>Offshoring, Automation, Call Center</i>	Crescendo	Saldo em caixa saudável
77	Startup Q#	2020	2- 10	FINtech	<i>Decentralized Finance, Options, Derivatives, Ethereum, Blockchain</i>	Desenvolvendo o MPV e Protótipo	N/A

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Definidas as condições para a seleção das startups, precisávamos também deixar claros os critérios para a seleção dos empreendedores. O primeiro requisito a ser atendido para a seleção da amostra era a empresa ser uma startup. Uma vez satisfeitos os critérios definidos do que seria uma startup, era preciso avaliar o empreendedor candidato a se tornar um informante. Por empreendedor entendemos que são “indivíduos (proprietários do negócio) que procuram gerar valor através da criação ou expansão da atividade econômica, identificando e explorando novos produtos, serviços, tecnologias, processos ou mercados" (AHMAD; SEYMOUR, 2008). A partir da definição de Ahmad e Seymour (2008), selecionamos para participar das entrevistas os empreendedores que satisfizessem os critérios abaixo:

- ser o fundador, ou um dos fundadores, da startup;
- ser um dos proprietários da startup;
- participar ativamente das decisões estratégicas e operacionais da startup.

Utilizamos os critérios acima para selecionar todos os empreendedores que fizeram parte da nossa amostra. Cada um dos critérios foi pensado para garantir que todos os informantes tivessem que lidar com as incertezas do seu negócio. O fato de ele ser o fundador da startup garantia que estava engajado com o negócio desde a sua criação e com a perpetuidade da sua startup e isso era importante para a pesquisa. O segundo critério era referente à condição de proprietário. As incertezas que ele estivesse percebendo estariam, de alguma forma, conectadas ao negócio no qual ele era um dos sócios. Essa condição tentava minimizar os desvaneios e a abstração do empreendedor ao falar das incertezas e garantir que pelo menos alguma delas estaria relacionada ao seu negócio. Por último, o empreendedor precisa ter um papel ativo nas decisões estratégicas e operacionais da startup. Ele não poderia apenas ser um

sócio investidor. Para a pesquisa era importante ouvirmos o empreendedor descrever as incertezas que ele estava identificando no seu negócio tanto na perspectiva estratégica quanto na perspectiva operacional. Foram poucos os empreendedores de startups contactados que foram dispensados da amostra por não satisfazerem algum dos critérios. Descartamos apenas os informantes que eram apenas sócios investidores do seu negócio e não participavam diretamente das decisões estratégicas e operacionais de suas startups. Segue abaixo o Quadro 17 contendo o perfil dos 77 informantes entrevistados para a nossa pesquisa. Nele está descrito o perfil de cada informante entrevistado. Por causa da condição de manter o anonimato das fontes, criamos nomes aleatórios para cada um deles.

Quadro 17: Perfil de todos os 77 informantes entrevistados na pesquisa

Nº do empreendedor	Codínome Startup	Codínome do Empreendedor	Formação	Primeira Startup?	Posição	Sede da Startup
1	Startup A@	Ruhi	Designer; Branding	Não	CEO	São Paulo
2	Startp A	Raoni	Negócios Internacionais	Não	CEO	São Paulo
3	Startup A	Tupan	Engenheiro Mecânico	Sim	CTO	São Paulo
4	Startup B	Santos	Engenharia de Produção	Não	CRO	São Paulo
5	Startp C	Oliveira	Administração de Empresas	Não	CEO	São Paulo
6	Startup D	Jawari	Publicidade e Propaganda	Não	CEO	São Paulo
7	Startup B@	Peri	Mestre em Administração de Empresas	Sim	CEO	Sorocaba
8	Startp E	Wakanda	Comunicação social	Sim	CEO	São Paulo
9	Startup C@	Guaraci	Engenharia da Computação	Não	CEO	São Paulo
10	Startup D@	Wanadi	Comunicação Social	Não	CEO	São Paulo
11	Startup F	Ribeiro	Marketing	Não	CEO	São Paulo
12	Startp G	Pena	Administração de Empresas	Não	CEO	São Paulo
13	Startup E@	Adimu	Arquitetura e Urbanismo	Não	CEO	Barueri
14	Startup F@	Aduke	Mestre em Microeletrônica	Sim	CEO	São Paulo
15	Startup H	Ferreira	Ensino Superior incompleto	Não	CTO	São Paulo
16	Startup G@	Ariza	Marketing	Não	CEO	São Paulo
17	Startp I	Alves	Engenharia Civil	Não	CEO	Campinas
18	Startup J	Lima	Marketing	Sim	CEO	Santo André
19	Grande Empresa	Imani	Direito	Sim	CEO	Ponte Nova
20	Startp K	Costa	Desenho Industrial	Não	CFO	São Paulo
21	Startup G@	Chinara	Marketing	Não	CEO	São Paulo
22	Multinacional	Anaya	Direito	Não	Diretor	São Paulo
23	Startup H@	Gimbya	Administração de Empresas	Não	CEO	São Paulo
24	Startup L	Martins	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Sim	CSO	Rio de Janeiro

Nº do empreendedor	Codiname Startup	Codiname do Empreendedor	Formação	Primeira Startup?	Posição	Sede da Startup
25	Startp M	Meireles	Economia	Sim	CMO	São Paulo
26	Startup I@	Mandisa	Publicidade e Propaganda	Sim	CEO	São Paulo
27	Startup J@	Akin	Meteorologia	Sim	CEO	São Paulo
28	Startup L@	Talib	Publicidade e Propaganda	Sim	CEO	São Paulo
29	Startup N	Almeida	Ensino superior incompleto	Não	CEO	São Paulo
30	Startup M@	Simba	Ciências da Computação	Não	CEO	Belo Horizonte
31	Startup N@	Mazi	Publicidade e Propaganda	Não	CEO	São Paulo
32	Startp O	Lopes	Marketing	Sim	CEO	São Paulo
33	Startup O@	Malik	Engenharia Civil	Sim	COO	Belo Horizonte
34	Startup P	Soares	Ciências da Computação	Não	CTO	Águas de Chapecó
35	Startp Q	Fernandes	Gestão de Sistemas de Informação	Não	CEO	São Paulo
36	Startup R	Vieira	Administração de Empresas	Sim	CTO	Campinas
37	Startp S	Coralina	Engenharia Química	Não	COO	São Paulo
38	Startup P@	Matunde	Doutorado em Engenharia de Produção	Não	COO	São Paulo
39	Startup Q@	Kito	Mestrado em Neuromarketing	Não	COO	Maringá
40	Multinacional	Niara	Direito	Não	Diretor	São Paulo
41	Startup R@	Jalil	Administração de Empresas	Sim	Diretor	Belo Horizonte
42	Startup S@	Ghedi	Doutorado em Engenharia de Produção	Sim	CEO	São Paulo
43	Startup T@	Malaika	Engenharia de Controle e Automação	Não	CEO	Belo Horizonte
44	Startup U@	Garai	Engenheiro da Computação	Sim	CEO	São Paulo
45	Startup T	Rocha	Doutorado em Ciências da Computação	Sim	CEO	São Paulo
46	Startup V@	Ubirajara	Doutorado em Análises Clínicas	Sim	CEO	São Paulo
47	Startp U	Vasconcelos	Ciências da Computação	Sim	Head Comercial	São Paulo
48	Startup V	Daren	Administração de Empresas	Não	CEO	São Paulo
49	Startup W@	Nala	Educação Física	Não	CEO	São Paulo
50	Startp W	Amaral	Turismo	Sim	COO	São Paulo
51	Startup Y@	Nabu	Ciências Contábeis	Não	CEO	Belo Horizonte
52	Startup X@	Amir	Química	Sim	CTO	São Paulo
53	Startup Z@	Alira	Relações Internacionais	Não	CHO	São Paulo
54	Startup A#	Ceci	Mestrado em Engenharia de Produção	Sim	COO	São Paulo
55	Startup B#	Yara	Doutorado em Ciências dos materiais	Não	CEO	São Paulo
56	Startup X	Palmares	Administração de Empresas	Não	CEO	Betim

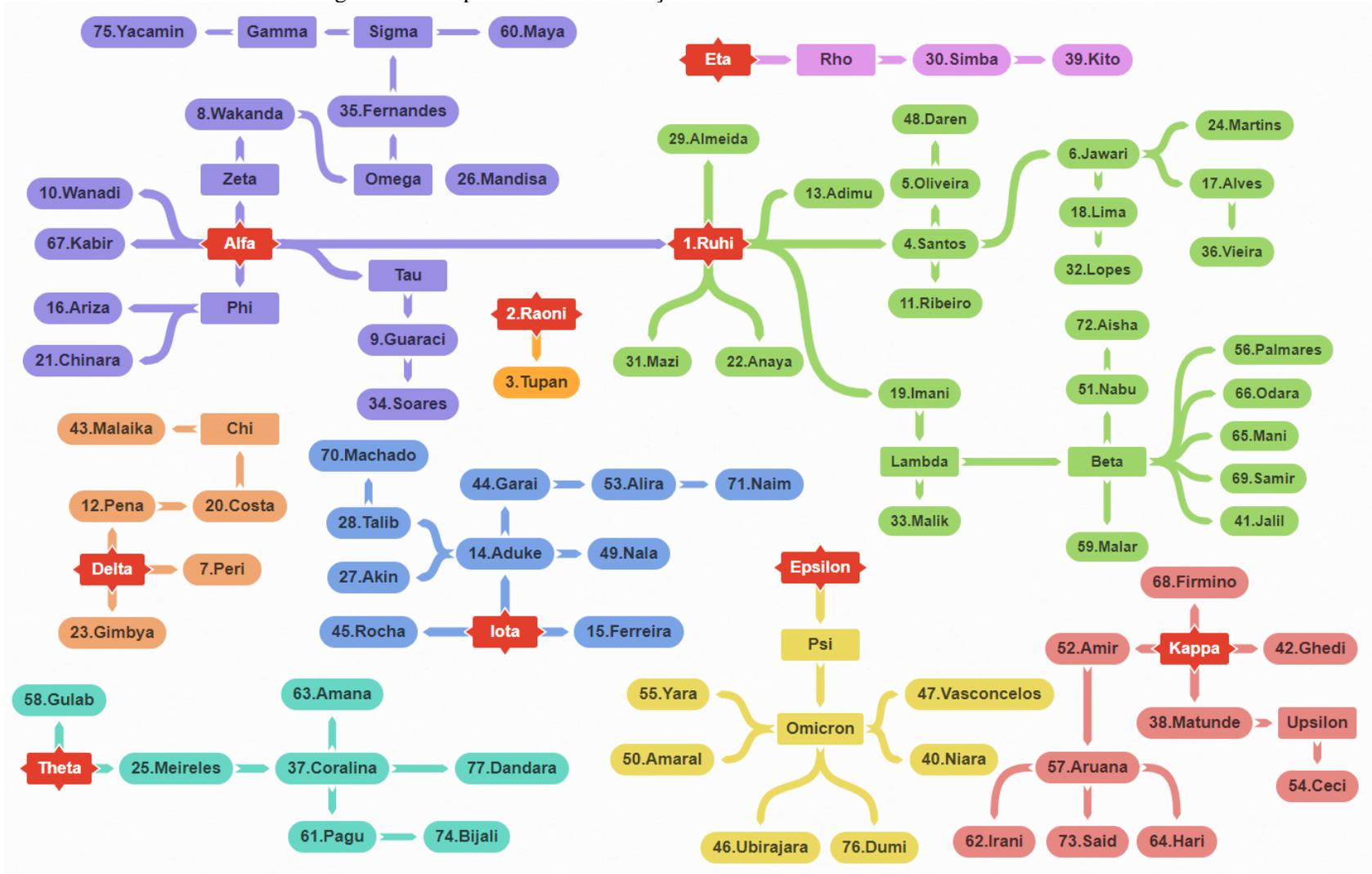
Nº do empreendedor	Codiname Startup	Codiname do Empreendedor	Formação	Primeira Startup?	Posição	Sede da Startup
57	Startup Y	Aruana	Doutorado em Bioquímica	Sim	CEO	São Paulo
58	Startup C#	Gulab	Doutorado em Ciências da Computação	Não	CEO	Boston
59	Startup D#	Malar	Arquitetura e Urbanismo	Sim	CEO	Belo Horizonte
60	Startup E#	Maya	Nutrição	Não	CEO	São Paulo
61	Startup Z	Pagu	Administração de Empresas	Sim	Founder	São Paulo
62	Startup G#	Irani	Doutorado em Microbiologia	Não	CEO	São Paulo
63	Startup H#	Amana	Economia	Sim	CEO	São Paulo
64	Startup I#	Hari	Doutorado em Engenharia Mecânica	Não	CEO	São Paulo
65	Startup J#	Mani	Jornalismo	Não	CEO	Belo Horizonte
66	Startup L#	Odara	Mestrado em Design	Não	CEO	Belo Horizonte
67	Consultoria	Kabir	Administração de Empresas	Sim	Sócio	São Paulo
68	Startp α	Firmino	Biologia	Sim	CEO	Barueri
69	Associação	Samir	Publicidade e Propaganda	Não	Presidente eleito	Belo Horizonte
70	Startup β	Machado	Administração de Empresas	Não	Head de Produto	São Paulo
71	Startup W	Naim	Mestrado em Administração de Empresas	Sim	CEO	São Paulo
72	Startup M#	Aisha	Publicidade e Propaganda	Não	CEO	Belo Horizonte
73	Startup O#	Said	Doutorado em Engenharia Biomédica	Sim	Diretor	São Paulo
74	Startup P#	Bijali	Mestrado em Inovação	Sim	CEO	São Paulo
75	Startp θ	Yacamin	Engenheiro de Produção	Sim	CEO	São Paulo
76	Startup Ω	Dumi	Marketing	Sim	CMO	São Paulo
77	Startup Q#	Dandara	Administração de Empresas	Não	CEO	São Paulo

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Foi feita uma tentativa de obter uma amostra bem ampla. A primeira coluna representa a ordem na qual o informante foi entrevistado. Conseguimos selecionar empreendedores com diversas formações e experiências. Conseguimos também selecionar empreendedores com diferentes níveis de experiência, como mostra a quinta coluna. Os empreendedores que responderam “sim” estavam empreendendo pela primeira vez, já os que responderam “não” já tiveram a experiência de empreender com outras startups. O processo para a seleção de todas as startups e seus respectivos empreendedores foi feito de forma intencional e não aleatória, empregando a técnica bola de neve. Identificamos algumas figuras chaves que fazem parte da rede do LGI-POLI/USP e BRIDGE-FEA/USP. Explicamos para essas pessoas o perfil dos

informantes que precisávamos para compor a nossa amostra e elas se encarregaram de fazer a intermediação. Para ilustrar como foram realizados o contato e a seleção de cada informante, resolvemos construir um fluxograma que está representado na figura 10. Por ele é possível identificar como chegamos a cada um dos 77 entrevistados.

Figura 10 – Mapa da rede de indicação de cada um dos 77 informantes da amostra



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Para facilitar a identificação, usamos cores para cada um dos grupos de indicação. Elementos em vermelho estão relacionados as pessoas que foram mais influentes na indicação de empreendedores para participarem da pesquisa e que foram os responsáveis por nos conectarem a um número maior de empreendedores da nossa amostra. As cores indicam as redes de indicação que foram iniciadas com esses indivíduos chaves em vermelho. Além deles há outros também no mapa que estão indicados por uma letra grega. Eles também foram responsáveis pela indicação de empreendedores, mas com um poder de influência menor do que o detectado pelos indivíduos em vermelho. Segue abaixo o Quadro 18 com a descrição do perfil de cada um desses elementos chaves. Para preservar o anonimato dessas pessoas chaves, substituímos o nome delas por letras do alfabeto grego ou por nomes escolhidos aleatoriamente.

Quadro 18: Descrição das pessoas chaves na indicação de informantes

Pessoa chave	Atuação
Alfa	CFO de Grupo Econômico que atua na transformação digital de várias empresas
Delta	Investidor e CEO de uma plataforma de Inovação aberta
2.Raoni	CEO de uma startup da Indústria 4.0
Iota	Diretor de inovação do Governo de São Paulo
1.Ruhi	Empreendedor serial e CEO de Grupo Econômico que atua na transformação digital de várias empresas
Epsilon	Sócio de uma Consultoria de Inovação
Eta	Professor na área de Inovação da UFMG
Theta	Professor na área de Inovação da FEA-USP
Kappa	Sócio de uma startup e atuante no ecossistema de startups da POLI-USP
Lambda	Advogado atuante como consultor jurídico de várias startups
Beta	Gerente de negócios e codiretor do Founder Institute
Gamma	Diretora de Recursos Humanos de uma empresa de móveis e decoração de luxo
Sigma	CEO de uma empresa na área de alimentos
Zeta	Diretor de um banco internacional
Omega	Gerente de uma plataforma de ecossistema de startups
Tau	Gerente financeiro de Grupo Econômico que atua na transformação digital de várias empresas
Phi	CFO de Empresa de transformação digital
Rho	Diretor numa Aceleradora de startups
Chi	CEO de uma rede de distribuidores
Upsilon	CEO de uma Venture Capital
Psi	Diretor de uma rede de empreendedorismo feminino
Omicron	Head de uma plataforma de ecossistema de startups

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Por meio dessas pessoas chaves, conseguimos selecionar 77 indivíduos para serem entrevistados. A amostra final foi constituída de 55 homens e 22 mulheres. Desse total, foram

21 empreendedoras e 51 empreendedores de 69 startups. Tivemos a oportunidade de entrevistar também 5 executivos de grandes empresas influentes e ativos no ecossistema de startup brasileiro. Esses executivos foram importantes para nos ligar a outras pessoas chaves e também na indicação de empreendedores para a nossa amostra. Aproveitamos o contato para realizar as entrevistas com o intuito de confrontar a percepção deles com a dos empreendedores de startups. Queríamos com esses atores influentes no ecossistema de startups validar o nosso protocolo e obter a visão deles em relação à percepção de incertezas. Isso serviu para termos mais segurança e certeza de que estávamos investigando de maneira adequada o nosso fenômeno. Durante a realização das entrevistas, algo chamou a nossa atenção: observamos que até o vigésimo quarto informante não havíamos entrevistado nem recebido a indicação de nenhuma empreendedora para a amostra. Na nossa pesquisa não abordamos a questão de gênero, idade, classe social, nível educacional, porém achamos importante, por uma questão de representatividade, ouvirmos também empreendedoras. Por isso procuramos buscar por pessoas chaves que nos indicassem mulheres para participarem da pesquisa. Por causa dessa baixa representatividade pedimos para toda empreendedora que participou da pesquisa a indicação de outras mulheres. Ao final, conseguimos ouvir vinte e duas empreendedoras e uma executiva. Por uma questão de praticidade e anonimato das fontes, iremos adotar os termos empreendedor e empreendedores para nos referir tanto ao gênero masculino quanto ao gênero feminino.

Na seleção da nossa amostra, também não levamos em consideração a experiência do empreendedor. Assim como Bingham e Eisenhardt (2011) fizeram em seu trabalho, também não iremos descrever como as heurísticas de percepção são criadas ou medir o desempenho e a performance delas. É um dos objetivos deste trabalho identificar as heurísticas que os empreendedores de startups utilizam para perceberem as incertezas, sejam eles novatos ou experts. Uma questão que colabora para a não diferenciação entre novatos e experts na amostra está relacionada ao fato de o sistema cognitivo de ambos não ser distinto (CHASE; SIMON, 1973). O que difere é a maior capacidade dos experts em serem mais seletivos no seu processo de tomada de decisão. Além disso, em contextos marcados por incertezas, não haverá uma diferença significativa entre experts e novatos quanto ao processo de tomada de decisão, pois ambos terão que fazer uso de heurísticas para lidarem com aquilo que lhes é desconhecido (KAHNEMAN, 2002). Reconhecemos que as heurísticas de percepção de incertezas dos empreendedores são idiossincráticas. Por isso seguiremos a mesma estratégia adotada por Bingham e Eisenhardt (2011) ao estudarem as heurísticas dos executivos e gestores no processo de internacionalização de suas empresas: categorização das heurísticas. Não adotaremos

nenhuma distinção quanto à experiência ou características pessoais dos empreendedores no processo de seleção da amostra. Não queremos investigar como esse empreendedor cria as suas heurísticas ou a performance delas no processo de percepção de incertezas. O objetivo é apenas identificar as regras simples ou atalhos cognitivos que ele utiliza para perceber as incertezas em suas decisões.

Ao concluirmos este tópico, esperamos ter deixado claro como foi o processo de seleção e os critérios que utilizamos para tal atividade. Uma vez selecionada a startup e o seu empreendedor para compor a amostra, foi realizada a entrevista semiestruturada. No próximo tópico, iremos discutir como foram realizadas as coletas de dados.

3.4 Técnicas de entrevista e Obtenção de dados

Nossa coleta de dados envolverá fontes primárias e secundárias que estão descritas no Quadro 18. As informações primárias serão obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores e cofundadores das startups selecionadas para fazerem parte da amostra (esses sujeitos possuem uma compreensão holística do desenvolvimento da startup, da plataforma e do mercado no qual atuam). Já as fontes secundárias têm o objetivo de auxiliar na construção do entendimento do seu negócio, de seu perfil e de suas possíveis incertezas. Serão estabelecidos alguns critérios para a escolha das fontes secundárias: i. meios digitais cujos autores ou responsáveis pela informação possam ser identificados; ii. entrevistas dadas pelos empreendedores ou funcionários do negócio; iii. documentos disponíveis no site da startup ou que foram disponibilizados por ela; iv. mídias sociais (LinkedIn) do empreendedor e da startup. Segue abaixo a descrição das fontes primárias e secundárias utilizadas com suas respectivas estratégias.

Quadro 18 – Fontes primárias e secundárias

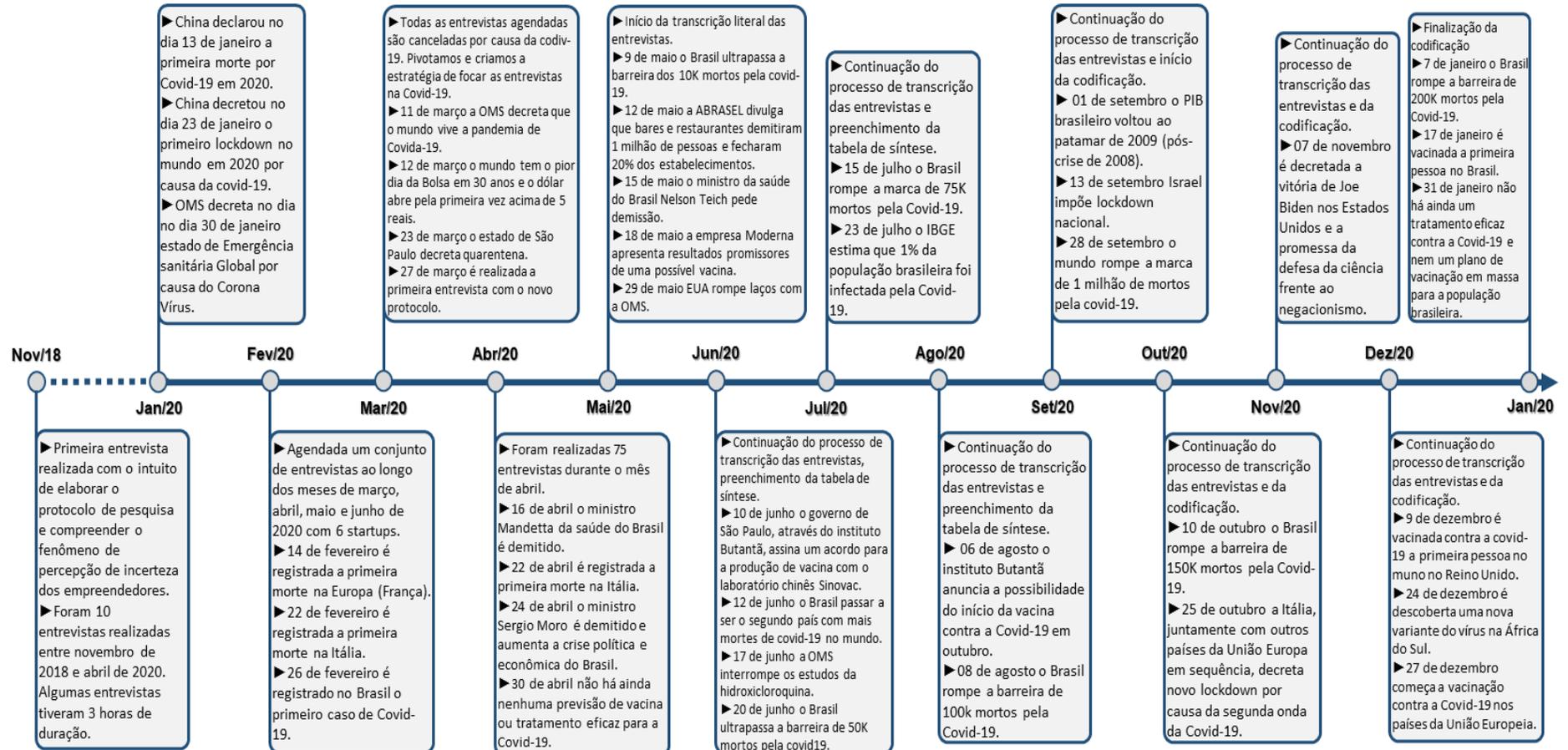
Fonte	Tipo de Fonte	Descrição	Estratégias
Entrevista com os Informantes	Primária	Foi realizado um conjunto de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores e cofundadores de startups. Essas entrevistas foram conduzidas remotamente por vídeo conferência (Google Meet) e tiveram a duração média de 60 minutos (variaram entre 30 e 90 minutos). O tempo de 60 minutos foi importante para viabilizar a realização das entrevistas, pois um tempo maior poderia comprometer a participação dos informantes. Foi realizado o registro das entrevistas por meio de gravadores eletrônicos (autorizado pelos entrevistados com a condição de ser mantido o anonimato deles) e a posteriori a transcrição literal delas. Em função da pandemia da covid-19, realizamos apenas uma entrevista com cada informante. O nosso protocolo permitiu obtermos todos os dados necessários apenas com aplicação de uma entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> - Contato inicial através do informante ou da pessoa chave que indicou o empreendedor. - Envio do material com informações sobre a pesquisa e contato por WhatsApp. - Marcação da entrevista a ser realizada via Google-Meet. - Tempo de duração de 60 minutos combinado previamente com o empreendedor. - Preenchimento de um formulário sobre o perfil do empreendedor e da startup por meio de fontes secundárias. - Gravação do áudio da entrevista com o compromisso de manter o anonimato do informante e de sua startup. - Durante a entrevista, anotação das questões consideradas mais interessantes pelo pesquisador. - Após o término da entrevista, preenchimento do restante do formulário com as incertezas relatadas pelo informante.
LinkedIn do informante	Fonte secundária	Preenchimento de um formulário para a descrição do perfil do empreendedor.	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa no LinkedIn do informante e da startup antes da entrevista para preencher o formulário sobre o perfil do empreendedor. - Uso das informações do formulário durante a entrevista para contextualizar e adaptar o protocolo à realidade do informante.
Notícias sobre a startup, seus produtos/serviços e seu ecossistema	Fonte secundária	Pesquisa na internet cujas fontes sejam confiáveis (e identificáveis) sobre a startup, seus produtos e serviços, seus clientes, concorrentes e mercado. O objetivo é preencher um formulário para traçar o perfil da startup.	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa na internet sobre a startup antes da entrevista para preencher o formulário sobre o perfil da empresa. - Uso das informações do formulário durante a entrevista para contextualizar e adaptar o protocolo à realidade do informante e do seu negócio.
Vídeos, website da empresa	Fonte secundária	O objetivo é descrever o perfil da startup e compreender o seu modelo de negócio, inovações, produtos/serviços, tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa website da empresa sobre a startup e o empreendedor antes da entrevista para preencher o formulário sobre o perfil deles. - Uso das informações do formulário durante a entrevista para contextualizar e adaptar o protocolo à realidade do informante e do seu negócio.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A fonte primária de dados para a pesquisa será obtida a partir de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas, segundo Bleich e Pekkanen (2015), são uma fonte valiosa de

evidências, porém alvo de críticas em função da falta de transparência para o público externo em relação à forma como os dados foram obtidos. Continuando, essa falta de transparência gera incerteza sobre os dados e resulta numa falta de credibilidade e confiança nas análises posteriormente construídas. Para mitigar essas críticas, tornamos o mais transparente possível todo o processo referente à condução das entrevistas e obtenção dos dados. Outra crítica muito comum ao uso de entrevistas está relacionada com o viés retrospectivo (LAMONT; SWIDLER, 2014; LANGLEY; MEZIANI, 2020). O informante pode, ao acessar sua memória sobre eventos que ocorreram no passado, distorcer os fatos narrados por ele. Para reduzir esse viés, optamos pela estratégia de abordar um evento que os empreendedores estivessem vivendo no momento em que as entrevistas ocorressem, ou seja, o relato deles seria sobre as incertezas que eles estavam percebendo no presente. Era necessário encontrar um evento gerador de incertezas que fosse comum para todos os informantes. Vislumbramos o momento em que a pandemia da covid-19 chegou ao Brasil como uma oportunidade única para a nossa pesquisa de campo. Esse era um evento de extrema incerteza e que todos os empreendedores de startups estavam vivenciando. Para não perdermos essa janela de oportunidade, resolvemos realizar o máximo de entrevistas que conseguíssemos durante o mês de abril, um dos primeiros meses da pandemia. Foi um momento marcado por grandes incertezas tanto por parte do governo como por parte do mercado e dos institutos de pesquisa (Universidades, OMS, Fiocruz, Butantã). Durante todo o mês de abril de 2020, as incertezas se mantiveram e outras surgiram. No início desse mês, ninguém sabia ainda quando o mundo seria capaz de ter uma vacina eficaz, quanto tempo duraria as medidas de restrição, qual era o nível de mortalidade e contágio do vírus, qual era o tratamento para aqueles que fossem contaminados, quais seriam os efeitos na economia. O mês chegou ao fim sem nenhuma dessas incertezas terem sido elucidadas. Escolhemos alguns eventos que marcaram o ano de 2020 para ilustrar o ambiente de incerteza no qual se encontraram os empreendedores. Esses eventos estão descritos na linha do tempo da Figura 11.

Figura 11 – Cronologia dos principais eventos da covid-19 ao longo de 2020



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Todos os informantes foram entrevistados num contexto marcado praticamente pelas incertezas da covid-19. Conseguimos ao final do mês de abril atingir a marca de 77 entrevistados. Ao atingirmos a trigésima entrevista, observamos que as entrevistas começaram a se tornar repetitivas e acrescentarem poucos dados novos. Optamos por continuar para tentar obter um número maior de informantes do gênero feminino. Até a trigésima entrevista, havíamos entrevistado apenas uma mulher. Essa foi uma das motivações que nos levou a continuar com as entrevistas, poderíamos encontrar novos dados com a inclusão na amostra de um número maior de empreendedoras. Ao final, conseguimos a participação de 21 empreendedoras. Observamos na quinquagésima entrevista, depois de ouvirmos um número maior de empreendedoras, que nada de novo estava sendo coletado. Como já tínhamos conseguido o agendamento e a confirmação de mais 27 informantes, decidimos continuar com a condução das entrevistas e aproveitar a janela de oportunidade que o evento da covid-19 nos oferecia. Seguimos a orientação que o pesquisador atinge a saturação da sua amostra quando os dados obtidos pelas entrevistas não trazem mais novos insights para a pesquisa (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; CRESWELL, 2014). A coleta de dados pode então ser interrompida quando se atinge a saturação da amostra. Para Bleich e Pekkanen (2015), é importante o pesquisador relatar quando a saturação foi atingida para transmitir credibilidade e confiabilidade de que os dados serão suficientes para quaisquer inferências extraídas deles no momento da análise.

Na condução das entrevistas, seguimos as sugestões de Brinkmann (2014) e evitamos fazer julgamentos referentes a qualquer fato do informante. Ao contrário, tentamos construir um ambiente seguro e empático no qual o informante se sentisse à vontade e motivado a compartilhar sua percepção. Queríamos, com isso, que o informante respondesse às perguntas sem se censurar e utilizando seus próprios termos. Era preciso construir vínculos que nos ligassem ao informante. O primeiro foi construído pelas pessoas que nos auxiliaram fazendo a indicação do possível informante e estabelecendo o primeiro contato. Só iniciávamos a conversa para explicar a pesquisa depois que o informante aceitasse ser contactado por nós. O primeiro vínculo de confiança já estava estabelecido. O segundo vínculo foi criar um sentido de propósito na participação do informante no nosso estudo. O material enviado tinha esse propósito. No apêndice, iremos disponibilizar o folder e o link do vídeo utilizado. Informamos ao empreendedor que a sua participação nos ajudaria a compreender o fenômeno da incerteza em um período tão difícil como a pandemia da covid-19 e que no futuro esse conhecimento que hoje não existia poderia ajudar outros empreendedores que tivessem que passar por uma

situação semelhante. Isso ajudou a gerar engajamento com a pesquisa. O terceiro vínculo foi estabelecido com a garantia de anonimato. O último vínculo de confiança foi criado com o uso dos termos e exemplos que obtemos por meio das nossas fontes secundárias. Antes de todas as entrevistas, tínhamos traçado o perfil do empreendedor e de sua startup. Isso ajudou bastante na condução de todas as entrevistas. Apesar de seguirmos o mesmo protocolo para todas as entrevistas, tentamos usar exemplos e termos que fossem comuns para o contexto e a realidade do empreendedor. A flexibilidade e a adaptabilidade das entrevistas semiestruturadas possibilitam essa tratativa (ISABELLA, 1990; GIOIA *et al.*, 2013; LANGLEY; MEZIANI, 2020).

As entrevistas semiestruturadas são compostas de perguntas abertas, o que permite ao informante falar com mais liberdade e menos influências sobre as questões apresentadas. Além disso, também possibilita que o entrevistado faça uso dos seus próprios termos. Por meio desse método de entrevista, é possível também aplicar o mesmo protocolo com diferentes perfis de empreendedores e segmentos de startups (MILLES *et al.*, 2013; BLEICH; PEKKANEN, 2015; LANGLEY; MEZIANI, 2020). O indivíduo entrevistado possui o seu próprio vocabulário para descrever e referir ao conceito de incerteza. Por isso, identificamos as incertezas relacionadas às decisões, com base na abordagem do *Learning Plan* desenvolvida por Rice *et al.* (2008), analisamos o discurso empreendedor separando o que o entrevistado considera como conhecido do que considera desconhecido (incertezas). Operacionalizamos esse entendimento de incerteza por meio do termo: perguntas para as quais não se há respostas. Isso possibilitou que outros termos também pudessem aparecer ao longo das entrevistas se referindo ao construto incerteza, já que esse é um construto conhecido por nós e não necessariamente pelo empreendedor. Temos os seguintes objetivos com a realização das entrevistas semiestruturadas com os empreendedores:

- mapear as incertezas que os empreendedores estão percebendo por causa da covid-19;
- compreender como os empreendedores das startups percebem, ou ignoram, as incertezas do seu negócio;
- identificar, mapear e categorizar as heurísticas que eles utilizam no processo de percepção de incertezas;
- descrever o processo de percepção de incertezas dos empreendedores de startups.

As entrevistas semiestruturadas podem ser utilizadas como fonte primárias no estudo de heurísticas (EISENHARDT; SULL, 2001; BINGHAM; EISENHARDT, 2011; CHANDRA, 2017; GANZIN *et al.*, 2019; GHEZZI, 2020; MARKOWSKA, 2020; NIITTYMIES, 2020;

KUCKERTZ *et al.*, 2020; DOU *et al.*, 2020). Um exemplo é a pesquisa que foi conduzida por Christopher Bingham e Kathleen Eisenhardt que, por meio do uso de entrevistas semiestruturadas, tinha como um dos objetivos identificar as heurísticas que os executivos e gestores de seis empresas do setor de tecnologia empregavam em suas decisões referentes ao processo de internacionalização. Ao final da pesquisa, Bingham e Eisenhardt (2011) propuseram quatro categorias de heurísticas de captura de oportunidades. O trabalho dessa pesquisa foi baseado no conceito da regra simples, desenvolvido pela própria Kathleen Eisenhardt e pelo Donald Stull. Para a construção do conceito das regras simples, Eisenhardt e Sull (2001): i. realizaram entrevistas semiestruturadas com os CEOs de algumas grandes empresas americanas, como o Yahoo, Miramax, Ebay; ii. aplicaram simulações e jogos com os alunos de MBA do Donald Sull. Esses alunos eram, em sua maioria, executivos das maiores empresas dos Estados Unidos. Os jogos que foram aplicados consistiam na proposição de cenários de decisão que envolviam situações do cotidiano desses executivos. As respostas obtidas serviram de base para a validação da ideia das regras simples.

Em nossas entrevistas preliminares, descobrimos que era possível identificar e mapear as heurísticas de percepção de incertezas dos empreendedores. Esperamos, assim como Eisenhardt e Sull (2001), Bingham e Eisenhardt (2011), Chandra (2017), Ganzinet *et al.*, (2019, Ghezzi (2020), Markowska (2020), Niittymies (2020), Kuckertz *et al.* (2020); Dou *et al.*, (2020), também extrair dos nossos informantes, por meio do uso de entrevistas semiestruturadas, as suas heurísticas. No próximo tópico, discutiremos como foi realizada a transcrição das entrevistas, a codificação e a análise dos dados obtidos.

3.5 Análise dos dados

Para a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, empregamos a abordagem baseada na teoria fundamentada em estrutura de dados proposta por Gioia *et al.* (2013), conhecida também por método Gioia. Esse método tem sido bastante influente e usado na comunidade da *Organization and Management Theory*, da *Managerial and Organizational Cognition* e de outras divisões da *Academy of Management* desde a sua criação na década de 90 (GEHMAN *et al.*, 2018). Trabalhos mais recentes sobre heurísticas também fizeram uso desse método (CHANDRA, 2017; MARKOSWSKA; WIKLUND, 2020; NIITTYMIES, 2020; KUCKERTZ *et al.*, 2020). Dennis Gioia propôs esse método para responder às críticas sobre as abordagens qualitativas indutivas não serem rigorosas o suficiente para a geração de teoria

científica (GEHMANet *et al.*, 2018). As pesquisas qualitativas, segundo Gephart (2004), sempre foram cobradas pelos editores e revisores dos principais *journals*, como o *Academy of Management Journal*, a explicarem e mostrarem como o processo de análise foi realizado e, principalmente, como a teoria foi construída a partir das observações, dos dados, das percepções e das interpretações. A aplicação do método Gioia tem como objetivo mitigar essas críticas ao responder às seguintes questões:

- “1.O que é necessário para imbuir um estudo qualitativo indutivo de rigor e possibilitar o potencial criativo e revelador para gerar novos conceitos e ideias para os quais tais estudos são mais conhecidos?
2. Como os pesquisadores indutivos podem aplicar uma disciplina conceitual e analítica sistemática que leva a interpretações confiáveis dos dados e também ajuda a convencer os leitores de que as conclusões são plausíveis e defensáveis? (GIOIA *et al.*, 2013, P.15)”

Por meio dessa abordagem holística adotada para a construção de conceitos e construtos indutivos, buscamos responder às questões colocadas acima e assim equilibrar o desenvolvimento de novas teorias com a garantia de mantermos os altos padrões de rigor esperados pelos principais *journals* (GIOIA, *et al.*, 2013). Esta abordagem apareceu pela primeira vez em Gioia e Chittipeddi (1991) e foi seguida por dois outros trabalhos Gioia *et al.* (1994) e Gioia e Thomas (1996). Nos anos seguintes, o método foi sendo refinado e aprimorado por Corley e Gioia (2004); Corley (2004); Nag *et al.* (2007); Gioia *et al.* (2010); Nag e Gioia (2012), Patvardhan *et al.* (2015) e Gioia *et al.* (2013). Ao longo dos últimos 30 anos, desenvolveu-se uma abordagem rigorosa para a construção de teoria na pesquisa qualitativa indutiva interpretativista fundamentada na estrutura dos dados. Trata-se então de um método que torna acessível para o leitor a forma como a coleta de dados e as análises foram executadas e como as descobertas e conclusões foram obtidas (GIOIA, *et al.*, 2013). Abre-se para o público externo a caixa preta de todo o processo de análise dos dados. Queremos então compartilhar com o leitor cada etapa de nossa análise que está sintetizada na Figura 12.

Figura 12 - Etapas do processo de Análise dos dados

Etapas do Processo de Análise dos dados

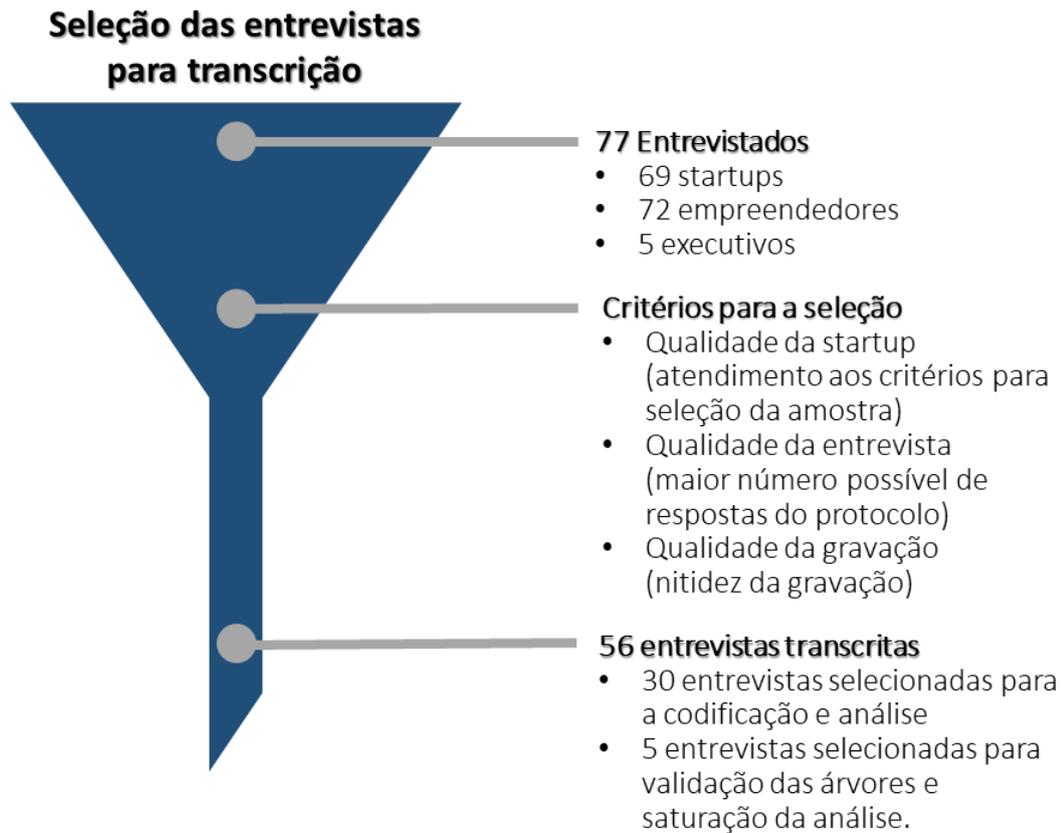


Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Iniciamos o nosso processo de análise, como está mostrado na figura 12, com a transcrição das entrevistas. Não foi possível transcrever as falas dos informantes logo após a sua obtenção em função do número de entrevistas que foram realizadas. A longo do mês de abril de 2020, realizamos 77 entrevistas, ou seja, aproximadamente dezenove por semana. Cada uma teve a duração média de 60 minutos. Tornou-se impossível iniciar o processo de transcrição sem antes concluir todas as entrevistas. Reconhecemos a importância de transcrever as entrevistas no menor intervalo de tempo possível após a sua conclusão, pois fatos e observações relevantes podem emergir mais facilmente de nossas recentes lembranças (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT & GRAEBNER, 2007). Para não perdermos insights importantes que poderiam surgir logo após as entrevistas, decidimos criar um formulário de síntese dos relatos. Nesse formulário, constavam as incertezas relatadas pelo empreendedor, as incertezas ignoradas e priorizadas por ele e também observações que fossem julgadas pertinentes para serem registradas. Iniciamos, então, a etapa de transcrição no mês de maio de 2020 logo após a conclusão das entrevistas. Durante essa etapa, deparamos com o seguinte trade-off: terceirizar a transcrição e agilizar o processo, mas perder a oportunidade de ter um contato mais aprofundado com o relato de cada informante, ou transcrever cada entrevista e conhecer em detalhes o relato de cada informante, mas gastar um longo e exaustivo tempo nesse processo. Ao analisarmos esse trade-off, optamos por transcrever na literalidade cada entrevista e estabelecer um contato mais profundo com a fala de cada empreendedor.

Trata-se de um volume de dados muito grande para ser transcrito em sua literalidade. Ao todo tínhamos mais de 70 horas de áudios gravados. Para auxiliar nessa atividade, resolvemos pesquisar alguma tecnologia que pudesse nos auxiliar nesse processo de transcrição. Experimentamos alguns softwares e aplicativos existentes no mercado, como o *Otter*, *Transcribe*, *Amber Script*, todos baseados em inteligência artificial. Esses softwares são em inglês e realizam a transcrição literal dos áudios. O fato deles serem em inglês acabou se revelando um problema, pois as gravações estavam em português. Além disso, a performance deles dependia significativamente da qualidade da gravação e da dicção do informante. A taxa média de acerto na transcrição do melhor software, o *Transcribe*, era em torno de 80% para cada sentença transcrita. O retrabalho de corrigir os 20% dos erros acabava demandando uma média de 14 horas para cada hora de áudio transcrita pelo software. Para efeitos de comparação, testamos também a transcrição manual sem o uso da inteligência artificial e gastamos em média 10 horas para cada hora de áudio. É importante ressaltar que o tempo gasto se deve ao fato de não termos prática com essa atividade. Resolvemos adotar a transcrição manual sem o auxílio de inteligência artificial em função das limitações dos softwares que utilizamos. Mesmo utilizando a taxa de produtividade da transcrição manual seriam necessárias aproximadamente 770 horas de trabalho. Trabalhando num ritmo de 8 horas por dia seriam necessários 97 dias para transcrever todas as entrevistas, ou seja, 3 meses e 7 dias. Caso retirássemos os finais de semana para descansar, gastaríamos 20 semanas, ou seja, 5 meses só para transcrever as entrevistas. A transcrição precisava ser feita de forma literal por nós mesmos pelas razões já explicitadas. O problema é que não poderíamos passar tanto tempo dedicados apenas nisso. Seriam aproximadamente 6 meses focados numa única atividade. Para elucidar essa questão, decidimos selecionar um número menor de entrevistas e transcrevê-las. Esse processo de seleção das entrevistas está descrito na Figura 13 abaixo.

Figura 13 - Seleção das entrevistas para transcrição



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Na condução da pesquisa de campo, entrevistamos 77 pessoas. Todos os informantes foram selecionados de acordo com os critérios definidos para a seleção intencional da amostra. Para realizarmos a seleção das entrevistas que seriam transcritas, adotamos o que chamamos de qualidade da startup, qualidade da entrevista e qualidade da gravação. A qualidade da startup era referente aos critérios que definimos para selecionar os empreendedores e as startups para comporem a nossa amostra. A qualidade da entrevista tratava do atendimento ao protocolo elaborado. Quanto maior a clareza das respostas para as perguntas do protocolo e o percentual de questões respondidas, maior seria a qualidade. Por último, a qualidade da gravação tratava de uma questão técnica referente ao gravador digital. Nas entrevistas realizadas, usamos o gravador para captar presencialmente a voz do pesquisador. Já a voz do informante foi capturada pelo áudio do computador. Em função da instabilidade da conexão da internet do informante, algumas entrevistas tiveram a qualidade do áudio comprometida. Aplicando os três critérios de qualidade, buscamos, dentro da nossa amostra, as entrevistas que os atendiam sem nenhuma restrição. O quadro 19 apresenta a descrição dos 30 informantes que tiveram as suas entrevistas selecionadas para o processo de transcrição e análise.

Quadro 19 - Empreendedores selecionados para o processo de transcrição e análise dos dados

Codiname do informante	Codino-me da Startup	Procedimen--tos pré-entrevista	Condução	Fonte	Registro	Duração (minutos)	Procedimen-tos pós-entrevista	Transcrição
Raoni	Startp A	Formulário de perfil	Google Meet 30/03 - 15:00	Contato do pesquisador	Notas simultâneas e gravação do áudio	61	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Santos	Startup B	Formulário de perfil	Google Meet 01/04 - 16:00	Bola de neve - indicador por Ruhi	Notas simultâneas e gravação do áudio	66	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Oliveira	Startp C	Formulário de perfil	Google Meet 02/04 - 10:00	Bola de neve - indicador por Santos	Notas simultâneas e gravação do áudio	61	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Jawari	Startup D	Formulário de perfil	Google Meet 02/04 - 13:00	Bola de neve - indicador por Santos	Notas simultâneas e gravação do áudio	75	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Wakanda	Startp E	Formulário de perfil	Google Meet 02/04 - 18:00	Bola de neve - indicador por Zeta	Notas simultâneas e gravação do áudio	102	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Ribeiro	Startup F	Formulário de perfil	Google Meet 03/04 - 15:00	Bola de neve - indicador por Santos	Notas simultâneas e gravação do áudio	62	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Pena	Startp G	Formulário de perfil	Google Meet 03/04 - 16:00	Bola de neve - indicador por Delta	Notas simultâneas e gravação do áudio	56	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Ferreira	Startup H	Formulário de perfil	Google Meet 06/04 - 20:00	Bola de neve - indicador por Iota	Notas simultâneas e gravação do áudio	55	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Alves	Startp I	Formulário de perfil	Google Meet 07/04 - 16:00	Bola de neve - indicador por Jawari	Notas simultâneas e gravação do áudio	66	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Lima	Startup J	Formulário de perfil	Google meet 08/04 - 08:00	Bola de neve - indicador por Jawari	Notas simultâneas e gravação do áudio	57	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Costa	Startp K	Formulário de perfil	Google Meet 08/04 - 18:00	Bola de neve - indicador por Pena	Notas simultâneas e gravação do áudio	56	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.

Codiname do informante	Codino-me da Startup	Procedimen-tos pré-entrevista	Condução	Fonte	Registro	Duração (minutos)	Procedimen-tos pós-entrevista	Transcrição
Martins	Startup L	Formulário de perfil	Google Meet 09/04 - 15:00	Bola de neve - indicado por Jawari	Notas simultâneas e gravação do áudio	62	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Meireles	Startp M	Formulário de perfil	Google Meet 09/04 - 16:00	Bola de neve - indicado por Theta	Notas simultâneas e gravação do áudio	73	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Almeida	Startup N	Formulário de perfil	Google Meet 13/04 - 14:00	Bola de neve - indicado por Simba	Notas simultâneas e gravação do áudio	45	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Lopes	Startp O	Formulário de perfil	Google Meet 14/04 - 08:00	Bola de neve - indicado por Lima	Notas simultâneas e gravação do áudio	63	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Soares	Startup P	Formulário de perfil	Google Meet 14/04 - 10:00	Bola de neve - indicador por Guaraci	Notas simultâneas e gravação do áudio	45	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Fernandes	Startp Q	Formulário de perfil	Google Meet 14/04 - 14:00	Bola de neve - indicador por Omega	Notas simultâneas e gravação do áudio	101	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Vieira	Startup R	Formulário de perfil	Google Meet 15/04 - 08:00	Bola de neve - indicador por Alves	Notas simultâneas e gravação do áudio	46	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Coralina	Startp S	Formulário de perfil	Google Meet 15/04 - 16:00	Bola de neve - indicador por Meireles	Notas simultâneas e gravação do áudio	41	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Rocha	Startup T	Formulário de perfil	Google Meet 17/04 - 18:00	Bola de neve - indicador por Iota	Notas simultâneas e gravação do áudio	64	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Ubirajara	Startp U	Formulário de perfil	Google Meet 18/04 - 11:00	Bola de neve - indicador por Omicron	Notas simultâneas e gravação do áudio	37	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Vasconcelos	Startup V	Formulário de perfil	Google Meet 18/04 - 16:00	Bola de neve - indicador por Oliveira	Notas simultâneas e gravação do áudio	52	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.

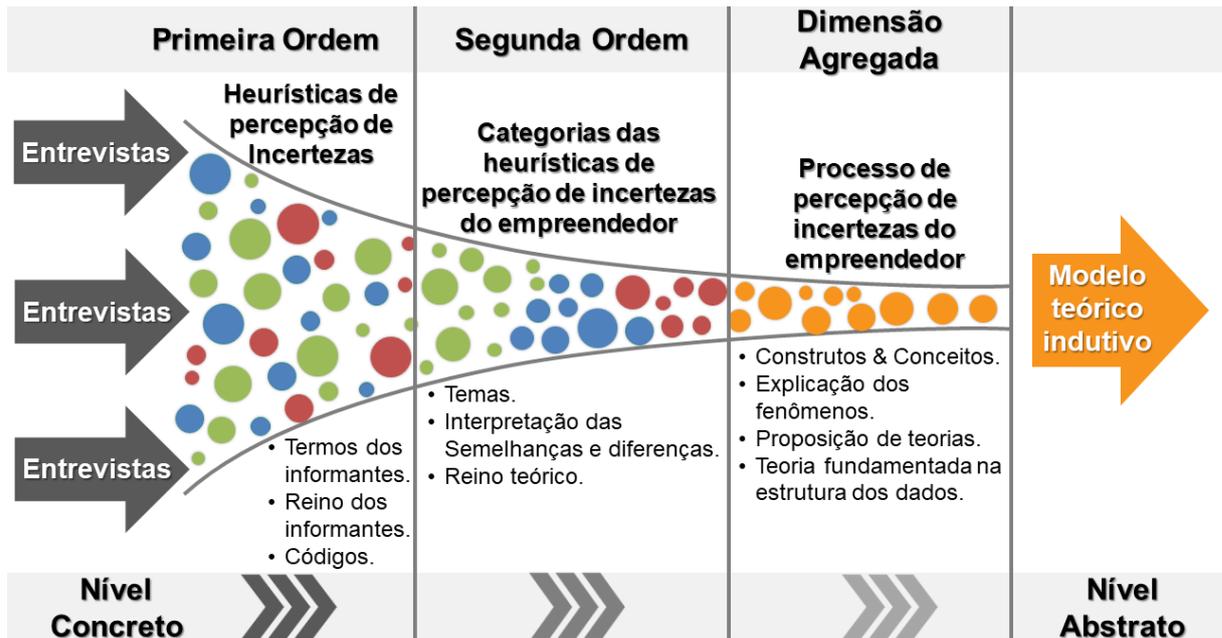
Codiname do informante	Codino-me da Startup	Procedimen-tos pré-entrevista	Condução	Fonte	Registro	Duração (minutos)	Procedimen-tos pós-entrevista	Transcrição
Amaral	Startp W	Formulário de perfil	Google Meet 20/04 - 17:00	Bola de neve - indicador por Omicron	Notas simultâneas e gravação do áudio	67	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Palmares	Startup X	Formulário de perfil	Google Meet 21/04 - 15:00	Bola de neve - indicador por Beta	Notas simultâneas e gravação do áudio	55	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Aruana	Startp Y	Formulário de perfil	Google Meet 21/04 - 17:00	Bola de neve - indicador por Amir	Notas simultâneas e gravação do áudio	62	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Pagu	Startup Z	Formulário de perfil	Google Meet 22/04 - 15:00	Bola de neve - indicador por Coralina	Notas simultâneas e gravação do áudio	53	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Firmino	Startp α	Formulário de perfil	Google Meet 23/04 - 19:00	Bola de neve - indicador por Kappa	Notas simultâneas e gravação do áudio	62	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Machado	Startup β	Formulário de perfil	Google Meet 27/04 - 15:00	Bola de neve - indicador por Talib	Notas simultâneas e gravação do áudio	57	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Yacamin	Startp θ	Formulário de perfil	Google Meet 30/04 - 11:00	Bola de neve - indicador por Gamma	Notas simultâneas e gravação do áudio	63	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.
Dumi	Startup Ω	Formulário de perfil	Google Meet 30/04 - 15:00	Bola de neve - indicador por Omicron	Notas simultâneas e gravação do áudio	44	Formulário de incertezas	Transcrição literal da entrevista. Anonimato exigido.

- 30 empreendedores(as) e 30 startups.
- Duas horas no mínimo antes de cada entrevista o pesquisador preencheu um quadro sobre o perfil do empreendedor e da startup utilizando fontes secundárias: site da startup, LinkedIn do empreendedor, sites de notícias, internet.
- Uso do Google Meet para a realização das entrevistas.
- Período: entre março e abril de 2021.
- Utilizando a técnica bola de neve, todo empreendedor que participava da entrevista indicava outra(o), ou outras(as), da sua rede para participar da pesquisa.
- Todas as entrevistas foram semiestruturadas.
- Em todas as entrevistas foram tomadas notas simultaneamente dos pontos que chamavam mais atenção do entrevistador. Todas as entrevistas também tiveram seu áudio gravado.
- Em média as entrevistas duraram 60,3 minutos.
- Imediatamente após cada entrevista o entrevistador preenchia um formulário resumindo as principais incertezas relatadas pelo empreendedor.
- Todas as entrevistas usadas na análise foram transcritas literalmente pelo pesquisador com garantia dada aos empreendedores do anonimato dos dados.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor baseado em Bleich e Pekkanen (2015)

O processo de transcrição das 30 entrevistas selecionadas ocorreu entre os meses de maio e agosto de 2020. Ao final, transcrevemos 56 entrevistas (além das 30 selecionadas inicialmente, transcrevemos mais 26 entre os meses de agosto de 2020 e janeiro de 2021). A relação de todas as 56 entrevistas transcritas pode ser consultada no Apêndice 2. À medida que íamos transcrevendo as entrevistas, simultaneamente realizamos outras duas atividades: o preenchimento de uma tabela com os dados das entrevistas e a análise de conteúdo em cada transcrição com o destaque dos dados a serem coletados. Isso possibilitou irmos analisando, bem superficialmente nesse primeiro momento, as incertezas relatadas pelos empreendedores. A tabela era composta pelas seguintes colunas: Nome do empreendedor e da Startup; Perguntas e respostas (Incerteza); Dimensões da incertezas (área, extensão, latência, grau, ambiental, criticidade); Explicação da incerteza dada pelo empreendedor; Incertezas focadas pelo empreendedor (categoria de percepção, incerteza, explicação); Incertezas ignoradas pelo empreendedor (categoria de percepção, incertezas, explicação); Incertezas coletivas (incerteza, descrição); Percepção de incertezas (o que atrapalha e o que ajuda na percepção); Fontes de informação; Situação da Startup antes da crise; Situação do caixa da startup no momento da entrevista. O preenchimento da tabela possibilitou a organização inicial dos dados. Foi realizada uma primeira tentativa de categorização das incertezas utilizando as suas dimensões (Apêndice 11). Depois de passarmos pela marca de 20 entrevistas transcritas, começamos a observar que não estávamos acrescentando novos insights para a pesquisa (CRESWELL, 2014). Resolvemos continuar com a transcrição de mais 10 entrevistas até atingir o número de 30 entrevistas, que já havíamos selecionado para saturamos a amostra que usaríamos para a análise. Consideramos então, para efeito deste trabalho, que atingimos com a quantidade de 30 entrevistas a saturação da amostra utilizada para análise. Com a tabela preenchida e os dados prontos para serem analisados, partimos para a etapa 3 do processo de codificação. Essa etapa consistia na aplicação da técnica da árvore de codificação do método Gioia. Essa técnica está sintetizada na figura 14.

Figura 14 - Árvore de codificação do método Gioia



Fonte: Adaptado de Gioia *et al.* (2013)

A árvore de codificação apresenta três níveis de análise: primeira ordem, segunda ordem e dimensões agregadas. Este é um método de análise que foca dar voz aos informantes e coloca em evidência as suas interpretações (GEHMAN *et al.*, 2018). Primeiramente, essa abordagem parte da premissa que os informantes são os agentes experientes por vivenciarem o fenômeno a ser observado e estudado (GIOIA *et al.*, 2013). No nosso caso, os agentes experientes são os empreendedores de startups que vivenciam o fenômeno de perceber as incertezas em seu negócio. Toda a nossa atenção está direcionada para eles e queremos deles a explicação dessa experiência de perceber e lidar com as incertezas. Precisamos estar em segundo plano para conseguirmos colocar em evidência os termos, o conhecimento, os pensamentos e as ações desse empreendedor (NAG; GIOIA, 2012; GIOIA *et al.*, 2013; GEHMAN *et al.*, 2018). Como diz Dennis Gioia, o pesquisador precisa se colocar no papel do repórter que irá glorificar as experiências do informante e capturar a interpretação deles dessas mesmas experiências.

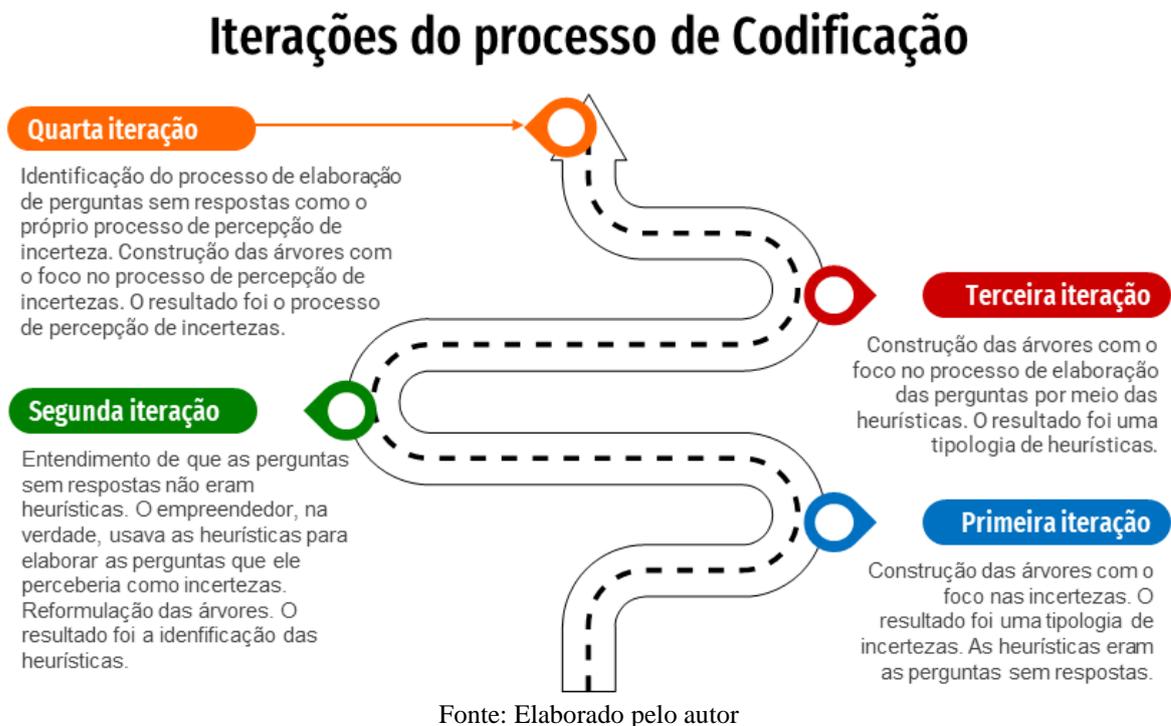
Para a construção dos códigos e termos de primeira ordem, é preciso assumir o compromisso de ser fiel à realidade que está sendo relatada e compartilhada pelos informantes (GEHMAN *et al.*, 2018). Nesse nível prevalece os termos utilizados pelos informantes para explicar o que está lhe sendo questionado. Por meio dessa análise de primeira ordem (semelhante à codificação aberta de STRAUSS; CORBIN, 1998), procuramos organizar os termos e códigos usados pelos informantes em função das semelhanças e diferenças entre as categorias emergentes do seu discurso (GIOIA *et al.*, 2013; GEHMAN *et al.*, 2018). Aconselha-se nesse momento do processo criativo perder os dados e permitir uma explosão de categorias

que irão emergir do próprio informante. Cabe ao pesquisador interpretar os padrões e interferir o mínimo possível na construção dos códigos de primeira ordem. Estamos buscando nesse nível organizar uma explicação plausível para o fenômeno observado, baseada nos termos do próprio empreendedor. No nosso caso, a explicação do empreendedor de como ele percebe as incertezas. Estamos totalmente imersos no reino dos termos. Trata-se por isso de um nível mais concreto, pois todas as nossas interpretações são fundamentadas nos dados obtidos nos relatos dos empreendedores. Recomenda-se, nesse estágio, não utilizarmos a literatura para organizar os dados. Essa organização deve ser guiada pelas diferenças e semelhanças que encontramos na comparação dos relatos dos nossos informantes.

Uma vez organizados os termos de primeira ordem, partimos para a codificação de segundo ordem (parecida com a codificação axial de STRAUSS; CORBIN, 1998). Saímos do reino do informante, mais concreto, e caminhamos para um nível mais abstrato, o reino da teoria. Na codificação de 2ª ordem, passamos a interpretar e organizar os termos em função de temas e conceitos com o auxílio da teoria que estamos utilizando para discutir e compreender o fenômeno em estudo (Gioia *et al.*, 2013). Se antes estávamos perdidos numa explosão de categorias nos códigos de primeira ordem, agora começamos um processo de redução. Esse processo consiste na comparação dos dados e na busca de semelhanças e diferenças entre os termos que emergiram da análise de primeira ordem. E para nos ajudar nesse exercício, fizemos uso da literatura de percepção e tomada de decisão, de incerteza e de gestão de incertezas para encontrar padrões e explicações para os temas que estavam surgindo de nossas interpretações. Por estamos adentrando no reino da teoria, a análise vai se tornando mais abstrata. Esse processo busca reduzir as categorias numa quantidade mais viável de ser analisada e trabalhada para a construção dos conceitos e construtos que irão explicar o fenômeno pesquisado. Cabe esclarecer o que estamos considerando conceito e construto na nossa pesquisa. Segundo GIOIA *et al.* (2013), entendemos que o conceito antecede o construto, tratando de uma dimensão mais generalista que explica, ou descreve, o fenômeno de interesse, deixando claras as conexões relevantes entre os dados e a teoria. Já os construtos são elaborações teóricas e abstratas que tentam delinear um conjunto de atributos para explicarem de uma forma mais específica o fenômeno. Esse é um método que tem como objetivo a construção de teoria (conceito e construtos) fundamentada na estrutura de dados. Para os temas de segunda ordem, focamos a atenção em encontrar novos conceitos em relação à literatura existente (Gioia *et al.*, 2013). Resumindo, começamos com os termos dos informantes, passamos pelos temas da teoria e concluímos com as dimensões agregadas.

É difícil separar as dimensões agregadas da codificação de segunda ordem, ambas estão fortemente conectadas. Ao atingir esse nível mais abstrato e teórico no processo de codificação, conseguimos propor o modelo teórico que irá explicar o fenômeno que estamos pesquisando. Emergirá da dimensão agregada a teoria que explicará a interação existente entre os termos e temas que constituem o modelo teórico proposto. Esse é composto por conceitos e seus construtos, que irão mostrar como o fenômeno da percepção de incertezas do empreendedor ocorre (GEHMAN *et al.*, 2018). Ao completarmos os termos de primeira ordem, os temas de segunda ordem e as dimensões agregadas, temos a árvore de codificação. Ao longo do nosso processo de análise, construímos 4 árvores de codificação, como revelamos na Figura 15.

Figura 15 - Número de tentativas no processo de construção das árvores de codificação



Durante todo o processo de análise, adotamos a técnica de tentativa e erro e experimentação para a construção das árvores de codificação. Fizemos isso baseado no próprio conselho do Gioia *et al.* (2013): permitir a si mesmo se perder na análise de dados. Não tínhamos claro o que emergiria dela. Fizemos um mergulho profundo nos relatos que obtivemos dos nossos informantes. Nesse mergulho tínhamos o método Gioia, que seria a corda guia, e os dados, que representariam o fôlego. Só poderíamos mergulhar até onde os dados nos permitissem ir. Para cada mergulho, obtivemos uma árvore de codificação. Como mostramos na Figura 12 (Etapas do processo de Análise dos dados) durante a etapa 3, começamos a esboçar uma tentativa de construir a nossa primeira árvore, mas focamos apenas comparar os dados com

o intuito de buscar semelhanças e diferenças entre eles, ou seja, possíveis padrões. Focamos essa tentativa em comparar os dados com o intuito de buscar semelhanças e diferenças entre eles, ou seja, possíveis padrões. A nossa primeira apresentação para o LGI, a quarta etapa do processo de codificação (Figura 12), em junho de 2020, teve como objetivo mostrar os primeiros padrões que identificamos. Essa apresentação foi realizada antes da construção da primeira árvore obtida através da primeira iteração. Tivemos feedbacks valiosos que usamos para a construção da nossa primeira árvore. A primeira iteração, como mostrado na Figura 15, focou as incertezas. Organizamos todos os dados e como termos de primeira ordem utilizamos as perguntas sem respostas dadas pelos empreendedores, ou seja, as suas incertezas. Como temas de segunda ordem, geramos uma nova categorização para essas incertezas, utilizando o conceito na literatura de que a incerteza tem uma natureza multidimensional. Como dimensão agregada, chamamos isso de heurísticas de percepção de incertezas. Na primeira árvore de codificação que construímos, propusemos então que as heurísticas de percepção de incerteza dos empreendedores seriam as perguntas sem respostas que eles elaboravam sobre o futuro de algum aspecto de seu negócio. Realizamos uma segunda apresentação com os resultados da primeira iteração para o grupo de pesquisadores do LGI. Essas apresentações acabaram se tornando uma das formas de revisar e validar o nosso processo de codificação, como mostra a Figura 16.

Figura 16 - Revisões no processo de codificação

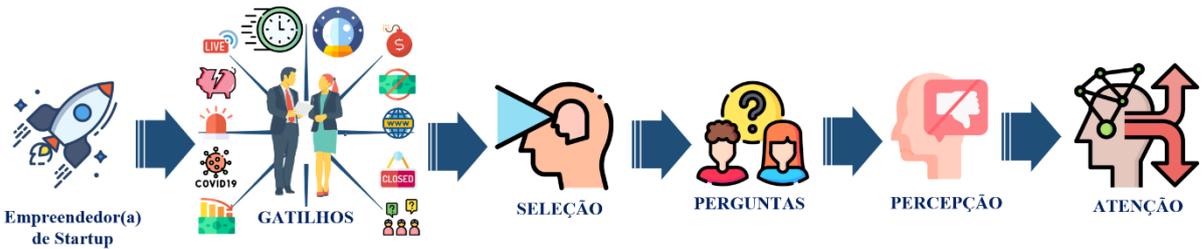
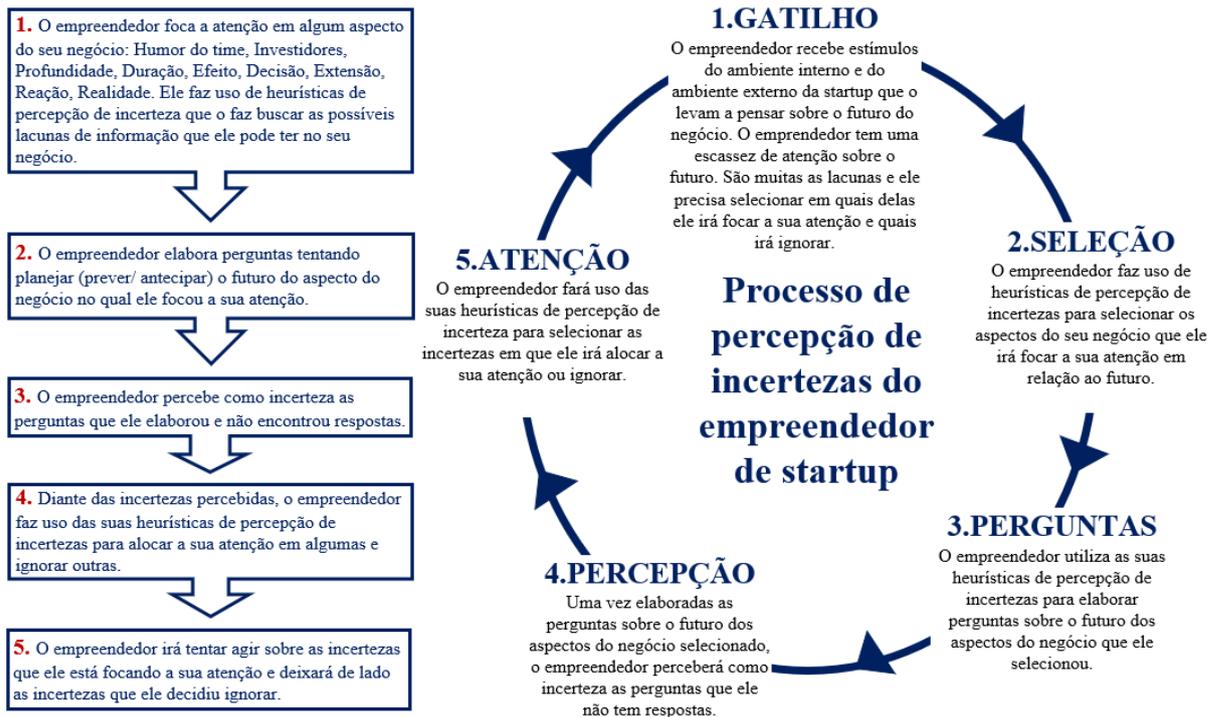


Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Alguns questionamentos foram feitos pelo grupo do grupo do LGI na segunda apresentação, principalmente se as perguntas sem respostas dos empreendedores seriam realmente heurísticas.

Além disso, foi observado também que a árvore estava focada em propor uma nova dimensão para a incerteza, e não no processo de percepção (apêndice 3). Juntamente com essa apresentação, realizamos uma reunião com um pesquisador sênior independente para discutir com ele a nossa árvore. Foram feitas as mesmas observações. Partimos então para a nossa segunda tentativa de codificação, mas agora buscando encontrar as heurísticas de percepção de incertezas dos empreendedores. Tínhamos claro que as perguntas sem respostas eram as incertezas e as heurísticas seriam as regras que eles utilizavam para elaborar essas perguntas. Construimos a segunda árvore com as incertezas na primeira ordem, as explicações dos empreendedores para a elaboração dessas perguntas na segunda ordem e nas dimensões agregadas as heurísticas de percepção de incertezas do empreendedor. Nos apêndices (13, 14, 15, 16), trazemos algumas amostras dessa tentativa de construção da árvore da segunda iteração. Continuamos com o processo de codificação e partimos para a terceira iteração na qual emergiram as categorias das heurísticas de percepção de incertezas. Com os resultados obtidos por meio dela, realizamos a terceira apresentação para o grupo do LGI. Novos questionamentos foram feitos, principalmente referente ao grande número de categorias de primeira ordem (137 códigos de incertezas percebidas, 55 códigos de incertezas ignoradas e 44 códigos de incertezas priorizadas) e de segunda ordem (32 categorias de incertezas percebidas; 15 categorias de incertezas priorizadas e 10 categorias de incertezas ignoradas). Era um número muito difícil de ser trabalhado. Na reunião com o pesquisador independente, validamos o que estávamos chamando de heurísticas de percepção de incertezas. Era preciso reduzir as categorias para que conseguíssemos viabilizar o uso delas. Voltamos para os dados e tentamos compará-los a fim de encontrar semelhanças e diferenças que permitissem reduzir o número de categorias. Na quarta iteração de construção da árvore de codificação, emergiu o processo de percepção de incertezas do empreendedor. Essa primeira compreensão do processo de percepção de incerteza do nosso informante está descrita na Figura 17.

Figura 17 – Primeira compreensão do processo de percepção de incerteza do empreendedor

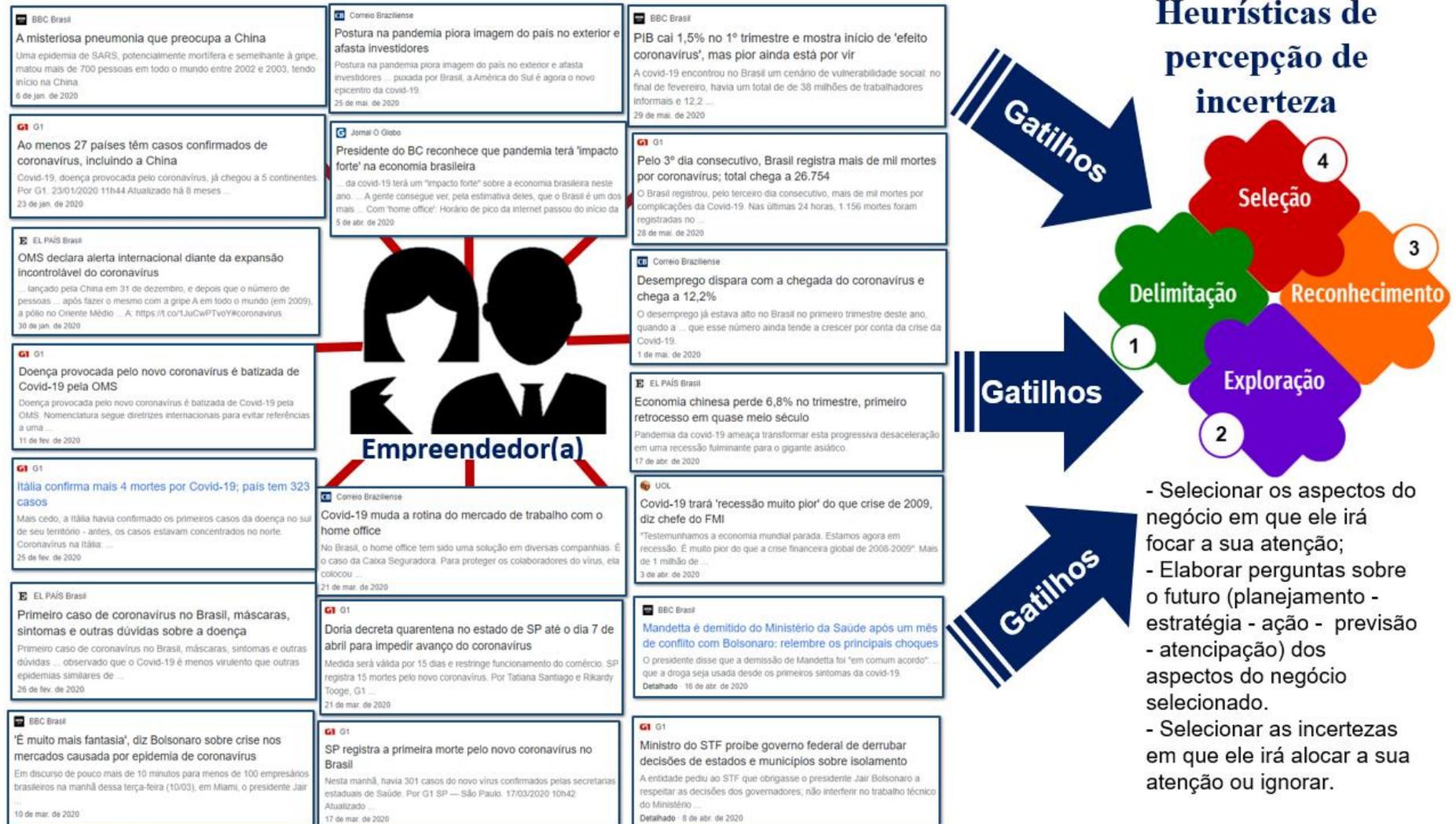


Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Foi uma descoberta importante que fizemos na quarta iteração de codificação dos dados. Todo o processo de percepção de incertezas do empreendedor começava com um gatilho. Isso estava presente nos relatos dos empreendedores. Ao explicarem as incertezas que eles estavam percebendo e, principalmente, as que estavam priorizando e ignorando, observamos a existência desses gatilhos. No caso da nossa pesquisa, eles foram dados em grande parte pela crise da covid-19, mas descobrimos outros gatilhos que levavam o empreendedor a iniciar o seu processo de percepção de incertezas. Tentamos reproduzir na Figura 18 alguns desses gatilhos que identificamos inicialmente.

Figura 18 - Processo de percepção de incertezas do empreendedor

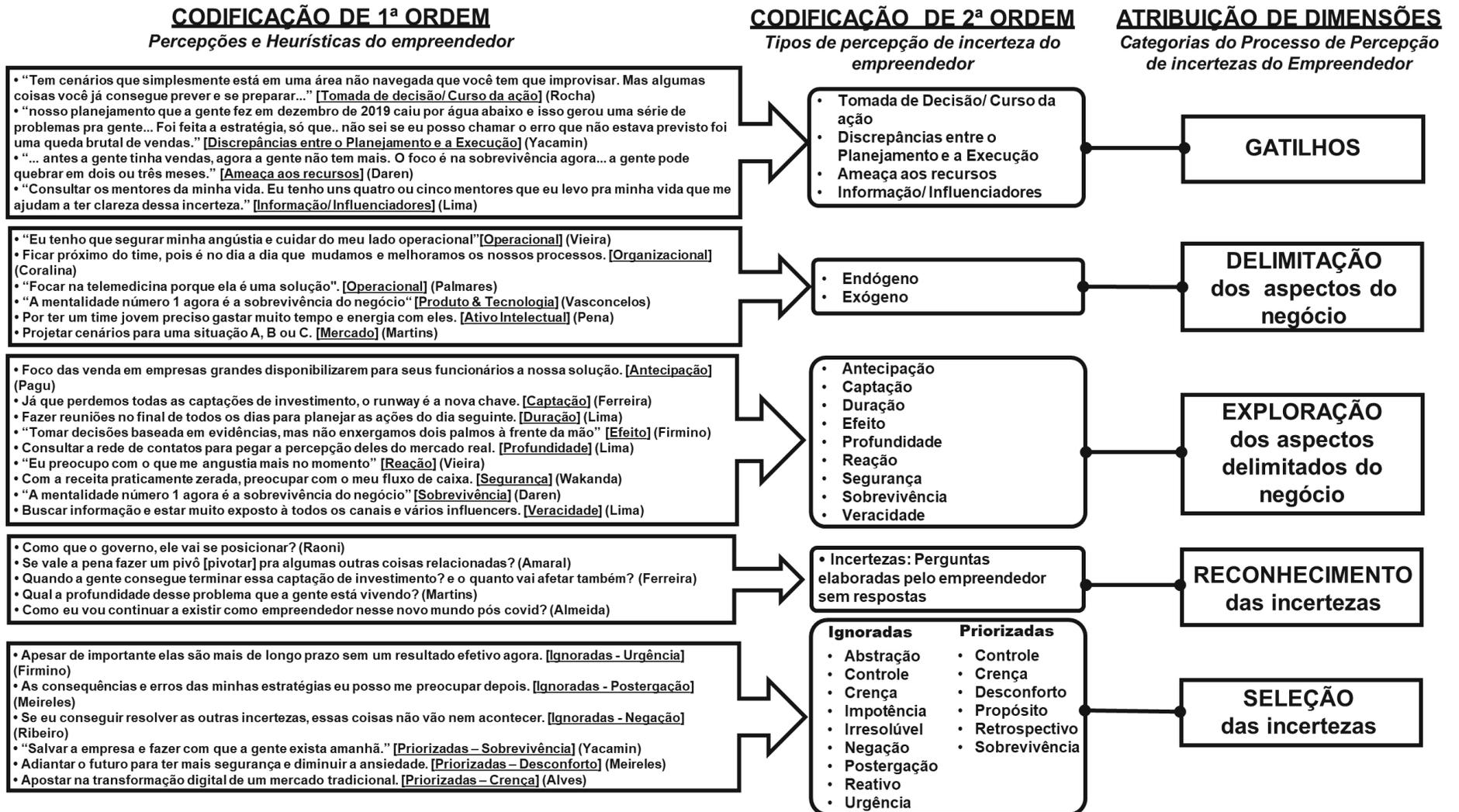
Estímulos do ambiente



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

As notícias eram um grande gatilho que despertava no empreendedor a necessidade de alocar a sua atenção no futuro de algum aspecto do seu negócio. Uma vez selecionado o aspecto do negócio que teria a sua atenção, ele começava a elaborar perguntas sobre o futuro do seu negócio. Identificamos que ele fazia uso de heurísticas para elaborar essas perguntas. Chamamos os aspectos do negócio de fronteiras, pois elas delimitavam até onde iria a atenção do empreendedor em relação a tudo que compõe a sua startup. O processo de elaboração de perguntas consiste na etapa de investigação. Ele investiga as incertezas do aspecto do seu negócio por meio de perguntas sobre o futuro. A terceira etapa do processo de percepção chamamos de reconhecimento. Ele irá reconhecer como incerteza as perguntas para as quais ele acredita não ter respostas. Uma vez reconhecida a incerteza, ele fará uso de heurísticas para priorizar algumas e ignorar outras. Chamamos essa etapa de seleção. Concluímos a terceira tentativa de construção da árvore de codificação com uma versão para cada etapa do processo de percepção de incertezas. Na primeira ordem, estavam as heurísticas de percepção do empreendedor, na segunda ordem as categorias dessas heurísticas e na dimensão agregada as etapas do processo de percepção de incerteza do empreendedor. Apresentamos pela última vez para os pesquisadores do LGI a nossa árvore. Dessa vez os comentários se resumiram a uma necessidade de simplificar as árvores, pois elas estavam enormes. Utilizamos também na terceira tentativa de codificação, o auxílio de um pesquisador independente para validar a nossa codificação. Foram repassados para ele cinco de nossas entrevistas e a nossa tabela. O intuito era observar se ele chegaria às mesmas categorias que havíamos encontrado. Houve uma similaridade muito grande entre a codificação realizada por ele e a realizada por nós. Então, de acordo com Gioia *et al.* (2013), havia uma coerência no método que estávamos utilizando para a construção da nossa análise. Isso possibilitou validarmos o nosso processo de codificação. A quarta e última tentativa focou melhorar a apresentação da nossa árvore. Compartilhamos o resultado com um pesquisador sênior, que concordou com todos as nossas árvores. Nos Apêndices 4, 5, 6, 7, 8 e 9, apresentamos os quadros contendo os dados de cada árvore de codificação que elaboramos para o processo de percepção de incertezas. Já no Apêndice 10 estão disponíveis as árvores propriamente ditas separadas por categoria de percepção. Segue abaixo o resultado da nossa quarta iteração, a árvore de codificação resumida do processo de percepção de incertezas do empreendedor de startup com seus temas e dimensões.

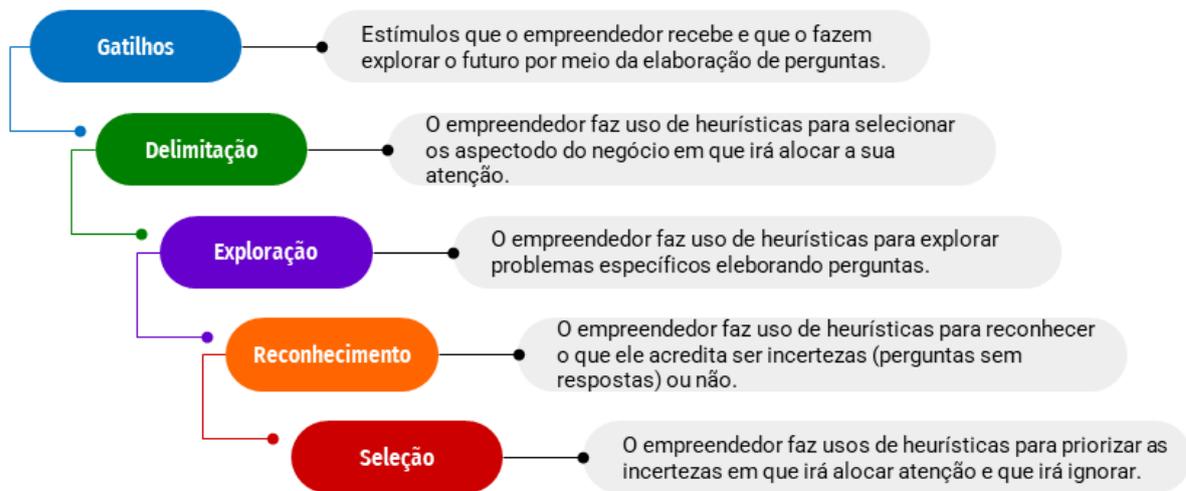
Figura 19 - Árvore de codificação do processo de percepção de incertezas do empreendedor de startup



Temas de segunda ordem



Dimensões Agregadas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Toda a nossa análise foi construída baseada nos dados obtidos por meio das entrevistas dos empreendedores e das empreendedoras de startups. Ao final do processo de análise, concordamos com a afirmação de Gioia *et al.* (2013), sem a estrutura de dados não saberíamos nada. O intuito, ao adotarmos esse método, era tornar acessível para o leitor como foi todo o nosso processo de análise dos dados. No próximo tópico, discutiremos a qualidade e a garantia da confiabilidade da nossa análise.

3.6 Garantindo a confiabilidade

A qualidade e a confiabilidade são questões críticas para as pesquisas qualitativas indutivas. Gioia *et al.* (2013) propõem que a transparência de todo o processo de análise dos dados e o seu acesso pelo leitor externo garantem rigor para a pesquisa. A qualidade para Roulston (2010) pode ser demonstrada na forma como os dados foram obtidos, como o método que conduziu todo o processo de análise foi desenhado e em como foi conduzida a análise e a interpretação dos dados. É preciso tornar acessível para o leitor como o pesquisador partiu da forma mais bruta dos dados e conseguiu alcançar os conceitos e construtos da sua análise. A confiabilidade será garantida pelo acesso aos dados que será fornecido ao público. Caberá ao leitor avaliar se o caminho percorrido pelo pesquisador e os dados obtidos lhe permitem sustentar as suas interpretações e análises. Esperamos, com esse capítulo e todo o material disponibilizado no Apêndice, contribuir para a confiabilidade da nossa pesquisa. Esse julgamento será feito pelo leitor, cabe a nós oferecer as condições para isso. Já a qualidade pode ser avaliada segundo 4 aspectos (ROULSTON, 2010):

- os dados obtidos pelas entrevistas são apropriados para responder às questões do protocolo elaborado. (Conseguimos, por meio do protocolo que utilizamos, investigar a nossa questão de pesquisa e coletar dados suficientes para respondê-la com as entrevistas semiestruturadas que realizamos);
- a condução das entrevistas pelo pesquisador possibilitou capturar com a maior fidelidade possível a experiência relatada pelo informante (utilizamos no protocolo uma linguagem limpa que se concentrou em extrair do informante os seus próprios termos e interferir o mínimo possível em suas respostas);
- a atenção e o cuidado na construção do processo de pesquisa, na escolha dos métodos, na condução da seleção da amostra e da obtenção dos dados, na descrição do processo de análise, interpretação e representação dos resultados da pesquisa (sempre buscamos as técnicas e os métodos que melhor se adaptassem ao contexto da nossa pesquisa);
- os métodos utilizados para a análise e interpretações dos dados precisam ser consistentes com o estudo (procuramos outros estudos qualitativos indutivos interpretativistas que se alinhavam com a nossa pesquisa e adaptamos seus métodos e técnicas para o nosso contexto).

O método gioia tem como essência tornar o mais transparente e acessível possível o processo de análise dos dados. Por meio das árvores de codificação, explicitamos a forma como interpretamos e tratamos os dados obtidos em nossas entrevistas. Acreditamos que essa

pesquisa priorizou em todos os seus momentos manter o rigor, a qualidade e a confiabilidade em cada etapa, desde a seleção da amostra e elaboração do protocolo de pesquisa até a obtenção e análise dos dados. Esperamos que o leitor, após a leitura deste capítulo, também concorde conosco. Buscando contribuir para isso, segue abaixo o Quadro 18 com a descrição de todos os documentos deste capítulo que estão disponíveis no Apêndice. O objetivo é garantir a transparência do processo de análise e facilitar o acesso a todos os dados que foram utilizados para a construção das árvores de codificação. No próximo capítulo explicaremos e apresentaremos o resultado da análise dos dados que obtivemos.

Quadro 20 - Relação dos documentos do capítulo de metodologia disponibilizados no Apêndice

Apêndice	Tema	Descrição	Página
Apêndice 1	Descrição detalhada dos itens das colunas 5, 7 e 8 do Quadro 16 – Perfil das Startups selecionadas para a amostra	Coluna 5: explicação do setor de atuação das startups. Coluna 7: explicação para cada opção para a situação da startup antes da crise. Coluna 8: explicação para cada opção para a situação do caixa da startup no momento da entrevista.	288
Apêndice 2	Quadro com a relação dos 56 informantes que tiveram as suas entrevistas selecionadas para serem transcritas	A relação dos 56 informantes da amostra que tiveram as suas entrevistas transcritas na literalidade	291
Apêndice 3	Fotos dos quadros da segunda tentativa de codificação	Registro do processo da segunda tentativa de codificação dos dados. 1. Incertezas percebidas pelos empreendedores. 2. Incertezas que os empreendedores escolheram ignorar. 3. Foco de atenção dos empreendedores: incertezas priorizadas pelos empreendedores.	293
Apêndice 4	Quadro com todas as incertezas relatadas pelos informantes	Todas as incertezas informadas e explicadas pelos empreendedores	298
Apêndice 5	Quadro de codificação da categoria Gatilhos para o processo de percepção de incertezas	Categoria de gatilhos para o processo de percepção de incertezas	324
Apêndice 6	Quadro de codificação da categoria Delimitação do negócio	Categoria de aspectos do negócio do processo de percepção de incertezas	331
Apêndice 7	Quadro de codificação da categoria Exploração das incertezas	Categoria de investigação das incertezas do processo de percepção de incertezas	340
Apêndice 8	Quadro de codificação da categoria seleção das incertezas ignoradas	Categoria de seleção das incertezas ignoradas do processo de percepção de incertezas	348
Apêndice 9	Quadro de codificação da categoria seleção das incertezas priorizadas	Categoria de seleção das incertezas priorizadas do processo de percepção de incertezas	355

Apêndice	Tema	Descrição	Página
Apêndice 10	Árvores de Codificação da percepção de incerteza do empreendedor	1. Categoria de gatilhos 2. Categoria de delimitação do negócio 3. Categoria de exploração das incertezas 4. Categoria de seleção das incertezas ignoradas 5. Categoria de seleção das incertezas priorizadas 6. Fatores que facilitam a percepção 7. Fatores que dificultam a percepção 8. Critérios para seleção de fontes de informação	358
Apêndice 11	Seis dimensões da incerteza	As diferentes naturezas da incerteza que serviram de base inicial para o processo de categorização.	366
Apêndice 12	Fonte de dados utilizada para a codificação dos gatilhos	As fontes de informação que foram utilizadas para descobrir os gatilhos do processo de percepção de incertezas	367
Apêndice 13	Quadro de codificação das heurísticas de delimitação do aspecto do negócio	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das heurísticas de delimitação.	387
Apêndice 14	Quadro de codificação das heurísticas de exploração das dimensões dos aspectos delimitados do negócio	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das heurísticas de exploração das dimensões dos aspectos delimitados do negócio.	457
Apêndice 15	Quadro de codificação das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas.	529
Apêndice 16	Quadro de codificação das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas.	555
Apêndice 17	Quadro de codificação fatores que facilitam a percepção de incertezas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção de fatores que facilitam a percepção de incertezas.	587
Apêndice 18	Quadro de codificação das categorias dos fatores que facilitam a percepção de incertezas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das categorias dos fatores que facilitam a percepção de incertezas.	591
Apêndice 19	Quadro de codificação fatores que dificultam a percepção de incertezas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção fatores que dificultam a percepção de incertezas.	593
Apêndice 20	Quadro de codificação das categorias dos fatores que dificultam a percepção de incertezas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das categorias dos fatores que dificultam a percepção de incertezas.	598
Apêndice 21	Quadro de codificação das formas como o empreendedor consome a informação de suas fontes	Resultado da árvore de codificação para a obtenção de como os empreendedores consomem informação de suas fontes.	600
Apêndice 22	Quadro de codificação dos tipos de critérios para seleção das fontes de informação	Resultado da árvore de codificação para a obtenção dos critérios que os empreendedores utilizam para selecionarem as suas fontes.	606

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao longo deste capítulo iremos apresentar os resultados obtidos através da realização da pesquisa de campo. Foi um processo no qual entrevistamos 72 empreendedores e empreendedoras de startups. De um modo geral, capturamos, por meio das entrevistas semiestruturadas, as incertezas percebidas pelos empreendedores. Como já foi explicado no capítulo anterior, por uma questão de recursos, não fomos capazes de transcrever e analisar todas as entrevistas. Optamos por selecionar 30 entrevistas transcritas para analisarmos utilizando a árvore de codificação do método Gioia (GIOIA *et al.*, 2013). Emergiu da análise das heurísticas identificadas o processo de percepção de incertezas do empreendedor de startups e suas etapas. A sequência de apresentação dos resultados neste capítulo seguiu a lógica descrita nas figuras 19 e 20, que se encontram um pouco mais abaixo. Seguimos cronologicamente a sequência em que foram emergindo das análises dos dados a sequência por meio da qual os empreendedores percebem as incertezas. Fizemos essa escolha para facilitar o entendimento do leitor e também compartilhar como construímos as nossas análises e codificações dos relatos dos empreendedores. Começaremos apresentando como emergiu a lógica da análise dos relatos e as etapas da percepção de incertezas do empreendedor de startups. Em seguida, iremos descrever cada uma dessas etapas seguindo a ordem na qual cada uma delas surgiu da nossa codificação dos dados. Iniciaremos com o reconhecimento das incertezas, passaremos pela delimitação dos aspectos delimitados do negócio, pela exploração dos aspectos delimitados do negócio, pelos gatilhos, pela seleção das incertezas a serem ignoradas e/ou priorizadas, pelos atributos que dificultam e facilitam a percepção e finalizaremos com os critérios utilizados pelos empreendedores para selecionarem as fontes de informação para a sua percepção de incertezas. Concluiremos o capítulo apresentando uma síntese das etapas de percepção de incertezas. Vale ressaltar que tudo o que será apresentado ao longo deste capítulo foi obtido através das árvores de codificação (GIOIA *et al.*, 2013) dos dados empíricos levantados juntos aos empreendedores e empreendedoras das startups entrevistados.

4.1 A lógica da construção dos resultados da pesquisa

Adotamos uma lógica própria para estruturar e direcionar toda a nossa análise dos dados baseada na elaboração de perguntas. Por meio de uma pergunta, analisamos os dados na busca de descobrir respostas para ela. Com as respostas obtidas, fomos ampliando a nossa

compreensão sobre o problema de pesquisa que suscitava novas dúvidas e conseqüentemente resultava na elaboração de novas perguntas. As perguntas geradas na nossa análise estão descritas na ordem em que foram emergindo na Figura 10. O processo durou até esgotarmos as análises que poderíamos realizar com os dados que tínhamos obtido. Inicialmente, ao analisarmos os dados, estávamos em busca de identificar as heurísticas que os empreendedores de startup utilizavam para perceberem as incertezas. Como foi discutido no capítulo de metodologia, adotamos como incertezas para o protocolo de pesquisa as perguntas que os informantes estavam fazendo sobre o futuro de algum aspecto do negócio no momento de suas falas. Começamos a nossa análise seguindo a primeira pergunta do nosso protocolo: quais perguntas os empreendedores estavam fazendo naquele momento e para as quais eles não tinham respostas? Obtivemos das 30 entrevistas analisadas um total de 137 perguntas sem respostas. No processo de análise dessas perguntas sem respostas, identificamos a etapa de reconhecimento de incertezas do empreendedor. Essa foi a primeira descoberta da nossa etapa de análise. Nessa etapa ele faz uso de uma regra simples para reconhecer as incertezas. Essa heurística consiste em reconhecer como incertezas todas as perguntas sobre o futuro para as quais o empreendedor desconhece, ou/e não tem, a resposta. Emergiu da investigação dessa heurística de reconhecimento uma nova pergunta para guiar a nossa análise: por que fazer essas perguntas sem respostas sobre o futuro do negócio? Para respondê-la nos concentramos na explicação dada pelos empreendedores para a elaboração das suas perguntas sem respostas. Observamos nessa explicação um padrão adotado pelos informantes que consistia na delimitação de algumas partes específicas do seu negócio nas quais eles procuravam focar a sua atenção em relação ao futuro. Chamamos essas partes de aspectos do negócio. Essa delimitação é algo que pode ser explicado pela racionalidade limitada proposta por Simon (1965). O empreendedor, diante das suas limitações de processamento cognitivo, de acesso à informação e de tempo, possui uma escassez de atenção. Para lidar com essa limitação, ele precisa fazer uso de atalhos cognitivos que lhe permitem alocar a sua atenção naquilo que considera mais importante. Podemos afirmar, seguindo a racionalidade limitada, que o empreendedor, durante a sua percepção de incertezas, é incapaz de focar a sua atenção em todos os aspectos do negócio. Ele precisa, por meio do uso de atalhos cognitivos ou regras simples, delimitar os aspectos do negócio nos quais ele alocará a sua atenção em relação ao futuro.

Podemos concluir que o empreendedor reconhece como incerteza uma pergunta sobre o futuro de um aspecto delimitado do negócio para a qual ele não tem resposta. Conseqüentemente surgiu outra pergunta do nosso processo de análise: sobre o que são essas

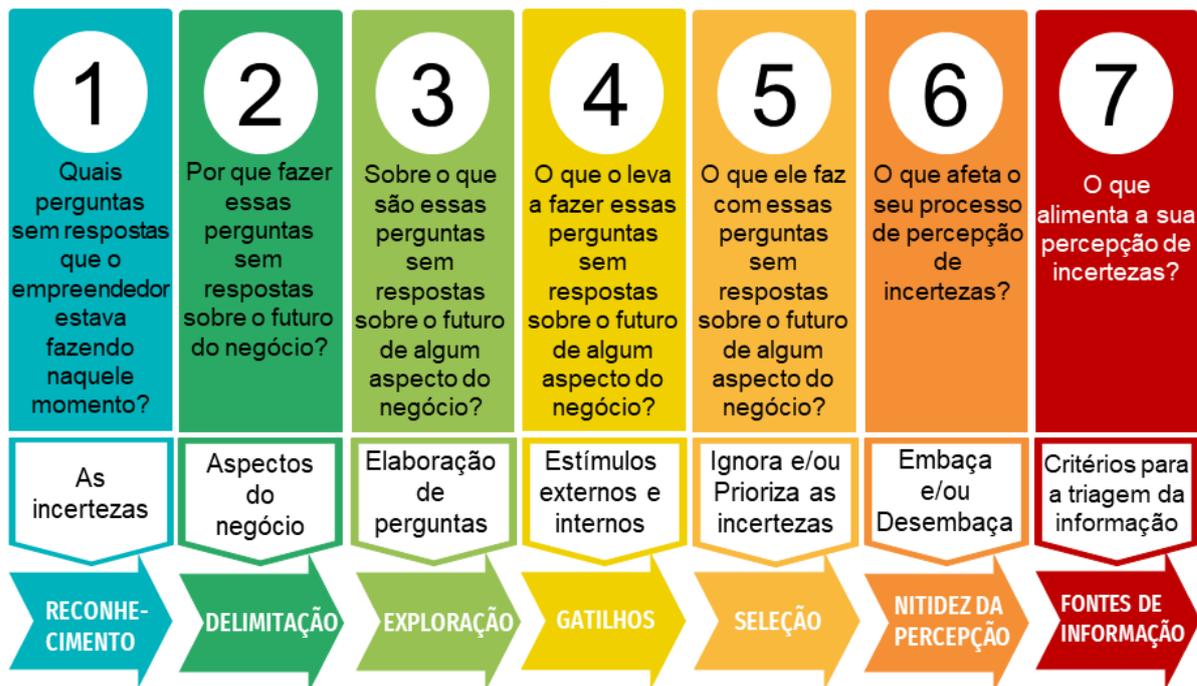
perguntas sem respostas sobre o futuro de algum aspecto do negócio? Investigamos os dados para responder a essa questão e descobrimos que o empreendedor também faz uso de heurísticas para elaborar essas perguntas sem respostas. Essas perguntas possuem diferentes dimensões com as quais ele irá explorar o futuro de um determinado aspecto do negócio. É por meio da elaboração de perguntas para as quais ele desconhece a resposta que o empreendedor explora as incertezas do seu negócio.

A descoberta das heurísticas de exploração revelou uma nova questão relacionada com o que provocava o empreendedor a perceber as suas incertezas, ou seja, o que dava início a esse processo de elaboração de perguntas. Pensando no próprio fenômeno da percepção, consideramos que era esperado que algum estímulo desse início à percepção de incertezas do empreendedor. Chamamos esses estímulos de gatilhos. Observamos nos relatos dos empreendedores que existiam gatilhos que despertavam a sua atenção em relação ao futuro de algum aspecto do seu negócio. Surgiu a partir dos gatilhos encontrados uma nova questão: o que o empreendedor faz com as suas perguntas sem respostas sobre o futuro de algum aspecto do negócio? No protocolo de pesquisa, questionamos quais eram as perguntas sem respostas que eles estavam priorizando para tentar responder e quais eles estavam ignorando. Pedimos para eles explicarem o porquê de priorizar e ignorar as incertezas relatadas. Novamente a racionalidade limitada nos ajuda a compreender essa ação do empreendedor de selecionar as incertezas que ele irá priorizar e que irá ignorar. Por causa das suas limitações, ele precisa escolher em quais incertezas irá alocar a sua atenção e quais irá ignorar. Descobrimos nos relatos dos empreendedores as heurísticas que eles utilizavam para selecionar as perguntas sem respostas que iriam priorizar para tentar responder e quais iriam ignorar.

Depois de todas as nossas descobertas, surgiram mais duas questões para serem respondidas: primeira: o que afeta a percepção de incertezas do empreendedor? e segunda: o que alimenta a percepção de incertezas do empreendedor? Para a primeira questão, tínhamos no protocolo de pesquisa uma pergunta que abordava exatamente o que afetava a percepção de incerteza relacionada. Percebemos que isso era muito abstrato para ser perguntado diretamente para nosso informante e optamos para conseguirmos capturar essa resposta por criar uma imagem que tentava tornar essa ideia de prejudicar e facilitar a percepção mais concreta. A imagem consistia em considerar a percepção como uma lente. Existiriam fatores que “embaçariam ou manchariam” essa lente dificultando a sua percepção, mas também existiam outros fatores que “desembaçariam ou limpariam” a lente, deixando-a mais nítida e facilitando assim a sua percepção. Conseguimos encontrar nos dados os atributos descritos pelos próprios

empreendedores que facilitavam e dificultavam a sua percepção respondendo à primeira questão. Faltava ainda a segunda questão sobre a explicação das fontes de informação que o empreendedor utilizava para perceber as suas incertezas. Ao explorarmos os relatos deles, conseguimos identificar os critérios que eles adotavam para selecionar as fontes de informação que alimentavam a sua percepção. Com essa última questão, conseguimos finalizar o processo de condução da nossa análise de resultados. É importante ressaltar que a sequência da nossa análise é diferente da ordem das etapas do processo de percepção do empreendedor. Decidimos seguir a ordem com a qual realizamos as nossas descobertas em prol da transparência do nosso processo de análise. Acreditamos que essa decisão permitirá ao leitor acessar a sequência de eventos da forma como elas emergiram dos nossos dados. Toda essa sequência e lógica de construção das análises dos resultados está sintetizada na Figura 20.

Figura 20 - Lógica do processo de perguntas que guiaram a sequência de construção da análise dos dados da pesquisa empírica

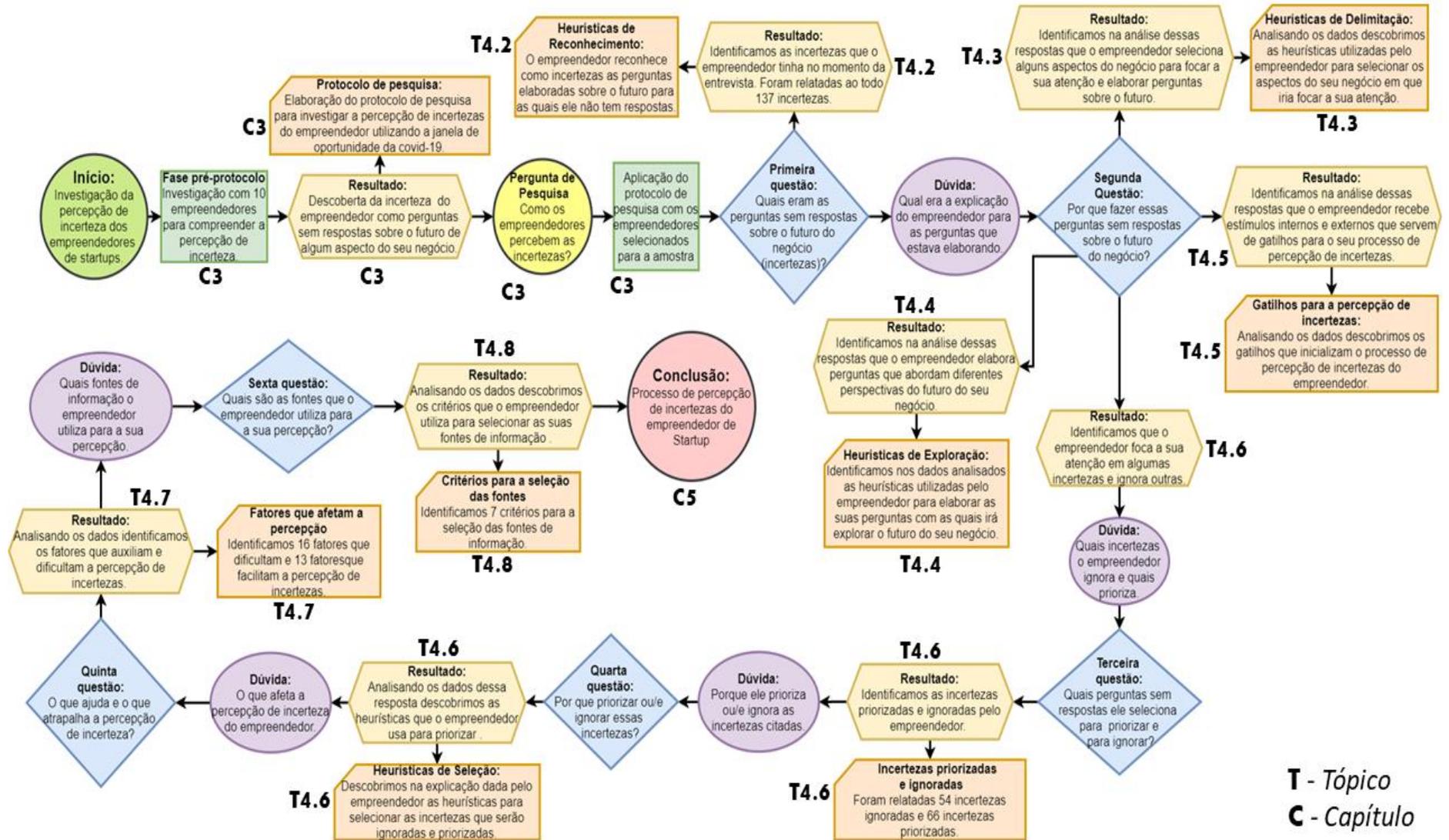


Fonte - Elaborado pelo próprio autor

A Figura 19 sintetiza a sequência das etapas para a construção da análise dos resultados obtidos na pesquisa empírica. Iremos seguir essa ordem para apresentar ao longo deste capítulo os resultados que obtivemos. Além da Figura 20, decidimos detalhar um pouco mais como foi o processo de construção dos resultados. Para isso elaboramos um fluxograma que está contido na Figura 21 abaixo. Nessa figura expomos cronologicamente cada etapa do nosso processo de análise e as descobertas que fomos obtendo ao longo dele. A apresentação dos resultados seguindo a sequência das nossas análises, e não do fenômeno observado, visa, além da

transparência, facilitar o entendimento do leitor. Na Figura 21 indicamos também em cada etapa do fluxograma os capítulos e tópicos da tese referentes a eles. Toda a nossa lógica de construção e apresentação dos resultados, descritas nas figuras 20 e 21, foi direcionada por perguntas que emergiram durante a nossa análise dos dados. Acreditamos que essa forma possibilita uma leitura mais intuitiva dos resultados que serão apresentados ao longo deste capítulo.

Figura 21 – Fluxograma detalhado da sequência de construção das análises dos relatos dos informantes e estrutura do capítulo quatro



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Ao longo dos próximos tópicos, iremos explicar mais detalhadamente cada uma dessas etapas e compartilhar as evidências empíricas que corroboram as análises dos resultados. Tratemos no tópico seguinte da etapa de reconhecimento das incertezas.

4.2 Reconhecimento das Incertezas

Em nossa pesquisa nós abordamos a incerteza por uma perspectiva subjetiva que tem no trabalho da Milliken (1987) a sua maior referência. Compreendemos a incerteza como um fenômeno percebido pelos indivíduos. A nossa pergunta de pesquisa busca exatamente compreender como é esse fenômeno de percepção de incertezas dos empreendedores de startups. E para isso começamos com a seguinte pergunta: como os empreendedores reconhecem as incertezas? Para capturarmos por meio das entrevistas a percepção deles, precisávamos antes entender melhor como eles reconheciam as incertezas. Seguindo essa abordagem subjetiva da literatura de incertezas, descobrimos o trabalho de Rice *et al* (2008). Nesse trabalho eles propuseram um método para a gestão de incertezas em projetos de inovação radical, o *Learning Plan*. Através desse método, tivemos um precioso insight: a incerteza como aquilo que é desconhecido para o indivíduo. Temporalmente a incerteza trata do espectro futuro, daquilo que ainda irá acontecer. Ela se manifesta nas lacunas de conhecimento e informação do passado que temos para lidar no presente com esse futuro. Percebemos essas lacunas como incertezas (GRIFFORD *et al.*, 1979; MILLIKEN, 1987). O *learning plan* tenta capturar as incertezas por meio da pergunta: o que é conhecido e o que é desconhecido em cada dimensão do projeto (técnico/ científico; mercado; organizacional; recurso)? As respostas para essa pergunta possibilitam identificar e mapear todas as incertezas do projeto.

Na nossa pesquisa preliminar buscamos validar a abordagem subjetiva da incerteza e compreender como poderíamos capturar a percepção dela pelos empreendedores. Buscamos na nossa abordagem (GIOIA *et al.*, 2013; GEHMAN *et al.*, 2018; LANGLEY; MEZIANI, 2020) intervir o mínimo possível no relato do nosso informante para que pudéssemos obter dele aquilo que de fato ele reconhecia como incerteza. Validamos que de fato os empreendedores percebem aquilo que é desconhecido para eles como incerteza. Além disso, descobrimos que eles acessam essas incertezas por meio de perguntas. Perguntas essas que tratavam do futuro de alguma área do seu negócio (operação, produto, clientes, recursos, tecnologia, concorrentes). Em seus relatos eles se referiam às incertezas como perguntas para as quais eles desconheciam a resposta. O que estava totalmente alinhado com a proposta do *learning plan* sugerida por Rice

et al (2008). Construimos o nosso protocolo e fomos a campo pesquisar o fenómeno da percepção dos empreendedores utilizando como código para incertezas as perguntas sobre o futuro de alguma área do negócio que eles desconheciam a resposta.

É importante ressaltar que a nossa pesquisa de campo ocorreu durante o início da crise da covid-19 no Brasil. Todas as entrevistas foram realizadas ao longo do mês de abril de 2020. O primeiro caso oficial de covid foi registrado em 26 de fevereiro de 2019 e a primeira morte por decorrência desse vírus em 12 de março. Os municípios e estados estavam começando com as políticas de distanciamento social sugeridas pela OMS para a contenção da pandemia. Foi gerada naquele momento uma grande incerteza sobre o futuro para todos, especialmente para as startups, em função da natureza do seu negócio. Tratava-se de um fenómeno sem precedentes na história recente da humanidade e cujos efeitos e consequências eram impossíveis de serem previstos e antecipados. Nenhuma autoridade ou governo conseguia, por exemplo, estimar o tempo de duração das medidas e se elas seriam suficientes para controlar a pandemia. Era tão incerto o evento que não existia uma perspectiva de tratamento ou vacina no horizonte de curto ou médio prazo. Não sabíamos nem mesmo se o sistema público de saúde brasileiro, o SUS, seria capaz de comportar toda a demanda que poderia surgir com os casos de covid baseado no que estava ocorrendo na Itália. Foi um momento no Brasil marcado pela desarticulação e falta de comunicação das esferas de poder (executivo, legislativo, judiciário) com a sociedade e as federações (estados e municípios). Por todas essas questões mencionadas, resolvemos utilizar o evento da covid-19 para abordar os empreendedores das startups. Como a pandemia da covid-19 tornava o futuro desconhecido para todos, utilizamos o nosso protocolo para explorar como eles estavam percebendo as incertezas naquele momento. Felizmente a tragédia da covid-19 representou para a nossa pesquisa uma grande oportunidade, pois conseguimos captar de todos empreendedores as incertezas que eles estavam percebendo no momento de suas falas. Tratava-se de um evento que todos estavam de alguma forma vivenciando. Foi possível capturarmos a percepção que eles estavam tendo naquele momento, ou seja, no presente.

A primeira pergunta do nosso protocolo era: **quais são as perguntas que nesse momento você está fazendo e para as quais não tem resposta?** Para a nossa análise, utilizamos 30 transcrições (Quadro 19). Ao analisarmos as respostas, identificamos ao todo 137 incertezas (Apêndice 4) na forma de perguntas. Eram perguntas diversas que abordavam desde a receita da empresa até as políticas econômicas do governo federal.

Os empreendedores compartilharam as perguntas sobre o futuro que eles tinham naquele momento e para as quais eles desconheciam as respostas. Uma das principais questões que

surgiu foi relacionada com a duração da crise. Para a empreendedora Meireles, era essa uma das suas incertezas: “*Quanto tempo vai durar isso? Será que vai durar dois meses? Três meses? Vai até o final do ano? Será que só volta ao normal daqui a dois anos?*”. A empresa dela foi afetada diretamente pela política de distanciamento social da covid. Ela não conseguia prever o efeito que a crise teria sobre o faturamento dela. A duração da crise se tornou uma incerteza para ela, pois não era capaz, com as informações que tinha, de estimar quando o seu mercado retornaria ao normal. Essa foi a incerteza manifestada por ela.

Já para o empreendedor Oliveira a incerteza era: “*Qual é a real veracidade de tudo que eu estou consumindo de informação?*”. Ele não conseguia saber se era fato ou suposição as informações que eram consumidas por ele. Aconteceu um grande desencontro de informações com muita especulação e suposições. Em seu negócio estava ocorrendo uma volatilidade muito grande do mercado, tanto que ele foi obrigado a montar um comitê de crise para lidar com isso. Por causa dessa oscilação, o comitê se reunia duas vezes ao dia. A primeira no início do dia para traçar os planos e as ações e a segunda para avaliar o quê dos planos e das ações fazia sentido manter ou mudar. Oliveira fala, por exemplo, de começar o dia com a informação que uma linha de crédito do governo federal para o setor dele ia ser criada junto ao BNDES. No final da tarde do mesmo dia, essa notícia foi desmentida pelo próprio governo. Ele inicia o dia com um cenário e termina com outro totalmente diferente. Essa volatilidade estava refletida na mudança constante da informação que chega até a divergir tamanha a oscilação que ela sofre. Para ele se torna uma incerteza o fato de não conseguir saber se a informação que estava recebendo era verdade ou especulação.

As incertezas estavam relacionadas com o time, como a de Jawari: “*Eu não faço a menor ideia se eu vou precisar desligar gente da equipe ou não?*”, de Pena “*Como a crise afetará a saúde mental do meu time?*” e de Coralina “*O meu time conseguirá lidar com essa nova lógica do home office?*”. No momento da entrevista, eles não sabiam o que iria acontecer com os funcionários deles. Jawari estava focado em tentar controlar o curto prazo, pois ele não conseguia ter muitas perspectivas de médio e longo prazo. E até o curto prazo estava difícil de controlar para ele. Tinha uma preocupação grande com o desligamento do time por causa de um trauma que viveu no passado numa outra startup: precisou demitir pessoas por causa do fechamento da empresa. Para ele, foi algo muito ruim ter que demitir pessoas por um resultado ruim. Apesar de não querer reviver essa experiência, o contexto no qual se encontrava o levou a ter essa incerteza. Já Pena, pela sua experiência, se preocupava com a saúde mental do time. Pelo fato de todos estarem trabalhando pela primeira vez totalmente em home office, ele não

conseguia prever o quanto isso poderia impactar seus colaboradores. Existia também o peso do isolamento social. Variáveis novas cujo seu provável efeito se tornaria desconhecido para ele. Coralina viveu algo semelhante com a sua startup. A sua equipe nunca esteve totalmente trabalhando remotamente. As consequências dessa modalidade de trabalho são desconhecidas para ela por se tratarem de algo totalmente novo para a empresa. Sempre gostou de trabalhar perto do seu time. Remotamente ela não consegue saber se o time está conseguindo trabalhar da forma mais adequada e se eles estão conseguindo interagir entre si.

Existe outra questão que também é crítica para as startups: capital. Raoni, por, manifestou isso através da incerteza: *“Onde vou conseguir capital para... assim, não só passar com mais tranquilidade, mas para gente poder investir?” Onde a gente vai conseguir capital?“. Para a sua empresa, a crise propiciou várias oportunidades pelo tipo de solução que eles ofereciam. Mas faltava-lhe recursos para explorar as oportunidades que estavam surgindo. Caso tivesse esse capital, ele acreditava ser capaz de quadruplicar a sua receita. Onde e como captar esse investimento era desconhecido para ele. Ele não sabia nem se as linhas de crédito que estavam surgindo eram viáveis diante do cenário em que se encontravam. Santos também tinha essa preocupação. Para Dumi, a sua preocupação era um pouco diferente. A sua pergunta era: *“Ao final disso tudo, quanto eu vou conseguir crescer de fato?”*. A sua startup estava num ótimo momento por causa da crise. A sua solução era considerada essencial diante das restrições impostas pela pandemia. A empresa quadruplicou de tamanho nos 20 primeiros dias da quarentena. Ele precisa investir para continuar crescendo. Existiam duas possibilidades: buscar um investidor externo ou financiar com recursos próprios o crescimento. Ele não conseguia escolher nenhuma dessas duas possibilidades por não saber o quanto do seu crescimento era real e sustentável. Havia um receio que esse crescimento só seria sustentado enquanto existissem as políticas de distanciamento social e o trabalho remoto. O seu crescimento em si se tornou para ele uma incerteza.*

Existem também as incertezas pessoais do empreendedor. São perguntas que abrangem a sua vida particular. Machado tinha a seguinte incerteza: *“Será que pode acontecer alguma coisa com a minha esposa?”*. Pelo crescimento dos casos da covid-19 ao longo do mês de abril e principalmente pelo colapso do sistema de saúde na Itália, ele temia muito o que poderia acontecer com a sua esposa. Até aquele momento não havia nenhum tratamento eficaz para o vírus e muito menos uma vacina. O que poderia acontecer com a sua esposa caso ela contraísse o vírus era uma incógnita para Machado, tornando-se uma incerteza para ele. Muitos empreendedores compartilham suas incertezas que estavam relacionadas com aspectos da sua

vida pessoal, o que é esperado, já que muito da vida particular dele se mistura com o seu próprio negócio.

A ameaça aos recursos da startup foi uma das maiores incertezas relatadas. Santos havia sofrido o revés do passado de ter falido uma startup por causa de problemas com o fluxo de caixa. Isso o levou a ter uma atenção maior com tudo que estivesse relacionado ao caixa da empresa. Uma das suas incertezas era: *“Quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três meses?”*. Mesmo a sua startup vivendo um bom momento e tendo uma reserva para sobreviver por 6 meses sem nenhuma receita, essa era uma de suas preocupações. Ele não sabia o quanto este real guardado no seu caixa valeria ao final do mês. Seria melhor guardar esse dinheiro e manter uma postura conservadora ou investir nas oportunidades que estavam surgindo como a contratação de novos talentos que estavam disponíveis no mercado. Por não saber a resposta para essa pergunta ele a reconhecia como uma incerteza. Houve também alguns empreendedores preocupados com a sobrevivência da startup. Costa, por exemplo, tinha como incerteza: *“Será que a minha empresa vai sobreviver a isso? Será que o trabalho que eu estou desempenhando hoje vai continuar sendo relevante daqui a seis meses?”*. Ele estava muito preocupado se o negócio continuaria a ser relevante após a crise. As mudanças provocadas pela covid-19 poderiam alterar o mundo de tal forma que o seu negócio poderia deixar de ser necessário. Ele desconhecia a resposta para essa pergunta.

Como foi possível observar, essas perguntas abrangem várias áreas do negócio por diferentes perspectivas. Por exemplo, sobre a receita da empresa tiveram perguntas com diferentes abordagens, como a duração da crise, o efeito dela, a sua extensão. Apesar de diferentes, todas estavam relacionadas com a receita da startup. Esse exemplo citado foi alguns dos padrões que identificamos ao analisarmos cada uma das 137 incertezas relatadas. Um padrão encontrado foi a heurística de percepção de incerteza utilizada pelo empreendedor para reconhecer uma incerteza. Ao explicar as suas perguntas, ele utilizava termos, como: *“Não sei quanto tempo essa neblina na nossa frente irá durar. (Ribeiro)”*, *“Eu não sei o que vai acontecer. (Almeida)”*, *“Eu não sei de fato como isso impacta. (Raoni)”*, *“Não quero ficar com perguntas sem respostas. (Jawari)”*, *“Se a gente tivesse uma resposta a gente dava. (Vasconcelos)”*, *“Eu não tenho certeza. (Alves)”*, *“É uma coisa que ainda não temos como saber. (Meireles)”*, *“Eu não sei o que vai acontecer depois disso tudo.” (Lopes)*, *“Não tenho clareza.”(Raoni)*, *“Ninguém consegue responder. (Ribeiro)”*, *“Falta de previsibilidade (Alves).”* Todos esses termos remetem ao desconhecimento da resposta para a pergunta que foi elaborada pelo empreendedor. A heurística de reconhecimento de incertezas é: **reconhecer**

como incertezas todas as perguntas sobre o futuro de algum aspecto do negócio para as quais se desconhece a resposta. Ao invés de áreas, achamos melhor usar o termo aspectos do negócio. No próximo tópico, definiremos melhor esse termo. A heurística de percepção de incerteza é a regra simples, ou atalho cognitivo, que o empreendedor utiliza para reconhecer as suas incertezas.

No Quadro 21 apresentamos uma síntese da tabela que nos possibilitou identificarmos com clareza a heurística de reconhecimento. A versão expandida desse quadro se encontra no apêndice 4. Ao analisarmos essas explicações, conseguimos encontrar as evidências que corroboraram a nossa descoberta de que os empreendedores reconhecem como incertezas as perguntas sobre o futuro do negócio que eles desconhecem, ou não têm respostas. Essa é uma heurística única e comum para todos os nossos empreendedores analisados.

Quadro 21 - Resumo selecionado das explicações dos empreendedores para as suas incertezas

Incerteza	Código da Incerteza.	Explicação do empreendedor para a sua pergunta
Quanto capital intelectual eu posso perder e que talvez eu não recupere?	in28	<p>"Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas."</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu procuro sim ter planos e procedimentos para a partir do que acontecer, que vai desencadear coisas, como eu vou controlar dentro das variáveis que eu tenho mais controle."
Ninguém pode afirmar com certeza que vai acabar daqui a um mês? Vai acabar daqui a dois? Vai acabar daqui a três?	in34	<ul style="list-style-type: none"> • "Pelo o que tenho acompanhado e eu acompanho freneticamente até porque eu sou de formação jornalística." • "Pelas próprias reportagens que eu leio e as opiniões de pessoas da própria área da saúde." • "Ninguém está dizendo que isso vai acabar em um mês, dois meses, três meses. Então eles não sabem."
Quando isso vai voltar?	in40	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem uma insegurança muito grande para saber qual é a data para esse momento que a gente está agora." • "Os volumes caíram muito. O faturamento caiu demais." • "O faturamento caiu, o volume caiu, o pessoal está em home office sozinho." • "Nós estamos com caixa. A gente acabou de fazer uma rodada de investimento." • "Conseguiria com zero de faturamento, a gente conseguia ainda 8 meses. Mas isso não é uma realidade. Eu acho que estou fora da curva."
Quais serão as transformações que vão acontecer depois disso?	in57	<ul style="list-style-type: none"> • "O que espera a gente na outra ponta?" • "É muito mais importante eu ter comida na mesa e ter talvez grana para poder viajar do que comprar um celular de 10K reais."

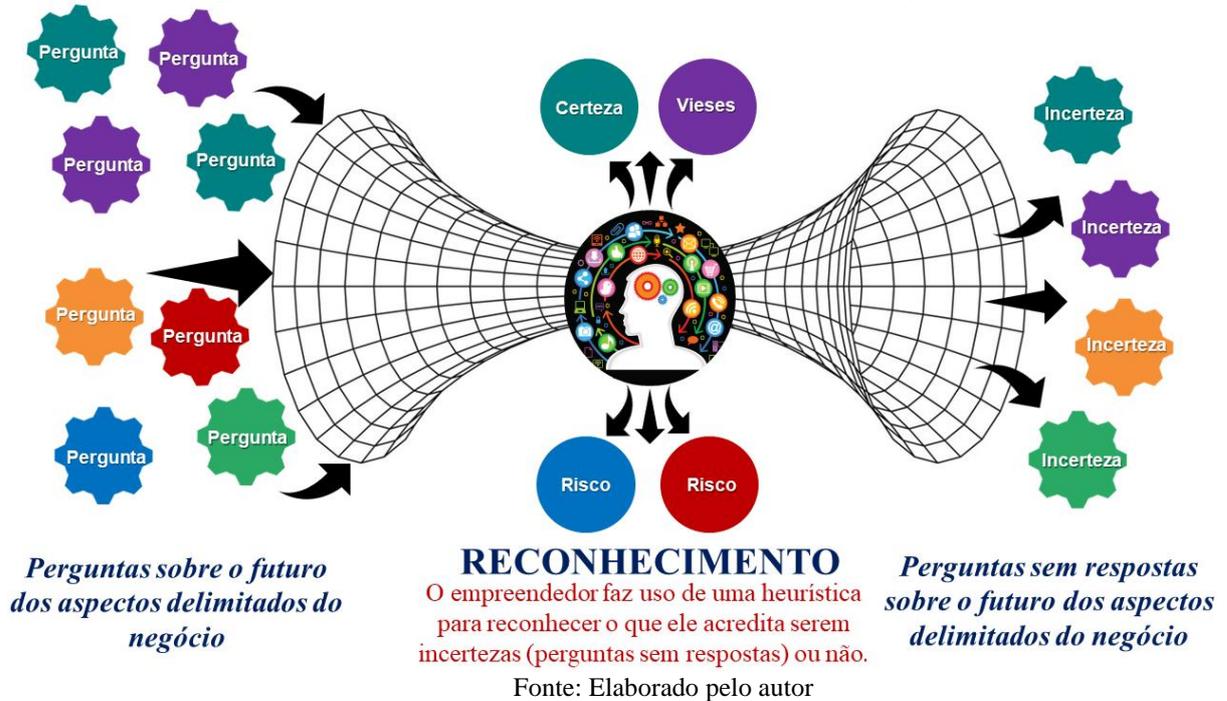
Incerteza	Código da Incerteza.	Explicação do empreendedor para a sua pergunta
Qual a profundidade desse problema que a gente está vivendo?	in61	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem projetado cenários para se for uma situação A, B ou C." • "A gente não sabe qual delas vai ser. É saber o tempo e saber a profundidade desse problema que a gente vem vivendo."
Quanto tempo isso tudo vai durar?	in84	<ul style="list-style-type: none"> • "Isso dá muita incerteza e traz muito medo também."
Quando será que isso vai ser liberado, uma ajuda para o pequeno empreendedor?	in115	<ul style="list-style-type: none"> • "O governo também, fico pensando, o fala que vai uma coisa, que vai ajudar o pequeno empreendedor." • "Estou aqui esperando uma iniciativa de ajuda do governo, mas essa ajuda nunca vem." • "Um empréstimo para ajudar a gente não funciona." • "Será que para quem tem uma clínica, um consultório, será que essa ajuda vai possibilitar a essa pessoa conseguir essa receita ou manter os seus custos?"
O que eu tenho que fazer para mês que vem eu continuar com as pessoas?	in125	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho time para continuar com a operação." • "Não precisa parar de verdade ou cortar pessoas ou demissões."
Será que pode acontecer alguma coisa com a minha esposa?	in130	<ul style="list-style-type: none"> • "Será que pode acontecer alguma coisa com os caras que são meus parceiros, com gente próxima, com outros familiares."
A que ponto os profissionais que passam (a gente chama de mosca branca aqui) em cada área vão estar disponíveis para suprir as necessidades das empresas de tecnologia?	in137	<ul style="list-style-type: none"> • Tem muita demanda de programação, da parte técnica de telefonia e esses profissionais no Brasil estão escassos." • "A mão de obra é muito difícil de achar." • "Aumentando a demanda o quanto essas pessoas (capital humano) vão estar preparadas para preencher essas vagas?"
Heurística de reconhecimento: as incertezas são perguntas sobre o futuro de algum aspecto delimitado do negócio para as quais não se têm, ou se desconhecem respostas.		

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Outro padrão que observamos foram os diferentes aspectos do negócio explorados pelas perguntas. O empreendedor fazia perguntas sobre o caixa da empresa, o time, a organização do trabalho, o mercado, as políticas de saúde pública, macroeconomia, operação, produto/serviço. Encontramos também o padrão relacionado com dimensões. Para um mesmo aspecto do negócio, ele poderia explorá-lo por diferentes dimensões, como duração, efeito, extensão, profundidade. O processo de reconhecimento de incertezas do empreendedor está representado na Figura 22. O empreendedor tem uma série de perguntas sobre o futuro do seu negócio. Na Figura 22 representamos as perguntas sobre os diferentes aspectos dos negócios por engrenagens com diferentes cores. Ele faz uso da heurística de reconhecimento de incertezas para identificar como incertezas as perguntas sobre o futuro de algum aspecto do seu negócio

para as quais ele desconhece a resposta. Representamos as incertezas também por engrenagens para simbolizar a ação do empreendedor de apenas reconhecê-las. Além das perguntas sem respostas, ele também identifica as perguntas para as quais ele acredita ter resposta, mas na verdade não tem (vieses), as perguntas para as quais ele conhece, ou descobriu a resposta (certezas) e as perguntas para as quais ele consegue realizar estimativas utilizando funções de probabilidade (risco). Nesse caso representamos essas “perguntas para as quais eles têm respostas” por círculos com diferentes cores. O círculo foi usado para mostrar que o empreendedor age de alguma forma transformando essas perguntas em certezas, riscos ou vieses (erro de reconhecimento). Não iremos aprofundar na discussão das questões de certezas, vieses e riscos por não ser o objetivo desta pesquisa.

Figura 22 - Processo de reconhecimento de incertezas do empreendedor



Ao identificarmos os padrões que nos possibilitaram propor o processo de reconhecimento de incertezas surgiu uma nova indagação: por que o empreendedor elabora essas perguntas? Retornamos aos nossos dados para analisar os relatos dos informantes na busca de elucidar essa questão. Fomos em busca da explicação que os empreendedores forneceram para as suas perguntas sem respostas. Parte da análise desses resultados nos proporcionou descobrirmos mais uma etapa da percepção de incertezas do empreendedor: a delimitação dos aspectos do negócio. No próximo tópico apresentaremos como o empreendedor delimita os aspectos do seu negócio sobre o qual ele irá elaborar as suas perguntas.

4.3 Delimitação dos aspectos do negócio

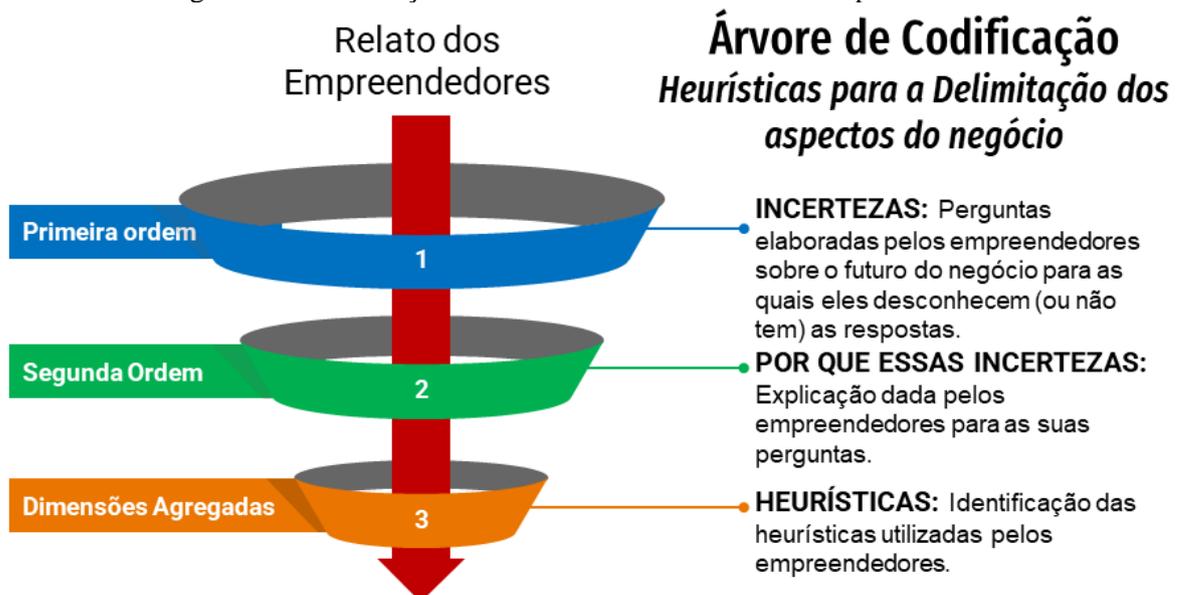
Depois de identificarmos as incertezas era preciso investigar a razão dos empreendedores de elaborarem as suas perguntas. Uma vez reconhecida a incerteza na forma das perguntas para as quais eles não tinham respostas, analisamos a resposta dos empreendedores à seguinte pergunta: **por que fazer essas perguntas sem respostas sobre o futuro do negócio?** Queríamos compreender as semelhanças e as diferenças nas 137 incertezas obtidas nas entrevistas com os 30 empreendedores selecionados para a transcrição. Analisando as explicações, conseguimos encontrar o primeiro padrão, que era a seleção do aspecto do negócio a ser explorado pelo empreendedor. Ao elaborar as suas perguntas sobre o futuro, os empreendedores têm uma limitação de tempo, de recursos e de processamento cognitivo da informação. Eles, segundo Simon (1955), possuem uma escassez de atenção. É impossível para eles focarem a atenção em tudo que afete o futuro da startup. Por causa dessas limitações, eles precisam fazer uso de heurísticas para selecionar em quais aspectos do negócio eles irão focar a sua atenção para investigar o seu futuro por meio da elaboração de perguntas. Reconhecemos que o empreendedor utiliza essas heurísticas para delimitar a sua atenção, ou seja, sobre quais aspectos do negócio irá elaborar as suas perguntas.

Na nossa primeira análise dos dados conseguimos identificar que as perguntas sem respostas elaboradas pelos empreendedores poderiam ser classificadas em função de duas dimensões: exógena e endógena. A dimensão endógena seria os elementos e as questões que se originam e se formam dentro da startup. Já a dimensão exógena seriam os elementos e as questões que se originam e se formam fora da startup. Das 137 incertezas relatadas pelos empreendedores, 53% (72 incertezas) delas são exógenas e 47% (65 incertezas) são endógenas. As incertezas que abordavam aspectos do negócio que estavam fora da startup tratavam de elementos, como investidores, clientes, fornecedores, rede, investidores, políticas econômicas, governo. Já as incertezas endógenas estavam relacionadas com a estrutura organizacional, a operação, o produto e a tecnologia, o fluxo de caixa, o ativo intelectual e as preocupações da vida pessoal do empreendedor. Na Figura 24 utilizamos o símbolo do foguete para representar a startup. Os aspectos do negócio que se encontram dentro do foguete constituem a dimensão endógena e os que se encontram fora do foguete, a dimensão exógena.

Os empreendedores ao fazerem perguntas, como “*Quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também?*” (Ferreira), “*Como que vão se comportar as Venture Capitals do país daqui a um ano, hã...para... pro setor de IOT?*”

(Soares), “Qual é a fonte confiável de dado em que você confia?” (Lima), “Como que o governo vai se posicionar?” (Raoni), demonstravam uma preocupação com elementos externos à sua startup. Já as perguntas, como “Será que a nossa produtividade vai cair muito?” (Raoni), “Se a gente dava algum lockdown na empresa ou se a gente seguia com a operação durante um tempo?” (Amaral), “O meu time conseguirá lidar com essa nova lógica do home office?” (Coralina), “Quais os caminhos que eu vou ter pra minha vida profissional, pra minha vida financeira?” (Machado), “Quais custos não eram necessários para mim nesse momento?” (Oliveira), tinham a sua origem associada a elementos internos à sua startup. Analisando e codificando os dados, conseguimos identificar as heurísticas que os empreendedores utilizavam para delimitar os aspectos do negócio com que eles iriam se preocupar em relação ao futuro. Fizemos uso do método de codificação do Gioia e conseguimos mapear as heurísticas desse processo. Ao todo identificamos 131 heurísticas. Essa etapa foi a primeira na codificação da explicação dada pelos empreendedores para as perguntas sem respostas que eles haviam elaborado. Observando as heurísticas, percebemos que poderíamos refinar ainda mais a nossa análise. Na figura 23 abaixo representamos como foi o processo de codificação para a obtenção das heurísticas para delimitação dos aspectos do negócio. A lógica mostrada na Figura 23 foi usada no processo de codificação de todas as outras categorias das heurísticas de percepção de incertezas que serão apresentadas ao longo deste capítulo. Voltaremos a mencionar essa figura todas as vezes que tratarmos das árvores de codificação que resultaram em heurísticas.

Figura 23 - Codificação dos dados brutos do relato dos empreendedores



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Nessa primeira árvore de codificação conseguimos encontrar as heurísticas que chamamos de delimitação dos aspectos do negócio. Essa foi a primeira tentativa de codificação das explicações fornecidas pelos empreendedores para as perguntas sem respostas que eles haviam elaborado. Iniciamos a codificação representada na Figura 23 com as perguntas sobre o futuro do negócio para as quais os empreendedores não tinham respostas, ou seja, as incertezas. Nessa primeira ordem, organizamos os termos em função de suas semelhanças e diferenças. Depois utilizamos as explicações fornecidas pelos nossos informantes para cada uma dessas perguntas. Conseguimos extrair desses relatos as regras simples ou os atalhos cognitivos utilizados pelo nosso empreendedor para selecionar os aspectos do negócio em que ele iria focar a sua atenção em relação ao futuro. O Quadro 22 apresenta uma amostra de como foi a primeira codificação com a qual conseguimos identificar as heurísticas de delimitação do negócio. No Apêndice 13 disponibilizamos a totalidade dos dados que usamos nesse processo de codificação.

Quadro 22 - Resultado da primeira árvore de codificação das heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de DELIMITAÇÃO dos aspectos do negócio
Como o governo vai se posicionar? (in5)	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente vê uma dubiedade em comunicados do governo que é muito difícil para gente." 2 • "Isso também gera incertezas que no final das contas... até que ponto isso impacta." 2 • "Porque isso pode gerar uma cascata, uma cadeia de eventos que pode ficar inclusive pior... demite o ministro da saúde, a população se revolta, porque o cara que diz que é bom." • "Porque isso pode gerar impactos muito piores para a gente." 	<p>A falta de clareza no posicionamento do governo e a falta de articulação é percebida por ele como uma incerteza. Ele não sabe mensurar o efeito e o impacto disso no seu negócio. Isso passa a ser uma fonte de incerteza. A dubiedade das informações lhe dificulta avaliar as informações que está recebendo e isso é percebido por ele como uma incerteza.</p> <p><i>Dubiedade do governo - falta de clareza na comunicação - falta de articulação entre as diferentes instâncias do governo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a posição do governo pela sua falta de clareza e dubiedade na comunicação e nas decisões. in5

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de DELIMITAÇÃO dos aspectos do negócio
<p>Quanto tempo vai durar isso? Será que vai durar dois meses? Três meses? Vai até o final do ano? Será que só volta ao normal daqui a dois anos? (in64)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "O efeito final sobre o faturamento é uma coisa que a gente não sabe. É uma coisa que ainda não temos como saber." 25 • "A gente tem conseguido tirar coisas de onde a gente não tirava." 25 • "A gente colocou mais banners de reticências aproveitando que o dólar está a cinco e esse faturamento é em dólar." 25 • "Então foram adaptações que a gente fez de maneira bem rápida." 25 • "Em uma semana a gente já tinha colocado os banners para segurar o faturamento." 25 • "A gente correu. Foi muito rápida a iniciativa de migrar tudo para cupom de e-commerce e de delivery. Tudo no meio digital de aplicativo tanto que a gente já tinha. A gente reforçou, deu prioridade quanto à questão de novos parceiros." 25 	<p>Adaptou o negócio para a mudança que está vivendo. Não sabem quanto tempo essas adaptações irão se sustentar ou durar. Isso gera incerteza. As adaptações não podem ser por longo prazo. Isso gera incerteza, pois elas são apenas para segurar o faturamento e não deixar a receita ir a zero, mas não é algo sustentável nem perene. Não se sustenta no longo prazo.</p> <p>Adaptação - mudança - segurança - sobrevivência - medidas de contingência - curto prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corremos atrás de coisas que pudéssemos segurar o nosso faturamento. in64 • Migrar tudo para cupom de e-commerce e delivery. In64
<p>Hoje o quanto a gente de fato vai precisar aprimorar a parte tecnológica para sustentar tudo isso? (in136)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu digo de <i>capacity</i>, tecnologia em nuvem, servidores." 76 • "A gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias." 76 • "Manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual." 76 • "O melhor dinheiro é o nosso." 76 • "Embora já tenha muita coisa desenhada, surgiram demandas que a gente não tinha, bate e pronto." 76 • "Quanto a gente vai ter de esforço técnico para conseguir atender ao mercado num todo após esta pandemia?" 76 	<p>Não sabe mensurar o quanto é sustentável e viável o excelente presente que está vivendo num mundo que provavelmente não existirá no futuro. Esse mundo presente exige dele investimentos em ativos. Esses precisam levar em consideração o futuro também. Ele não sabe se o que ele está se tornando nesse mundo de agora continuará a ser no novo mundo do futuro. Essa diferença o leva a fazer perguntas e, ao não encontrar respostas, percebe a incerteza.</p> <p>Realidade do presente x Realidade do futuro - Viabilidade e sustentabilidade do mundo presente num mundo futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de sondagens de investidores e quadruplicar o tamanho da empresa em vinte dias, o melhor dinheiro é o nosso. in136 • "Manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual." in136

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de DELIMITAÇÃO dos aspectos do negócio
<p>Como que isso pode ser até interpretado e afetar o moral, por exemplo, da equipe? (in27)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis." 6 • "A primeira defesa que eu olhei foi para o time." 6 • "Primeiro como eu preservo a saúde dessas pessoas? Primeira coisa foi essa compreensão em relação às pessoas." • "Segundo foi sobre os clientes. A gente foi buscar como se posicionar para os nossos clientes de uma forma que a nossa solução seja adequada para esse momento." 6 • "E o terceiro é a receita." 6 • "A receita a gente monitora a partir de dois vetores. Um é venda e o outro é o cancelamento." 6 • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas." 6 • "Eu temo sim pelas medidas que podem ser necessárias serem tomadas e como que isso pode afetar outras pessoas que talvez não tenham esse nível de consciência que eu tenho." 6 • "Como isso pode ser até interpretado e afetar o moral da equipe." 6 	<p>Criou uma estratégia de defesa diante da defesa. A primeira ação foi olhar para o time. Percebeu as incertezas referentes às pessoas do time. Depois olhou para o cliente. Então se preocupou em perceber as incertezas referentes aos clientes. E por último a receita. Tem dois vetores que direcionam a sua percepção da receita. Tem como motivação tornar o desconhecido o mais conhecido possível. Isso o leva a fazer perguntas. Ele tentar descobrir tudo que lhe é desconhecido para que possa tornar conhecido. A incerteza do time se desdobra no cliente que desdobra na receita.</p> <p>Desconhecido - motivação - moral do pessoas - moral dos clientes - impacto na receita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In27
<p>Será que essa economia vai voltar novamente? A gente vai conseguir crescer novamente o nosso negócio? Ou quanto tempo isso vai durar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente estava em uma crescente tão boa e do nada viu que por mais que a área da saúde deu esse <i>boom</i>, a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira." 56 • "São perguntas que eu fico todo dia me perguntando... trabalhando em cima disso." 56 • "A gente não sabe o futuro, não sabe o que vai acontecer amanhã." 56 	<p>O negócio pegou um rumo que ele não esperava. A realidade está totalmente diferente do que havia planejado. Por não ter se preparado para essa realidade, isso se torna muito incerto. Está imerso nessa pergunta. Vive essa pergunta todo dia. Tinha planejado um crescimento que estava sustentado para uma dada realidade. Agora é uma realidade que ele não domina nem conhece.</p> <p>Choque de realidade - planejado x executado - discrepância da realidade - sustentabilidade do negócio no longo prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia." in113

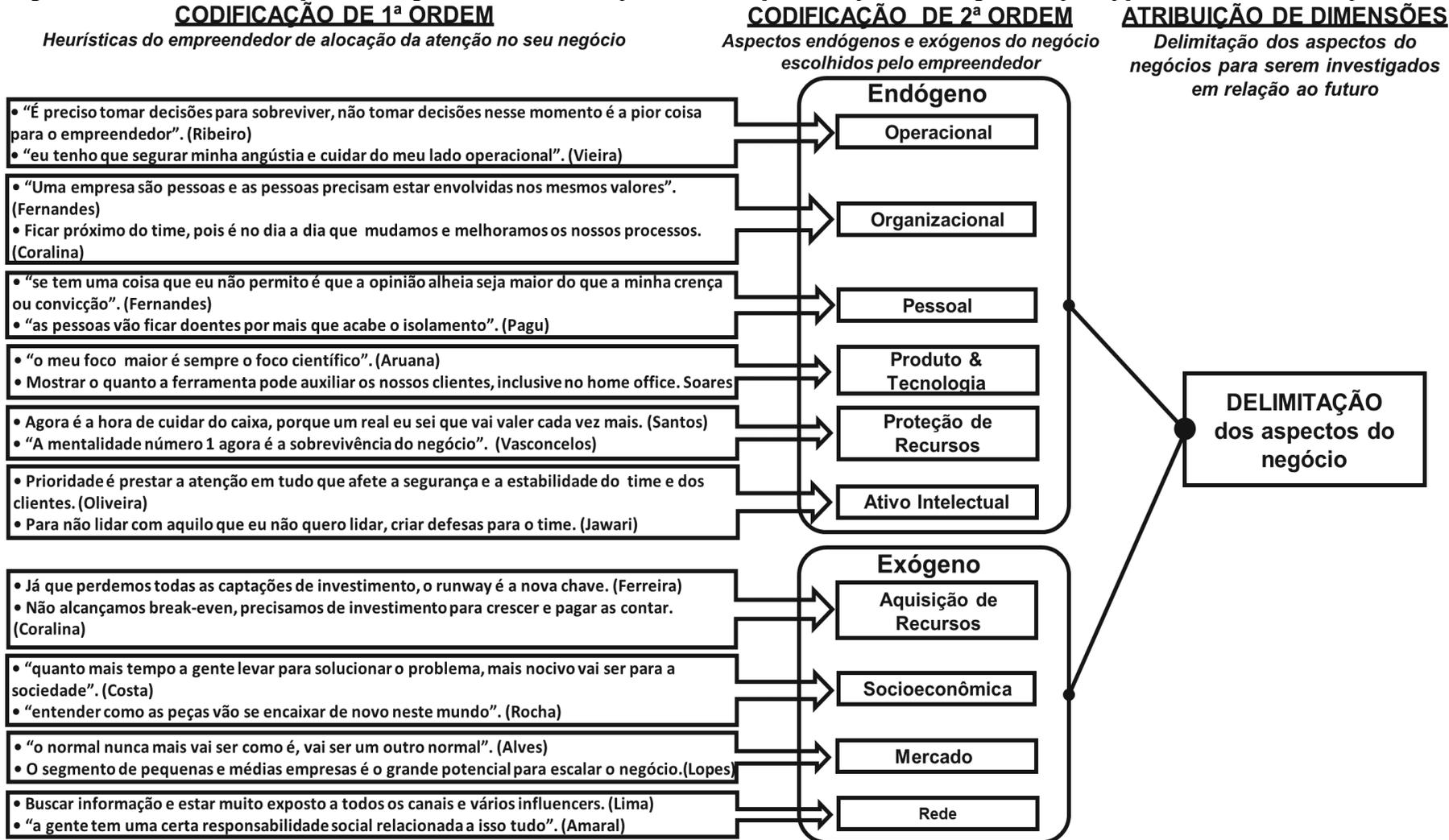
Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de DELIMITAÇÃO dos aspectos do negócio
Será que pode acontecer alguma coisa com a minha esposa? (in130)	<ul style="list-style-type: none"> • "Será que pode acontecer alguma coisa com os caras que são meus parceiros, com gente próxima, com outros familiares?" 70 • "Mas está tudo mais ou menos dentro. é o mesmo tipo, só mudam os atores." 70 		<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com as pessoas do meu convívio diário. In130
Qual é a fonte confiável de dado em que você confia? (in55)	<ul style="list-style-type: none"> • "Talvez umas das coisas que não teve nas crises anteriores de 2008, talvez a última grande crise é que .. hoje você tem muito mais influencers e está todo mundo muito exposto à informação de todos os canais." 18 • "Como indivíduo você não sabe se procura informação... numa rede mais popular, se busca informação numa rede mais tradicional ou se busca informação com parentes e amigos também." 18 • "Onde buscar e em que canal de informação você confia." 18 	<p>Uma incerteza de fonte de informação. Em qual fonte buscar informação e em qual confiar. Uma vez exposto a uma fonte, isso gera uma ancoragem que irá influenciar a sua percepção. O que é uma boa fonte e como procurá-la? Isso é a incerteza.</p> <p>Fonte de informação - veracidade da fonte - seleção da fonte - influência da fonte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar informação e estar muito exposto a todos os canais e vários influencers. In55
Será que a minha empresa vai sobreviver a isso? Será que o trabalho que estou desempenhando hoje vai continuar sendo relevante daqui a seis meses? (in58)	<ul style="list-style-type: none"> • "Como eu faço para continuar sendo relevante?" 20 • "Quando a gente começa a entrar em camadas inferiores. Isso eu estou jogando na última camada, no nível do mundo." 20 • "A gente vai trazendo para a nossa realidade. Você também pode pegar mais perto do seu círculo." 20 • " Aquela que está mais próxima de mim. É aquela que está na camada mais próxima." 20 	<p>Está tentando decompor a incerteza, do macro para o micro. Está questionando se o trabalho continuará a ser relevante. Tem uma crença de que os valores irão mudar e isso pode afetar a relevância do negócio.</p> <p>Relevância - crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com as camadas do negócio que estão mais próximas de mim. In58

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de DELIMITAÇÃO dos aspectos do negócio
<p>Quando que a gente vai ter uma retomada de aquecimento da economia? (in72)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Quando eu olho paro o segmento de pequenas e médias empresas, que é onde eu devo fazer... é ter o grande potencial de escala da minha empresa, foi quase um banho de água fria." 32 • "Eu estou exatamente no momento de entrada de investimento em um novo segmento e justamente o que mais é afetado pelo momento de crise que a gente está vivendo." 32 • "Eu tive só 20% da minha base pedindo redução de contrato." 32 • "Eu acho que a maior incerteza é quando a gente retoma." 32 • "Acho que não é se a gente vai retornar porque o se ele vai acontecer em algum momento, mas quando a gente consegue retomar." 32 • "Quando a gente consegue voltar a viver próximo do que vivia antes?" 32 	<p>Estava em vias de investir num novo segmento que foi muito afetado pela crise. Percebe nisso a incerteza, pois o segmento que ele ia escalar o negócio foi um dos mais afetados. Por essa observação e por essa decisão ele percebeu a incerteza. Já tinha planejado, julgado, decidido e estava no momento de agir. No curso de ação percebeu a mudança. Nesta percebeu a incerteza. Acredita que irá retomar, mas não sabe quando.</p> <p><i>Crença - discrepância temporal - mudança de mundo - mudança no curso da ação</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o negócio. In72
<p>Como que vão se comportar as Venture Capitals do país daqui a um ano, há...para.. para o setor de IOT? (in77)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Nós estamos em uma fase de captação de investimento." 34 • "Por ser uma startup, normalmente o que a gente visualiza nessa, principalmente nós que optamos por essa linha de seguir investindo, de seguir captando investimento." 34 • "Então eu senti uma diferença bem grande em relação ao ano passado esse ano." 34 • "Eu sinto essa dificuldade hoje [de investimento] na IOT." 34 • "Será que as empresas de tecnologia e as Venture Capitals vão focar em empresas de IOT, como o novo mercado potencial?" 34 • "Porque a gente tem poucas empresas de IOT no país que receberam investimentos de sales a, sales b" 34 	<p>Está na fase de captar investimento para continuar crescendo. Optou pelo modelo de captar investimento para financiar o crescimento da startup. Isso o faz preocupar com investimento. A incerteza está no comportamento dos investidores. Se eles terão interesse de investir em empresas de IOT ou se a crise irá diminuir o apetite deles. Não consegue prever o comportamento dos investidores nem o humor deles.</p> <p><i>imprevisibilidade - modelo de crescimento da startup - necessidade de investimento - imprevisibilidade do comportamento dos investidores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos em uma fase de captação de investimento, por isso seguiremos captando investimento. In77

Fonte: Elaborado pelo autor

Encontramos por meio do primeiro processo de codificação simplificado no Quadro 22 cento e trinta e uma heurísticas. Ao analisá-las, percebemos que poderíamos refiná-las ainda mais. Construimos a segunda árvore de codificação, que partiu das heurísticas de delimitação e está representada na Figura 25. Nessa árvore identificamos as categorias do processo de delimitação do aspecto do negócio em função das heurísticas. No Apêndice 6 apresentamos o quadro contendo todas as heurísticas de cada categoria de delimitação do aspecto do negócio.

Figura 24 - Árvore de codificação das categorias das heurísticas para a delimitação dos aspectos do negócio da percepção de incertezas do empreendedor



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Como resultado da codificação, propusemos 10 categorias para o processo de delimitação dos aspectos do negócio. Essas categorias estão separadas em duas dimensões: endógenas e exógenas. Considerando a natureza idiossincrática das heurísticas, concordamos que elas precisam ser flexíveis e mutáveis para abranger os diferentes tipos de startups e empreendedores. Com a nossa amostra e as heurísticas que descobrimos, identificamos essas 10 categorias. Entretanto, mais importante do que as categorias e heurísticas foi a descoberta dessa etapa de delimitação dos aspectos do negócio na percepção das incertezas. O empreendedor, por meio de suas regras simples ou atalhos cognitivos, nos delimita em quais aspectos do seu negócio ele irá focar a sua atenção para elaborar perguntas sobre o futuro. Só descobrimos essa dinâmica da percepção por causa das heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio. No quadro 23 apresentamos cada uma dessas categorias em função da distribuição da nossa amostra de empreendedores.

Quadro 23 - Síntese da distribuição dos empreendedores e incertezas nas categorias da delimitação dos aspectos do negócio

Categorias	Dimensão	Incetezas (Código)	Quantidade de Heurísticas	Empreendedores (Código)	Percentual da amostra
Aquisição de recursos	Exógeno	in4, in47, in77, in92	5	2, 15, 34, 37	13%
Socioeconômica	Exógeno	in12, in24, in32, in38, in56, in62, in68, in69, in70, in75, in87, in88, in95, in99, in115, in5, in13, in25, in26, in98, in57, in96, in134	27	2, 5, 6, 8, 11, 20, 24, 29, 34, 36, 45, 47, 56, 76	47%
Mercado	Exógeno	in8, in14, in16, in17, in19, in20, in36, in37, in41, in48, in51, in52, in53, in54, in59, in60, in61, in65, in67, in68, in72, in73, in74, in80, in84, in85, in97, in106, in108, in109, in111, in112, in113, in114, in118, in119, in120, in122, in123, in127, in135	55	2, 5, 11, 12, 15, 17, 18, 24, 25, 29, 32, 34, 36, 45, 50, 56, 61, 68, 70, 76	67%
Operação	Endógeno	in7, in39, in86, in89, in107, in116, in136	11	2, 11, 36, 50, 57, 76	23%
Organizacional	Endógeno	in6, in45, in66, in82, in83, in90, in93	10	2, 12, 25, 35, 36, 37	20%
Pessoal	Endógeno	in128, in129, in130, in44, in78, in81, in121	11	70, 12, 34, 35, 61	17%
Produto & Tecnologia	Endógeno	in58, in76, in110, in117	6	20, 34, 56, 57	13%

Categorias	Dimensão	Incertezas (Código)	Quantidade de Heurísticas	Empreendedores (Código)	Percentual da amostra
Proteção de Recursos	Endógeno	in1, in9, in10, in30, in31, in33, in34, in35, in40, in49, in50, in63, in64, in91, in94, in100, in101, in102, in103, in104, in124, in126, in131, in132, in133, in21, in22, in23, in2	44	2, 4, 5, 6, 8, 12, 15, 25, 37, 47, 48, 68, 70, 75, 5	50%
Rede	Exógeno	in79, in10, in15, in55	5	34, 50, 5, 18	13%
Ativo Intelectual	Endógeno	in3, in11, in18, in27, in28, in29, in42, in43, in46, in125, in137	12	2, 4, 5, 6, 12, 68, 76	23%
10 categorias	2dimensões	137 incertezas	131 heurísticas	30 Empreendedores	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Explorando o quadro acima, podemos observar que três categorias foram mais representativas na amostra: socioeconômica, mercado e proteção de recursos. Essas foram as categorias que os entrevistados manifestaram maior preocupação. Todas as demais categorias foram citadas por no mínimo 4 empreendedores da amostra, ou seja, uma representatividade de no mínimo 13% do total de entrevistas transcritas. Para efeitos desta pesquisa, o número de 4 informantes se mostrou bem razoável. Para facilitar o acesso, disponibilizamos no anexo 6 todas as heurísticas do processo de delimitação e suas respectivas incertezas. No quadro 24 selecionamos algumas incertezas e heurísticas para ilustrar e definir cada uma das 10 categorias que identificamos.

Quadro 24 - Definição e exemplos das categorias de delimitação dos aspectos do negócio na percepção de incertezas do empreendedor

Aspectos do Negócio	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
Operacional (Endógeno)	Elementos relacionados com a operação da startup. O empreendedor focará a sua atenção em entender o que irá acontecer com o futuro de tudo que engloba e afeta a sua operação. A operação envolve questões, como produtividade, planejamento e controle da produção, estratégias de produção, execução das estratégias e do planejamento,	Preocupar com a produtividade da operação por estarem todos trabalhando numa modalidade totalmente nova e desconhecida para a empresa. (Raoni)	Será que a nossa produtividade vai cair muito? (In7)
		É preciso tomar decisões para sobreviver, não tomar decisões nesse momento é a pior coisa para o empreendedor." (Ribeiro)	Será que você está tomando as melhores decisões? Será que eu estou tomando as melhores decisões? (in39)

Aspectos do Negócio	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
	paralisação da produção, oscilação da demanda e da oferta.	"Eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional." (Vieira)	Restrinjo o crédito para as PME ou libero nesse momento que eles mais precisam? (in89)
		"Sempre foi o nosso DNA, sempre trabalhamos muito juntos, com a equipe toda junta, a gente nunca teve nada vertical, a gente sempre foi horizontal." (Amaral)	Se a gente dava algum <i>lockdown</i> na empresa ou se seguia com a operação durante um tempo? (in107)
Organizacional (Endógeno)	Elementos relacionados com a estrutura organizacional da startup. Refere-se a uma preocupação com o futuro da startup na perspectiva de seus elementos organizacionais: estrutura e funcionamento do trabalho remoto, rotinas e particularidades do <i>home office</i> , cultura, infraestrutura, contratação e demissão, valores e missão, interação virtual, conselho da empresa.	Para poder expandir e crescer mudar de escritório. (Meireles)	Se vai todo mundo voltar em breve a trabalhar no mesmo espaço físico? Se a gente vai fazer depois mais home office? Se vai alternar equipe dentro do escritório? (In66)
		"Ter contato com as pessoas, sentar à mesa, conversar, abraçar, dar bom dia é muito mais pessoal e mais produtivo." (Fernandes)	Como aproximar as pessoas, porque nós vamos ainda contratar mais pessoas, como aproximar as pessoas no cenário no qual não existe tanta proximidade física? (in82)
		Ficar próximo do time, pois é no dia a dia que mudamos e melhoramos os nossos processos. (Coralina)	O meu time conseguirá lidar com essa nova lógica do <i>home office</i> ? (In93)
		"Tomar decisões duras e dispensar pessoas." (Pena)	Como a gente vai entender a cultura depois deste ajuste que fizer com o time? (in45)
Pessoal (Endógeno)	Elementos relacionados com a vida pessoal do empreendedor. Ele irá explorar questões relacionadas com o futuro de seus familiares, de suas escolhas profissionais, do desenvolvimento de suas competências e habilidades. Para o empreendedor de startup, a sua vida pessoal é uma importante variável a ser considerada.	"Sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." (Machado)	Quais os caminhos que eu vou ter para minha vida profissional, para minha vida financeira? (in128)
		Por esse evento ser drástico para a minha filha, preocupo com o efeito dele na vida dela. (Pena)	O quanto isso vai mudar? (In44)
		"As pessoas vão ficar doentes por mais que acabe o isolamento." (Pagu)	Como será que isso vai ser curado? Será que vai ter cura? Será que não vai? (in121)

Aspectos do Negócio	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
		Quando se fala de empreendedorismo tem que ter uma gama de conhecimento muito grande, mas sempre tem um foco principal. (Soares)	Mas será que realmente esse é o caminho que eu tenho que seguir? (In78)
Produto & Tecnologia (Endógeno)	Elementos relacionados diretamente com o produto, com o serviço e com a tecnologia da startup. O empreendedor foca a sua atenção em compreender tudo que estiver relacionado com o seu produto, serviço e tecnologia. Isso abrange a percepção da relevância do serviço/produto pelo seu cliente, desempenho, custo e preço, usabilidade, valor, inovação, design.	"O meu foco maior é sempre o foco científico." (Aruana)	Só não sei o quanto vamos demorar pra conseguir ter algo realmente eficiente? (in117)
		Preocupar com as camadas do negócio que estão mais próximas de mim. (Costa)	Será que a minha empresa vai sobreviver a isso? Será que o trabalho que eu estou desempenhando hoje vai continuar sendo relevante daqui a seis meses? (In58)
		"Focar na telemedicina porque ela é uma solução." (Palmares)	Mas será que os profissionais de saúde vão entender por exemplo a telemedicina, que é a ferramenta que eu trabalho, como realmente uma solução eficaz para atender seus pacientes? (in110)
		"A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio." (Vasconcelos)	Como sobreviver nesse momento? (in103)
Proteção de Recursos (Endógeno)	Elementos relacionados à receita e ao fluxo de caixa da startup. O empreendedor se preocupa com o futuro das suas fontes de receitas e do seu fluxo de caixa. A proteção de recursos envolve caixa, venda de recursos, formas de monetização, faturamento, lucro, prejuízo, dívida, pagamentos, contas a receber.	Agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais. (Santos)	Quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três meses? (In9)
		Para ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo preocupar com o caixa. (Jawari)	Eu não sei quanto a "minha startup" irá faturar em abril? (In30)
		Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. (Wakanda)	Ninguém pode afirmar com certeza que vai acabar daqui a um mês? Vai acabar daqui a dois? Vai acabar daqui a três? (In34)

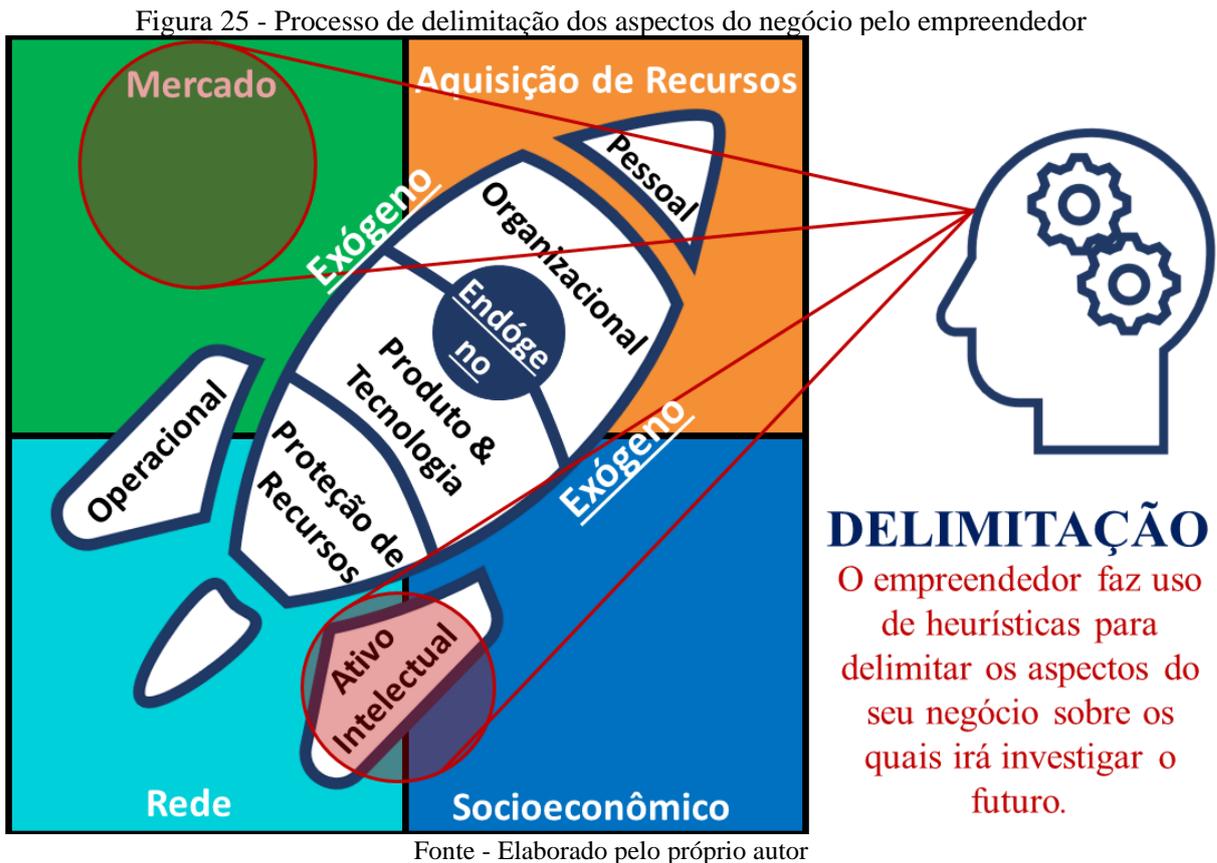
Aspectos do Negócio	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
		Com 95% dos contratos congelados, não haverá retomada até 2022. (Firmino)	Como é que gente sobrevive mais um mês? (in124)
Ativo Intelectual (Endógeno)	Elementos relacionados com os funcionários e sócios da startup. O empreendedor se preocupa com como o seu time estará no futuro. Os ativos intelectuais incluem o humor, o comportamento, os valores, as doenças, o engajamento, o controle emocional, os distúrbios psicológicos e mentais, segurança, ânimo, saúde física e mental.	Preocupar com o time por não ser capaz de prever o efeito do evento no comportamento dele. (Raoni)	O quanto isso impacta o ânimo das pessoas? (in3)
		Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. (Jawari)	O quanto as pessoas podem interpretar mal que a gente não lutou tudo que dava para lutar? (in29)
		Por ter um time jovem preciso gastar muito tempo e energia com eles. (Pena)	Como a crise afetará a saúde mental do meu time? (in46)
		As decisões são muito mais focadas no que vai acontecer com as pessoas e não necessariamente no que vai acontecer com a empresa. (Firmino)	O que eu tenho que fazer para mês que vem continuar com as pessoas? (in125)
Aquisição de Recursos (Exógeno)	Elementos relacionados com as fontes de financiamento e investimento da startup. O empreendedor se preocupa com o que acontecerá com o futuro da captação de financiamento e investimento para a startup. A aquisição de recursos abrange <i>venture capitals</i> , fusões, aquisições, linhas de crédito, investimento, empréstimo, <i>equity</i> , <i>bootstrapping</i> .	Estamos em uma fase de captação de investimento, por isso seguiremos captando investimento. (Soares)	Como que vão se comportar as <i>Venture Capitals</i> do país daqui a um ano, hã...para.. para o setor de IOT? (in77)
		Não alcançamos <i>breakeven</i> , precisamos de investimento para crescer e pagar as contas. (Coralina)	Será que iremos conseguir captar investimento com algum fundo? (in92)
		Já que perdemos todas as captações de investimento, o <i>runway</i> é a nova chave. (Ferreira)	Quando a gente consegue terminar esta captação de investimento? E o quanto vai afetar também? (in47)
		Preocupar com investidores pelo momento muito bom para o segmento da empresa e pelas grandes oportunidades. (Raoni)	Onde que vou conseguir capital para..., assim, não só passar com mais tranquilidade, mas para poder investir? Onde a gente vai conseguir capital? (in4)
Mercado (Exógeno)	Elementos relacionados com o mercado no qual a startup atua. O empreendedor foca a atenção em investigar o que acontecerá com o futuro do mercado e suas variáveis. O mercado envolve clientes, fornecedores, concorrentes, oportunidades, ameaças, produtos substitutos, novos entrantes.	Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. (Soares)	Quais os setores mais ou menos afetados em que a gente tem que colocar energia? (In37)
		"Tem que se adaptar e tem que pilotar rápido." (Ferreira)	Como iremos traçar o novo plano? (in48)
		Aposto na digitalização dos depósitos de construção pela	Passando isso [os depósitos de construção] elas

Aspectos do Negócio	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
		maioria não ter um canal digital. (Alves)	realmente vão ser digitais? (In51)
		Projetar cenários para uma situação A, B ou C. (Martins)	Qual a profundidade deste problema que a gente está vivendo? (in61)
Rede (Exógeno)	Elementos relacionados com a rede da qual o empreendedor e sua startup fazem parte. O empreendedor preocupa-se com o futuro de sua rede e de todos os seus atores. A rede inclui a geração e a propagação da informação, os geradores de conteúdo e informação, as formas de interação e relacionamento dos atores, as responsabilidades de cada elo, a força e o poder da rede.	Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. (Oliveira)	Qual é a real veracidade de tudo que eu estou consumindo de informação? (in15)
		"A gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo." (Amaral)	Qual era a nossa responsabilidade enquanto marketplace de eventos com esta pandemia toda? (in105)
		O foco dentro da empresa é vender para grandes players do mercado. (Soares)	Como aumentar a rede de relacionamento? (in79)
Socioeconômico (Exógeno)	Elementos relacionados com as ações e políticas socioeconômicos que afetam a startup. O empreendedor direciona a sua atenção para o efeito no futuro da startup das questões socioeconômicas. Os aspectos socioeconômicos incluem políticas públicas, políticas econômicas, legislação, crises econômicas, crises sanitárias, recessões, decretos, emendas, conflitos internacionais, acordos comerciais, balança comercial, decisões judiciais, globalização.	"Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia." (Palmares)	Quando será que isso vai ser liberado, uma ajuda para esse pequeno empreendedor? (in115)
		"Quanto mais tempo a gente levar para solucionar o problema, mais nocivo vai ser para a sociedade" (Costa)	Quanto tempo vai levar esta história? Quanto tempo a gente vai ter que ficar submetido à situação atual? (in56)
		Preocupar com a posição do governo pela sua falta de clareza e dubiedade na comunicação e nas decisões. (Raoni)	Como o governo vai se posicionar? (in5)
		Ajudar as cidades a melhorar as redes de transporte e o deslocamento de pessoas. (Rocha)	Como irão transportar as pessoas? (In96)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

As 10 categorias sintetizam os aspectos do negócio a serem explorados pelo empreendedor em relação ao futuro com a elaboração de perguntas. Em função da sua racionalidade limitada, ele faz uso de heurísticas para selecionar os aspectos do seu negócio em que irá focar a sua atenção. Os informantes fazem uso das regras simples ou atalhos cognitivos para delimitar a sua atenção sobre as partes do negócio que despertam maior preocupação. Os

elementos relacionados com esses aspectos do seu negócio podem ser endógenos ou exógenos. Na Figura 25 sintetizamos a dinâmica do processo de delimitação dos aspectos do negócio pelo empreendedor. Simbolizamos na figura a startup como um foguete. As 6 categorias registradas no seu interior se encontram na dimensão endógena. As outras 4 categorias no exterior do foguete, na dimensão exógena. O empreendedor utiliza as suas heurísticas para elaborar perguntas sobre o futuro.



Uma vez delimitado o foco da sua atenção, o empreendedor precisa decidir como irá explorar os aspectos do negócio. O que ele irá investigar sobre o futuro do aspecto do negócio selecionado por ele? A resposta para essa pergunta será discutida no próximo tópico no qual apresentaremos os resultados obtidos acerca da natureza das perguntas.

4.4 Exploração dos aspectos delimitados do negócio

Ao darmos sequência à análise dos dados, fizemos a seguinte pergunta diante das explicações fornecidas pelos informantes para as suas incertezas: **sobre o que são essas perguntas sem respostas sobre o futuro do aspecto do negócio selecionado?** Queríamos

entender sobre o que eram as perguntas sem respostas elaboradas pelos nossos empreendedores. Observamos que essas perguntas, além de selecionarem o foco da atenção em relação a uma determinada área do negócio, também proporcionavam ao informante explorar questões de natureza bem específica relacionadas às suas preocupações com o futuro. Os empreendedores investigam, por meio de suas incertezas, o futuro de um aspecto do negócio por diferentes perspectivas. Descobrimos na nossa amostra que havia incertezas que, por exemplo, investigavam a duração (“*Qual é o tempo de duração dela para que você possa programar uma retomada?*” – Pena), a profundidade (“*Qual a profundidade desse problema que a gente está vivendo?*” – Martins), o efeito (“*Quais setores de clientes nossos serão impactados?*” – Oliveira), veracidade (“*Cara, ao final disso tudo, quanto eu vou conseguir crescer de fato?*” – Dumí), entre outras. Emergiu da nossa análise que o empreendedor, ao elaborar as suas perguntas sobre o futuro do seu negócio, decidia utilizá-las para explorar pontos bem específicos do seu problema.

Utilizando um processo semelhante ao da codificação da delimitação dos aspectos do negócio, o primeiro passo foi construir a árvore a partir das explicações dos empreendedores para as suas incertezas. Assim como descrito na Figura 23 (Codificação dos dados brutos do relato dos empreendedores) emergiram desse processo as heurísticas que os empreendedores utilizaram para explorar os aspectos do negócio delimitado por eles. Conseguimos observar que o empreendedor faz uso de regras simples ou atalhos cognitivos para elaborar perguntas com o intuito de explorar, por diferentes dimensões, o futuro dos aspectos delimitados do seu negócio. O Quadro 25 apresenta um resumo do processo de codificação que nos possibilitou identificar as heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio. No Apêndice 14 disponibilizamos a totalidade do que utilizamos para realizar essa codificação.

Quadro 25 - Resultado da primeira árvore de codificação das heurísticas de exploração dos aspectos do negócio

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de EXPLORAÇÃO dos aspectos delimitados do negócio
in9	<p>QUANTO VALE UM REAL AGORA NO CAIXA, QUANTO VAI VALER DAQUI A UM MÊS, QUANTO VAI VALER DAQUI A TRÊS MESES? 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A empresa tem três milhões no caixa e a gente custa mais ou menos seiscentos mil reais." 4 • "A gente tem seis meses de vida que é bem, bem, bem tranquilo." 4 • "A gente teve cortes de budget infinito assim." 4 • "Chegou um motoboy ali com a artéria aberta no pronto-socorro, tem que logo parar de sangrar." 4 • "Estamos em um momento ótimo." 4 • "Agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais.. cada vez mais." 4 • "E a gente vai perceber quando o mercado volta, é nítido. A gente vai estar ali na cara do gol, a gente é ágil, a gente já está com os clientes, o produto é bom, o time está engajado." 4 	<p>O empreendedor tem um trauma do passado que o faz focar o caixa. Além disso, o caixa permitirá aproveitar as oportunidades que ocorrerão com a retomada. O caixa será importante para que possa explorar as oportunidades que acredita que irão surgir quando o mercado retornar. Ele acredita que o caixa é importante e cria uma narrativa para isso.</p> <p><i>Trauma - experiência - crença - narrativa - oportunidades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais. In9
in26	<p>A GENTE NÃO SABE QUAL SERÁ O NÚMERO DE MORTES, INFELIZMENTE. 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas." 6 • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas." 6 		<ul style="list-style-type: none"> • Olhar para as variáveis que não controlo ou não tenho influência. in26 • "Tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim." in26

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de EXPLORAÇÃO dos aspectos delimitados do negócio
in36	<p>QUAL É A PROFUNDIDADE DA CRISE QUE NÓS ESTAMOS ENFRENTANDO? 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente sabia que vinha o impacto, mas não sei qual é o tamanho." 11 • "Usei a analogia com o time de um tsunami que você vê na praia e lá no fundo você vê uma onda gigantesca chegando. Eu não sei se ela vai chegar com a mesma potência que eu estou vendo lá no fundo, ou se ela vai chegar uma marolinha pequenininha. Então essa é uma primeira incerteza." 11 • "A gente não ter resposta do tamanho do estrago que ainda vai vivenciar." 11 • "As outras vão derivar muito dessa." 11 • "A forma é você conseguir externalizar isso. Tornar isso um pouco mais palpável. O fato de você já criar um plano A, B e C é muito bom porque tira um pouco dessa preocupação." 11 • "A gente sabe alguns setores que foram muito impactados até agora pela crise. Já tem um reflexo muito claro de alguns setores que foram muito impactados." 11 • "Agora a gente não mexe em nada, vamos avaliar o impacto de negócio e é lógico colocar todo mundo em estado de atenção." 11 	<p>Ao tentar criar planos para o futuro ele consegue perceber a incerteza. A tentativa de traçar planos o faz fazer certas perguntas e ao perceber que não tem respostas ele identifica a incerteza. Além disso, não saber a profundidade do evento é percebido por ele como uma incerteza.</p> <p><i>Traçar planos - elaborar estratégias - profundidade</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. In36
in38	<p>QUANTO TEMPO VAI DURAR? 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Ninguém consegue responder isso com clareza ainda." 11 • "Você pega algumas projeções que falam que só vamos recuperar agora a partir de 2021 para 2022. Outras falam que daqui a alguns meses, 3 meses já voltou." 11 • "E o empreendedor está ali na linha de fogo do negócio. Tem que fazer o negócio girar de qualquer jeito." 11 	<p>Ele percebe a incerteza por perceber que outras pessoas não têm também resposta para a pergunta que ele está fazendo. Também percebe a incerteza pelo fato das respostas para a pergunta que ele está fazendo serem muito desencontradas.</p> <p><i>Coletivo - Manada - Respostas muito divergentes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "O empreendedor está ali na linha de fogo do negócio, tem que fazer o negócio girar de qualquer jeito. In38

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de EXPLORAÇÃO dos aspectos delimitados do negócio
in67	<p>OLHAR PARA O FUTURO E TENTAR VISUALIZAR O QUE VAI SER NO FUTURO? 29</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu preciso me reinventar. Não vai ser a primeira vez." 29 • "Eu já estou pensando aqui em saídas sobre como viver nesse novo mundo que se apresenta." 29 • "Nós estamos trabalhando já num projeto novo." 29 • "Talvez seja essa a diferença de quem empreende e de quem fica sempre esperando alguma coisa acontecer. O empreendedor não espera. Ele faz acontecer." 29 	<p>Crença. Já passou por outras crises e nas crises construiu a crença de que precisa se reinventar. Passou por todas as transformações do mercado digital no mundo. Tem um forte instinto de pivotar. A sua incerteza é tentar prever esse novo mundo e o que ele precisa fazer agora no presente para existir nele.</p> <p>Predição - crença - retrospectiva - prever o futuro e agir no presente - foco no futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O empreendedor não espera, ele faz acontecer, por isso preciso me reinventar. in67 • "Eu preciso me reinventar e não vai ser a primeira vez." in67
in92	<p>SERÁ QUE IREMOS CONSEGUIR CAPTAR INVESTIMENTO COM ALGUM FUNDO? 37</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A crise tudo mudou. Os investidores recuaram em suas negociações." 37 • "Nós ainda não conseguimos alcançar o <i>break-even</i>." 37 • "Nós dependemos de investimentos para continuarmos a crescer e a pagar as nossas contas." 37 • "Eu fico muito preocupada com isso." 37 • "Sem esse dinheiro não conseguiremos manter as nossas operações." 37 • "Para eu manter esse time eu tenho que conseguir o investimento." 37 	<p>Percebe essa incerteza por dois motivos. Primeiro pelo modelo de crescimento do seu negócio. Depende de investidores para crescer e pagar as contas. Percebe, por isso, a incerteza. Além disso, não quer ter que lidar com a decisão de dispensar o time. E para não perder o time precisa de investimento. Para não lidar com uma decisão que não quer, percebe a incerteza do investidor.</p> <p>Situação do caixa - modelo de crescimento da startup - evitando decisões que não quer tomar - repulsa em ter que dispensar o time - falta de investimento e investidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcançamos <i>break-even</i>, precisamos de investimento para crescer e pagar as contas. in92 • "Sem investimento não conseguiremos manter as nossas operações." in92

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de EXPLORAÇÃO dos aspectos delimitados do negócio
in106	<p>SE VALE A PENA FAZER UM PIVÔ [PIVOTAR] PARA ALGUMAS OUTRAS COISAS RELACIONADAS? 50</p> <ul style="list-style-type: none"> • "As grandes empresas que são os nossos clientes continuam promovendo experiências para as pessoas, mesmo elas estando fazendo <i>home office</i>." 50 • "Valeria a pena a gente fazer algum tipo de pivô pra atender essas pessoas sem quebrar a nossa empresa." • "A gente sente que vai meio conforme a onda." 50 • É tipo assim, o que a pessoa pedir a gente vai dar um jeito de intermediar. A gente não sabe se esse é realmente o caminho pra lidar com essa pandemia, com essa situação ou se a gente deveria realmente parar, viver com o dinheiro, com a receita que a gente tem, com o <i>burn</i> que a gente tem e seguir na nossa estratégia." 50 	<p>Os clientes possuem uma demanda diferente do produto que oferecem. Reconhecem a oportunidade, mas é um produto diferente. Pivotar o negócio e explorar a oportunidade ou aguardar e no futuro continuar fazendo o que sabem. Por essa diferença percebe a incerteza.</p> <p><i>Explorar oportunidade - pivotar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente vai meio conforme a onda." in106 • "O que a pessoa pedir a gente vai dar um jeito de intermediar." in106
in124	<p>COMO É QUE A GENTE SOBREVIVE MAIS UM MÊS? 68</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Noventa e cinco por cento dos nossos contratos foram congelados. E aí nesse contexto onde a gente estava vindo numa tração boa, crescendo bastante desde 2018. De 2018 para 2019 a gente cresceu 100%. Esse ano estava com previsão boa de crescer mais 100%." 68 • "Então já tem artigo falando que a gente não vai conseguir ter uma retomada social até o ano de 2022 praticamente. 2020, 2021 está comprometido, principalmente com faculdade que são grandes aglomerações de pessoas, tem bastante alunos." 68 		<ul style="list-style-type: none"> • Com 95% dos contratos congelados, não haverá retomada até 2022. in124

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de EXPLORAÇÃO dos aspectos delimitados do negócio
in135	<p>AO FINAL DISSO TUDO, QUANTO EU VOU CONSEGUIR CRESCER DE FATO? 76</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Todos os contratos que já haviam sido fechados a gente não teve alteração alguma." 76 • "O atendimento aos clientes do negócio não sofreu impacto." 76 • "A gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias." 76 • "O melhor dinheiro é o nosso." 76 • "Todas as incertezas relacionadas ao crescimento a gente projeta para mais." 76 • "A startup infelizmente está sendo beneficiada pela covid." 76 	<p>Não está vivendo as dores que a maioria está vivendo com a realidade. Para a maioria, a essa está sendo difícil, mas para ele não. Tem medo de não estar percebendo claramente a realidade, que esteja se iludindo e nisso ele percebe a incerteza. Isso o leva a fazer perguntas e não encontrar respostas. Por não estar vivendo o que todos estão vivendo, vê nessa diferença gatilho para fazer suas perguntas que percebeu como incerteza. Receio do que está vivendo afetar suas projeções de futuro. O presente ser tão bom que o impede de ver o futuro.</p> <p>Medo de estar se iludindo - medo de estar vivendo uma ilusão - medo de estar vivendo algo passageiro - viabilidade e sustentabilidade do que está vivendo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "O melhor dinheiro é o nosso." in135 • "Manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual." in135

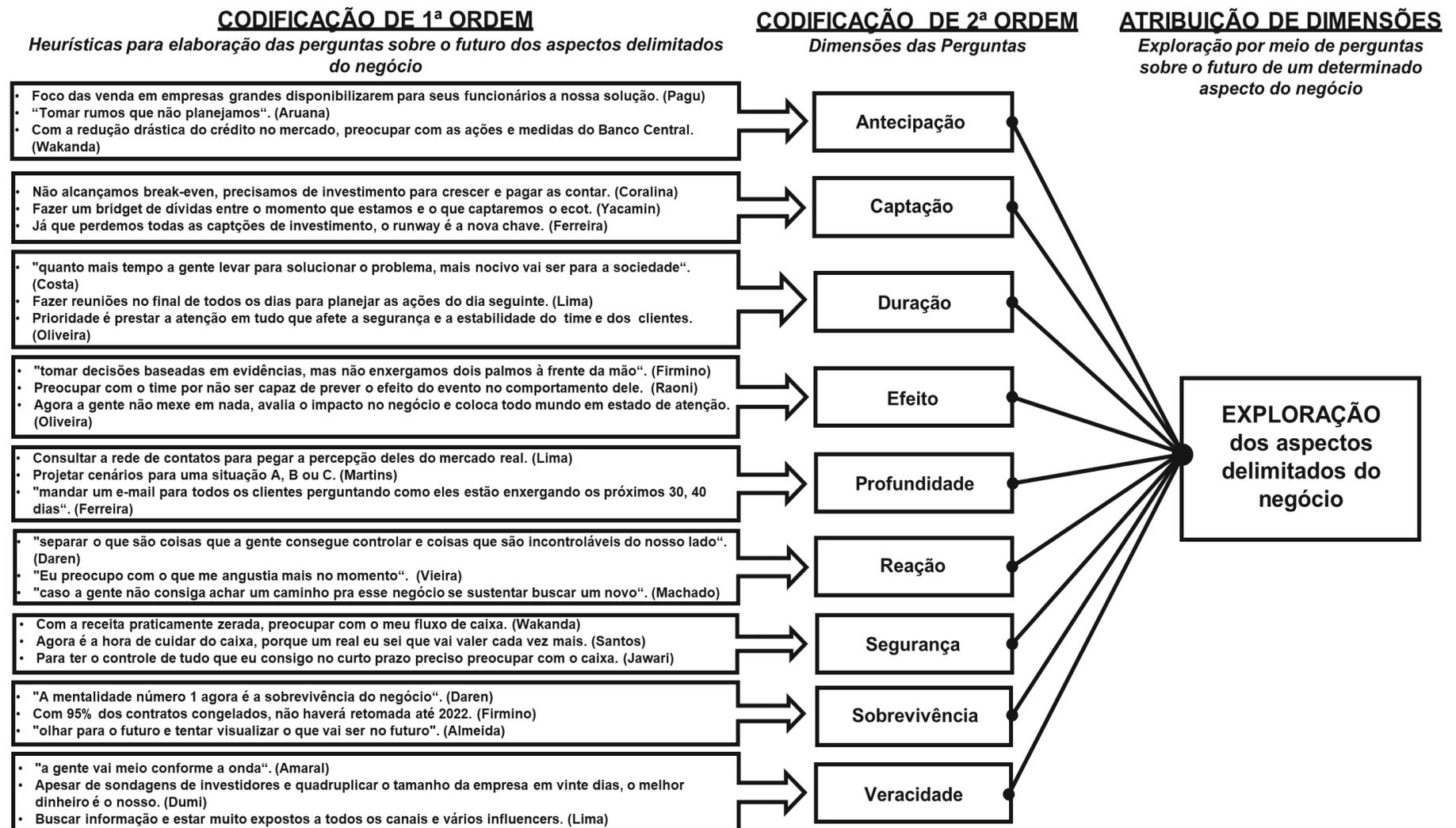
Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Refinamos o processo de codificação utilizando as 146 heurísticas de exploração que encontramos. Emergiu dessa análise a nossa árvore representada na Figura 26 com a qual identificamos 9 dimensões para as heurísticas utilizadas pelos empreendedores em seu processo de exploração. Para um mesmo aspecto do negócio, o empreendedor pode explorá-lo por diferentes dimensões. Além disso, observamos que algumas heurísticas utilizadas por ele para selecionar o aspecto do seu negócio também eram empregadas em seu processo de exploração. Essa foi uma descoberta importante do trabalho ao observarmos que uma mesma heurística pode ter diferentes implicações dependendo do uso do empreendedor. A mesma regra simples pode ser usada ora para delimitar o aspecto do negócio, ora para definir a dimensão que a pergunta irá explorar. Para exemplificar, iremos utilizar a incerteza e a heurística do empreendedor Alves. Ele tinha como incerteza a pergunta: *“Eu não tenho tanta certeza se as pessoas vão voltar a consumir como elas consumiam.”* (in52). No relato da sua explicação para a elaboração dessa pergunta, encontramos a heurística: *“O normal nunca mais vai ser como é, vai ser um outro normal”*. Essa foi uma regra simples que ele utilizou para selecionar o aspecto do negócio no qual iria focar a sua atenção, que foi o mercado. Ao interpretar a sua fala, descobrimos que essa heurística o induzia a se preocupar com o futuro do mercado no qual ele atua. Ele estava preocupado em descobrir se as pessoas voltariam a consumir da mesma

forma que consumiam antes da crise da covid-19. Era uma pergunta sobre o futuro dos clientes do seu mercado para a qual ele desconhecia a resposta. Porém, ao analisar a natureza dessa incerteza, descobrimos que essa mesma heurística o levava explorar a a veracidade dessa sua suposição. Em falas, como “...*Por mais diferente que seja, ele precisa ter uma previsibilidade. Hoje ninguém tem,*” ele questionava a falta de previsibilidade por não conseguir determinar se a realidade que estava vivendo continuaria a ser real no futuro. A sua pergunta explorava a veracidade no futuro da realidade que ele estava vivendo. Ele explorava isso em função da sua regra simples, que tratava da normalidade. Estava disposto a explorar o que continuaria a ser normal no futuro em relação ao comportamento de consumo dos clientes do seu mercado.

Outro exemplo é o do empreendedor Costa. Uma das suas incertezas foi: “*Quanto tempo vai levar essa história? Quanto tempo a gente vai ter que ficar submetido à situação atual?*” (in56). Identificamos que ele fez uso da heurística “*Quanto mais tempo a gente levar para solucionar o problema, mais nocivo vai ser para a sociedade*” para delimitar o aspecto socioeconômico do seu negócio. Trata-se de uma incerteza que abrange questões mais amplas relacionadas à preocupação dele com o futuro da sociedade da qual ele faz parte. Essa mesma heurística o levava a explorar a duração desse aspecto no qual ele estava focando a sua atenção. Portanto com a mesma heurística ele selecionou o aspecto do seu negócio e a forma como iria explorá-lo. A sua regra simples ao ser abordada no processo de delimitação o faz definir “no que” irá focar a sua atenção e no processo de exploração “sobre o que” focará a sua atenção. Segue abaixo na Figura 26 uma síntese da árvore final de codificação das dimensões de exploração da percepção de incerteza do empreendedor. Disponibilizamos no Apêndice 7 todas as heurísticas referentes a cada uma das 9 dimensões de exploração do futuro dos aspectos delimitados do negócio.

Figura 26 - Árvore de codificação das dimensões das heurísticas para a exploração dos aspectos delimitados do negócio da percepção de incertezas do empreendedor



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Conseguimos organizar as heurísticas que os empreendedores empregam para a formulação de perguntas sobre o futuro do negócio em nove dimensões. Cada uma dessas dimensões determina o que o empreendedor irá explorar sobre o aspecto que ele delimitou do seu negócio. A descoberta desse processo de exploração na percepção de incertezas emergiu do relato dos empreendedores ao explicarem as suas incertezas. Além de delimitar o aspecto do seu negócio, o empreendedor também escolhe a dimensão com a qual irá investigar o futuro. Definimos as heurísticas de exploração como regras simples ou atalhos cognitivos que o empreendedor utiliza, na sua percepção de incertezas, para elaborar perguntas com o intuito de explorar, por diferentes dimensões, o futuro dos aspectos delimitados do seu negócio. No Quadro 26 mostramos a relação entre a distribuição da nossa amostra de empreendedores e as dimensões do processo de exploração.

Quadro 26 - Síntese da distribuição dos empreendedores e das incertezas nas dimensões das heurísticas de exploração

Categorias	Incertezas	Quantidade de Heurísticas	Empreendedores (código)	Percentual da amostra
Antecipação	in5, in6, in22, in25, in32, in35, in57, in62, in67, in68, in73, in77, in91, in96, in97, in114, in115, in116, in118, in119, in121, in129, in130	24	2, 5, 6, 8, 20, 24, 29, 32, 34, 37, 45, 56, 57, 61, 70	50%
Captação	in4, in47, in92, in132	7	2, 15, 34, 75	13%
Duração	in8, in16, in17, in18, in19, in24, in34, in38, in40, in41, in54, in56, in59, in60, in64, in72, in84, in85, in98, in111, in112, in117, in134	39	2, 5, 6, 8, 11, 12, 18, 20, 24, 25, 32, 36, 47, 56, 57, 76	53%
Efeito	in3, in7, in11, in20, in26, in27, in28, in29, in37, in44, in45, in46, in49, in66, in70, in75, in79, in83, in90, in93, in95, in99, in105, in113, in120, in122, in123	28	2, 4, 5, 6, 11, 12, 15, 25, 29, 34, 35, 36, 37, 45, 47, 50, 56, 61, 68	63%
Profundidade	in12, in13, in36, in50, in53, in61	9	5, 11, 15, 18, 24	17%

Categorias	Incertezas	Quantidade de Heurísticas	Empreendedores (código)	Percentual da amostra
Reação	in39, in42, in43, in48, in74, in76, in78, in80, in81, in82, in86, in87, in88, in89, in102, in104, in106, in107, in109, in125, in127, in128	30	11, 12, 15, 32, 34, 35, 36, 48, 50, 68, 70	37%
Segurança	in1, in2, in9, in10, in21, in23, in30, in31, in33, in63, in100, in101	31	2, 4, 5, 6, 8, 25, 47	23%
Sobrevivência	in58, in68, in94, in103, in124, in126, in131, in133	16	20, 29, 37, 48, 68, 70, 75	23%
Veracidade	in14, in15, in51, in52, in55, in65, in69, in108, in110, in135, in136, in137	15	5, 17, 18, 25, 29, 50, 56, 76	27%
9 categorias	137 incertezas	146 heurísticas	30 empreendedores	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Conseguimos encontrar na explicação dada pelos empreendedores para as 137 incertezas relacionadas a quantidade de 146 heurísticas de exploração. Essas foram agrupadas em 9 dimensões. As três dimensões mais representativas na nossa amostra foram: antecipação, duração e efeito. Pela natureza idiossincrática das heurísticas, acreditamos que as dimensões encontradas podem ser ampliadas ou reduzidas, dependendo da amostra de empreendedores utilizadas. Mas esse fato não interfere na nossa descoberta já que essas heurísticas e suas respectivas dimensões nos proporcionaram descobrir o processo de exploração utilizado pelo empreendedor para investigar o futuro dos aspectos delimitados do seu negócio. Logo abaixo no quadro 27 definimos e exemplificamos cada uma das dimensões que encontramos.

Quadro 27 - Definição e exemplos das dimensões de exploração dos aspectos delimitados do negócio na percepção de incertezas do empreendedor

Dimensões das Heurísticas de Exploração	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
Antecipação	O empreendedor elabora perguntas com o intuito de prever como será o futuro dos aspectos do negócio delimitados por ele. As heurísticas de exploração de antecipação	Foco das vendas em empresas grandes disponibilizarem para seus funcionários a nossa solução. (Pagu)	Como que as pessoas vão ver isto depois do isolamento? (in118)

Dimensões das Heurísticas de Exploração	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
	proporcionam ao empreendedor um exercício de futurologia no qual ele tenta antecipar como os aspectos do seu negócio irão se comportar no futuro. Vai além de apenas se preocupar com o futuro, o seu objetivo é conseguir prever no presente como será o futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • "Antes fazia sentido gastar 10k num celular, hoje é muito mais importante eu ter comida na mesa e ter talvez grana para poder viajar do que comprar um celular de 10K reais." (Costa) 	Quais serão as transformações que vão acontecer depois disso? (in57)
		<ul style="list-style-type: none"> • "O que é um problema para muitas empresas hoje é uma mina de sucesso para nossa empresa." (Aruana) • "Tomar rumos que não planejamos." (Aruana) 	Se a empresa vai voltar a ser o que era antes? (in116)
		<ul style="list-style-type: none"> • Com a redução drástica do crédito no mercado, preocupar-se com as ações e medidas do Banco Central. (Wakanda) 	O banco central vai liberar crédito de capital de giro de uma maneira rápida e acessível para os empresários em geral no qual eu me incluo? (in32)
Captação	O empreendedor elabora perguntas sobre o futuro da captação de recursos para os aspectos do negócio delimitados por ele. As heurísticas de exploração de captação conduzem o empreendedor a investigar os meios e processos para a realização da captação e suas consequências para o negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com investidores pelo momento muito bom para o segmento das empresas e pelas grandes oportunidades. (Raoni) 	Onde que vou conseguir capital para, assim, não só passar com mais tranquilidade, mas para gente poder investir? Onde a gente vai conseguir capital? (in4)
		<ul style="list-style-type: none"> • Já que perdemos todas as captações de investimento, o <i>runway</i> é a nova chave. (Ferreira) 	Quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também? (in47)
		<ul style="list-style-type: none"> • Não alcançamos <i>break-even</i>, precisamos de investimento para crescer e pagar as contas. (Coralina) 	Será que iremos conseguir captar investimento com algum fundo? (in37)
		<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um <i>bridget</i> de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o <i>ecot</i>. (Yacamin) 	Em que momento vai ser essa captação? (in75)
Duração	O empreendedor elabora perguntas explorando o tempo de duração de um determinado evento relacionado aos aspectos do negócio delimitados por ele. As heurísticas de exploração de duração visam instigar o empreendedor a explorar quando um determinado evento terá no futuro o seu fim. Está relacionado também com o horizonte de tempo que ele utiliza para analisar o seu negócio (curto, médio e longo prazo).	<ul style="list-style-type: none"> • "Quanto mais tempo a gente levar para solucionar o problema, mais nocivo vai ser para a sociedade." (Costa) 	Quanto tempo vai levar essa história? Quanto tempo a gente vai ter que ficar submetido à situação atual? (in56)
		<ul style="list-style-type: none"> • Fazer reuniões no final de todos os dias para planejar as ações do dia seguinte. (Lima) 	Qual é o tempo de duração dela para que você possa programar uma retomada? (in54)
		<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar atenção em tudo que afete a segurança e a 	Quando que eu vou conseguir voltar com o time trabalhando no escritório? (in18)

Dimensões das Heurísticas de Exploração	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
		estabilidade do time e dos clientes. (Oliveira)	
		<ul style="list-style-type: none"> • Corremos atrás de coisas que pudessem segurar o nosso faturamento. (Meireles) 	<p>Quanto tempo vai durar isso? Será que vai durar dois meses? Três meses? Vai até o final do ano? Será que só volta ao normal daqui a dois anos? (in64)</p>
Efeito	O empreendedor elabora perguntas para explorar o efeito de algo sobre algum aspecto do seu negócio. As heurísticas de exploração de efeito proporcionam ao empreendedor investigar os efeitos causados por um determinado evento, ação, decisão no futuro do seu negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos em uma fase de captação de investimento, por isso seguiremos captando investimento. (Soares) 	<p>O quanto esta pandemia vai afetar a nossa economia geral do país? (in75)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. (Oliveira) 	<p>Quais setores de clientes nossos serão impactados? (in37)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • "Tomar decisões baseadas em evidências, mas não enxergamos dois palmos à frente da mão" (Firmino) 	<p>Para onde é que isso vai? Quais são os caminhos que o nosso mercado vai tomar nessa situação? (in122)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o time por não ser capaz de prever o efeito do evento no comportamento dele. (Raoni) 	<p>O quanto isso impacta o ânimo das pessoas? (in3)</p>
Profundidade	O empreendedor elabora perguntas para dimensionar a profundidade do problema que atinge algum aspecto do seu negócio. As heurísticas de exploração de profundidade permitem ao empreendedor explorar a profundidade daquilo que afeta o futuro do seu negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Projetar cenários para uma situação A, B ou C. (Martins) 	<p>Qual a profundidade desse problema que a gente está vivendo? (in61)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • "Mandar um e-mail para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias." (Ferreira) 	<p>Mas a gente não sabe o tamanho que vai ser o buraco de verdade? (in50)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. (Oliveira) 	<p>Será que isso é tão grave assim? (in12)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a rede de contatos para pegar a percepção deles do mercado real. (Lima) 	<p>Qual o tamanho dela? Qual o tamanho, a dimensão dessa crise, o que ela vai abranger? (in53)</p>
Reação	O empreendedor elabora perguntas para investigar a reação para os problemas relacionados com os aspectos delimitados do seu negócio. As heurísticas de	<ul style="list-style-type: none"> • "Separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontrolláveis do nosso lado." (Daren) 	<p>Já que não dá para responder ao cenário macro, o que está dentro do nosso alcance que a</p>

Dimensões das Heurísticas de Exploração	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
	exploração de reação proporcionam ao empreendedor explorar as possíveis reações para lidar com aquilo que interfere no futuro do seu negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento." (Vieira) • "Caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar, buscar um novo." (Machado) • As decisões são muito mais focadas no que vai acontecer com as pessoas, e não necessariamente no que vai acontecer com a empresa. (Firmino) 	<p>gente pode fazer para se preparar? (in104)</p> <p>Restrinjo o crédito para as PME ou libero nesse momento que eles mais precisam? (in89)</p> <p>A gente continua martelando em cima disso ou muda para um novo modelo? (in127)</p> <p>O que eu tenho que fazer para mês que vem continuar com as pessoas? (in125)</p>
Segurança	O empreendedor elabora perguntas para investigar o nível de segurança que ele tem em relação a algum aspecto do seu negócio. As heurísticas de exploração de segurança proporcionam ao empreendedor explorar o futuro daquilo que afeta a segurança do fluxo de caixa do seu negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. (Wakanda) • Preocupar com o fluxo de caixa por não ter certeza se a geração de caixa será suficiente para operacionalizar pelos meses previstos. (Raoni) • Agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais. (Santos) • Para ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo, preciso preocupar com o caixa. (Jawari) 	<p>Vou precisar mandar embora? (in33)</p> <p>Será que a gente consegue com essas ações passar por isso? Até quando a gente consegue ficar com esse fluxo de caixa? (in2)</p> <p>Quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três meses? (in9)</p> <p>E eu não faço a menor ideia se eu vou precisar desligar gente da equipe ou não? (in31)</p>
Sobrevivência	O empreendedor elabora perguntas direcionadas para algum aspecto do seu negócio com o intuito de investigar as possíveis ameaças à sobrevivência da sua startup. As heurísticas de exploração de sobrevivência permitem a ele explorar aquilo que no presente pode afetar a sobrevivência do seu negócio no futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio." (Daren) • Com 95% dos contratos congelados, não haverá retomada até 2022. (Firmino) • "Olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro". (Almeida) 	<p>Como sobreviver nesse momento? (in103)</p> <p>Como é que a gente sobrevive mais um mês? (in124)</p> <p>Como é que eu vou estar nestes próximos 12 meses? Como eu vou sobreviver? (in68)</p>

Dimensões das Heurísticas de Exploração	Definição	Exemplos de Heurísticas de Delimitação	Exemplos da Incerteza
		<ul style="list-style-type: none"> • Queimar o caixa para financiar o crescimento. (Yacamin) 	Como é que a gente vai pagar as contas? (in131)
Veracidade	O empreendedor elabora perguntas para descobrir a veracidade da realidade de algum dos aspectos do seu negócio. As heurísticas de exploração da veracidade conduzem-no a explorar se a informação que ele está consumindo ou a realidade de algum aspecto do seu negócio será verdade no futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. (Oliveira) 	Qual é a real veracidade de tudo que eu estou consumindo de informação? (in15)
		<ul style="list-style-type: none"> • "A gente vai meio conforme a onda." (Amaral) 	A gente reorganiza baseado na realidade que a gente está vivendo agora de pandemia ou a gente segue com a mesma coisa que a gente estava pensando antes porque tem um roadmap e tem que seguir esse roadmap? (in108)
		<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de sondagens de investidores e quadruplicar o tamanho da empresa em vinte dias, o melhor dinheiro é o nosso. (Dumi) 	Hoje o quanto a gente de fato vai precisar aprimorar a parte tecnológica para sustentar tudo isso? (in136)
		<ul style="list-style-type: none"> • Buscar informação e estar muito exposto a todos os canais e vários influencers. (Lima) 	Qual é a fonte confiável de dado em que você confia? (in55)

Fonte: Elaborado pelo autor.

As perguntas sobre o futuro do negócio abordam os problemas identificados pelos empreendedores por diferentes dimensões como mostrado no Quadro 27. Por exemplo, as heurísticas de veracidade proporcionam ao empreendedor explorar a incerteza relacionada com a sua dificuldade em determinar o quão real será no futuro a realidade que ele está vivendo agora. Além disso, ele explora também através dessas heurísticas o seu desconhecimento da veracidade das informações que ele está consumido. Não é capaz de verificar se a informação que está recebendo é verdadeira e isso gera para ele incerteza. Outro exemplo seriam as heurísticas de profundidade. Ele explora com essas regras simples a profundidade dos problemas que está investigando. O seu desconhecimento da profundidade torna-se para ele uma fonte de incerteza. Esse processo de exploração da percepção de incertezas do empreendedor está sintetizado na Figura 27 abaixo.

Figura 27 - Processo de exploração da percepção de incertezas do empreendedor



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a ilustração do processo de exploração, fizemos uso de uma analogia baseada em lupas. Essas seriam as diferentes dimensões com as quais o empreendedor pode explorar o futuro de um determinado aspecto do seu negócio. Ele seleciona uma dessas lupas e analisa, por meio da elaboração de perguntas, o aspecto do negócio que ele delimitou. Para um mesmo aspecto do negócio, ele pode usar diferentes lupas. Cada lupa, ou seja, cada heurística de exploração, permite-lhe investigar uma dimensão específica do seu problema. Estrategicamente o empreendedor decide qual lupa utilizar de acordo com o seu repertório de heurísticas de exploração. Na nossa figura 27 o empreendedor decidiu utilizar a lupa de efeito para explorar o aspecto pessoal e a lupa para explorar a duração para o aspecto socioeconômico. Essa escolha está relacionada às heurísticas de exploração que o empreendedor da Figura 27 tinha no seu repertório. Esse processo de exploração da percepção de incertezas emergiu da nossa análise dos relatos dos empreendedores. Observando esse processo de exploração nos questionamos: o que induz o empreendedor a elaborar essas perguntas sobre o futuro do seu negócio? Algo deve estimular o empreendedor a iniciar esse seu processo de elaboração de perguntas. No próximo tópico apresentaremos os resultados que emergiram da nossa investigação para essa indagação.

4.5 Gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor

Diante dos resultados da pesquisa, conseguimos compreender como o empreendedor reconhece a incerteza, delimita o foco da atenção e seleciona a dimensão do problema que ele irá explorar. Depois de passarmos por essas etapas, emergiu da nossa análise uma dúvida: **o que leva o(a) empreendedor(a) a fazer essas perguntas sem respostas sobre o futuro de algum aspecto do negócio?** Inicialmente não pensamos nisso quando construímos o nosso protocolo de pesquisa. Essa questão surgiu durante a análise dos relatos dos nossos informantes. Todo processo tem um início e queríamos saber o que dava origem para a percepção de incerteza do empreendedor. Para lucidarmos essa questão, analisamos todas as respostas do empreendedor. E nesse processo de investigação, usando a árvore de codificação, descobrimos o que chamamos de gatilhos. No Quadro 28 apresentamos uma amostra dos dados que utilizamos para identificar os gatilhos para estimular a percepção de incerteza dos empreendedores. No Apêndice 12 disponibilizados todos os dados referentes a esse processo de codificação dos gatilhos.

Quadro 28 - Resumo da árvore de codificação gatilhos da percepção de incertezas do empreendedor

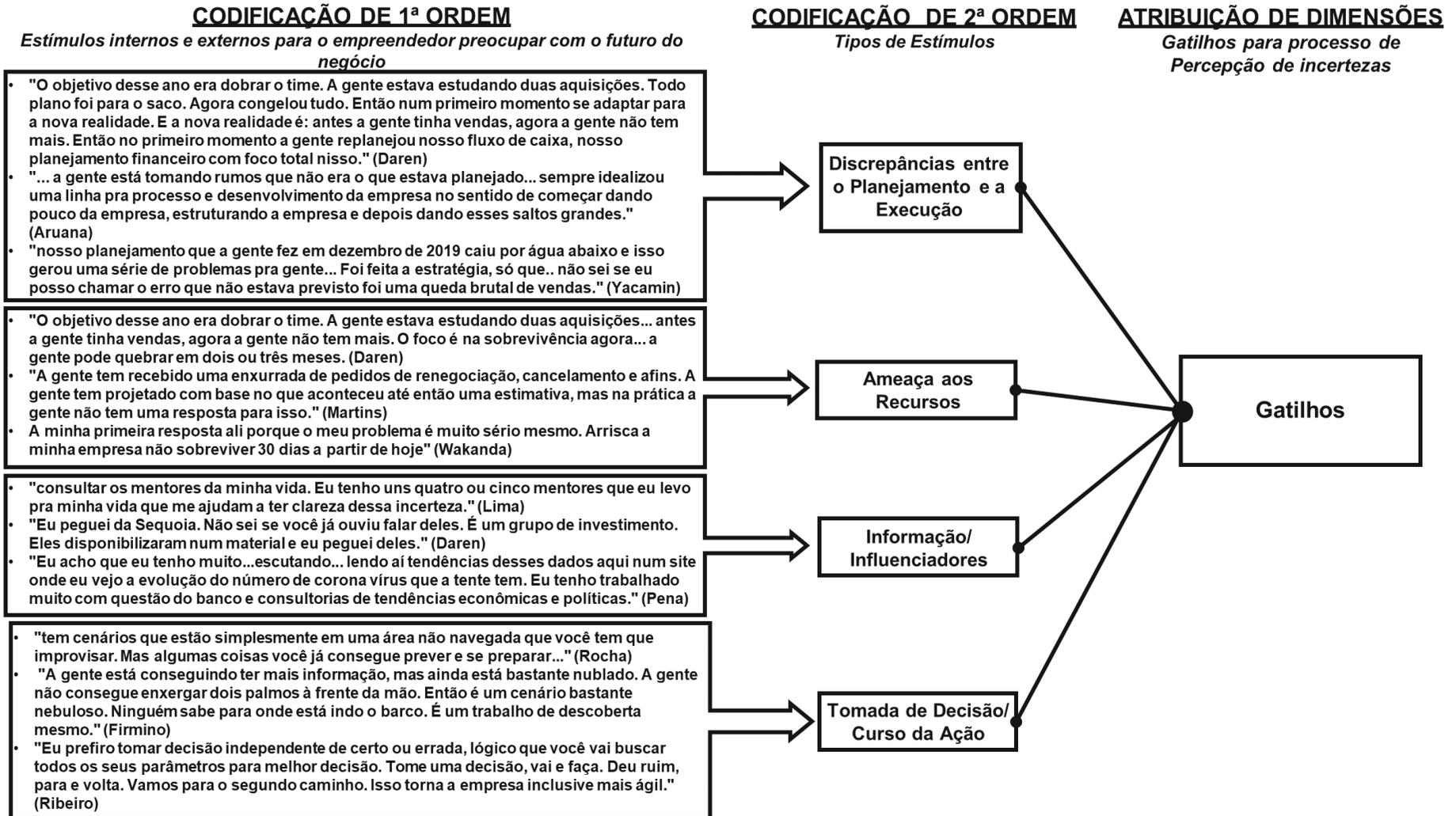
Primeira ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	Segunda ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de GATILHOS
<ul style="list-style-type: none"> • "Os nossos equipamentos que a gente pediu da China e que a gente já tinha vendido no mercado." (2) • "Basicamente a gente estava contando com uma receita que ia entrar a partir de abril... então a gente estava contando com isso porque a gente vendeu, assinou o contrato" (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejou em 2019 para uma realidade que ele acreditava que ocorreria no primeiro semestre de 2020 uma série de ações e se comprometeu com elas. (2) 	Discrepâncias entre o planejamento e a execução
<ul style="list-style-type: none"> • "A nossa realidade hoje é: não temos caixa... Foi um investimento que a gente precisava fazer, mas que naturalmente se soubéssemos do home office e da necessidade de preservar caixa a gente não teria feito." (6) • "Em vias de levantar uma rodada de investimento que levaria a empresa para o próximo patamar." (6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2019 planejou para o primeiro semestre de 2020 uma série de ações com as quais se comprometeu considerando uma realidade na qual captaria investimento e mudaria a startup de patamar. (6) 	Discrepâncias entre o planejamento e a execução
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que eu tenho muito...escutando... lendo aí tendências desses dados aqui num site em que eu vejo a evolução do número de coronavírus que a gente tem. Eu tenho trabalhado muito a questão do banco e consultorias de tendências econômicas e políticas." (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha os <i>reposts</i> e relatórios de tendências econômicas e políticas de bancos e consultorias. (12) 	Informação/ Influenciadores

Primeira ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	Segunda ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de GATILHOS
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu consulto a minha rede de contato e a minha equipe, eu tento pegar a percepção deles é... para saber o que está rolando... qual é o impacto disso vindo, por exemplo, de um amigo, vindo de um empreendedor amigo, de um cliente. Então eu vou pegando as percepções. Então eu comparo com todos os parceiros e empreendedores do mercado e profissionais e tento perceber se eu estou indo, estou indo melhor." (18) 	<ul style="list-style-type: none"> • Compara o seu desempenho e as suas incertezas identificadas com as percepções de outras pessoas e empreendedores da sua rede. (17) 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem recebido uma enxurrada de pedidos de renegociação, cancelamento e afins. A gente tem projetado com base no que aconteceu até então uma estimativa, mas na prática a gente não tem uma resposta para isso." (24) • "... Todo momento está olhando para quanto a gente perdeu da receita e tentando entender..." (24) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com o caixa da empresa em função de uma série de cancelamentos e renegociação de pedidos. (24) 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "... Antes a gente tinha vendas, agora não tem mais. O foco é a sobrevivência agora... A gente pode quebrar em dois ou três meses. (48) 	<ul style="list-style-type: none"> • A situação do caixa da empresa gera preocupações sobre possíveis incertezas. (48) 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tudo está sendo tão rápido. Foi tão rápido, inovação, pensar em estratégias, problemas... às vezes não dá para pensar em tudo, porque como nós somos ainda pequenos..." (56) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao longo do curso da ação na execução das decisões percebe novas incertezas. (56) 	<p>Tomada de Decisão/ Curso da Ação</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Foram decisões que foram tomadas e eu estou trazendo, são decisões que a gente demorou muito tempo para tomar. A gente levou quase o mês inteiro para tomar. Não é que foi uma coisa assim, não decidi e tomei... foi uma coisa que a gente racionalizou... acho que esse senso de urgência é muito importante." (75) 	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo em que a decisão foi tomada acabou sendo muito diferente do tempo em que ela foi executada. (75) 	<p>Tomada de Decisão/ Curso da Ação</p>

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Identificamos na nossa amostra que os gatilhos são estímulos externos e internos à startup que induz o empreendedor a pensar sobre o futuro do seu negócio e acionar a sua percepção de incertezas. Encontramos na codificação dos relatos dos empreendedores 4 tipos de gatilhos. Na Figura 28 trazemos uma representação visual da árvore de codificação do Gioia para os quatro tipos de gatilhos que observamos. No Apêndice 5 providenciamos o acesso a todos os dados que utilizamos para construirmos a árvore da Figura 28.

Figura 28 - Árvore de codificação dos gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Descobrimos, como mostra a Figura 28, que **a percepção de incertezas do empreendedor é estimulada por alguns gatilhos**. Identificamos na nossa amostra 4 tipos de gatilhos. O primeiro gatilho é gerado pelas discrepâncias entre o planejamento e a execução. O empreendedor Jawari, por exemplo, relatou que em 2019 realizou o planejamento para o primeiro semestre de 2020. Por causa desse planejamento, ele se comprometeu com uma série de ações baseado na realidade que havia previsto. Jawari disse que *“a nossa realidade hoje é não temos caixa... Foi um investimento que a gente precisava fazer, mas que naturalmente se soubéssemos do home office e da necessidade de preservar caixa a gente não teria feito”*. Surgiu uma discrepância temporal de realidades. A realidade que foi prevista para o futuro no qual seriam executadas as ações do planejamento se tornou diferente quando se transformou de fato em presente. Essa discrepância levou o empreendedor Jawari a se preocupar com o futuro do seu negócio, iniciando assim a sua percepção de incertezas. Outro exemplo do gatilho da discrepância é o empreendedor Ferreira. Em 2019 ele estava começando a realizar a captação de investimento baseado num *valuation*. Ele montou um planejamento baseado nessa realidade futura. Com a crise o *valuation* da empresa mudou e também o interesse dos investidores. Essa variação do *valuation* e da realidade que ele havia previsto gerou para ele um gatilho, que resultou numa atenção sua em relação ao futuro do negócio.

O outro gatilho está relacionado com a informação e os influenciadores. Chamamos de influenciadores indivíduos, ou instituições, que geram conteúdo através de alguma forma de mídia e que, seja pela experiência, trajetória, conhecimento, status, poder, fama, afetam o julgamento do empreendedor. O divulgador de ciência doutor Átila Iamarino, o presidente do Conselho de Administração da Península Participações Abílio Diniz e o fundo de investimento Sequoia foram alguns dos influenciadores mencionados pelos nossos informantes. Esses influenciadores são gatilhos que despertam a atenção do empreendedor para questões sobre o futuro. Vários empreendedores relataram o caso da Sequoia. No início da pandemia o fundo divulgou uma carta aberta para todas as startups que são investidas por eles. Essa carta fazia uma série de recomendações sobre como sobreviver a qualquer custo, preocupar-se com o fluxo de caixa e postergar pagamentos. Aconteceu em função disso uma grande mobilização por parte das startups que começaram a se preocupar com o futuro do caixa mesmo que não fosse um problema. O mesmo pode ser observado com a informação em si. Ao ter acesso a um tipo de informação que está sendo propagada pela sua rede ou pela mídia, o empreendedor tem a sua percepção de incertezas estimulada. Um exemplo desse gatilho foi relatado pela Meireles. Ela mencionou que *“nossa principal fonte de conteúdo é o que os outros founders mandam e o que*

os outros membros do ecossistema compartilham.” Esses relatórios mencionados por ela são estímulos para direcionar a sua atenção sobre as incertezas de algum aspecto específico do seu negócio. Já o Wakanda relata que *“eu acompanho dez mídias escritas ao mesmo tempo. Eu tenho me informado muito sobre a questão da pandemia nos órgãos de imprensa normal mesmo”*. Essas notícias o incitam a pensar sobre questões que ele não consideraria sozinho.

A ameaça aos recursos também é um gatilho para a percepção de incertezas do empreendedor. Ao detectar e reconhecer as ameaças, ele começa a analisar as consequências em função delas no futuro do seu negócio. Isso serve de estímulo para ele pensar sobre uma série de incertezas. Para o empreendedor Santos, *“agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais... cada vez mais”*. Ele presta atenção em tudo que possa ameaçar o futuro do seu caixa. O empreendedor Vasconcelos tem outra ameaça: *“... antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais. O foco é na sobrevivência agora... a gente pode quebrar em dois ou três meses”*. A redução drástica das vendas o fez pensar sobre as consequências que isso terá no futuro da sua startup.

Por último temos o gatilho relacionado com a tomada de decisão e curso da ação. O processo de decisão e a sua execução tornam-se fontes geradoras de estímulos para a percepção de incertezas do empreendedor. Observamos algumas situações ou elementos desconhecidos que surgiram durante a decisão ou a ação, instigando o empreendedor a investigá-los. Por exemplo, o empreendedor Fernandes disse que *“eu crio as minhas hipóteses e eu tomo os meus caminhos. Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer, porque eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar.”* Ele inicia o seu processo de decisão sem saber as hipóteses que irá testar. À medida que ele vai experimentando as suas hipóteses, novas questões vão surgindo e disparando a sua percepção de incertezas. Rocha relatou que *“tem cenários que simplesmente estão em uma área não navegada que você tem que improvisar. Mas algumas coisas você já consegue prever e se preparar...”*. Ele precisa improvisar ao executar o que foi planejado diante de situações não previstas que vão surgindo. Isso gera gatilhos para a percepção de incertezas dele. Conseguimos identificar na nossa amostra esses 4 tipos de gatilhos. No Quadro 29 é apresentada a distribuição e a frequência desses gatilhos em função dos nossos empreendedores entrevistados.

Quadro 29 - Síntese da distribuição dos gatilhos em função dos empreendedores da amostra

Gatilhos	Empreendedores (código)	Percentual da amostra
Discrepâncias entre o Planejamento e a Execução	2, 6, 15, 32, 48, 50, 57, 68, 75, 15, 24	37%
Informação/ Influenciadores	5, 8, 11, 12, 17, 18, 25, 32, 36, 37, 45, 48, 50, 70	47%
Ameaça aos Recursos	4, 8, 12, 15, 20, 24, 29, 37, 47, 48, 75,	37%
Tomada de decisão/Curso da ação	5, 11, 17, 35, 45, 56, 68, 75, 76	30%
4 Categorias	30 Empreendedores	

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Todos os gatilhos, como pode ser visto no Quadro 29, tiveram uma representatividade superior a 30 % na amostra. A informação dos influenciadores se revelou o gatilho mais comum aos empreendedores. Ela revela como o empreendedor é estimulado a pensar sobre o futuro de um determinado aspecto do seu negócio. Reconhecemos que esses foram os gatilhos que identificamos na nossa amostra, mas que essas categorias podem ser ampliadas ou reduzidas dependendo do perfil dos indivíduos entrevistados. Mais importante que os tipos de gatilhos, é o próprio processo que estimula e que dispara a percepção de incertezas. Para sintetizar os tipos de gatilhos, construímos o Quadro 30 no qual disponibilizamos as suas definições exemplificadas com as falas dos empreendedores e suas respectivas incertezas.

Quadro 30 - Definição e exemplos dos gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor

Gatilhos	Definição	Exemplos de Gatilhos	Exemplos da Incerteza
Ameaça aos Recursos	A ameaça aos recursos irá expor o empreendedor a uma série de questões que irão acionar o seu processo de percepção de incertezas.	"...na verdade o que a gente está vendo é se a gente vai viver, se a gente vai sobreviver a essa crise... é um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio... o momento agora é salvar a empresa, fazer com que a gente exista amanhã." (Yacamin)	Em que momento vai ser essa captação? (in132)
		"... antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais. O foco é na sobrevivência agora... a gente pode quebrar em dois ou três meses. (Daren)	Já que não dá para responder o cenário macro, o que está dentro do nosso alcance que a gente pode fazer para se preparar? (in104)
		"A gente tem recebido uma enxurrada de pedidos de renegociação, cancelamento e afins. A gente tem projetado com base no que aconteceu até então uma estimativa, mas na prática a gente	Quanto tempo isso vai durar? (in59)

Gatilhos	Definição	Exemplos de Gatilhos	Exemplos da Incerteza
		não tem uma resposta para isso." (Martins)	
		A minha primeira resposta ali porque o meu problema é muito sério mesmo. Arrisca a minha empresa não sobreviver 30 dias a partir de hoje" (Wakanda)	O Banco Central vai liberar crédito de capital de giro de uma maneira rápida e acessível para os empresários em geral no qual eu me incluo? (in32)
<p>Discrepâncias entre o planejamento e a execução</p>	<p>A ação ocorre num tempo e numa realidade diferente do qual acontece a percepção, o julgamento, a decisão e o planejamento. Por causa dessa diferença emergem novas questões e elementos que são desconhecidos para o empreendedor. Essas discrepâncias incitam a inicialização do processo de percepção de incertezas.</p>	"O objetivo desse ano era dobrar o time. A gente estava estudando duas aquisições. Todo plano foi para o saco. Agora congelou tudo. Então num primeiro momento se adaptar para a nova realidade. E a nova realidade é: antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais. Então no primeiro momento a gente replanejou nosso fluxo de caixa, nosso planejamento financeiro com foco total nisso." (Daren)	Como sobreviver nesse momento? (in103)
		"A gente reorganiza baseado na realidade que a gente está vivendo agora de pandemia ou a gente segue com a mesma coisa que a gente estava pensando antes porque a gente tem um roadmap e tem que seguir esse roadmap, é a dúvida mais latente." (Amaral)	Qual era a nossa responsabilidade enquanto <i>marketplace</i> de eventos com essa pandemia toda? (in105)
		"... a gente está tomando rumos que não eram o que estava planejado... sempre idealizou uma linha para processo e desenvolvimento da empresa no sentido de começar dando pouco da empresa, estruturando a empresa e depois dando esses saltos grandes." (Aruana)	Se a empresa vai voltar a ser o que era antes? (in116)
		"Nosso planejamento que a gente fez em dezembro de 2019 caiu por água abaixo e isso gerou uma série de problemas pra gente... Foi feita a estratégia, só que não sei se eu posso chamar o erro que não estava previsto foi uma queda brutal de vendas." (Yacamin)	Como é que a gente vai pagar as contas? (in131)
<p>Informação/ Influenciadores</p>	<p>Gatilho disparado pela bolha na qual o empreendedor se encontra que o expõe às informações que estão sendo propagadas para ele. Existem pessoas nessa bolha que detêm o poder de influenciar o</p>	"Consultar os mentores da minha vida. Eu tenho uns quatro ou cinco mentores que eu levo pra minha vida que me ajudam a ter clareza dessa incerteza." (Lima)	Qual é o tempo de duração dela para que você possa programar uma retomada? (in54)
		"Eu peguei da Sequoia. Não sei se você já ouviu falar deles. É um grupo de investimento. Eles	Qual a melhor tomada de decisão que podemos tomar para

Gatilhos	Definição	Exemplos de Gatilhos	Exemplos da Incerteza
	empreendedor a pensar sobre questões que por si só ele não daria atenção.	disponibilizaram num material e eu peguei deles." (Daren)	os cenários que desenhamos? (in102)
		"... uma das minhas maiores sortes da vida é o Atila Iamarino.... Toda vez que eu estou desesperada ou que eu estou confusa com alguma informação, eu vou e pergunto pra ele... eu acredito em absolutamente tudo que ele fala. Se um dia ele quiser me enganar, ele vai conseguir..." (Amaral)	Se vale a pena fazer um pivô [pivotar] pra algumas outras coisas relacionadas? (in106)
		"Eu acho que eu tenho muito...escutando... lendo aí tendências desses dados aqui num site onde eu vejo a evolução do número de coronavírus que a gente tem. Eu tenho trabalhado muito com questão do banco e consultorias de tendências econômicas e políticas." (Pena)	Quando a gente vai retomar, em que níveis vão ser essa retomada? Como nós iremos voltar? E de que forma? (in41)
Tomada de Decisão/ Curso da Ação	Ao longo do processo de decisão e do curso da ação surgem para o empreendedor algumas questões e elementos que não haviam sido pensados antes por ele e que servem de gatilho para dar início ao processo de percepção de incertezas.	"Eu prefiro tomar decisão independente de certo ou errada, lógico que você vai buscar todos os seus parâmetros para melhor decisão. Tome uma decisão, vai e faça. Deu ruim, para e volta. Vamos para o segundo caminho. Isso torna a empresa inclusive mais ágil." (Ribeiro)	Qual é a profundidade da crise que nós estamos enfrentando? (in36)
		"Eu fiz uma ação. A gente ganha comissão sobre venda e a gente baixou a comissão com expectativa que mais lojas entrassem. Afinal de contas essas lojas não têm o canal digital. Mesmo baixando a comissão o número de lojas que entraram foi abaixo do esperado. Eu percebo que os lojistas em vez de na hora que bater a crise respirar e falar o que eu vou fazer agora, o cara simplesmente congela e isso gera muita incerteza." (Alves)	Passando isso [os depósitos de construção] elas realmente vão ser digitais? (in51)
		"Tem cenários que simplesmente estão em uma área não navegada que você tem que improvisar. Mas algumas coisas você já consegue prever e se preparar..." (Rocha)	O que vai... o que vai acontecer depois? Como vai ficar o mundo depois da grande crise? (in95)
		"A gente está conseguindo ter mais informação, mas ainda está bastante nublado. A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso. Ninguém sabe para onde está indo o barco. É um trabalho de descoberta mesmo." (Firmino)	E depois que passar? (in123)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

O processo de gatilhos na percepção de incerteza foi crucial para compreendermos a percepção de incertezas do empreendedor. Não buscamos nessa etapa identificarmos heurísticas. Partimos da interpretação dos relatos que obtivemos dos empreendedores para a explicação de suas incertezas. Como já foi dito, essa descoberta emergiu do processo de análise de dados e não era conhecido por nós a priori. A Figura 29 ilustra o processo de gatilhos na percepção de incertezas. Os empreendedores recebem diferentes tipos de estímulos que podem ser externos ou internos à startup. Chamamos esses estímulos de gatilhos. Esses instigam o empreendedor a elaborar perguntas sobre o futuro do seu negócio. Podemos usar como analogia o gatilho mesmo de uma arma de fogo. Uma vez acionado, ocorrerá uma série de eventos que poderão se desdobrar de diferentes maneiras. Ao disparar um desses gatilhos, não é possível determinar quais incertezas o empreendedor irá investigar. Conseguimos determinar apenas que ele dará início à sua percepção de incerteza, que terá as fases de delimitação do aspecto do negócio, exploração de determinada dimensão por meio da elaboração de perguntas e reconhecimento como incertezas das perguntas sobre o futuro para as quais não tem resposta. Na Figura 29 abaixo apresentamos o processo de gatilhos da percepção de incertezas.

Figura 29 - Processo de gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Ao explorar o que dá início à percepção do empreendedor, definimos o processo de gatilhos. Surgiu dessa compreensão uma nova dúvida referente à racionalidade limitada do empreendedor em lidar com todas as incertezas percebidas por ele. De acordo com Simon (1955), os indivíduos possuem limitações de processamento e acesso à informação, tempo e capacidade cognitiva. Seguindo essa linha, é possível investigar como o empreendedor seleciona as incertezas que ele irá priorizar. Surgiu nos relatos a dificuldade deles em lidar com todas as incertezas que estavam percebendo. Ele precisa decidir em quais dessas perguntas sem respostas ele irá focar a sua atenção. Uma vez que o empreendedor está selecionando algumas incertezas para priorizar, outras consequentemente estão sendo ignoradas por ele. Baseados nisso, exploramos também as perguntas sem respostas que estavam sendo ignoradas pelo nosso informante. No próximo tópico, iremos discutir o processo de seleção das incertezas priorizadas e ignoradas pelos empreendedores.

4.6 Seleção das incertezas ignoradas e priorizadas

No tratamento dos dados foram emergindo as etapas da percepção de incerteza do empreendedor. No entanto, durante a construção do protocolo, surgiu uma questão a ser investigada: **o que o empreendedor faz com as perguntas sem respostas sobre o futuro de algum aspecto do negócio?** Não tínhamos uma resposta para essa questão. Descobrimos nas incertezas priorizadas pelos informantes a forma de elucidar esse ponto. Resolvemos também seguir uma linha contraintuitiva e perguntar quais eram as incertezas que eles estavam escolhendo ignorar. Tivemos esse *insight* ao pensarmos nas próprias incertezas priorizadas. Uma vez que o empreendedor tem uma atenção difusa e limitada, ele precisa selecionar, por meio de suas heurísticas, quais perguntas sobre o futuro do negócio irá escolher responder. Podemos partir do pressuposto que, ao escolher priorizar algumas incertezas, ele também acaba selecionando outras para ignorar. Descobrimos na pesquisa de campo que isso realmente acontece.

Usamos a mesma lógica descrita na Figura 23 (Codificação dos dados brutos do relato dos empreendedores) para codificar as perguntas sem respostas que os empreendedores selecionavam para ignorar e para priorizar. Primeiro analisamos todas as explicações dadas pelos entrevistados para as incertezas que eles escolhiam priorizar e ignorar. Conseguimos na primeira tentativa de codificação encontrar as heurísticas utilizadas por eles para direcionar esse processo de seleção. Por meio do quadro 31, disponibilizamos uma amostra dos dados que

utilizamos para o processo de codificação que resultou nas heurísticas de seleção das incertezas ignoradas. O Apêndice 15 apresenta a totalidade dos dados que empregamos nessa codificação.

Quadro 31 - Resultado da primeira árvore de codificação das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dada pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de SELEÇÃO das incertezas IGNORADAS
Como estão os meus concorrentes? ign2	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu sou muito competitivo, né?" 4 • "E eu estou tentando não, não investigar como estão os meus competidores... mas que eu tenho uma vontade de saber..." 4 • "É o meu lado meio ruim, talvez, o meu lado competitivo, a insurgência do empreendedor que sempre foi negada nos últimos anos." 4 • "Eu com certeza vou sair bem mais forte do que eles da crise." 4 	<p>Crença de que irá sair melhor ao final da crise. Olhar para outros concorrentes pode afetar essa crença. Ele escolhe não saber o que está acontecendo com os outros concorrentes, mesmo tendo essa vontade. Ele escolhe não ver a realidade de seus concorrentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não estou investigando como estão os meus concorrentes, mas tenho certeza de vou sair bem mais forte do que eles da crise. Ign2
O quão pronto a gente como empresa está para um novo mundo que a gente não sabe como vai ser? ign4	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tento muito não sofrer com antecedência também. Sabe... Cara, pode acontecer muita coisa? Pode" 5 • "Quando chegar, a gente sofre por ela. Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade." 5 • "Eu não sofro por ela ainda. Sabe, deixa na hora que a coisa acontecer" 5 	<p>Essa incerteza para ele não é real. Foca o que ele acredita ser real.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eu tento muito não sofrer com antecedência por incertezas que ainda não aconteceram. ign4 • "Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade, quando a incerteza chegar, a gente sofre por ela". Ign4
Eu não estou preocupado se é o momento certo ou não para derrubar o Bolsonaro? ign7	<ul style="list-style-type: none"> • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis [demitir pessoal e reduzir salário]." 6 • "Eu acho que todas as variáveis que eu não controlo." 6 • "Está fora do meu controle." 6 • Eu não tenho influência. Então eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. 6 	<p>Controle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupo menos com as variáveis que eu não controlo e que eu não tenho influência. ign7 • O que eu não tenho influência eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. Ign7

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dada pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de SELEÇÃO das incertezas IGNORADAS
<p>Novos investimentos? ign9</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Então buscar novos investidores na perspectiva de um, dois, três meses, eu fecho o olho." 8 • "Você sabe que um dia pode, você sabe que um dia deve ou não deve, mas nesse momento não gasto energia com isso." 8 • "Porque vai ser um tiro no vácuo. É nada. É energia gasta à toa" 8 • "Sabe o allwin? Eu estou num momento de allwin. Tudo estou colocando na mesa. Se der certo eu posso daqui 6 meses ser muito beneficiado. Se não der certo eu vou estar na minha pessoa assumindo todo o risco. Estou assumindo todos os riscos" 8 	<p>Fecha o olho. Realidade dura demais para lidar. Gastar energia à toa. Desperdício de energia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nesse momento eu fecho os olhos e não gasto energia com isso porque vai ser um tiro no vácuo e gastar energia à toa. Ign9
<p>Outra se nós estamos tomando as decisões? Se eu estou tomando as decisões corretas? ign12</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não fico paralisado por conta disso." 11 • "Isso não me consome nada para falar a verdade." 11 • "Eu prefiro tomar ações rápidas, decisões rápidas, testar muito rápido." 11 • "Se deu errado dá um "goback", readapta e vamos embora. Do que ficar abrindo um leque de 300 opções e aí você acaba entrando de novo naquele estado de paralisação porque tem muita coisa na mesa. Você não consegue tomar decisão." 11 • "Eu prefiro tomar decisão independente de certo ou errado." 11 • "Tome uma decisão, vai e faça. Deu ruim, para e volta." 11 	<p>Agilidade nas decisões. Escolhe as incertezas que lhe permitem ser ágil em sua decisão, as incertezas que requerem muita análise prefere ignorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eu não fico paralisado nem deixo isso me consumir em nada. ign12 • "Eu prefiro tomar decisão independente de certo ou errado". ign12

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dada pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de SELEÇÃO das incertezas IGNORADAS
Ser uma empresa forte ou vender [vender a empresa]? ign27	<ul style="list-style-type: none"> • " Ter o crescimento e chegar ao break even e se sustentar sozinha e continuar e ser uma empresa forte ou vender." 34 • "Nesse momento eu não estou me preocupando com venda, com vender a empresa pra uma grande empresa." 34 • "Vender a empresa porque eu acho que é maduro, é muito imaturo ainda esse momento pra pensar nisso, mas daqui a um ano eu vou ter que começar a me planejar pra isso." 34 • "Nesse momento a gente não tá focando, não vai ser o foco nosso agora, mas que a gente já tem que estar, já tem que estar visualizando." 34 	Ele sabe essa incerteza. Ele a reconhece, mas prefere não a focar nesse momento. Acredita que a empresa tem 2 caminhos: ser forte ou vender. Nesse momento está optando por tornar a empresa forte. A incerteza de vender nesse momento não o preocupa.	<ul style="list-style-type: none"> • Não temos maturidade para pensar na venda da empresa agora, mas eu sei que daqui um ano vou ter que começar a lidar com isso. Ign27
Como ficará a aceleração no Canadá? ign38	<ul style="list-style-type: none"> • "É uma preocupação que às vezes bate, mas eu não gasto muita energia com isso não." 50 • "Porque não tem nada que eu possa fazer." 50 • "Eu já pensei uma vez, mas eu procuro não pensar mais." 50 • "Porque está totalmente fora do meu controle." 50 • "Eu procuro não pensar muito nisso, porque eu acho que é um plus." 50 • "Se rolar vai ser muito por acaso, não vai ser porque é isso que a gente está mirando." 50 • "A gente também não se frustra e a gente também não deixa esse momento que já está muito pesado ainda mais pesado do que ele já está." 50 	Controle. Ela pensa na incerteza ignorada. Mas, por julgar que não pode fazer nada em relação a ela, opta por ignorar.	<ul style="list-style-type: none"> • Eu não gasto muita energia com aquilo que não tem nada que eu possa fazer. ign38 • Por estar totalmente fora do meu controle procuro não me preocupar. ign38 • Eu procuro não colocar muita energia nisso para não ter uma frustração. Ign38

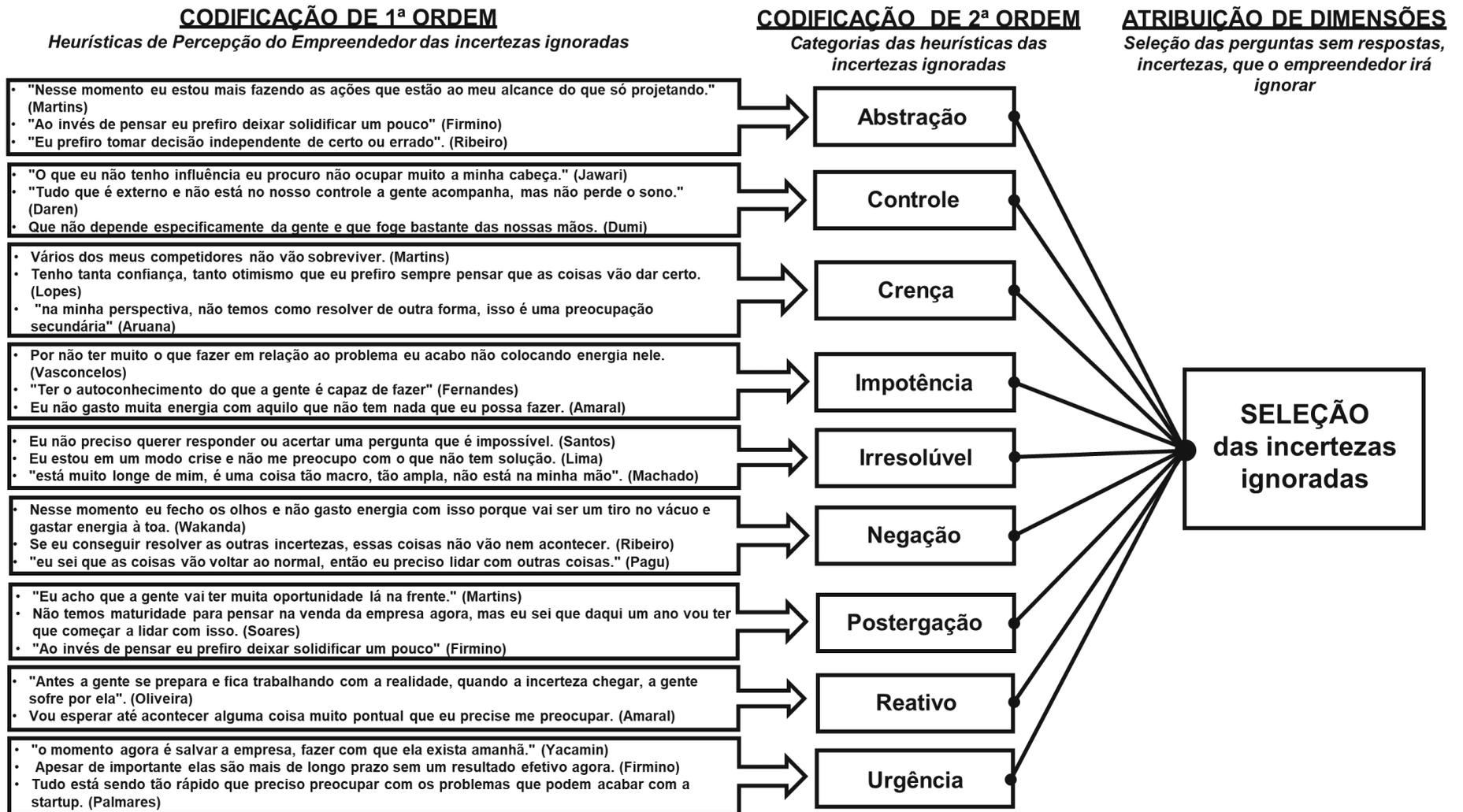
Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dada pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de SELEÇÃO das incertezas IGNORADAS
Quando e como lançaremos novos produtos? ign51	<ul style="list-style-type: none"> • "Do que a gente está deixando de ir atrás nesse momento?" 75 • "Estou pensando zero em novos produtos." 75 • "Isto é uma coisa que realmente eu tirei da minha cabeça, quando vai lançar esses produtos, como vai lançar?" 75 • "Do que a gente está deixando de ir atrás nesse momento, que eu acho que a gente não está se preocupando tanto." 75 • "Estou pensando zero em novos produtos. Então minha cabeça é muito voltada pra inovação." 75 • "É um momento em que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio." 75 • "Então o dia a dia está me consumindo tanto com tanta coisa que não adianta pensar em inovação em um momento que eu não vou ter dinheiro pra lançar o produto." 75 • "Uma coisa que eu acho que é um gasto de energia que não faz muito sentido nesse momento." 75 • "Mas o momento agora é salvar a empresa, né. Fazer com que a gente exista amanhã." 75 	Focar a sobrevivência do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • "O momento agora é salvar a empresa, fazer com que ela exista amanhã." ign51 • "É um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio." ign51
Será que o vírus vai ficar? Será que vai ter vacina? ign44	<ul style="list-style-type: none"> • "Ah, eu sei que é uma incerteza para mim, mas eu sei que as coisas vão voltar ao normal." 61 • "Então eu preciso lidar com outras coisas." 61 • "Poxa, isso, beleza, se acontecer ou se não, a vida vai continuar do mesmo jeito." 61 • "Eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." 61 	Considera que interferindo ou não nessa incerteza, as coisas irão se resolver e continuar fluindo. Ele ignora a incerteza por acreditar que em algum momento ela irá se resolver.	<ul style="list-style-type: none"> • "Se acontecer ou se não a vida vai continuar do mesmo jeito, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 • "Eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Partindo das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas, propusemos a categorização delas. Na Figura 30 abaixo apresentamos uma síntese da árvore de codificação

do processo de seleção das incertezas ignoradas. Disponibilizamos por meio do anexo 8 todas as heurísticas e suas respectivas categorias que resultaram desse processo de codificação.

Figura 30 - Árvore de codificação do processo de seleção das incertezas ignoradas na percepção de incertezas do empreendedor



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Foi possível observar que o empreendedor faz uso de heurísticas para selecionar as incertezas que irá ignorar. O nosso informante possui escassez de atenção. Ele não é capaz de lidar com todas as incertezas que percebe. Por isso precisa aquelas em que não irá focar a sua atenção. No nosso caso, ele seleciona as perguntas sobre o futuro do negócio que não irá tentar responder. Os empreendedores apresentam algumas justificativas para as incertezas que tinham decidido ignorar. Por exemplo, Raoni disse que era um problema “*basicamente de priorização*”. Ele optou por concentrar os seus esforços nas incertezas que lhe pareciam mais claras, pois “*responder outras perguntas e focar em outras perguntas sendo que se a gente não tiver muito claro essas aqui agora...*”. No seu entendimento existiam incertezas mais urgentes e que deveriam ser priorizadas antes de lidar com outras que segundo o julgamento dele eram menos importantes para o momento que estavam vivendo.

Outro exemplo foi o empreendedor Palmares. A sua limitação de recursos direciona a sua decisão quanto às incertezas que irá ignorar. Segundo ele, “*às vezes não dá pra pensar em tudo, porque como nós somos ainda pequenos, não somos grandes, existem aí dificuldades que a gente passa*”. A startup ainda está começando e tem um quadro reduzido de pessoas. A empresa precisa selecionar as perguntas que irá tentar responder, pois lhe faltam recursos para atacar todas as perguntas sobre o futuro que estão elaborando. Isso se deve ao fato de que eles “*não tem várias cabeças nos ajudando a refletir e pensar.*”. Limitação de recursos também parece ser um ponto crítico no processo de selecionar as incertezas que serão ignoradas. Já o empreendedor Santos optou por ignorar algumas incertezas pelo fato de “*querer acertar essa pergunta, é querer acertar o c* da mosca.*”. Para ele, tratava-se de gastar tempo e recursos com uma incerteza que ele acreditava não ter solução. Além disso, como ele disse “*era uma pergunta que eu não quero responder*”. Baseados em observações como essas, conseguimos identificar as heurísticas e suas respectivas categorias representadas na Figura 30. As categorias representam as regras simples usadas pelo informante na sua percepção de incertezas para decidir quais perguntas sem respostas ele irá ignorar. Por meio dessas heurísticas ou regras simples, o empreendedor seleciona as perguntas sobre o futuro do seu negócio que ele não irá tentar responder. No Quadro 32 apresentamos uma síntese das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas em função da nossa amostra.

Quadro 32 - Síntese da distribuição das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas em função dos empreendedores da amostra

Categoria	Incertezas Ignoradas	Quantidade de Heurísticas	Empreendedores	Percentual da amostra
Urgência	ign1, ign10, ign15, ign16, ign18, ign22, ign29, ign30, ign31, ign39, ign41, ign42, ign45, ign46, ign51,	33	2, 8, 15, 17, 18, 24, 36, 37, 50, 56, 61, 68, 75	43%
Crença	ign2, ign18, ign22, ign26, ign36, ign43, ign48	15	4, 18, 24, 32, 48, 57, 70	23%
Irresolúvel	ign3, ign17, ign44, ign45, ign49	13	4, 18, 61, 70	13%
Reativo	ign4, ign5, ign39, ign44	9	5, 50, 61	10%
Controle	ign6, ign7, ign8, ign19, ign20, ign21, ign32, ign33, ign35, ign37, ign38, ign52	27	6, 20, 45, 48, 50, 76	20%
Negação	ign9, ign11, ign26, ign31, ign32, ign33, ign36, ign38, ign39, ign43, ign44, ign45, ign48, ign49, ign50	35	8, 11, 32, 37, 45, 48, 50, 57, 61, 70, 75	37%
Abstração	ign12, ign23, ign46, ign47	12	11, 24, 68	10%
Postergação	ign23, ign24, ign27, ign47	9	24, 25, 34, 68	13%
Impotência	ign28, ign29, ign30, ign34, ign38	11	35, 36, 47, 50	13%
9categorias	52 Incertezas ignoradas	54 Heurísticas	30 Empreendedores	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Os trinta empreendedores da amostram relataram 52 incertezas que estavam ignorando no momento da entrevista. Na explicação dada por eles para a razão de ignorarem essas incertezas conseguimos identificar 54 heurísticas que organizamos em 9 categorias. Duas categorias tiveram uma frequência maior, a de urgência e a de negação. As duas categorias com menor frequência foram a reativo e a abstração. No Quadro 33 abaixo apresentamos a definição de cada uma dessas categorias e alguns exemplos das heurísticas que encontramos.

Quadro 33 - Definição e exemplos das heurísticas para a seleção das incertezas ignoradas pelos empreendedores

Categorias	Definição	Exemplos de Heurísticas de Seleção das incertezas ignoradas	Exemplos de Incertezas Ignoradas
Abstração	O empreendedor escolhe ignorar as incertezas que lhe parecem ser mais abstratas. Ele decide ignorar essas incertezas até que elas se tornem mais concretas e tangíveis.	"Nesse momento eu estou mais fazendo as ações que estão ao meu alcance do que só projetando." (Martins)	Como está esse novo mundo lá na frente? (ign23)
		"Ao invés de pensar eu prefiro deixar solidificar um pouco." (Firmino)	Vender a empresa agora? (ign47)

Categorias	Definição	Exemplos de Heurísticas de Seleção das incertezas ignoradas	Exemplos de Incertezas Ignoradas
		"Eu prefiro tomar a decisão independente de certo ou errada". (Ribeiro)	Outra se nós estamos tomando as decisões? Se eu estou tomando as decisões corretas? (ign12)
Controle	O empreendedor ignora os problemas sobre os quais acredita não ter controle ou influência. A decisão de ignorar baseia-se na sua falta de controle e influência sobre as variáveis que constituem a incerteza.	"O que eu não tenho influência eu procuro não ocupar muito a minha cabeça." (Jawari)	O que vai acontecer com a receita da Startup D? Teremos caixa no final de abril? (Ign6)
		"Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono." (Daren)	Com que velocidade o mercado irá retomar depois? (ign35)
		Que não depende especificamente da gente e que foge bastante das nossas mãos. (Dumi)	Quando nós vamos conseguir sair de forma consciente de tudo o que está acontecendo sem gerar risco para as vidas de funcionários e melhorar a sociedade como um todo aí? (ign52)
		Para aquilo que não tenho o que fazer e não depende de mim eu tiro da frente. (Costa)	Que mundo vai esperar a gente depois dessa história toda passar? (Ign19)
Crença	Baseado num conjunto de crenças o empreendedor seleciona as incertezas que irá ignorar. De forma consciente ele faz uso de suas crenças para decidir as incertezas que deverá ignorar.	Não estou investigando como estão os meus concorrentes, mas tenho certeza: vou sair bem mais forte do que eles da crise. (Santos)	Como estão os meus concorrentes? (Ign2)
		Vários dos meus competidores não vão sobreviver. (Martins)	A minha batalha não está sendo hoje em ataque a um competidor em si, apesar de me perguntar bastante: como é que eles estão e quem vai sobreviver ou não? (Ign22)
		Tenho tanta confiança, tanto otimismo que eu prefiro sempre pensar que as coisas vão dar certo. (Lopes)	Será que a minha empresa vai dar certo após tudo isso? Qual é o tempo de retomada? (ign26)
		"Na minha perspectiva, não temos como resolver de outra forma, isso é uma preocupação secundária." (Aruana)	Vamos perder o timing do produto? (ign43)
Impotência	O empreendedor ignora as incertezas para as quais julga não ter o poder, a força ou meios necessários para lidar com elas. A sensação de impotência diante da incerteza o induz a ignorá-la.	Por não ter muito o que fazer em relação ao problema eu acabo não colocando energia nele. (Vasconcelos)	Quando a gente vai retornar a circular pela cidade? (ign34)
		"Ter o autoconhecimento do que a gente é capaz de fazer." (Fernandes)	Se o Bolsonaro vai continuar onde está? (ign28)

Categorias	Definição	Exemplos de Heurísticas de Seleção das incertezas ignoradas	Exemplos de Incertezas Ignoradas
		Eu não gasto muita energia com aquilo que não tem nada que eu possa fazer. (Amaral)	Como ficará a aceleração no Canadá? (ign38)
		Essas que vão para o lado pessoal passam pela minha cabeça, mas não faço absolutamente nada. (Vieira)	O que irá acontecer com os meus pais, que já são idosos? (ign29)
Irresolúvel	Ignora as incertezas que considera impossíveis de serem mitigadas ou que serão resolvidas sozinhas com o tempo sem a necessidade da sua atuação. Considera inútil qualquer tentativa sua de interferência para lidar com elas.	Eu não preciso querer responder ou acertar uma pergunta que é impossível. (Santos)	Quando isso vai acabar? (Ign3)
		"Se acontecer ou se não a vida vai continuar do mesmo jeito, então eu preciso lidar com outras coisas." (Pagu)	Será que o vírus vai ficar? Será que vai ter vacina? (ign44)
		Eu estou em um modo crise e não me preocupo com o que não tem solução. (Lima)	Como eu vou sair dessa crise? (Ign17)
		"Está muito longe de mim, é uma coisa tão macro, tão ampla, não está na minha mão". (Machado)	Quando que vai acabar? O que vai acontecer? O que que... pô, será que eu vou pegar? (ign49)
Negação	Existem incertezas que podem ser desmotivantes para o empreendedor pensar nelas. Ele então decide ignorá-las. Por uma cegueira consciente ou economia de energia e recursos o empreendedor nega a incerteza com a qual não quer lidar ignorando-a.	Esse problema é um fator que pode motivar ou desmotivar completamente. (Yacamin)	E a gente vai sobreviver? (ign50)
		Nesse momento eu fecho os olhos e não gasto energia com isso porque vai ser um tiro no vácuo gastar energia à toa. (Wakanda)	Novos investimentos? (ign9)
		Se eu conseguir resolver as outras incertezas, essas coisas não vão nem acontecer. (Ribeiro)	Quais os impactos que uma redução da jornada de trabalho vai trazer depois, um período que você vai ter que ter garantia para o funcionário? (ign11)
		"Eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." (Pagu)	O que estão decidindo e falando do âmbito político? (ign4)
Postergação	O empreendedor compreende que o momento não é o mais adequado para resolver uma determinada incerteza, por isso decide ignorá-lo até que seja mais propício lidar com ela Ele posterga para o futuro a incerteza que no presente julga não precisar se preocupar com ela.	"Eu acho que a gente vai ter muita oportunidade lá na frente." (Martins)	Como está esse novo mundo lá na frente? (ign23)
		Não temos maturidade para pensar na venda da empresa agora, mas eu sei que daqui um ano vou ter que começar a lidar com isso. (Soares)	Ser uma empresa forte ou vender [vender a empresa]? (ign27)

Categories	Definição	Exemplos de Heurísticas de Seleção das incertezas ignoradas	Exemplos de Incertezas Ignoradas
		"Em vez de pensar eu prefiro deixar solidificar um pouco." (Firmino)	Vender a empresa agora? (ign47)
		As consequências e erros das minhas estratégias eu posso me preocupar depois. (Meireles)	Se tem alguma estratégia que depois eu vou pensar que a gente possa ter errado ou que poderia ter sido melhor? (ign24)
Reativo	O empreendedor ignora a incerteza até o momento que ele precisa de fato agir sobre ela. Ele assume uma postura reativa em relação à incerteza só agindo sobre ela quando for inevitável e necessário.	"Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade, quando a incerteza chegar, a gente sofre por ela." (Oliveira)	O quão pronto a gente como empresa está para um novo mundo que a gente não sabe como vai ser? (ign4)
		Vou esperar até acontecer alguma coisa muito pontual que eu precise me preocupar. (Amaral)	Até quando a gente vai conseguir manter a união da nossa equipe trabalhando remoto? (ign39)
Urgência	Por causa da situação em que se encontra decide ignorar as incertezas que lhe parecem menos urgentes para o momento que está vivendo. Trata-se de uma questão de priorização pela sua limitação de recursos e energia que induzirá o empreendedor a ignorar as incertezas menos urgentes.	"O momento agora é salvar a empresa, fazer com que ela exista amanhã." (Yacamin)	Quando e como lançaremos novos produtos? (ign51)
		Apesar de importantes elas são mais de longo prazo sem um resultado efetivo agora. (Firmino)	Quais os impactos na organização, nos protocolos, no processo, ou seja, nas questões operacionais? (ign46)
		Tudo está sendo tão rápido que preciso preocupar com os problemas que podem acabar com a startup. (Palmares)	Mas será que realmente eu vou conseguir manter essa solução? (ign42)
		Tiro da frente tudo aquilo que agora eu não consigo pensar e deixo na minha cabeça. (Wakanda)	Quais produtos novos podemos desenvolver agora para esse momento? (ign10)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Descobrimos que o empreendedor na sua percepção de incerteza faz uso de heurísticas para selecionar quais perguntas sem respostas sobre o futuro do negócio ele irá ignorar. Assim como todas as incertezas identificadas no estudo, essas também são idiossincráticas. Essas nove categorias identificadas na pesquisa podem ser ampliadas ou reduzidas dependendo das características dos indivíduos utilizados para compor a amostra. Mais importante que essas heurísticas e suas categorias foi a descoberta do processo de escolha das incertezas ignoradas do empreendedor. Por sua limitação de tempo, recursos, capacidade cognitiva, acesso e processamento da informação, ele faz uso de heurísticas ou regras simples para selecionar as perguntas elaboradas sobre o futuro do negócio e para as quais não tem respostas que irá ignorar. Assim como ele ignora algumas incertezas, observamos também a ocorrência de um processo

oposto. Por uma razão semelhante, o empreendedor seleciona quais incertezas ele irá priorizar quanto a mitigar e atacar. O processo de obtenção das heurísticas de priorização se deu de forma semelhante ao das incertezas ignoradas. Partimos das falas dos informantes seguindo a lógica da Figura 23 (Codificação dos dados brutos do relato dos empreendedores) e encontramos as heurísticas de priorização. No Quadro 34 fornecemos uma amostra dos dados que utilizamos para identificar as heurísticas de seleção das incertezas priorizadas. No anexo 16 encontra-se a totalidade desses dados.

Quadro 34 - Resultado da primeira árvore de codificação das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dada pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de SELEÇÃO das incertezas PRIORIZADAS
Quanto de caixa eu tenho? foco5	<ul style="list-style-type: none"> • "A que eu mais foco é a que eu tenho mais controle, que é o caixa." Oliveira • "As outras se eu for tentar responder eu não vou dar conta." Oliveira 	Foca a incerteza que tem mais controle. Ele controla o caixa, por isso foca essa incerteza. Controle - Caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Focar o caixa, que eu tenho mais controle. Oliveira
Se realmente os lojistas estão sofrendo com a falta de canal digital vão aderir a isso? foco11	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou apostando se não durante a crise, pós-crise, eles vão estar com a mente mais aberta e propícios a começar a trabalhar <i>omnichannel</i>." Alves • "Eu estou trabalhando muito forte nisso, mas não é uma certeza." Alves • "Focar um pouco nisso que a gente está acreditando." Alves • "O meu mercado, que é um mercado tradicional." Alves • "Tudo que eu havia feito na minha vida tinha dado certo, estava estruturado." Alves • " A maior incerteza que eu tenho é se será que agora com essa crise o meu mercado realmente vai entender que está na hora de mudar como todos os outros fizeram?" Alves 	Incerteza movida por uma crença. Acredita que o seu mercado, que é tradicional, em algum momento irá aderir aos canais digitais. Mas o seu foco é orientado por sua crença. É uma aposta. Crença - Aposta	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar na transformação digital de um mercado tradicional. Alves

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dada pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de SELEÇÃO das incertezas PRIORIZADAS
Na profundidade, né. Sem dúvida nenhuma em qual é o tamanho desse buraco? foco14	<ul style="list-style-type: none"> • "É isso que tem nos causado mais trabalho e dor de cabeça nesse momento." Martins • "A Aurum é uma empresa saudável com faturamento super consistente, mas se a gente perder 50% da receita aí começa a ficar difícil." Martins • "A gente tem que se programar para quais são as ações que a gente vai tomar." Martins • "A minha capacidade de lidar com pessoas é o que me fortalece e me faz hoje focar em trabalhar e entender qual a profundidade disso e ajudar que seja o mais rasa possível." Martins • "Primeiro, eu sou forte o suficiente para aguentar esse tranco." Martins • "Segundo está ligado com isso... Como eu consigo lidar bem com pessoas, eu sozinho não sairia dessa." Martins 	<p>Foca a profundidade, pois precisa resolver essa incerteza para poder se planejar e se antecipar para algumas possíveis situações. Acredita nas pessoas e que elas podem ajudar a reduzir a profundidade da incerteza. Ele tem o foco em planejamento e isso o faz alocar a sua atenção na profundidade.</p> <p>Antecipação de cenários - planejamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o que dá mais dor de cabeça e causa mais trabalho. Martins
Com certeza é trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento. foco34	<ul style="list-style-type: none"> • "Que eu acredito que se a gente mudar esse <i>mindset</i> eu vou de carro porque é mais seguro...você pode ir muito bem de bicicleta. Você não precisa pegar... dependendo lógico da pessoa." Pagu • "Então precisa pegar o metrô. Você pode ir de patinete." Pagu • "Então trazer uma maior confiança para as pessoas de utilizarem veículos para melhorarem o dia a dia." Pagu 	<p>Foca esta incerteza por uma questão de crença: acredita que locomover de forma segura e saudável será a melhor solução. Então foca essa incerteza movido por essa crença.</p> <p>Crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trazer uma maior confiança para as pessoas utilizarem veículos para melhorarem o seu dia a dia. Pagu • "A mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento." Pagu

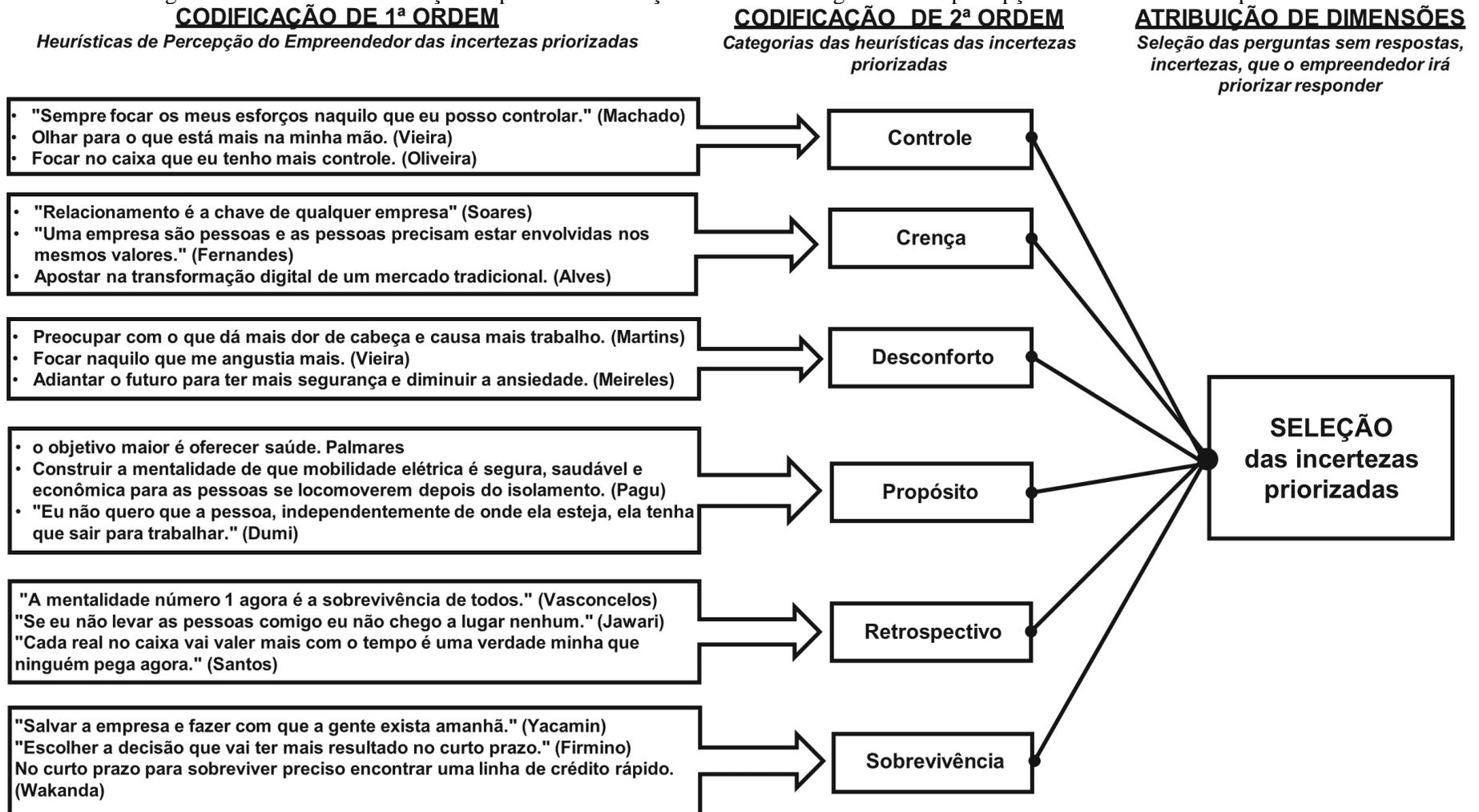
Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dada pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de SELEÇÃO das incertezas PRIORIZADAS
<p>Qual vai ser o impacto nos meus parceiros comerciais e quando, né, eles vão começar a atrasar pagamento? foco28</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Foi uma questão que eu tive um contato mais recente em relação a essa possibilidade." Ubirajara • "E aí eu estou em contato já com alguns parceiros para entender a situação, já estou revendo alguns contratos que eu tenho de forma proativa pra evitar o atraso de pagamento que afete ... as contas da empresa." Ubirajara • "Pra mim é até uma experiência que eu tive até com a startup mesmo, no início da empresa. ...que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa." Ubirajara • "Como aconteceu no passado... em um passado muito recente, isso daí já vem à tona de novo." Ubirajara • "Estou revendo alguns contratos que eu tenho de forma proativa pra evitar o atraso de pagamento." Ubirajara 	<p>Trajetória e experiência no passado com esta incerteza o fazem nesse momento focar a sua atenção nela. O trauma decorrente dessa experiência o faz nesse momento focar a sua atenção na incerteza dos parceiros. Além disso, o contato com esses parceiros também o faz perceber essa incerteza.</p> <p>Experiência - Trajetória - Retrospecto - percepção dos parceiros - trauma</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agir de forma proativa para evitar o atraso de pagamentos, que aconteceu num passado muito recente. Ubirajara

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dada pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de SELEÇÃO das incertezas PRIORIZADAS
<p>Quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também? foco10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "É o que eu e o meu sócio gostamos de fazer. A gente gosta de se adaptar." Ferreira • "A gente gosta de encontrar soluções que não foram pensadas ainda e superar os desafios." Ferreira • "A gente está pesquisando todas as linhas de crédito que estão aparecendo por aí. Não apagar o incêndio, mas não resolvem o problema" Ferreira • "Para resolver o problema teria que ser mais próximo da indústria, dos nossos clientes." Ferreira • "Se eu resolvesse esse problema. Se eu conseguir uma solução para isso a gente tem combustível para resolver os outros." Ferreira • "Mas até agora é algo que é o problema mais importante. É como eu tento priorizar as tarefas." Ferreira 	<p>A mitigação desta incerteza permitirá que ele resolva várias outras incertezas. Focou a incerteza que ele acredita que ele dará recursos e condições de resolver as outras. Eles focam a resolução de problemas.</p> <p>Capital - Priorização - Fôlego para outras incertezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver o problema de caixa para conseguir combustível para resolver os outros. Ferreira

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Encontramos por meio do primeiro processo de codificação 66 heurísticas de seleção das incertezas priorizadas. Seis categorias emergiram da codificação dessas heurísticas. Na Figura 31 apresentamos o processo de obtenção das categorias das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas. O Apêndice 9 oferece o acesso a todos os dados que utilizamos para a construção dessa árvore.

Figura 31 - Árvore de codificação do processo de seleção das incertezas ignoradas na percepção de incertezas do empreendedor



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

As heurísticas de priorização são regras simples utilizadas pelos empreendedores na sua percepção de incertezas para selecionar as perguntas sem respostas sobre o futuro do negócio em que irão focar a atenção. Partimos dos relatos dos empreendedores para identificarmos o processo de seleção utilizado por eles para selecionar perguntas sem respostas que iriam priorizar em responder. Por exemplo, para Lima, o controle é uma variável importante para a sua priorização. Segundo ele, *“a que eu mais foco é a que eu tenho mais controle, que é o caixa”*. Além disso, *“as outras se eu for tentar responder eu não vou dar conta”*. Trata-se também de uma questão de limitação de recursos e tempo. Consequentemente isso o leva a ter que priorizar algumas incertezas para atacar. O mesmo ocorreu com Costa. Para ele, *“com certeza é aquela que está mais próxima de mim”*, pois *“é porque onde eu acho que eu tenho mais controle”*. A questão do controle torna-se um fator importante para a priorização das incertezas.

Outro ponto que surgiu também foi a sobrevivência do negócio. Isso levou os empreendedores a focarem a sua atenção nas incertezas que estavam no curto prazo. Para Yacamin, *“no longo prazo, acho que as coisas se acertam”*. Para ele, *“é um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio...o momento agora é salvar a empresa, né...fazer com que a gente exista amanhã.”*. A sua priorização estava em selecionar as incertezas que segundo ele afetavam diretamente a sobrevivência no curto prazo, pois *“o meu grande problema não é o longo prazo”*. Sintetizamos toda a nossa amostra em função das heurísticas de priorização das incertezas no Quadro 35 abaixo.

Quadro 35 - Síntese da distribuição das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas em função dos empreendedores da amostra

Categoria	Incetezas Priorizadas	Quantidade de Heurísticas	Empreendedores (código)	Percentual da amostra
Controle	foco5, foco13, foco25, foco38, foco8	8	5, 20, 36, 70, 11	17%
Crença	foco9, foco3, foco11, foco22, foco23, foco27, foco33, foco21	15	4, 12, 17, 35, 34, 45, 57	23%
Desconforto	foco14, foco15, foco24, foco16	4	24, 25, 36	10%
Propósito	foco2, foco32, foco34, foco40	9	2, 56, 61, 76	13%
Retrospectivo	foco28, foco30, foco4, foco6, foco17, foco18, foco20	12	47, 48, 4, 32, 6, 29	20%

Categoria	Incertezas Priorizadas	Quantidade de Heurísticas	Empreendedores (código)	Percentual da amostra
Sobrevivência	foco19, foco1, foco7, foco10, foco26, foco29, foco35, foco36, foco37, foco39, foco31	22	29, 2, 8, 15, 37, 48, 68, 75, 50	30%
6 categorias	66 incertezas priorizadas	66 Heurísticas priorizadas	30 Empreendedores	

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

A categoria de sobrevivência foi a mais representativa da amostra. Trinta por cento dos empreendedores usaram heurísticas desse tipo para selecionarem as incertezas em que focar a atenção. As incertezas que afetavam diretamente a sobrevivência do negócio foram aquelas que eles decidiram priorizar. Já as heurísticas relacionadas com as categorias de desconforto e de propósito foram as que tiveram a menor representatividade dentro da amostra. Essas duas últimas categorias são um aspecto mais subjetivo do empreendedor, pois estão relacionadas com o efeito da incerteza sobre o seu estado emocional e com as suas motivações. Continuamos a reforçar a natureza idiossincrática das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas. Em função disso, reconhecemos que a categoria de priorização observada por nós pode sofrer alterações dependendo do perfil dos informantes utilizados para compor a amostra. Como já foi dito, mais importante que as heurísticas e suas respectivas categorias é a descoberta do processo de seleção das incertezas para serem priorizadas pelo empreendedor. Abaixo no Quadro 36 definimos com mais clareza cada uma das categorias que nós identificamos e suas respectivas heurísticas.

Quadro 36 - Definição e exemplos das heurísticas para a seleção das incertezas ignoradas pelos empreendedores

Categorias	Definição	Exemplos de Heurísticas de Seleção das incertezas priorizadas	Exemplos de Incertezas Priorizadas
Controle	O empreendedor prioriza as incertezas que ele controla e sobre as quais ele pode influenciar e agir. Ele seleciona para priorizar as incertezas que possui maior controle de acordo com suas habilidades, competências, recursos.	"Sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." (Machado)	A gente continua martelando em cima disso ou a gente muda para um novo modelo? (foco38)
		Olhar para o que está mais na minha mão. (Vieira)	Restrinjo o crédito para as PME ou libero nesse momento que eles mais precisam? Fazer ou não o crédito para algumas empresas que batem na nossa porta lá todo dia? (foco25)

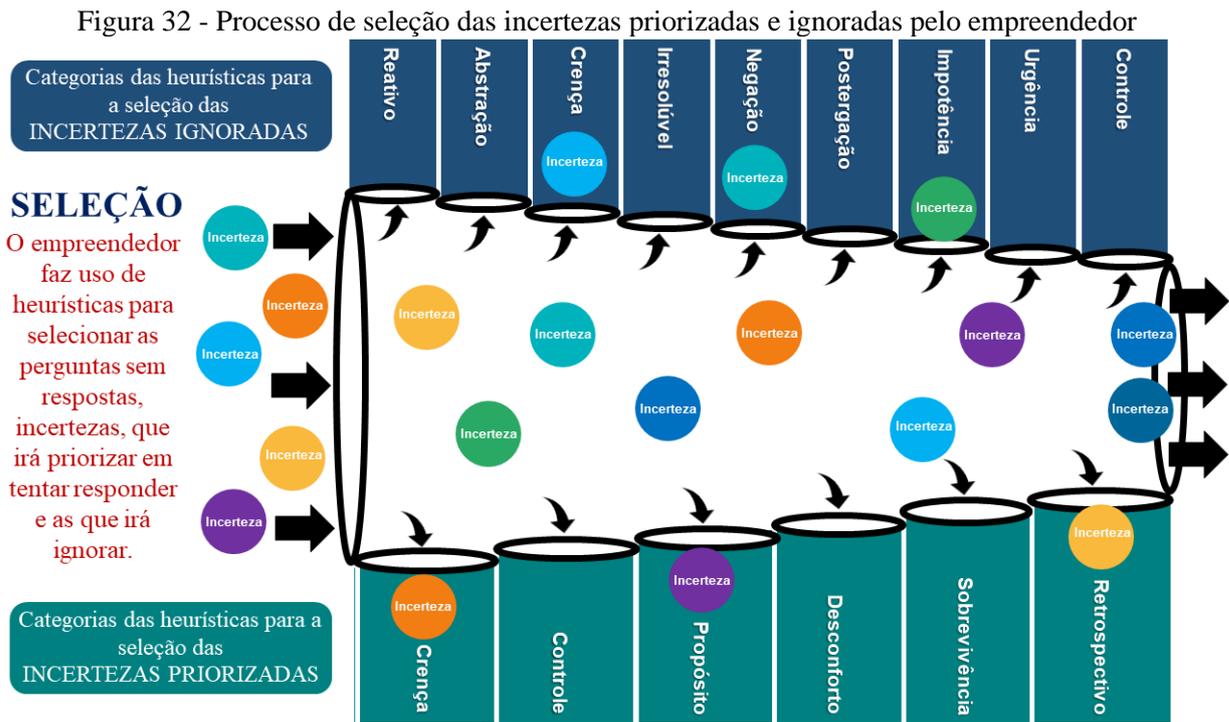
Categories	Definição	Exemplos de Heurísticas de Seleção das incertezas priorizadas	Exemplos de Incertezas Priorizadas
		Focar no caixa, que eu tenho mais controle. (Oliveira)	Quanto de caixa eu tenho? (foco5)
		Preocupar com aquilo onde eu posso controlar e influenciar o resultado. (Costa)	Como é que eu faço para chegar no segundo semestre com o negócio que eu inventei, com o negócio que eu criei? (foco13)
Crença	Estado, processo mental ou atitude do empreendedor ao acreditar em algo que influencia a escolha de qual incerteza priorizar. A crença do empreendedor direciona a seleção da incerteza que será priorizada por ele. Ele também exterioriza uma atenção maior por um tipo de incerteza em função de sua predileção por um campo do conhecimento, área do negócio ou atuação profissional.	A cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender como posso ser relevante no futuro dela. (Rocha)	Quais oportunidades a gente pode explorar? (foco27)
		"Relacionamento é a chave de qualquer empresa." (Soares)	Como aumentar a rede de relacionamento? (foco21)
		"Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores." (Fernandes)	Se as pessoas que estão na nossa empresa conseguem ter maturidade pra saber lidar com tanta informação? (foco23)
		Apostar na transformação digital de um mercado tradicional. (Alves)	Se realmente os lojistas estão sofrendo com falta de canal digital vão aderir a isso? (foco11)
Desconforto	O empreendedor prioriza a incerteza que lhe causa mais desconforto. Esse desconforto pode se manifestar na forma de ansiedade ou angústia. Ao priorizar a incerteza, a sua intenção é mitigá-la para reduzir o seu desconforto.	Preocupar com o que dá mais dor de cabeça e causa mais trabalho. (Martins)	Na profundidade, né. Sem dúvida nenhuma em qual é o tamanho desse buraco? (foco14)
		Focar naquilo que me angustia mais. (Vieira)	A duração da crise? (foco24)
		Adiantar o futuro para ter mais segurança e diminuir a ansiedade. (Meireles)	Como vai ser o cenário pós-crise? (foco16)
Propósito	O empreendedor prioriza a incerteza que está relacionada com o propósito que ele identifica para o seu negócio e para si mesmo. Ele julga como prioritária a incerteza que esteja mais alinhada com os seus propósitos.	O objetivo maior é oferecer saúde. (Palmares)	Mas será que os profissionais de saúde vão entender, por exemplo, a telemedicina, que é a ferramenta que eu trabalho, como realmente uma solução eficaz para atender seus pacientes? (foco32)
		Construir a mentalidade de que mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento. (Pagu)	Como convencer as pessoas de usarem modais elétricos depois do isolamento? (foco34)
		"Eu não quero que a pessoa, independentemente de	Hoje o quanto a gente de fato vai precisar aprimorar a parte tecnológica para

Categories	Definição	Exemplos de Heurísticas de Seleção das incertezas priorizadas	Exemplos de Incertezas Priorizadas
		onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar." (Dumi)	sustentar tudo isso? (foco40)
		"Falido você recupera, morto não." (Raoni)	O quanto isso impacta no ânimo das pessoas? (foco2)
Retrospectivo	O empreendedor prioriza as incertezas baseado em traumas e experiências negativas no passado. Com o medo de que o passado se repita, ele prioriza as incertezas que no passado foram negligenciadas ou ignoradas por ele.	Agir de forma proativa para evitar o atraso de pagamentos, que aconteceu num passado muito recente. (Ubirajara)	Qual vai ser o impacto nos meus parceiros comerciais e quando, né, eles vão começar a atrasar pagamento? (foco28)
		"A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos." (Vasconcelos)	Como não deixar a empresa quebrar nesse momento? (foco30)
		"Se eu não levar as pessoas comigo eu não chego a lugar nenhum." (Jawari)	Como que o time vai lidar caso a gente precise de alguma medida mais drástica ligada a corte? (foco6)
		"Cada real no caixa vai valer mais com o tempo, é uma verdade minha que ninguém pega agora." (Santos)	Quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três meses? (foco4)
Sobrevivência	O empreendedor prioriza todas as incertezas mais urgentes e críticas para a sobrevivência do seu negócio. Ele se encontra num estado de emergência ao tratar dessas incertezas de curto prazo relacionadas diretamente com a sobrevivência imediata da sua startup.	"Sempre tivemos um tempo de vida da startup muito curto, nunca tivemos mais do que 2, 3 meses de vida." (Amaral)	Se focamos energia em venda e receita desenfreada ou se a gente reorganiza a casa? (foco50)
		"Salvar a empresa e fazer com que a gente exista amanhã." (Yacamin)	Como é que a gente vai pagar as contas? (foco39)
		"Escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." (Firmino)	O que tem de investidor que a gente conseguiria correr atrás para fazer negócio e manter a operação em pé? (foco37)
		No curto prazo para sobreviver preciso encontrar uma linha de crédito rápido. (Wakanda)	O Banco Central vai liberar crédito de capital de giro de uma maneira rápida e acessível para os empresários em geral, no qual eu me incluo? (foco7)

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

O empreendedor possui um processo de priorização de incertezas para lidar com a sua escassez de atenção. Para isso, ele faz uso das regras simples que direcionam o seu processo de escolha. Essas heurísticas, como foi mostrado no Quadro 36, foram organizadas em 6 categorias. O empreendedor fará uso dessas heurísticas baseado na sua percepção de controle, nas suas crenças e preferências, no desconforto causado pelo seu desconhecimento, no seu propósito e na sua motivação, nas experiências e nos traumas passados e na sobrevivência em

si do seu negócio. Em seu processo de seleção da sua percepção de incertezas, ele irá escolher tanto as perguntas sem respostas que irá focar em responder quanto as que irá ignorar. Para representação desse processo de escolha das incertezas do empreendedor, propusemos a Figura 32. Ela sintetiza a decisão feita pelo empreendedor na alocação e priorização de sua atenção em relação às incertezas.



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Faz parte da percepção de incerteza do empreendedor a etapa de seleção das perguntas sem respostas que ele irá priorizar em responder e que irá ignorar. A percepção de incerteza do empreendedor tem início com os gatilhos que o estimulam a pensar sobre o futuro do seu negócio. Uma vez instigado a se preocupar com o futuro, ele precisa lidar com a sua escassez de atenção, recursos, acesso à informação, tempo e capacidade de processamento cognitivo. Para lidar com isso, ele faz uso de heurísticas ou regras simples. A sua percepção de incerteza inicia com heurísticas de delimitação. Por meio delas, ele irá delimitar os aspectos do seu negócio com que irá se preocupar em relação ao futuro. O empreendedor fará uso das heurísticas de exploração para elaborar perguntas sobre o futuro daquilo que delimitou. Diante das perguntas, ele reconhecerá como incerteza aquelas para as quais não tem resposta. Reconhecidas as incertezas, ele irá usar as heurísticas de seleção para decidir quais perguntas sem respostas irá priorizar em responder e quais irá ignorar. Podemos considerar que a percepção de incertezas do empreendedor é constituída das etapas de gatilhos, delimitação,

exploração, reconhecimento e seleção. No próximo tópico, revelaremos os fatores mencionados pelos nossos informantes que afetam a percepção das incertezas deles.

4.7 As lentes da percepção da incerteza

Durante a construção do protocolo de pesquisa, surgiu uma pergunta: **o que afeta a percepção de incerteza dos empreendedores?** Tivemos o desafio de investigar junto aos nossos informantes o que eles acreditavam que afetava a sua percepção. Tínhamos um problema por causa disso. O termo percepção de incerteza era nosso, e não do informante. Era preciso traduzir para ele essa ideia e fizemos isso através da criação de uma imagem. Consideramos que o empreendedor faz uso de diferentes lentes para olhar o futuro e elaborar perguntas. Nesse processo surgem elementos no seu contexto e no seu ambiente que afetam a nitidez de sua lente. Alguns elementos tornam a lente mais nítida, ou seja, desembaça-a, facilitando a sua percepção. Porém existem outros elementos que embaçam a lente, deixando-a menos nítida e conseqüentemente dificultando a percepção. Perguntamos para todos os empreendedores da nossa amostra o que embaçava e o que desembaçava as lentes com as quais eles olhavam para o futuro.

Fizemos uso do mesmo processo de codificação baseado em Gioia *et al.* (2013). Estávamos buscando descobrir quais seriam os atributos da realidade do empreendedor que interferiam na percepção de suas incertezas. Sintetizamos as falas dos empreendedores e categorizamos os fatores indicados por eles que afetavam o processo de elaboração das perguntas sem respostas sobre o futuro de algum aspecto delimitado do negócio. No Quadro 35 apresentamos uma amostra dos dados que empregamos no processo de codificação dos fatores que dificultam a percepção de incertezas dos empreendedores. No anexo 19 fornecemos o acesso a todos os dados que foram usados para esse processo de codificação.

Quadro 37 - Resultado da primeira árvore de codificação das ações e situações que **dificultam** a percepção de incerteza

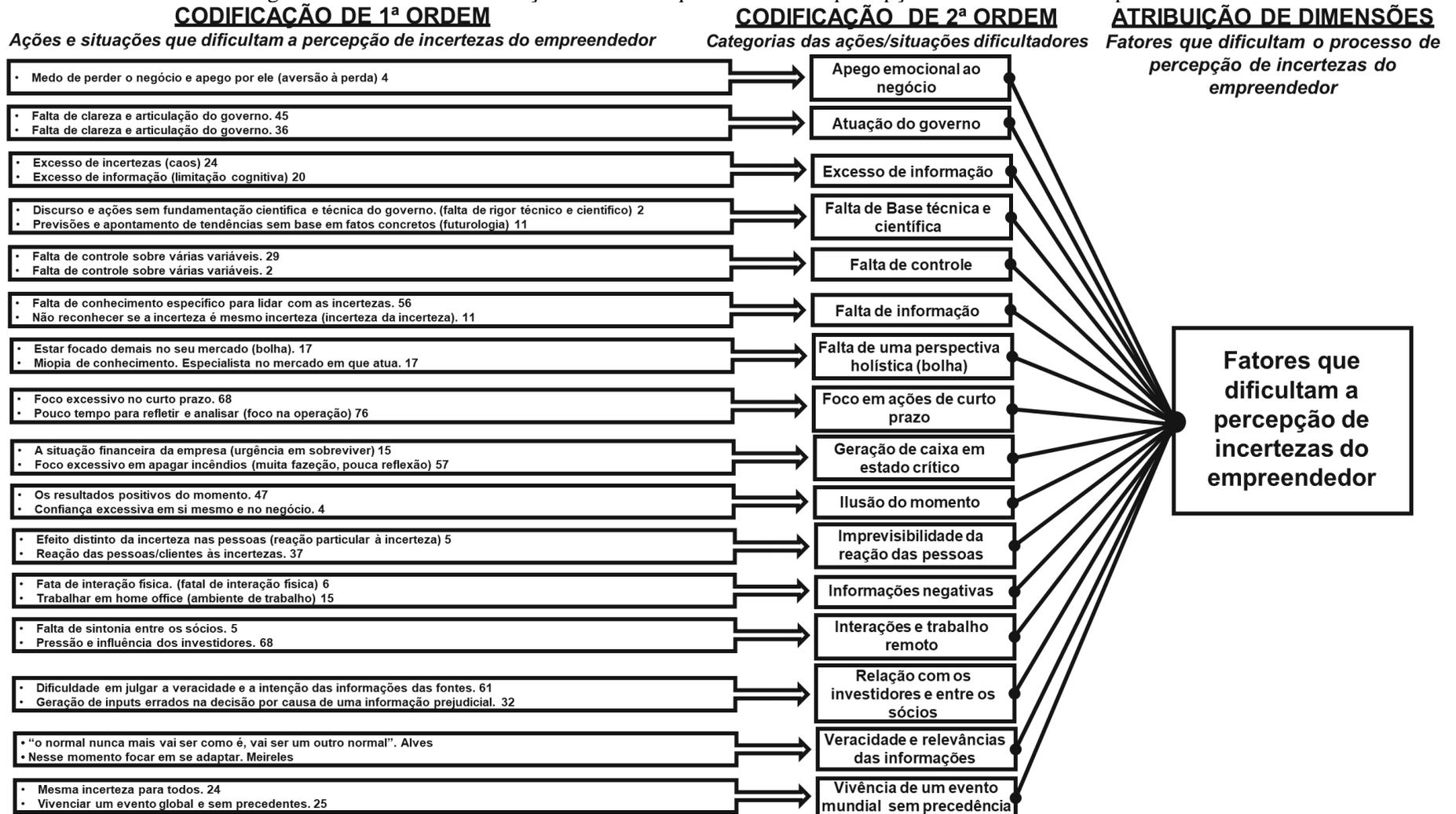
Código do empreendedor	Primeira ordem - o que atrapalha o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem – Ações e situações que dificultam a percepção de incertezas do empreendedor
2	<ul style="list-style-type: none"> • "Governo... uma coisa é você ter uma retórica e falar, outra coisa é você começar a fazer ações que prejudiquem coisas." • "Uma coisa é você falar um monte de asneira, outra coisa é você, você interferir e conseguir interferir pra ruim, pra mal." • "Uma coisa é a gente fazer o que a gente pode ajudar aqui, gerenciar a empresa. Então coisas que não estão no nosso controle." • "Fica muito ruim... alguma coisa que está fora do nosso controle." 	<p>Falta de clareza e articulação do governo.</p> <p>Discurso e ações sem fundamentação científica e técnica do governo (falta de rigor técnico e científico).</p> <p>Falta de controle sobre várias variáveis (falta de controle).</p>
11	<ul style="list-style-type: none"> • "A falta de dados e clareza dessas informações econômicas para onde vai?" • "O que mais me atrapalha hoje é não ter esses dados gerados de uma fonte que tenha certeza das respostas sobre as previsões e tendências." • "E isso ninguém tem." • "A pior coisa que me atrapalha agora é a própria incerteza da incerteza... saber se a incerteza é mesmo a incerteza, identificar quais são as incertezas." 	<p>Falta de clareza e certeza da informação (certeza da informação).</p> <p>Previsões e apontamento de tendências sem base em fatos concretos (futurologia).</p> <p>Não reconhecer se a incerteza é mesmo incerteza (incerteza da incerteza).</p>
17	<ul style="list-style-type: none"> • "Como eu estou muito focado no meu mercado, às vezes eu deixo de checar uma outra oportunidade que poderia funcionar no meu mercado porque eu estou muito focado nos costumes dele." • "Estar num mercado onde eu conheço muito ele, mas às vezes isso acaba me deixando míope para olhar outras oportunidades." • "Olhando para outro mercado eu poderia encontrar uma maneira mais simples e que pudesse ser adaptável ao meu mercado." • "Então ao mesmo tempo que o meu foco é num nicho, num mercado, me ajuda porque eu entendo muito bem como ele funciona, às vezes ele atrapalha porque eu acabo não abrindo a visão para outros mercados que poderiam me ajudar." 	<p>Estar focando demais o seu mercado (bolha).</p> <p>Miopia de conhecimento.</p> <p>Especialista no mercado em que atua.</p>
20	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que hoje o excesso de informação atrapalha." • "Eu procuro filtrar bastante, tanto as fontes de informação quanto o conteúdo da informação." • "Às vezes chega uma informação que você não pediu." • "Então nesse sentido isso atrapalha bastante no discernimento da realidade do que está acontecendo." 	<p>Excesso de informação (limitação cognitiva).</p> <p>Relevância da informação (dificuldade em discernir e julgar qual informação é relevante).</p>
25	<ul style="list-style-type: none"> • "O que atrapalha é isso de ser uma coisa tão global e sem precedentes." • "A gente não sabe em que se basear." • "Aí tem gente que fala assim: não, a gente tem que ver o caso da China, como está na China." • "O que mais atrapalha é a falta de referências." 	<p>Falta de referências no passado.</p> <p>Vivenciar um evento global e sem precedentes.</p>
29	<ul style="list-style-type: none"> • "O que me atrapalha é imaginar que eu não tenho controle de um monte de coisa." • "De repente alguns movimentos podem mudar ainda mais o cenário. Podem prejudicar ainda mais o cenário do Brasil e do mundo." • "No caso do Brasil todas as incertezas com relação ao nosso Presidente." 	<p>Falta de clareza e articulação do governo (governo).</p> <p>Falta de controle sobre várias variáveis.</p>

Código do empreendedor	Primeira ordem - o que atrapalha o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem – Ações e situações que dificultam a percepção de incertezas do empreendedor
45	<ul style="list-style-type: none"> • "A atuação do governo... é um negócio que fica bem incerto. Quanto mais demora pra ter alguma ação, mais esses problemas vão ficando muito difíceis de você ter uma visibilidade." • "Se eu estivesse lá [em Paris] eu conseguiria ter uma visibilidade pelo menos de três meses que hoje aqui eu não consigo ter." • "Dificultando mesmo a tomada de decisão." • "Essas coisas dificultam um pouco a tomar decisão porque dependendo do que acontece você tem que mudar totalmente a sua direção." 	Falta de clareza e articulação do governo (governo).
50	<ul style="list-style-type: none"> • "É desalinhamento de sócias... a gente perde um tempo tentando se alinhar... muitas vezes a gente bate cabeça sobre o que fazer." • "Pra mim é muito difícil lidar com uma situação que não tem dia pra terminar." • "Eu não sei quando vai terminar, eu não sei se daqui a dois meses, seis meses, um ano, dois anos, cinco anos." 	Falta de sintonia entre os sócios. Falta de uma previsão para a duração do estado de incerteza.
61	<ul style="list-style-type: none"> • "Falta de informação." • "A gente não sabe até que ponto as informações que eles trazem ou as informações que eles não trazem podem nos atrapalhar." • "Então o que a ENEL está fazendo? A gente não sabe. E o que eles soltam será que é, será que não é? Isso atrapalha." • "Querendo ou não tudo gira em falta da informação." 	Falta de informação. Dificuldade em julgar a veracidade e a intenção das informações das fontes. Geração de inputs errados na decisão por causa de uma informação prejudicial.
76	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu te falo que é demanda e os projetos em que a gente se envolve e acaba deixando de lado outros ou não dando atenção para a incerteza que alguém mais próximo tenha que eu não consiga identificar." 	Foco excessivo no curto prazo. Pouco tempo para refletir e analisar (foco na operação).

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Uma vez encontrados as ações e situações que dificultam o processo de percepção dos empreendedores, construímos a árvore de codificação com os fatores que dificultam o processo de percepção dos empreendedores. Na Figura 33 apresentamos visualmente essa árvore. No Apêndice 20 os expandimos.

Figura 33 - Árvore de codificação dos fatores que **dificultam** a percepção de incertezas do empreendedor



Fonte: Elaborado pelo autor

Usamos os dados referentes ao relato dos empreendedores sobre o que facilita a percepção deles. Usando a árvore de codificação, identificamos as ações e situações que facilitam essa percepção. No Quadro 38, apresentamos uma amostra dos dados que empregamos no processo de codificação das ações e situações que facilitam a percepção de incertezas dos empreendedores. No Apêndice 17 fornecemos o acesso a todos os dados que foram usados para esse processo de codificação.

Quadro 38 - Resultado da primeira árvore de codificação das ações e situações que **facilitam** a percepção de incerteza

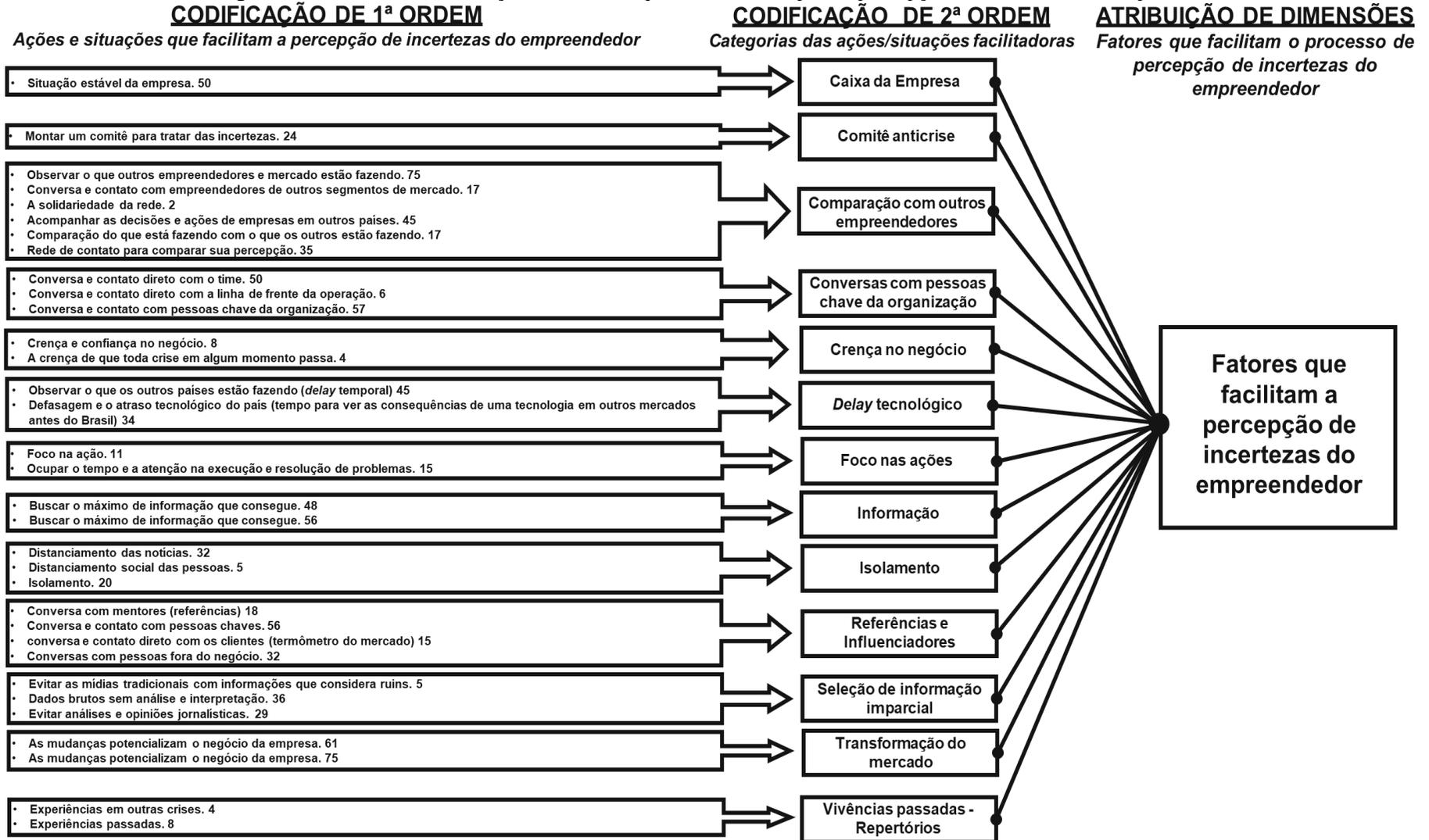
Primeira ordem - o que ajuda o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem – ações e situações que facilitam a percepção de incerteza do empreendedor (nº - código do empreendedor)
<ul style="list-style-type: none"> • "As pessoas se organizando pra ajudar aqui, ajudar ali." 	rede de amparo e proteção. 2
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu converso muito com o CFO da Ramper e ele está digerindo toda a massa de informação que existe por aí." • "A Ramper tem investidores. Eles conseguem desde me ajudar como conduzir melhor as situações, mas esses caras como investidores têm várias empresas. Isso já vem filtrado e interpretado para mim. Uma fonte de informação espetacular." • "Eu tenho uma rede de 5 a 10 empreendedores, que são amigos pessoais. E isso me ajuda também a calibrar e saber na Ramper se estamos indo bem ou mal com base no que eu ouço de outros." • "A última e talvez a mais importante é o meu contato direto com a minha linha de frente." 	<p>Conversa e contato com outras pessoas chaves da organização. (ampliação da percepção) 6</p> <p>Conversa e contato direto com a linha de frente da operação. (termômetro da operação) 6</p> <p>Referências para filtrar informação. 6</p> <p>Rede de contato para comparar sua percepção. 6</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "O que mais me ajuda é execução. Está difícil, resolve o problema, vende e você começa a resolver os seus problemas inteiros na empresa." • "Execução em todos os lados da empresa. A gente tem concentrado muito a nossa energia em execução. O que mais me ajuda hoje a clarear é a execução." 	<p>Foco na ação. 11</p> <p>Ocupar o tempo e a atenção na execução e resolução de problemas. 11</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Consultar os mentores da minha vida." • "Eu tenho uns quatro ou cinco mentores que eu levo pra minha vida que me ajudam a ter clareza dessa incerteza." 	<p>Conversa com mentores (referências) 18</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente está em um país onde as tecnologias chegam dois, três anos depois do que está acontecendo fora, na Europa... Poder visualizar o que funcionou fora e aplicar no país com antecedência é algo que facilita." • "O que aconteceu, como que rodou fora e como aplicar isso no país." 	<p>Defasagem e o atraso tecnológico do país (tempo para ver as consequências de uma tecnologia em outros mercados antes do Brasil) 34</p> <p>Delay temporal. 34</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Entender que a Distrito [uma comunidade de startups - <i>coworking</i>] assim como outras iniciativas também do tipo podem ajudar a gente a conectar com pessoas, conhecimento, a troca contínua." • "Se eu não estivesse com a Distrito agora, talvez eu estaria com uma lente só do meu óculos e com as duas lentes... esse senso colaborativo, troca, esse senso mútuo de colaboração." • "A Distrito está me ajudando a enxergar esse senso colaborativo em um ambiente profissional." 	<p>Fazer parte de um <i>coworking</i> com outras startups. 35</p> <p>Rede de contato para comparar sua percepção. 35</p>

Primeira ordem - o que ajuda o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem – ações e situações que facilitam a percepção de incerteza do empreendedor (nº - código do empreendedor)
<ul style="list-style-type: none"> • "A troca que acontece dentro do mercado que eu estou." 	Rede de contato para comparar sua percepção. 47
<ul style="list-style-type: none"> • "O que me ajuda é me informar e eu tento fazer isso num contexto global." • "Para desembaçar a incerteza, você tem que pesquisar e ir atrás. Tem que se informar." • "Eu acho que é buscar o máximo de informação que te ajude a entender o cenário." 	Buscar o máximo de informação que consegue. 48
<ul style="list-style-type: none"> • "Pesquisas. Eu sempre sou um cara muito... eu pesquiso muito." • "Eu vou muito em busca, como eu não tenho conhecimento, eu vou atrás de informação." • "Eu pesquiso muito o meu mercado, a minha concorrência, a área da saúde, eu entendo as pessoas, eu tento tirar a informação de cada uma dessas pessoas e essas informações é que me ajudam." 	Buscar o máximo de informação que conseguir. 56 Conversa e contato com pessoas chaves. 56
<ul style="list-style-type: none"> • "Processos de como que determinado setor está fazendo para contornar o problema que ele tem." • "Esse setor conseguiu manter 80% do faturamento fazendo isso e tem um processo, tem um framework ali estruturado que olha, ele pegou parte do investimento dele e pôs aqui, ele reduziu carga horária do funcionário pra isso, então você vê que tem um plano estruturado por trás." 	Observar o que outros empreendedores e o mercado estão fazendo. 70

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Encontramos 13 fatores que facilitam a percepção das incertezas dos empreendedores. Com esses fatores, construímos a árvore de codificação na qual categorizamos todos eles. Foram 13 categorias identificadas. Na Figura 34 apresentamos visualmente essa árvore. No Apêndice 18 disponibilizamos o acesso à totalidade desses dados.

Figura 34 - Árvore de codificação dos fatores que **contribuem** para a percepção de incertezas do empreendedor



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Descobrimos com a análise e codificação dos nossos dados que existem fatores que estão presentes no contexto e no ambiente do empreendedor que afetam a sua percepção. Eles podem contribuir, Figura 34, ou dificultar, Figura 33, a percepção das incertezas deles. Os informantes relataram uma série de elementos que eles acreditavam serem críticos para embaçar ou desembasar as lentes que usavam para ver o futuro. No Quadro 39 trouxemos a distribuição dos fatores que atrapalham a percepção em função da nossa amostra.

Quadro 39 - Síntese da distribuição dos fatores que **dificultam** a percepção de incertezas dos empreendedores

Fatores que dificultam a percepção de incertezas	Empreendedores (código)	Percentual da amostra
Apego emocional ao negócio	4	3%
Atuação do governo	45, 36, 29, 75, 2	17%
Excesso de informação	5, 24, 20, 32, 48, 70	20%
Falta de base técnica e científica	2, 50, 11	10%
Falta de controle	29, 2	7%
Falta de informação	56, 61, 34, 11	13%
Falta de uma perspectiva holística (bolha)	17, 75, 17	10%
Foco em ações de curto prazo	57, 68, 76, 24	13%
Geração de caixa em estado crítico	15, 68, 8, 24, 57	17%
Ilusão do momento	47, 4	7%
Imprevisibilidade da reação das pessoas	37, 5	7%
Informações negativas	18, 5, 70	10%
Interações e trabalho remoto	12, 34, 6, 15	13%
Relação com os investidores e entre os sócios	50, 5, 68	10%
Veracidade e relevâncias das informações	36, 61, 11, 32, 20	17%
Vivência de um evento mundial sem precedência	24, 25	7%
16 atributos	30 empreendedores	

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Identificamos 16 fatores que embaçam as lentes da percepção de incertezas dos empreendedores. Desses fatores, os quatro mais significativos dentro da amostra foram atuação do governo, excesso de informação, geração de caixa em estado crítico e veracidade e relevância da informação. Para Rocha, “*a atuação do governo... é um negócio que fica bem incerto... quanto mais demora pra ter alguma ação, mais esses problemas vão ficando muito*

difíceis de você ter uma visibilidade." Segundo ele, a atuação do governo dificulta a sua tomada de decisão pela falta de clareza. Essa dificuldade se deve ao fato *“dessas coisas [atuação dos governantes] dificultarem um pouco a tomar a decisão porque dependendo do que acontece você tem que mudar totalmente a sua direção”*. Já Costa acredita que *“hoje o excesso de informação atrapalha”*. A sua dificuldade está no fato de *“às vezes chega uma informação que você não pediu”*. Costa relatou que *“nesse sentido isso atrapalha bastante no discernimento da realidade do que está acontecendo”*. A lente da sua percepção fica bem embaçada por ele ter que filtrar um volume grande de informação resultando num caos para ele. A situação crítica do caixa é algo que afeta a percepção de muitos empreendedores, como Firmino. Segundo ele, *“outra coisa que prejudica bastante também é a necessidade de caixa... a gente teve 95% da nossa renda congelada... então não estamos em bons lençóis... a gente não está podendo escolher o que fazer... a gente não está podendo tomar a melhor decisão”*. A falta de caixa *“tira um pouco da sua capacidade de enxergar mais para a frente porque você não está tendo tempo de estudar e analisar”*. Ele precisa focar o curto prazo e as ameaças à sobrevivência imediata do negócio, deixando o médio e longo prazo embaçados. O outro fator é a veracidade e relevância das informações que são propagadas para o empreendedor. A sua dificuldade em avaliar e discernir a importância e, principalmente, a veracidade da informação que está chegando até ele é algo que dificulta a sua percepção. Um exemplo é o relato de Vieira: *“eu não sei quem está falando a verdade... eu não sei se tem verdade... eu não sei o quão distante nós estamos dela caso ela realmente exista”*. Não saber o que é verdade é algo que embaça muito a sua lente em relação ao futuro. A consequência de receber uma informação errada para Lopes é *“se nesse momento você tem um input errado, se nesse momento você tem aquela informação que você não deveria ter tido, você toma a pior decisão da tua vida... o maior problema da incerteza é o input errado no momento de incerteza”*. Receber uma informação errada ou desnecessária pode embaçar e prejudicar a percepção do empreendedor. No Quadro 40 abaixo trazemos a definição de cada um desses 16 fatores que de alguma forma embaçam a lente da percepção de incertezas do empreendedor.

Quadro 40 - Definição dos atributos que **dificultam** a percepção de incertezas dos empreendedores

Fatores	Evidências	Explicação
Apego emocional ao negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Medo de perder o negócio e apego por ele (aversão à perda) (Santos) 	O apego excessivo do empreendedor pode gerar um grande medo de perdê-lo. Esse medo afeta a sua percepção dificultando que ele identifique outras incertezas que não sejam uma ameaça para a sobrevivência do negócio. Ele fica num estado muito reativo e de proteção do seu negócio.

Fatores	Evidências	Explicação
Atuação do governo	<ul style="list-style-type: none"> Falta de clareza e articulação do governo. (Rocha) 	<p>A interação e a articulação do governo federal com as unidades da federação e os outros poderes podem afetar a percepção do empreendedor. O empreendedor fica sem saber com o que deve ou não se preocupar e prestar atenção. A forma como o governo atua pode mitigar várias incertezas para o empreendedor, mas também gerar mais incertezas para ele.</p>
Excesso de informação	<ul style="list-style-type: none"> Informação muito diversa (excesso de diversidade de informação). (Oliveira) Excesso de incertezas (caos). (Martins) Excesso de informação (limitação cognitiva). (Costa) 	<p>O empreendedor tem uma limitação cognitiva para processar e analisar um volume muito grande de informação. O excesso de informação acaba dificultando ao empreendedor encontrar e selecionar as informações que são mais relevantes. Além disso, esse excesso pode gerar um volume muito grande de incertezas para ele e afetar a sua percepção.</p>
Falta de base técnica e científica	<ul style="list-style-type: none"> Discurso e ações sem fundamentação científica e técnica do governo (falta de rigor técnico e científico). (Raoni) Falta de uma previsão para a duração do estado de incerteza. (Amaral) Previsões e apontamento de tendências sem base em fatos concretos (futurologia). (Ribeiro) 	<p>A propagação e a disseminação de informação sem base científica disseminada acabam levando o empreendedor a ter dificuldade se o que ele está percebendo é de fato uma incerteza. A divulgação de fake news afeta de forma significativa o processo de percepção do empreendedor. As <i>fakes news</i> podem distorcer a sua realidade e conseqüentemente o seu processo de percepção.</p>
Falta de controle	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controle sobre várias variáveis. (Almeida) 	<p>O empreendedor tem dificuldade de lidar com as variáveis que ele não controla. Por não ter controle sobre elas fica difícil para ele perceber as incertezas que podem emergir de fato delas. O fato de não ter controle sobre a variável já é percebido por ele como uma incerteza, mas podem existir outras incertezas relacionadas que escapam da sua percepção. As variáveis fora do seu controle acabam sendo ignoradas pelo empreendedor.</p>
Falta de informação	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conhecimento específico para lidar com as incertezas. (Palmares) Falta de informação. (Pagu) Falta de maturidade e conhecimento do mercado para reconhecer a relevância da solução da empresa. (Soares) Não reconhecer se a incerteza é mesmo incerteza (incerteza da incerteza). (Ribeiro) 	<p>A falta de informação afeta a percepção do empreendedor de diferentes formas. Uma das formas refere-se à sua dificuldade em reconhecer se uma incerteza é de fato uma incerteza. Pela escassez de informação, ele tem essa dificuldade. Outra forma é a incerteza gerada pela falta de informação do mercado em relação às soluções e tecnologias da empresa. O mercado não consegue reconhecer a relevância de sua solução. Por último, a falta de informação afeta como ele lida, julga e gere as incertezas. A falta de informação pode levá-lo a perceber apenas as incertezas que estão dentro do seu espectro de conhecimento.</p>

Fatores	Evidências	Explicação
Falta de uma perspectiva holística (bolha)	<ul style="list-style-type: none"> • Miopia de conhecimento. Especialista no mercado em que atua. (Alves) • Falta de um panorama macroeconômico claro. (Yacamin) • Estar focado demais no seu mercado (bolha). (Alves) 	O efeito bolha refere-se ao tipo de informação e conhecimento que chega até o empreendedor. Dependendo da sua atuação, ele pode ter apenas a perceptiva do segmento de mercado no qual atua ou do ecossistema no qual se encontra. Além disso, ele também pode ter uma percepção limitada pelo seu conhecimento. Ele compreende o mundo apenas pela perspectiva do seu contexto. Isso o faz ter uma visão reducionista da realidade. Ele tem dificuldade de perceber as incertezas que estão fora da sua bolha, mas que também o impactam.
Foco em ações de curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de responsabilidade e atividades realizadas simultaneamente. (Aruana) • Foco excessivo no curto prazo. (Firmino) • Pouco tempo para refletir e analisar (foco na operação) (Dumi) 	O horizonte temporal de ação do empreendedor afeta a sua percepção. O foco na ação e na execução no curto prazo conduz o empreendedor a um estado de mais fazeção e reação e menos reflexão e análise. Ele acaba priorizando o presente. Isso dificulta a sua percepção das incertezas de médio e longo prazo.
Geração de caixa em estado crítico	<ul style="list-style-type: none"> • A situação financeira da empresa (urgência em sobreviver). (Wakanda) • Foco excessivo em apagar incêndios (muita fazeção, pouca reflexão).(Aruana) 	O fluxo de caixa é fator crítico para a sobrevivência do negócio. A dificuldade na geração de caixa leva o empreendedor a focar a sua atenção nesse problema. Ele pode deixar de perceber outras incertezas que não estejam relacionadas diretamente com a geração de caixa. O foco da sua percepção passa a ser solucionar o problema da geração de caixa. Quanto melhor o fluxo de caixa, mais atenção o empreendedor pode dar para outros aspectos do negócio.
Ilusão do momento	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados positivos do momento. (Ubirajara) • Confiança excessiva em si mesmo e no negócio. (Santos) 	O empreendedor está vivenciando um grande crescimento da startup em função de um evento atípico. Ele tem dificuldade em perceber as incertezas exatamente por se tratar de algo excepcional. Ele não sabe por quanto tempo irá durar esse momento nem se o crescimento que ele teve será algo permanente. O futuro e as incertezas que ele percebe nessa realidade momentânea podem deixar de existir quando esse evento tiver fim.
Imprevisibilidade da reação das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Efeito distinto da incerteza nas pessoas (reação particular à incerteza). (Oliveira) • Reação das pessoas/clientes às incertezas. (Coralina) 	O efeito das incertezas nas pessoas é algo idiossincrático. Cada indivíduo reage de uma maneira diferente à incerteza. Essa variabilidade afeta a percepção do empreendedor, pois ele não sabe como os outros indivíduos estão reagindo às incertezas. Essa oscilação pode modificar as incertezas que ele percebeu e até mesmo gerar outras novas.
Informações negativas	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e notícias negativas (negativismo).(Machado) • Falta de otimismo.(Lima) 	As informações consideradas negativas pelo empreendedor afetam o seu humor e conseqüentemente a sua percepção. Ao ser afetado pelo negativismo, ele pode ter uma compreensão equivocada da realidade. Além disso, pode também tender a perceber as incertezas como algo negativo, levando-o a evitá-las ou ignorá-las.

Fatores	Evidências	Explicação
Interações e trabalho remoto	<ul style="list-style-type: none"> • Fata de interação presencial. (fatal de interação física).(Soares) • Falta de interação presencial. (falta de interação física).(Jawari) • Trabalhar em home office (ambiente de trabalho).(Ferreira) 	O trabalho remoto afeta a sua interação com as pessoas de sua rede. Ao estar próximo do time, dos clientes e dos parceiros, ele consegue fazer uma leitura melhor do que está acontecendo por meio de sinais tácitos, como o tom da fala, a postura corporal, a forma de olhar. O trabalho remoto dificulta a sua percepção do que não pode ser verbalizado pelos indivíduos.
Relação com os investidores e entre os sócios	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sintonia entre os sócios. (Amaral) • Pressão e influência dos investidores. (Firmino) 	As visões distintas de cada sócio podem gerar conflitos que irão afetar a percepção de incerteza do empreendedor. Existem também os interesses conflitantes dos investidores, dos sócios e do negócio. Todos esses interesses e visões conflitantes e divergentes podem afetar o processo de percepção do empreendedor.
Veracidade e relevâncias das informações	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em julgar a veracidade das informações das fontes. (Vieira) • Falta de clareza e certeza da informação (certeza da informação).(Ribeiro) • Geração de inputs errados na decisão por causa de uma informação prejudicial. (Pagu) • Relevância da informação (dificuldade em discernir e julgar qual informação é relevante).(Lopes) 	O contato do empreendedor com determinada informação se torna um problema para ele. Ele não consegue julgar a veracidade e a relevância da informação à qual ele está sendo exposto. Uma vez exposto isso, a sua percepção é afetada. Dependendo da informação, isso pode levá-lo a ter uma percepção distorcida ou errada das incertezas.
Vivência de um evento mundial sem precedência	<ul style="list-style-type: none"> • Mesma incerteza para todos. (Martins) • Vivenciar um evento global e sem precedentes. (Meireles) • Falta de referência no passado. (Martins) 	Um evento sem precedentes e referências no passado pode gerar um volume muito grande de incertezas. Esse grande número de incertezas pode afetar a percepção do empreendedor por causa da sua limitação cognitiva para processar tantas lacunas de informação. Apesar de todos estarem vivendo o mesmo evento, as incertezas não são necessariamente as mesmas para todo mundo. Esse fator acaba sendo um complicador para o empreendedor, que pode ter dificuldade em perceber as suas próprias incertezas.

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Da mesma forma que existem os fatores que prejudicam a percepção de incertezas do empreendedor, existem aqueles que facilitam. No Quadro 40 vimos todos que na visão dos informantes da nossa amostra embaçam a lente de sua percepção. Agora vamos apresentar os fatores que contribuem para que a lente do empreendedor se torne mais nítida. Ao todo identificamos 13 fatores. Eles têm como função contribuir para a percepção de incertezas dos empreendedores. No Quadro 41 apresentamos a distribuição dos fatores que desembaçam a lente da percepção em função da nossa amostra.

Quadro 41 - Síntese da distribuição dos fatores que **facilitam** a percepção de incertezas dos empreendedores em função da amostra

Fatores que facilitam a percepção de incertezas	Empreendedores (código)	Percentual da amostra
Caixa da empresa - Situação financeira da empresa	50	3%
Comitê anticrise	24	3%
Comparação com outros empreendedores	75, 70, 17, 2, 45, 17, 35, 47, 6	33%
Conversa com pessoas chaves da organização	24, 50, 25, 6, 57, 12	20%
Crença no negócio	8, 4	7%
Delay tecnológico	34, 45	7%
Foco nas ações	11, 15	7%
Informação	48, 56	7%
Isolamento	32, 5, 20	10%
Referências e influenciadores	18, 56, 68, 15, 37, 32, 25	23%
Seleção de informação imparcial	5, 36, 29, 35, 6	17%
Transformação do mercado	61, 75	7%
Vivências passadas - Repertórios	4, 8	7%
13 atributos	30 empreendedores	

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Os empreendedores relataram práticas, experiências e elementos que os ajudam no processo de elaboração de suas perguntas sobre o futuro de seu negócio. Quatro fatores foram mais representativos na amostra: comparação com outros empreendedores, conversa com pessoas chaves da organização, referência e influenciadores e seleção de informação imparcial. O empreendedor Machado mencionou que *“como que determinado setor está fazendo para contornar o problema que ele tem”*. As ações de outras empresas que atuam no seu setor lhe possibilitam perceber algumas incertezas que não seriam tão claras para ele sem esse auxílio. O setor que ele está acompanhando *“conseguiu manter 80% do faturamento fazendo isso e aí tem um processo... você vê que tem um plano estruturado por trás”*. Ele consegue estabelecer uma comparação do que outras empresas que atuam no seu setor estão fazendo e avaliar as suas próprias ações. O mesmo acontece com Alves, que em sua fala disse: *“eu passo o que eu estou fazendo e eles conseguem me dar outros pontos de vista de maneira que isso clareia a minha visão, limpa os meus olhos”*. Para a empreendedora Meireles, conversar com pessoas chaves da organização facilita a percepção. Ela relatou que *“o que vem de dentro da equipe são pessoas que estão pensando naquilo... e isso ajuda muito a aliviar a incerteza”*. Conversar com as equipes que estão vivenciando os problemas e a rotina da empresa fornece informações cruciais para desembaçar a sua percepção. Segundo Aruana, esses indivíduos chaves seriam *“os*

meus sócios... a gente senta, a gente discute bastante, conversa". A discussão com eles amplia a sua percepção e a faz analisar os problemas por uma perceptiva diferente da sua. Um fator que também desembaça as lentes da percepção dos empreendedores são os influenciadores. Lima compartilhou que ajuda na sua percepção *"consultar os mentores da minha vida... eu tenho uns quatro ou cinco mentores que eu levo pra minha vida que me ajudam a ter clareza dessa incerteza"*. De acordo com seus critérios pessoais, ele selecionou um grupo de mentores que direcionam e auxiliam em suas decisões. Esse grupo lhe traz questões e pontos que expandem a sua percepção. Outro fator representativo na amostra foi a imparcialidade das fontes. Para os empreendedores que citaram esse fator, quanto mais imparcial a fonte, menos embaçadas ficam as suas lentes. Almeida, por exemplo, disse *"o que me ajuda é eu saber ler as notícias, né. É eu interpretar as coisas com a minha cabeça, como eu sempre fiz, ao invés de ficar ouvindo o que o jornalista A, B ou C está dizendo"*. Existem uma série de fatores que auxiliam na percepção das incertezas do empreendedor. No Quadro 42 abaixo trazemos a definição dos fatores mais representativos mencionados e dos demais que encontramos na nossa amostra.

Quadro 42 - Definição dos fatores que **facilitam** a percepção de incertezas dos empreendedores

Fatores	Evidências	Explicação
Caixa da empresa - Situação financeira da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Situação estável da empresa. (Amaral) 	<p>Ao não ter problemas com a geração de caixa, o empreendedor pode focar a sua atenção em outros aspectos do negócio. A geração de caixa afeta diretamente a sobrevivência do negócio. Por não ter essa preocupação, ele pode expandir o seu horizonte de tempo para perceber incertezas de médio e longo prazo.</p>
Comitê anticrise	<ul style="list-style-type: none"> • Montar um comitê para tratar das incertezas. (Martins) 	<p>O comitê anticrise permite ao empreendedor discutir e revisar diariamente as incertezas que ele está percebendo com outras pessoas. Além disso, oferece a oportunidade de ele refletir sobre as incertezas que está percebendo ou não.</p>

Fatores	Evidências	Explicação
Comparação com outros empreendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Observar o que outros empreendedores e o mercado estão fazendo. (Yacamin) • Conversa e contato com empreendedores de outros segmentos de mercado. (Alves) • A solidariedade da rede. (Raoni) • Acompanhar as decisões e ações de empresas em outros países. (Rocha) • Comparação do que está fazendo com o que os outros estão fazendo. (17) • Fazer parte de um <i>coworking</i> com outras startups. (Fernandes) • Rede de contato para comparar sua percepção. (Jawari) 	Ao fazer parte de uma rede com outras startups, o empreendedor consegue observar as incertezas que seus pares estão percebendo. Isso lhe permite comparar as suas incertezas com as percebidas pela sua rede.
Conversa com pessoas chaves da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Conversa e contato direto com o time (termômetro da situação da empresa) (Meireles) • Conversa e contato com outras pessoas chaves da organização. (ampliação da percepção) (Jawari) • Conectividade por meio da internet. (Pena) 	A conversa com pessoas chaves da organização permite ao empreendedor ter contato com diferentes perspectivas. Essas conversas podem ampliar a sua percepção. As pessoas escolhidas pelo empreendedor se tornam um fator crítico para auxiliar a sua percepção.
Crença no negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Crença e confiança no negócio. (Wakanda) • A crença de que toda crise em algum momento passa. (Santos) 	A crença do empreendedor no seu negócio orienta a sua percepção. Ela pode influenciar as incertezas que o empreendedor irá perceber. Ao lidar com incertezas, é importante para o empreendedor acreditar no seu negócio.
Delay tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Delay temporal. (Soares) • Observar o que os outros países estão fazendo (delay temporal). (Rocha) • Defasagem e o atraso tecnológico do país (tempo para ver as consequências de uma tecnologia em outros mercados antes do Brasil). (Soares) 	Existe um <i>delay</i> em relação ao lançamento de novas tecnologias e inovações entre os países desenvolvidos e o Brasil. Esse atraso permite ao empreendedor observar as incertezas que estão emergindo dessas inovações e tecnologias. Isso também se aplica em eventos e tendências que ocorrem primeiro em algum país antes do Brasil.
Foco nas ações	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupar o tempo e a atenção na execução e resolução de problemas. (Ribeiro) • Ocupar o tempo e a atenção na execução e resolução de problemas. (Ferreira) 	Para alguns empreendedores, o foco nas ações ajuda a não dispersar a sua atenção com outras incertezas. Isso é útil quando o empreendedor se encontra numa situação com um volume muito grande de incertezas.

Fatores	Evidências	Explicação
Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar o máximo de informação que consegue. (Vasconcelos) 	A informação auxilia o empreendedor em sua percepção. Ele faz uso da informação para analisar o futuro e compreender as incertezas.
Isolamento	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciamento das notícias. (Lopes) • Distanciamento social das pessoas. (Oliveira) • Isolamento. (Costa) 	O isolamento permite ao empreendedor não dispersar a sua atenção. Num momento de muitas incertezas, o isolamento lhe permite refletir e concentrar no seu processo de percepção de incertezas. O contato com outras pessoas ou com notícias negativas pode afetar a sua percepção.
Referências e Influenciadores	<ul style="list-style-type: none"> • Conversa com mentores (referências).(Lima) • Conversa e contato com pessoas chaves. (Palmares) • Conversa e contato direto com os clientes (termômetro do mercado) (Ferreira) • Conversas com pessoas fora do negócio. (Lopes) • Lives com futuristas para inspirar o processo de ideias para o negócio. (Meireles) 	Os influenciadores afetam a percepção do empreendedor. Eles ampliam a sua percepção ao lhe apresentar novas visões e perspectivas. A escolha de quais influenciadores seguir é crucial para o processo de percepção do empreendedor.
Seleção de informação imparcial	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar as mídias tradicionais com informações que considera ruins. (Oliveira) • Dados brutos sem análise e interpretação. (Vieira) • Evitar análises e opiniões jornalísticas. (Almeida) • Habilidade para interpretar por si mesmo as notícias. (Almeida) • Pesquisas de mercados para retratar a situação. (Meireles) • Referências para filtrar informação. (Jawari) 	Os dados sem interpretação permitem ao empreendedor construir o seu próprio entendimento. Ele faz uso do dado bruto para servir de base para o seu processo de percepção de incertezas. Com isso, consegue interpretar os dados de acordo com o seu contexto e sua realidade.
Transformação do mercado	<ul style="list-style-type: none"> • As mudanças potencializam o negócio da empresa. (Yacamin) 	As transformações no mercado geram lacunas de informações para todos que atuam nele. Essas lacunas permitem ao empreendedor perceber mais claramente as incertezas que emergem dessas transformações.
Vivências passadas - Repertórios	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências em outras crises. (Santos) • Experiências passadas. (Wakanda) 	As experiências com outras crises e empreendimentos proporcionam ao empreendedor construir um repertório de incertezas. Esse pode servir de auxílio para ele consiga perceber incertezas semelhantes a outras vivenciadas por ele no passado.

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Conseguimos descrever com o auxílio da nossa amostra a existência de fatores que irão prejudicar ou contribuir para a percepção dos empreendedores. A lente com a qual os nossos informantes olham para o futuro e elaboram as suas perguntas é afetada por uma série de fatores que conseguimos identificar. Resta agora investigar quais seriam as fontes de informação que alimentam a percepção de incertezas dos indivíduos da nossa amostra. No próximo tópico, discutiremos os tipos de critérios utilizados pelos empreendedores para selecionar as suas fontes de informação.

4.8 As fontes de informação dos empreendedores para a percepção da incerteza

A última pergunta que emergiu do protocolo e da análise dos dados e que tentamos responder foi: **o que alimenta a percepção de incerteza do empreendedor?** Pedimos para todos os nossos informantes que explicassem quais eram as suas fontes de informação. Fizemos uso da árvore de codificação proposta por Gioia *et al* (2013) para analisar as explicações fornecidas pelos empreendedoras para a escolha de suas fontes. No Quadro 43 apresentamos uma amostra dos dados que utilizamos na árvore de codificação com a qual identificamos de que forma os empreendedores consomem as informações. No Apêndice 21 disponibilizamos o acesso aos dados que utilizamos nesse processo de codificação.

Quadro 43 - Resultado da primeira árvore de codificação de como o empreendedor consome informação de suas fontes

Código do Empreendedor	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das fontes de informação
4	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não estou buscando tanta informação." • "Então eu acabo buscando informações ruins do coronavírus, mas pra empresa eu não estou." • "Relatório que circulou hoje da BTG pactual claramente influenciando, mostrando a volta da economia... estão tentando influenciar para o seu bem próprio" • "Eu não acredito muito em <i>reports</i>." 	<p>"Não está buscando informação. "Considera informações sobre a covid-19 ruins (seleção da influência/efeito da informação). Não confia em <i>reports</i>. (crença) Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
15	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu sou uma pessoa de referências. Eu gosto muito de pessoas que me indiquem coisas." • "Inclusive um <i>adviser</i> nosso da empresa é um empreendedor serial também. Ele mora na Espanha. Então a gente tem uma visão um pouco mais à frente também." • "Para esse momento outra fonte minha é jornal, mas a minha grande fonte são os livros que eu pego de recomendações." • "Eu tento ler pelo menos uns 10 livros por ano." 	<p>Busca pessoas como referência. (referência) Consome informações das fontes indicadas por suas referências. (referência) Tem como referência um conselheiro que compartilha a visão dele com ele. Consome mídia tradicional. Tem preferência de consumir informações de livros.</p>

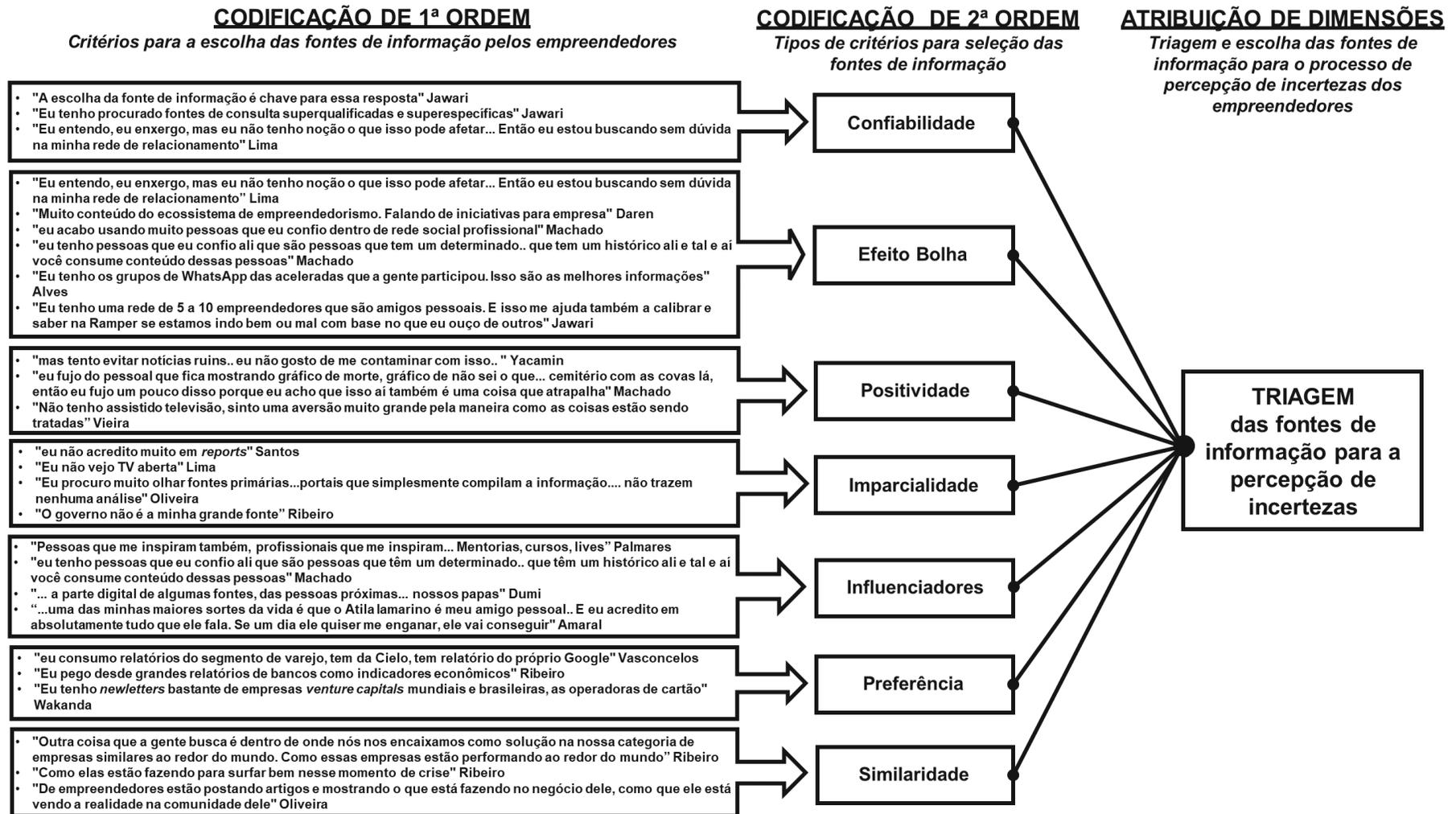
Código do Empreendedor	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das fontes de informação
17	<ul style="list-style-type: none"> • "Principalmente internet. Eu leio muito UOL." • "Infelizmente eu tenho assistido muito Jornal Nacional." • "Eu tenho os grupos de WhatsApp das aceleradas que a gente participou. Isso são as melhores informações." 	<p>Consome informação dos portais da internet. Consome informação dos grupos de WhatsApp das aceleradoras das quais fez parte. (influência da rede)</p> <p>Não gosta de consumir informação da mídia tradicional por divulgarem informações que não lhe agradam. (seleção da influência/efeito da informação)</p>
20	<ul style="list-style-type: none"> • "Televisão. Canais de notícias. Jornais em geral, não só canais de notícias." • "Eu procuro assistir os jornais. Os que eu mais assisto hoje é o Jornal Nacional, Jornal da Cultura e o jornal da Bandeirantes." • "No dia a dia é a internet." • "E eu caio de vez enquanto no Antagonista também quando eles publicam alguma coisa no Facebook." 	<p>Consome informação das redes sociais. Consome informação das mídias tradicionais.</p> <p>Consome informação dos portais da internet. Não tem uma preocupação em fazer uma curadoria das fontes e das informações que consome.</p>
34	<ul style="list-style-type: none"> • "Tenho o Medium como canal de comunicação... nível mundo." • "Livros em geral é onde eu busco bastante informação." • "Grandes blogs de notícias também." 	<p>Consome informação do médium e de blogs. Busca informação em livros. Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
35	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu olho alguns canais técnicos com uma certa frequência, um chamado <i>crunchbase</i>, americano." • "Manchetes da BBC internacional." 	<p>Consome informações específicas. (preferência)</p> <p>Consome informação de portal de notícia internacional.</p> <p>Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
37	<ul style="list-style-type: none"> • "Nesse momento eu acho que mais nas nossas redes de apoio." • "Então a gente tem buscado muito apoio dos nossos mentores para todas essas questões, sendo do fundo, de produto, do gerenciamento de crise." • "Então a nossa principal fonte são os nossos mentores e os canais que eles estão disponibilizando também com lives, com fundos de investimento, com economistas, com CEOs." 	<p>Consome informação da rede de mentores. (percepção coletiva)</p> <p>Consome informação de lives com fundos de investimento, economistas, CEO. (referência)</p> <p>Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
48	<ul style="list-style-type: none"> • "Muito conteúdo do ecossistema de empreendedorismo, falando de iniciativas para empresa." • "Quando fala de acompanhar o movimento global tem algumas plataformas, como o Bing, por exemplo" • "Muito o ecossistema de empreendedorismo, conteúdo de fundos, de universidades, de estudos em geral." 	<p>Consome informação da rede de empreendedores. (percepção coletiva)</p> <p>Acompanha a iniciativa de outros empreendedores. (exemplos)</p> <p>Consome conteúdo específico. (preferência)</p> <p>Tem rigor na seleção das fontes. (confiança e qualidade da fonte)</p> <p>Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
61	<ul style="list-style-type: none"> • "E no começo de tudo eles montaram um grupo só para falar de covid-19. E toda hora chegando informações. Ninguém sabia de onde vinham as informações" • "Tinha gente querendo que ficasse um administrador do grupo verificando as informações antes de passar para a gente e aquilo estava me fazendo muito mal." 	<p>Consome informação da rede. (percepção coletiva)</p> <p>Não consome informação que o faz se sentir mal. (seleção da influência/efeito da informação)</p> <p>Consome informação de grupos de WhatsApp.</p>

Código do Empreendedor	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das fontes de informação
75	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu leio bastante jornal todo dia pra me atualizar." • "Mas tento evitar notícias ruins... eu não gosto de me contaminar com isso... " • "Eu leio mais a parte de economia, do que está sendo feito de incentivo, mas a minha cabeça é mais pra tentar entender que caminho tomar." • "Tenho visto algumas lives, né, também algumas que eu acho bem interessantes, de pessoas que já passaram por isso, alguns podcasts também." 	<p>Consome mídia tradicional.</p> <p>Não consome informação que o faz se sentir mal. (seleção da influência/efeito da informação)</p> <p>Consome informações específicas. (preferência)</p> <p>Consome informações de referências. (referência)</p> <p>Consome informações de empreendedores que passaram por uma situação semelhante à sua. (exemplo)</p>

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Conseguimos com isso descobrir os critérios usados pelos empreendedores para selecionar as fontes de informação que alimentam a percepção de incerteza deles. Ao todo encontramos 7 critérios utilizados para selecionarem suas informações. Na Figura 35 apresentamos uma síntese da árvore que utilizamos para codificar esses critérios. No Apêndice 22 estão acessíveis todos os dados que utilizamos na codificação dos critérios de seleção das fontes de informação.

Figura 35 - Árvore de codificação dos tipos de critérios para a seleção das fontes de informação para a percepção de incertezas do empreendedor



Fonte - Elaborado pelo próprio autor

A escolha das fontes de informação pelo empreendedor afeta diretamente a sua percepção, pois será por meio delas que ele irá elaborar as suas perguntas. Utilizando a nossa amostra de 30 empreendedores, conseguimos identificar 7 critérios. Todos os empreendedores utilizam em sua maioria 1 critério para direcionar a sua escolha. Reconhecemos que possam existir outros critérios dependendo das características dos indivíduos da amostra. O empreendedor Lima, por exemplo, fez uso dos critérios de credibilidade e de efeito bolha para a seleção de suas fontes. Já o empreendedor Machado fez uso dos critérios de efeito bolha, influenciadores e positivities. É possível o empreendedor fazer uso de mais de um critério para escolher suas fontes e até mesmo combinar esses critérios. A pergunta do protocolo que nos permitiu observar isso foi: quais eram as fontes de informação do empreendedor e por que ele havia escolhido essas fontes. Nas respostas dadas, conseguimos identificar um padrão usado pelos empreendedores para selecionar quais fontes seriam utilizadas para alimentar com informação a percepção de incerteza deles. No Quadro 44 logo abaixo temos o percentual da distribuição dos critérios em função da nossa amostra de empreendedores.

Quadro 44 - Síntese da distribuição dos critérios para seleção das fontes de informação para a percepção de incertezas dos empreendedores em função da amostra

Crêterios	Empreendedores (código)	Percentual da Amostra
Credibilidade	6, 18	7%
Efeito Bolha	18, 37, 48, 70, 17, 6	20%
Imparcialidade	11, 5, 4, 18	13%
Influenciadores	15, 50, 56, 37, 70, 6, 76	23%
Positividade	75, 70, 36	10%
Preferência	5, 12, 47, 6, 11, 8	20%
Similaridade	11, 5, 75	10%

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

A nossa análise possibilitou identificar três critérios mais representativos dentro da nossa amostra: efeito bolha, influenciadores e preferência. Em relação ao efeito bolha, o empreendedor Machado disse "*eu acabo usando muito pessoas que eu confio dentro de rede social profissional*". Ele usa como fonte as pessoas que estão dentro da sua bolha. No caso dele, são as pessoas de seu convívio social e profissional nas quais ele confia. Segundo Machado, "*tenho pessoas que eu confio ali que são pessoas que têm um determinado... que têm um histórico ali e tal e aí você consome conteúdo dessas pessoas*". Ele consome informações dessas pessoas que limitam a sua percepção, condicionando-o a estar dentro da bolha formada por elas. O empreendedor Jawari relatou que utiliza como fonte influenciadores: "*a startup tem*

investidores... eles conseguem desde me ajudar como conduzir melhor as situações, mas esses caras como investidores têm várias empresas... isso já vem filtrado e interpretado para mim, uma fonte de informação espetacular". Esses investidores têm um papel de destaque no ecossistema de startups e por causa do poder que eles exercem Jawari se deixa influenciar por eles. Ele terceiriza para esses influenciadores a curadoria da informação que irá utilizar para o seu processo de elaboração de perguntas sobre o futuro do seu negócio. O último critério é a preferência. Oliveira, por exemplo, afirmou: *"estou consumindo muito dados também de pessoas técnicas, de blogs técnicos direto"*. Trata-se de uma preferência pessoal dele a escolha do tipo de fonte que irá recorrer para buscar informação. O mesmo ocorre com Vasconcelos, que afirmou: *"eu consumo relatórios do segmento de varejo, tem da Cielo, tem relatório do próprio Google"*. A escolha dessas fontes por ambos é fundamentada na preferência pessoal deles. Preferência essa que pode ser baseada numa série de fatores, como crença, experiência profissional, formação. No Quadro 45 expandimos essa discussão e explicamos melhor cada um dos 7 critérios e seus respectivos exemplos.

Quadro 45 - Definição dos critérios para a seleção das fontes de informação para a percepção de incertezas dos empreendedores

Critérios	Relatos dos empreendedores	Explicação
Credibilidade	"A escolha da fonte de informação é chave para essa resposta." (Jawari)	O empreendedor seleciona a fonte de sua informação de acordo com a confiabilidade que ele tem nela. O empreendedor busca fontes nas quais ele confia. Seleciona as fontes de acordo com a confiança e a credibilidade que elas transmitem para ele. É uma curadoria da seleção da fonte de informação feita por ele mesmo. A curadoria tem o objetivo de selecionar fontes que ele acredita, pois elas podem influenciar todo o seu processo de percepção de incerteza e compreensão da realidade. Por temer o efeito que a informação pode ter sobre ele, a sua energia se concentra na etapa de seleção de fontes que lhe são confiáveis.
	"Eu entendo, eu enxergo, mas eu não tenho noção o que isso pode afetar... Então eu estou buscando sem dúvida na minha rede de relacionamento." (Lima)	
Efeito Bolha	"Eu tenho os grupos de <i>WhatsApp</i> das aceleradas que a gente participou. Isso são as melhores informações." (Alves)	O empreendedor busca informações em sua rede. A rede do empreendedor é responsável por fazer a curadoria da informação que chega até ele. A sua percepção é influenciada pelas informações que a sua rede propaga. A rede determina o tipo de informação que chega até o empreendedor. Essas informações irão afetar a percepção de incerteza do empreendedor. Parte da incerteza percebida pelo empreendedor é as lacunas de informação que estão sendo propagadas pela sua rede. A sua rede pode ser startups com as quais participou de programa de aceleração, contatos profissionais, mentores, investidores, empreendedores que atuam no seu segmento de negócio, amigos, familiares. Características da rede, como tamanho, tipo, irão influenciar as informações que esse empreendedor recebe para alimentar o seu processo de
	"Muito conteúdo do ecossistema de empreendedorismo falando de iniciativas para empresa." (Vasconcelos)	
	"Eu entendo, eu enxergo, mas eu não tenho noção o que isso pode afetar... Então eu estou buscando sem dúvida na minha rede de relacionamento." (Lima)	

Critérios	Relatos dos empreendedores	Explicação
		percepção de incertezas. Ele confia na curadoria da sua rede.
Imparcialidade	<p>"Eu não acredito muito em <i>reports</i>." (Santos)</p> <p>"Eu procuro muito olhar fontes primárias...portais que simplesmente compilam a informação.... não trazem nenhuma análise." (Oliveira)</p> <p>"Eu não vejo TV aberta." (Lima)</p>	O empreendedor evita informações que sejam tendenciosas. Ele busca fontes primárias de informação ou fonte com dados brutos. Informações carregadas de análise são evitadas ou ignoradas por ele. Por trás de toda informação, existe uma intenção. Por não ser capaz de saber a intenção que motivou a análise da fonte ou por ser contrária a ela, o empreendedor evita essa informação. Ele opta por fontes que tenham a informação sem análise ou que fornecem apenas os dados brutos para ele mesmo interpretar. Muitos empreendedores estão evitando as mídias tradicionais por discordarem de suas linhas editoriais ou por desconhecerem suas intenções.
Influenciadores	<p>"Eu tenho pessoas que eu confio ali que são pessoas que têm um determinado, que têm um histórico ali e tal e aí você consome conteúdo dessas pessoas." (Machado)</p> <p>"A parte digital de algumas fontes, das pessoas próximas... nossos papas." (Dumi)</p> <p>"Então a nossa principal fonte são os nossos mentores e os canais que eles estão disponibilizando também com lives, com fundos de investimento, com economistas, com CEOs." (Coralina)</p>	O empreendedor busca fontes de informações em pessoas que exerçam para ele uma autoridade em função da posição que ocupam, do sucesso que possuem, da trajetória e da experiência, do conhecimento que dominam, da influência que exercem, do poder que detêm. O empreendedor busca informações nessas fontes para alimentar o seu processo de percepção. Conscientemente ele se permite ser influenciado por essas referências.
Positividade	<p>"Mas tento evitar notícias ruins... eu não gosto de me contaminar com isso..." (Yacamin)</p> <p>"Eu fujo do pessoal que fica mostrando gráfico de morte, gráfico de não sei o que .. cemitério com as covas lá, então eu fujo um pouco disso porque eu acho que isso aí também é uma coisa que atrapalha." (Machado)</p> <p>"Não tenho assistido televisão, sinto uma aversão muito grande pela maneira como as coisas estão sendo tratadas." (Vieira)</p>	O empreendedor seleciona a informação que não lhe cause desconforto. Ele busca informações que não sejam de acordo com o seu julgamento ruins. Ele tenta evitar notícias negativas que podem desmotivá-lo ou abatê-lo.
Preferência	<p>"Eu tenho procurado fontes de consulta superqualificadas e superespecíficas." (Jawari)</p> <p>"Eu procuro muito olhar fontes primárias...portais que simplesmente compilam a informação.... não trazem nenhuma análise." (Oliveira)</p>	O empreendedor seleciona a fonte de sua informação de acordo com a sua preferência. Essa preferência o faz focar a sua atenção num tipo específico de informação. A sua preferência também o faz selecionar a fonte pela qual irá se informar. A preferência é elo idiossincrático do empreendedor. Pode ser influenciado pelas suas experiências, área de

Critérios	Relatos dos empreendedores	Explicação
	"Eu olho alguns canais técnicos com uma certa frequência, um chamado <i>crunchbase</i> , americano." (Pena)	atuação, função na startup, formação, trajetória, visão de mundo.
Similaridade	"Outra coisa que a gente busca é dentro de onde nós nos encaixamos como solução na nossa categoria de empresas similares ao redor do mundo. Como essas empresas estão performando ao redor do mundo." (Ribeiro)	O empreendedor busca fontes de informações de outros empreendedores com negócios similares ao dele. Ele busca por meio dessas informações compreender como esses empreendedores estão agindo e pensando. É uma fonte para ele tentar observar o que esses empreendedores que atuam em mercados ou com produtos similares ao seu estão percebendo. A sua heurística busca selecionar as fontes pela similaridade e semelhança que elas têm com ele e seu negócio.
	"De empreendedores que estão postando artigos e mostrando o que estão fazendo no negócio deles, como que ele está vendo a realidade na comunidade dele." (Oliveira)	
	"Tenho visto algumas lives, né, algumas que eu acho bem interessantes de pessoas que já passaram por isso." (Yacamin)	

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Concluimos assim a sequência de 7 perguntas contidas na Figura 19 (Lógica do processo de perguntas que guiaram a sequência de construção da análise dos dados da pesquisa empírica) que nos propusemos a responder ao analisarmos os nossos dados. No processo de responder a essas perguntas, conseguimos ter uma compreensão da percepção de incertezas do empreendedor no ambiente de startups. Para concluir este capítulo, iremos, no próximo tópico, finalizá-lo com uma síntese de como os empreendedores percebem as suas incertezas.

4.9 Como os empreendedores percebem a incerteza

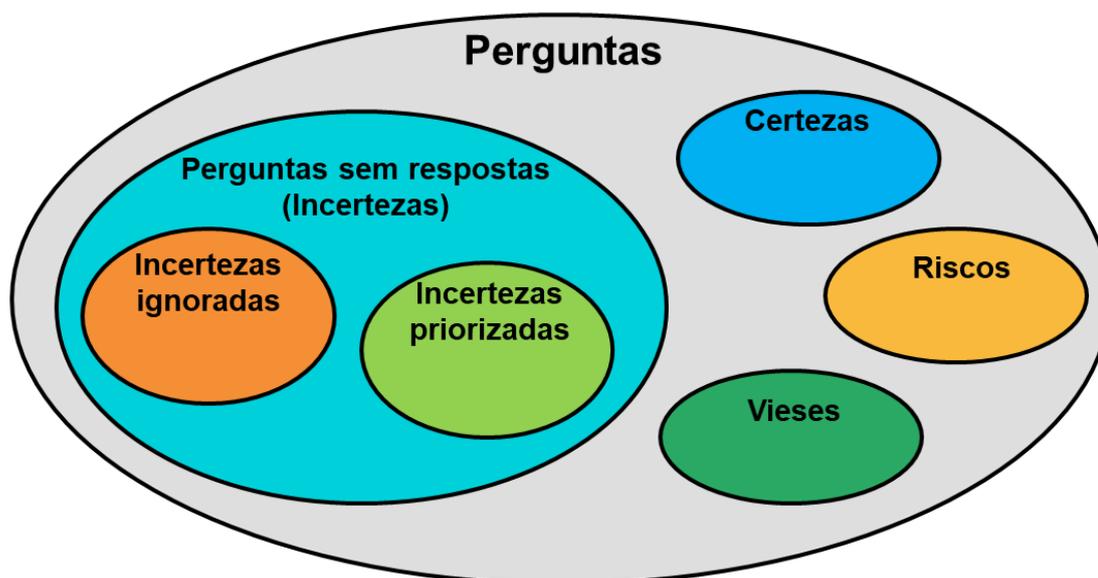
Ao longo deste capítulo, apresentamos as evidências que nos possibilitaram identificar e explicar cada etapa da percepção de incertezas do empreendedor. Descobrimos que o empreendedor compreende como incertezas as perguntas que ele elabora sobre o futuro do seu negócio e para as quais não tem respostas. Além disso, em função da sua limitação de atenção, recursos, tempo, informação e capacidade cognitiva, ele faz uso de heurísticas, ou regras simples, para perceber as suas incertezas. Organizando as etapas de sua percepção de incertezas, temos:

1. gatilhos para a percepção de incertezas do empreendedor;
2. heurísticas de Delimitação dos aspectos do negócio;
3. heurísticas de Exploração dos aspectos delimitados do negócio;
4. heurística de Reconhecimento das incertezas;

5. heurísticas de Seleção das incertezas.

A percepção de incerteza começa com os estímulos internos e externos ao seu negócio, que nomeamos de gatilhos. Esses induzem o empreendedor a pensar sobre o futuro do seu negócio. Uma vez disparados os gatilhos, ele irá usar heurísticas para escolher em quais aspectos do seu negócio irá alocar a sua atenção em relação ao futuro. Na próxima etapa, uma vez delimitado o aspecto do negócio, ele irá explorá-lo por meio de processo de elaboração de perguntas. O empreendedor irá formular uma série de perguntas sobre o futuro do aspecto que ele delimitou do seu negócio. Ao final desse processo, terá uma série de perguntas. Ele fará uso então de uma regra simples: *incertezas são as perguntas sobre o futuro do negócio para as quais desconheço, ou não tenho, as respostas*. Adotando essa heurística para analisar as perguntas que elaborou, reconhecerá como incertezas aquelas para as quais desconhece (ou não tem) as respostas. Por último, descobrimos que o empreendedor faz uso de regras simples para selecionar as incertezas que irá priorizar quanto a focar a sua atenção e as que irá ignorar. Resumimos na Figura X o resultado da percepção de incertezas do empreendedor.

Figura 34 - Resultado da percepção de incertezas do empreendedor



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A percepção de incertezas do empreendedor pode ser compreendida como um processo de elaboração de perguntas, por meio de heurísticas, sobre o futuro do seu negócio. Dentro desse grande conjunto de perguntas mostrado na Figura 36, temos duas categorias: perguntas sem respostas e perguntas com respostas. As perguntas para as quais o empreendedor consegue encontrar algum nível de resposta se dividem em certezas, riscos e vieses. Chamamos de

certezas as perguntas para as quais o empreendedor tem total confiança e conhecimento da resposta. Já os riscos seriam as perguntas para as quais o empreendedor, por meio do uso de funções de probabilidade, consegue estimar as respostas. Os vieses seriam os erros cometidos pelos empreendedores em função das distorções causadas pelo emprego das suas heurísticas de percepção de incertezas. Na categoria de perguntas sem respostas, temos dois subgrupos: as incertezas ignoradas e as incertezas priorizadas. De forma sucinta, essas são as saídas do processo de percepção de incertezas do empreendedor.

No próximo capítulo, iremos concluir discutindo as lacunas da literatura de ação empreendedora sob incertezas e os avanços que propusemos com os resultados que obtivemos. Além disso, também iremos propor um framework teórico para o processo de percepção de incertezas do empreendedor.

5. CONCLUSÕES, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA

Utilizaremos este capítulo para discorrer sobre as conclusões da nossa pesquisa. Iniciaremos apresentando o nosso framework conceitual que emergiu da análise dos resultados. Em seguida, discutiremos as contribuições que propusemos para o avanço da teoria e da prática empreendedora. Encerraremos abordando as limitações e as sugestões de pesquisa futuras que identificamos na condução do nosso trabalho.

5.1 O processo de percepção de incertezas do empreendedor de startup

Este trabalho foi motivado desde o início pelo esforço de responder à questão que nos direcionou: como os empreendedores percebem as incertezas? Na tentativa de responder à nossa pergunta de pesquisa, fizemos uso de algumas metodologias, como a revisão sistemática de literatura, a pesquisa baseada em entrevistas (Isabella, 1990) e o método Gioia de codificação dos dados (Gioia *et al*, 2013).

Na revisão de literatura tentamos identificar possíveis lacunas que justificassem a realização da nossa pesquisa. Na tentativa de ampliar o nosso entendimento, buscamos também explorar como a literatura tratava os principais construtos da nossa pergunta de pesquisa. Construtos esses que eram: percepção e incerteza. Iniciamos percorrendo a literatura de incertezas. Descobrimos que a maior parte das publicações tratavam da incerteza percebida. Foi preciso investigar a literatura de percepção. Nessa investigação deparamos com um desafio que precisaria ser superado para darmos continuidade à nossa pesquisa: fato de a percepção dos empreendedores ser um processo cognitivo. Tínhamos que encontrar uma forma de acessar esse fenômeno cognitivo. Na própria literatura de percepção, tivemos contato com o construto da racionalidade limitada e das heurísticas. Pela perspectiva das heurísticas, seria possível explorar de forma viável a percepção de incertezas. Seguindo por literatura, percorremos os construtos julgamento, decisão e ação empreendedora sob incerteza.

Após a revisão de literatura, decidimos ir a campo para explorar o fenômeno de percepção de incertezas. Seguindo outros trabalhos que tratavam de heurísticas, fizemos uso de entrevistas semiestruturadas para capturar os atalhos cognitivos ou regras simples que os empreendedores utilizavam para perceber as incertezas. Buscando reduzir o viés retrospectivo, aproveitamos uma grande oportunidade que surgiu com a pandemia da covid-19. Conseguimos,

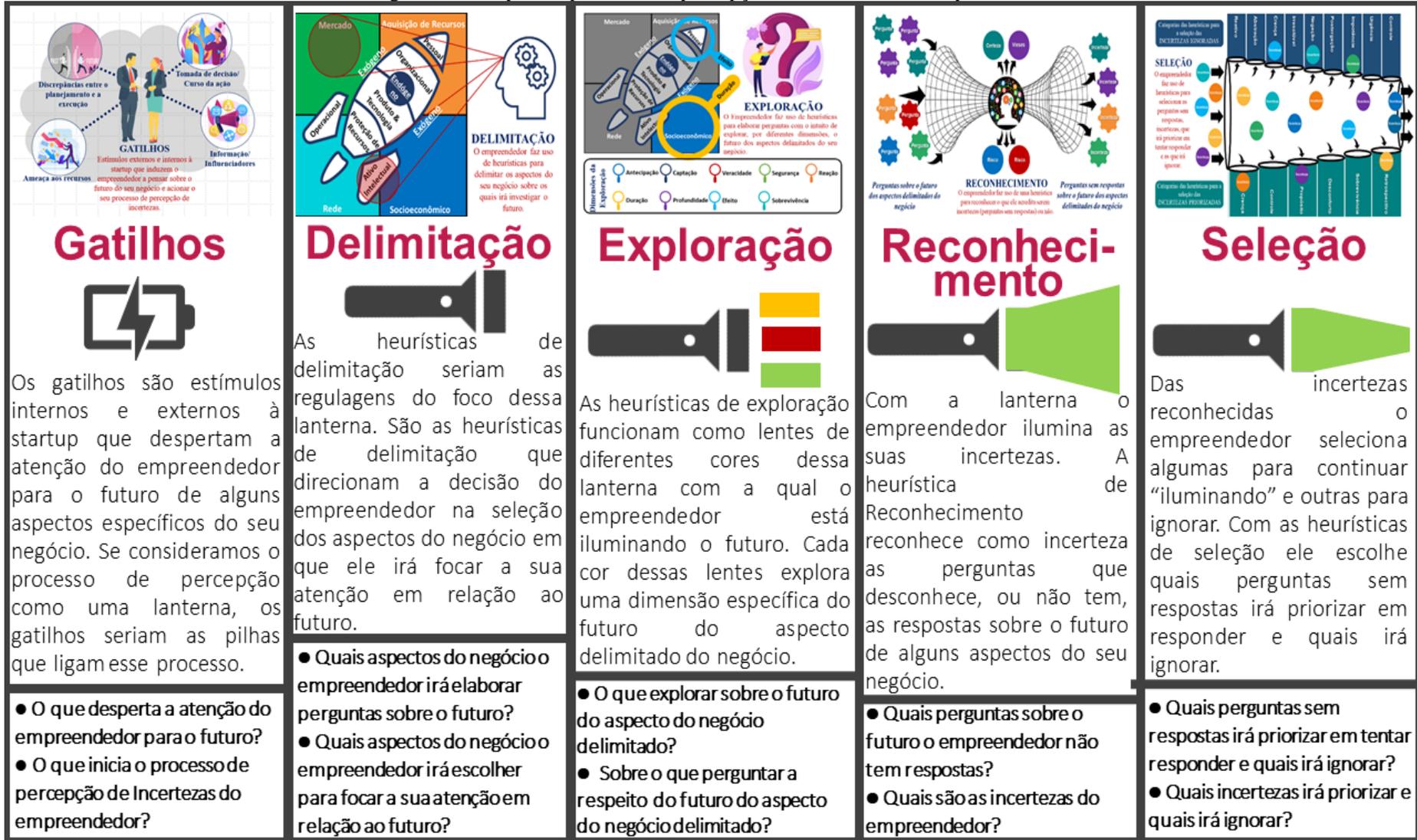
por meio desse evento, abordar as incertezas que os empreendedores estavam vivenciando no momento de suas falas. Toda essa abordagem de obtenção de dados foi baseada na metodologia da pesquisa baseada em entrevistas. Conseguimos entrevistar durante o período da realização da pesquisa de campo 72 empreendedores. Desse total, selecionamos 30 entrevistas para analisarmos utilizando as árvores de codificação do método Gioia.

A nossa pesquisa qualitativa interpretativista seguiu todas as recomendações contidas no método Gioia e tivemos um grande rigor ao garantir o acesso e a transparência de todos os dados que utilizamos em nossa análise. Ao interpretarmos os dados, conseguimos explicar como os empreendedores percebem as incertezas. Eles as percebem por meio de um processo que contém cinco etapas. E para percebê-las fazem uso de heurísticas. Esse processo de percepção emergiu dos resultados que obtivemos na interpretação do relato dos nossos informantes. Todas as suas etapas estão sintetizadas na Figura 37 logo abaixo. Os gatilhos são constituídos por estímulos externos e internos que induzem o empreendedor a se preocupar com o futuro do seu negócio. Identificamos através dos nossos resultados 4 tipos de gatilhos. São eles que induzem o empreendedor a elaborar perguntas sobre o futuro do seu negócio. Sabemos que a percepção é guiada por uma busca que se manifesta na forma de uma pergunta (KOENDERINK *et al.*, 2011, CHATER *et al.*, 2017, FELIN *et al.*, 2017). Observamos também no relato dos nossos empreendedores que eles fazem uso de perguntas (perguntas sem respostas sobre o futuro do negócio) para guiar a sua percepção de incertezas. Para ilustrar o processo de percepção dos indivíduos, Popper (1967) sugere que as perguntas seriam como uma lanterna. Utilizando essa analogia, sugerimos que o empreendedor também utiliza uma “lanterna” para iluminar o futuro daquilo que ele decidirá focar a sua atenção. Como sabemos, a atenção é um recurso escasso (Simon 1955, 1956), por isso ele precisa fazer uso atalhos cognitivos ou regras simples. Seguindo com o uso da imagem sugerida por Karl Popper, podemos considerar que as heurísticas seriam como as regulagens e os diferentes tipos de lentes desta lanterna.

Compreendemos que as heurísticas têm o importante papel de direcionar e ajustar a percepção de incertezas do empreendedor ao longo de todo o processo. Continuando com a analogia, são os gatilhos que ligam a lanterna e instigam o empreendedor a investigar o futuro do seu negócio por meio da elaboração de perguntas. Uma vez acessadas, as heurísticas de delimitação direcionam o foco da lanterna para iluminar apenas os aspectos do negócio com os quais ele quer se preocupar em relação ao futuro. Por sua racionalidade limitada, o empreendedor não consegue se preocupar o futuro de todos os aspectos endógenos (operacional, organizacional, pessoal, produto & tecnologia, proteção de recursos, ativo

intelectual) e exógenos (aquisição de recursos, socioeconômica, mercado, rede) da sua startup. As heurísticas de delimitação irão direcionar a decisão da escolha dos aspectos do negócio. Delimitados os aspectos do negócio, imaginemos que as heurísticas de exploração são as que mudam a cor da lente dessa lanterna do empreendedor. As cores representam as diferentes dimensões pelas quais se pode explorar o futuro de um aspecto delimitado do negócio. Na etapa de exploração, o empreendedor decide por meio de quais dimensões investigará o futuro de algum aspecto delimitado do seu negócio através das suas perguntas. Algumas dessas dimensões de exploração seriam: duração, captação, profundidade, sobrevivência, efeito, segurança, reação. Até esse ponto o empreendedor elaborou uma série de perguntas para explorar por diferentes dimensões o futuro de alguns aspectos delimitados do seu negócio. Ele fará uso de uma heurística específica para reconhecer quais dessas perguntas que ele elaborou são incertezas. Com essa regra simples, o empreendedor reconhece como incerteza as perguntas para as quais desconhece (ou não tem) respostas. Descobrimos que os empreendedores não tentam responder a todas essas perguntas, ou seja, ele não foca a sua atenção em todas as suas incertezas percebidas. Dessas incertezas, ele fará uso de heurísticas para selecionar aquelas que irá priorizar e aquelas que irá ignorar. As heurísticas de seleção reduzem o foco da lente apenas para iluminar as incertezas que ele escolhe focar a sua atenção. Construímos a Figura 37 baseados no capítulo de resultados. Fizemos uso de questões na Figura 37 para facilitar a compreensão cujas respostas são as próprias explicações de cada etapa.

Figura 37 - Etapas do processo de percepção de incertezas do empreendedor



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Como está representado na Figura 37, conseguimos identificar as diferentes heurísticas de percepção de incertezas e categorizá-las. Era o objetivo deste trabalho propor um framework teórico do processo de percepção de incerteza do empreendedor. Conseguimos alcançar esse objetivo com os nossos resultados. Emergiu da análise e da interpretação deles o framework teórico, que está descrito na Figura 36. Para a construção dele, começamos analisando como os empreendedores elaboravam as perguntas para as quais eles desconheciam (ou não tinham) as respostas quanto ao futuro do negócio. Eles as elaboravam por meio de heurísticas. Conseguimos identificar e mapear as heurísticas que eles utilizavam e descobrimos quais tinham um padrão semelhante e quais tinham um padrão diferente. Isso nos permitiu categorizá-las. Emergiu dessa categorização a descoberta das etapas do processo de percepção de incertezas do empreendedor. Os nossos dados revelaram também os fatores que facilitam e que dificultam a percepção do empreendedor. Foi possível também revelar os critérios que os empreendedores adotavam para selecionar as fontes de informação para seus processos de percepção. Como resultado final desse processo, temos as incertezas que ele selecionou para priorizar a sua atenção e as que escolheu ignorar. Tanto as incertezas priorizadas quanto as incertezas ignoradas são perguntas sem respostas sobre o futuro do negócio que ele reconhece como incerteza. O empreendedor assume como incerteza todas as suas perguntas que ele desconhece (ou não tem respostas). A disposição das etapas do processo de percepção no framework da Figura 38 lembram um funil. Isso foi proposital, pois observamos que o fenômeno da percepção de incertezas do empreendedor é um processo de redução da complexidade do futuro que ele está tentando perceber e atribuir sentido. Em cada etapa, ele vai afunilando as suas perguntas sem respostas até restar apenas aquelas que selecionou para priorizar ou/e ignorar. A concepção final do nosso framework teórico está representada na Figura 38.

Figura 38 - Framework teórico – Processo de percepção de incerteza do empreendedor



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conseguimos com a proposição do nosso framework teórico preencher a lacuna identificada na literatura revisada. Trata-se de lacuna referente à falta de explicações de como as incertezas são percebidas na ação empreendedora. A grande maioria dos trabalhos focam as suas análises nas incertezas percebidas. Além disso, poucos trabalhos abordam as incertezas pela perceptiva cognitiva dos indivíduos. Conseguimos utilizando os nossos resultados oferecer uma explicação para o processo de percepção de incertezas através das heurísticas. Resumindo, as principais contribuições desta tese são:

1. Abordar o fenômeno de percepção de incertezas pela perspectiva das heurísticas.

A percepção é um fenômeno cognitivo. Para operacionalizar a investigação da percepção de incertezas, resolvemos adotar a abordagem das heurísticas. Heurísticas de percepção de incertezas são regras simples ou atalhos cognitivos para direcionar atenção para aspectos relevantes do negócio nos quais eventualmente podem existir incertezas. Discutir o fenômeno de percepção de incerteza dos empreendedores. Essas regras simples alertam os empreendedores de que podem existir incertezas em suas decisões.

2. Categorizar as heurísticas utilizadas para perceber as incertezas.

Uma vez identificadas as heurísticas de percepção de incertezas, conseguimos observar seus padrões. Analisando cada uma delas, descobrimos padrões semelhantes e distintos. Isso nos permitiu categorizá-las. Encontramos para as etapas de delimitação, de exploração e de seleção diferentes categorias de heurísticas de percepção.

3. Apresentar e discutir o processo de percepção de incertezas.

Descobrimos nas diferentes categorias de heurísticas as diferentes etapas da percepção do empreendedor. Propusemos a partir das etapas que identificamos o processo de percepção de incertezas na ação empreendedora. Ele é constituído de cinco etapas que iniciam com os gatilhos. Depois há as etapas de delimitação, exploração e reconhecimento, finalizando com a seleção. Por meio da elaboração de perguntas sobre o futuro do negócio, o empreendedor percebe como incerteza as perguntas que ele desconhece (ou não tem) respostas.

4. Apresentar e explicar os fatores que afetam a percepção dos empreendedores.

Há uma série de fatores que irão afetar a percepção do empreendedor. A nossa pesquisa empírica revelou alguns deles. Conseguimos categorizar os fatores que facilitam essa percepção e os que dificultam.

5. Discutir os critérios dos empreendedores para selecionar suas fontes de informação.

Revelamos os critérios que os empreendedores adotam para selecionar as fontes de informação para o seu processo de percepção. Descobrimos que os empreendedores fazem uso de diferentes tipos de fontes de informação para abastecer o seu processo de percepção e que essas fontes podem ampliar ou limitar a percepção do empreendedor.

No próximo tópico, discutiremos as implicações e os avanços para a teoria a partir das nossas contribuições mencionadas.

5.2 Implicações e avanços para a teoria

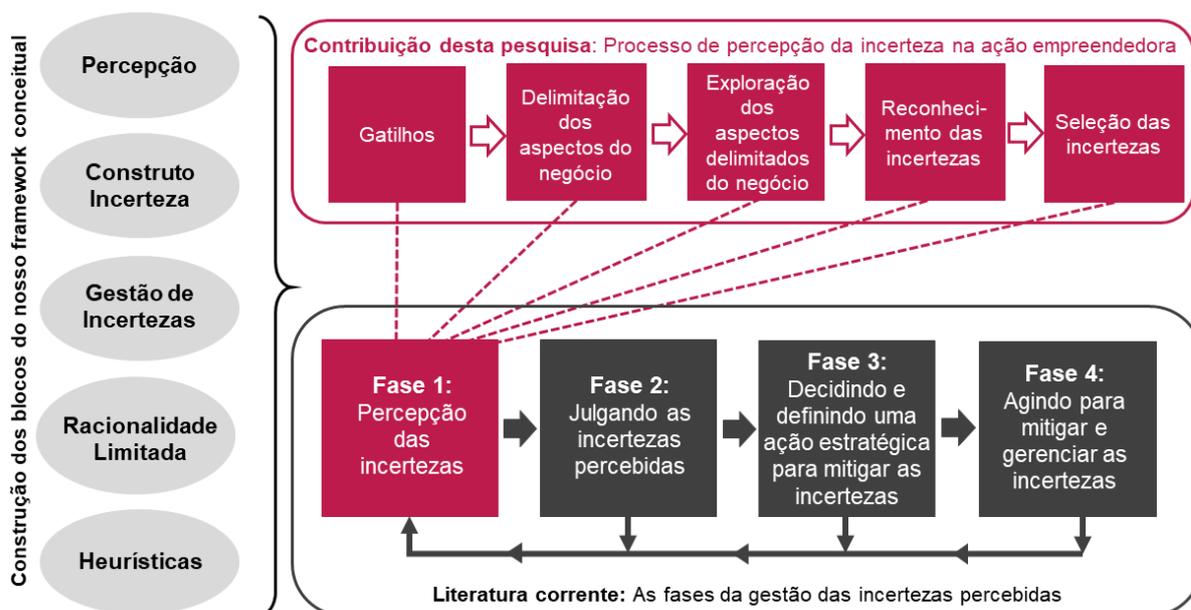
Ao longo do capítulo de revisão de literatura, percorremos a literatura de percepção, racionalidade limitada, heurísticas, incertezas, gestão de incertezas e ação empreendedora sob incerteza. Observamos que a maior parte dos trabalhos tratavam da incerteza percebida. Não conseguimos encontrar publicações que focassem os seus esforços especificamente no fenômeno da percepção de incertezas apesar do julgamento e das decisões dos empreendedores dependerem de como eles percebem as incertezas (TOWNSEND *et al.*, 2018; PACKARD *et al.*, 2017). Em seu trabalho, Milliken (1987) propôs que as incertezas eram um fenômeno percebido pelos indivíduos. Entretanto ela não discutiu como as incertezas ambientais eram percebidas. Em situações e contextos de incerteza, era sabido que os indivíduos faziam uso de heurísticas (TVESKY; KAHNEMAN, 1974) em função da falta de informação (MOUSAVI; GIGERENZER, 2014). As heurísticas eram uma forma dos indivíduos reduzirem a complexidade de suas tomadas de decisão, limitadas pela falta de informação, tempo e capacidade cognitiva (SIMON, 1955, 1956, 1959). Essas heurísticas, também chamadas de regras simples ou atalhos cognitivos, se usadas no contexto adequado para o qual foram criadas podem contribuir positivamente para o desempenho da firma empreendedora (BINGHAM *et al.*, 2019, TOWNSEND *et al.*, 2018).

Já a percepção é um fenômeno de busca guiado por perguntas que direcionam a atenção limitada dos indivíduos (POPPER, 1967; FELIN *et al.*, 2017; FELIN; ZENGER, 2017). A atenção é o recurso escasso com o qual a racionalidade limitada precisa lidar (NEWELL; SIMON, 1972). Quanto maior o volume de informação, mais escassa se torna a atenção dos indivíduos (SIMON, 1996). Mas essa percepção, diferente do que propõe a racionalidade limitada, não é onisciente como a lente de uma máquina fotográfica que capta tudo que está ao seu redor (CHATER *et al.*, 2018). A percepção não é apenas um sistema passivo de entradas de estímulos com o qual se representa e mapeia para a mente o mundo (PURVES *et al.*, 2014;

KOENDERINK *et al.*, 2014). Acaba sendo um problema reduzir a representação do mundo pela mente à captura de estímulos sensoriais (CHATER *et al.*, 2010). Continuando Chater *et al.* (2017) propõem que prestamos atenção no nosso entorno e ambiente em busca de algo ao invés de meramente capturar ou representar de maneira passiva aquilo que percebemos. A percepção, assim como a visão, é específica de cada espécie e organismo, por isso depende mais da natureza do indivíduo do que da natureza do ambiente e o objeto a ser percebido (FELIN *et al.* 2017; FELIN; ZENGER,2017). A percepção é guiada por uma procura impulsionada pelas perguntas que impomos ao mundo à espera de respostas específicas (CHATER *et al.*, 2017).

Os resultados da nossa pesquisa nos permitiram fazer contribuições para a compreensão do fenômeno da percepção de incerteza dos empreendedores. Com a revisão de literatura, construímos 5 blocos de conhecimento que estão representados na Figura C. Na literatura corrente acerca de gestão de incertezas, identificamos que ela lida apenas com a incerteza percebida. Separamos a literatura de gestão de incertezas percebidas em 4 fases. As fases dois, três e quatro são amplamente discutidas pelos autores dessa área. Não era a nossa intenção contribuir diretamente para a discussão nessas fases. A nossa pesquisa concentrou-se na descrição e na explicação de como a incerteza é percebida na ação empreendedora representada pela fase 1. Conseguimos propor com os nossos resultados o processo de percepção de incertezas e suas heurísticas. Segue abaixo a Figura 39 na qual posicionamos a contribuição da nossa pesquisa na literatura corrente de gestão de incertezas.

Figura 39 - Contribuição da nossa pesquisa na literatura de gestão de incertezas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Na análise dos resultados, conseguimos também construir os conceitos envolvendo o processo de percepção de incerteza. Definimos e explicamos desde as heurísticas de percepção de incertezas até o próprio processo de percepção de incertezas. Resumindo, seguem abaixo todos os construtos que definimos a partir dos resultados que apresentamos no Capítulo 4:

- **percepção de incertezas:** ato de reconhecer a existência de uma dada incerteza em uma decisão ou aspecto relevante do negócio;
- **processo de percepção de incertezas:** processo de busca guiado pela elaboração de perguntas sobre o futuro para as quais o empreendedor desconhece, ou não tem, as respostas que, por meio de heurísticas, delimita, explora, reconhece e seleciona as incertezas que irá focar a sua atenção ou/e que irá ignorar;
- **heurísticas de percepção de incertezas:** são regras simples ou atalhos cognitivos para direcionar atenção para aspectos relevantes do negócio nos quais eventualmente podem existir incertezas. Essas regras simples alertam os empreendedores de que podem existir incertezas em suas decisões e ações. As heurísticas de percepção de incertezas são categorizadas em delimitação, exploração, reconhecimento e seleção;
- **gatilhos da percepção de incerteza:** estímulos externos e internos ao negócio que induzem o empreendedor a pensar sobre o futuro do seu negócio acionando consequentemente o seu processo de percepção de incertezas;
- **heurísticas de delimitação da percepção de incertezas:** regras simples ou atalhos cognitivos utilizados pelo empreendedor para delimitar os aspectos do seu negócio nos quais irá focar a sua atenção para elaborar perguntas sobre o futuro;
- **heurísticas de exploração da percepção de incertezas:** regras simples ou atalhos cognitivos adotados pelo empreendedor para elaborar suas perguntas com o intuito de explorar, por diferentes dimensões, o futuro de determinados aspectos do negócio delimitados por ele;
- **heurísticas de reconhecimento de incertezas:** regra simples ou atalho cognitivo empregado pelo empreendedor para reconhecer o que ele acredita serem incertezas (perguntas sobre o futuro de alguns aspectos delimitados do negócio que ele desconhece, ou não tem, as respostas) ou não;
- **heurísticas de priorização/seleção de incertezas:** regras simples ou atalhos cognitivos que os empreendedores adotam para selecionar as perguntas que desconhecem, ou não tem, as respostas sobre o futuro do seu negócio que irá priorizar em tentar responder e que irá ignorar.

Esta tese dialoga diretamente com o trabalho de alguns autores. A principal contribuição está no campo da ação empreendedora sob incerteza. Mas também contribuimos com o campo da percepção, das incertezas subjetivas e dos efeitos positivos das heurísticas. No Quadro 46 sintetizamos todas as contribuições que alcançamos por meio dos nossos resultados para o avanço da teoria em algumas áreas e seus respectivos autores expoentes.

Quadro 46 - contribuições teóricas da tese para o avanço da literatura

Blocos conceituais	Autores expoentes com os quais esta pesquisa dialoga	Contribuição teórica da nossa pesquisa
Percepção	<ul style="list-style-type: none"> •Chater <i>et al.</i> (2017), Felin e Zenger (2017) e Felin <i>et al.</i> (2017) criticam a onisciência da percepção presente na racionalidade limitada. 	<p>O processo de percepção de incertezas dos empreendedores apresenta evidências que reforçam as críticas de que a percepção deles não é onisciente. O empreendedor não é capaz de perceber todas as incertezas do seu negócio. Ele faz uso de heurísticas que guiam a sua busca por perguntas que desconhece, ou não tem, as respostas sobre o futuro do seu negócio. Ele foca a sua atenção e explora aspectos específicos do seu negócio. Mesmo com as incertezas reconhecidas, uma parte ele irá selecionar para ignorar e outra para priorizar.</p>
Incerteza subjetiva	<ul style="list-style-type: none"> •Milliken (1987) trata a incerteza por uma perspectiva subjetiva considerando-a um fenômeno percebido. 	<p>Explicamos como os empreendedores percebem as suas incertezas. Por meio da proposição do nosso processo de percepção de incertezas, descrevemos como eles utilizam heurísticas para delimitar, explorar, reconhecer e selecionar suas incertezas.</p>
Ação empreendedora sob incerteza	<ul style="list-style-type: none"> •Para Packard <i>et al.</i> (2017) e Sarasvathy (2001), o julgamento do empreendedor ocorre sob incerteza. • Para Townsend et al. (2018) e Packard <i>et al.</i> (2017), o julgamento do empreendedor depende de como ele percebe a incerteza. •Para Foss <i>et al.</i> (2018), a percepção de incerteza é crítica para o desenvolvimento da firma empreendedora. 	<p>Identificamos e categorizamos as heurísticas de percepção de incertezas do empreendedor. Com as categorias identificadas, propusemos o processo de percepção de incertezas que explica como os empreendedores percebem as suas incertezas.</p>

<p>Efeito positivo das heurísticas - Regras simples e <i>Fast and Frugal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para Bingham e Eisenhardt (2011) (regras simples) e Mousavi e Gigerenzer (2014) (<i>fast and frugal</i>), sob incerteza, os indivíduos podem fazer uso de heurísticas. • Para Gigerenzer (1999) (<i>fast and frugal</i>), Bingham <i>et al.</i> (2019) (regras simples), o uso de heurísticas pode contribuir positivamente para o desempenho da firma empreendedora. • Para Zhang e Cueto (2017), as heurísticas são empreendedoras. 	<p>Identificamos, mapeamos, descrevemos, categorizamos e explicamos as heurísticas que os empreendedores utilizam em seu processo de percepção de incertezas.</p>
--	---	---

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

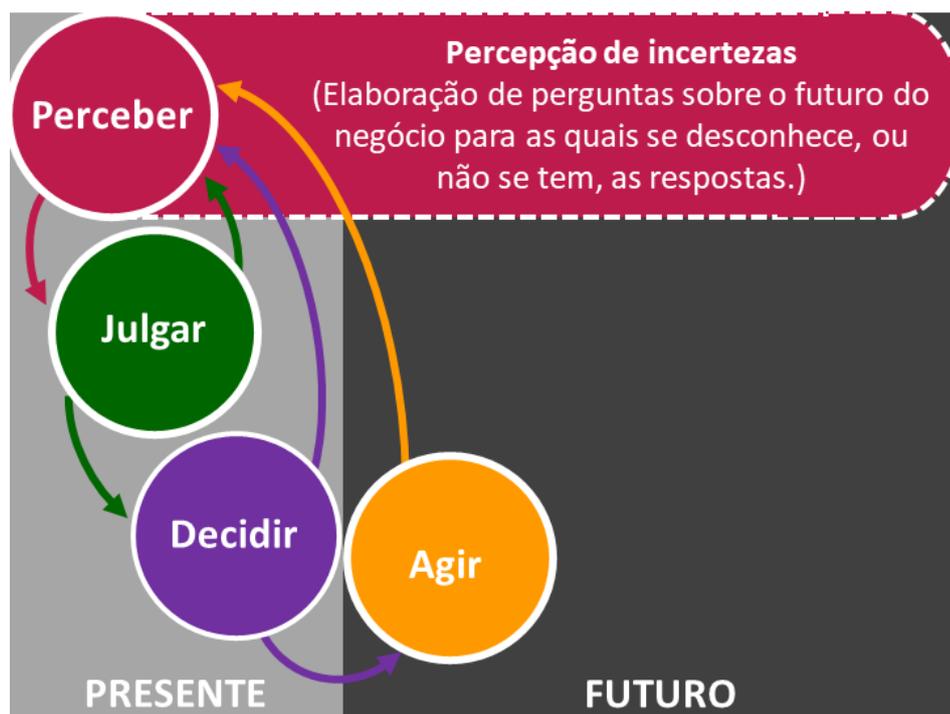
Este trabalho trouxe luz para o estudo das incertezas antes delas serem percebidas. Conseguimos com os nossos resultados explicar como o empreendedor percebe as incertezas e propusemos algumas contribuições para o avanço da teoria da ação empreendedora sob incerteza. No próximo tópico, discutiremos as contribuições para a prática gerencial e empreendedora.

5.3 Implicações e avanços para a prática

A percepção de incertezas afeta diretamente o processo decisório do empreendedor. A forma como ele percebe as incertezas tem um impacto direto em como ele identifica, seleciona, gerencia e mitiga as suas incertezas. Ao respondermos à nossa questão de pesquisa, acreditamos que conseguimos trazer luz para o processo de percepção de incertezas do empreendedor. Isso irá possibilitar que ele reflita e compreenda a importância desse processo no sucesso de seu negócio. Observamos no campo que as incertezas do empreendedor são perguntas sobre o futuro do seu negócio para as quais ele desconhece ou não tem respostas. A percepção de incertezas seria um processo de elaboração de perguntas sobre aquilo no futuro que ele não sabe ou desconhece. É um exercício de reflexão sobre a ignorância do futuro de tudo que possa estar relacionado com o negócio. A primeira contribuição deste trabalho é reforçar a importância do empreendedor lidar com essa sua ignorância. Os modelos clássicos de gestão focam muito

aquilo que se sabe. Propomos um modelo em que privilegiaremos o que o empreendedor não sabe em relação ao futuro. As perguntas para as quais ele desconhece, ou não tem respostas, são tão ou mais importantes do que as perguntas que ele consegue responder. Reforçamos com os nossos resultados que o empreendedor precisa refletir constantemente sobre as perguntas do futuro do seu negócio para as quais ele não tem respostas. Isso o ajudará a avaliar as perguntas que está fazendo e as que ele está deixando de fazer. Na Figura C apresentamos o modelo decisório na ação empreendedora. A figura revela que a percepção do empreendedor está orientada para o futuro. Ele irá elaborar perguntas e reconhecerá como incertezas aqueles que não tiver, ou desconhecer, as respostas. Uma vez percebidas as incertezas, ele irá julgá-las. Irá avaliar as formas de mitigá-las e gerenciá-las. Resultarão do seu julgamento as alternativas para a sua decisão. Na etapa de decisão, o empreendedor irá selecionar as suas alternativas para responder às suas perguntas sem respostas. No último estágio, o empreendedor agirá sob a incerteza. Nesse modelo é importante observar que em qualquer estágio o empreendedor pode perceber nossas incertezas e retornar ao estágio de percepção. Incertezas podem surgir tanto na fase de julgamento, de decisão ou de ação. Outro ponto está relacionado com a linha do tempo. O momento da ação sempre estará no futuro se comparado com o momento da percepção. Apesar da percepção ser sobre o futuro, o ato de perceber se dá no presente. Tiramos uma fotografia borrada desse futuro para analisá-la no presente. Entretanto o futuro está sempre mudando e novas incertezas vão surgindo no curso desse processo decisório. Tentamos representar isso pela dinâmica das setas indicadas na Figura 38 que indica a possibilidade de a qualquer momento o empreendedor perceber novas incertezas.

Figura 38 - Processo decisório na ação empreendedora sob incerteza



Fonte: Elaborado pelo próprio Autor

A primeira contribuição foi trazer destaque para a etapa de percepção do processo decisório do empreendedor como mostrado na figura 38. Além disso, os nossos resultados revelaram algumas práticas que podem auxiliar o empreendedor a ter uma consciência maior do seu processo de percepção. De forma sucinta, iremos apresentar e discutir algumas dessas contribuições para a prática da ação empreendedora sob incerteza:

- **Fatores que dificultam a percepção:** descobrimos com os nossos resultados 16 fatores que dificultam e que atrapalham o processo de percepção dos empreendedores. É preciso discutir com os empreendedores esses fatores e avaliar quantos deles estão presentes na percepção deles. Eles limitam significativamente a percepção do empreendedor. Por exemplo, o fator geração de caixa em está crítico reduz a visão de longo prazo dele. Em função desse fator, a percepção se limita a incertezas de curto prazo e que estejam mais relacionadas com a geração de receita da empresa. O empreendedor, mesmo que esteja vivendo uma situação crítica de caixa, precisa manter a sua percepção ampliada, pois ele pode deixar de perceber incertezas críticas para o negócio. Sugerimos uma atenção maior com os fatores que identificamos os quais dificultam a percepção de incertezas. O empreendedor precisa observar quais desses fatores afetam a sua percepção. Na análise do processo de percepção de incertezas do empreendedor, também é possível identificar a presença de alguns desses fatores. O objetivo é mitigá-los.

- **Fatores que facilitam a percepção:** identificamos 13 fatores que facilitam e ajudam a percepção de incertezas do empreendedor. Recomendamos que esses fatores precisam ser reforçados, pois eles ampliam a percepção de incertezas. Um fator que descobrimos foi “conversa com pessoas chave na organização”. Esse fator ajuda o empreendedor a ouvir outras vozes dentro da sua organização com perceptivas diferentes. Isso o ajuda a ter contato com aquilo que é desconhecido sobre o futuro pelo panorama de outras pessoas. É um olhar para dentro da empresa e refletir sobre como outros elementos estratégicos do negócio estão lidando com o futuro. Existem fatores que trarão para o empreendedor a visão de fora, como a “comparação com outros empreendedores”. Conversar ou/e acompanhar outros empreendedores ajuda a revelar outras incertezas que estão sendo percebidas por eles. Incertezas essas que podem estar sendo não percebidas ou ignoradas. Todos esses fatores precisam ser reforçados junto aos empreendedores quando forem identificados neles para que possam ajudá-los em seu processo de percepção. O desenvolvimento e a potencialização desses fatores podem facilitar o processo de percepção de incertezas do empreendedor. Cabe ao empreendedor escolher quais desses fatores se adequam melhor ao seu contexto e à sua personalidade.
- **Critérios para seleção das fontes de informação no processo de percepção de incertezas:** observamos que as fontes de informação do empreendedor afetam a sua percepção. Elas servem de gatilho para o processo de percepção de incertezas. Descobrimos pelos nossos resultados 7 critérios para a seleção das fontes. A percepção é influenciada pelo tipo de informação. Um dos critérios que encontramos, o “efeito bolha”, foi impulsionado pelos algoritmos das redes sociais. O efeito bolha consiste no tipo de informação a que o empreendedor é exposto em função das suas redes sociais, como LinkedIn, YouTube, buscador do Google e Instagram. O algoritmo, pelo comportamento e pelas preferências, restringe o acesso dele a informações que fujam do seu espectro de acesso. Com isso, ele acaba tendo acesso apenas à perspectiva e visão da sua rede. Por isso o empreendedor deve escolher com muito cuidado sua rede que será indiretamente responsável em fazer a curadoria das informações que serão propagadas até ele. Outro critério é a imparcialidade das fontes. Muitos empreendedores buscam fontes que demonstrem o maior grau possível de imparcialidade. Eles acabam dando preferências por relatórios técnicos que fornecem dados brutos sem interpretações por terceiros. A positividade é o critério relacionado com o efeito causado pela informação propagada pela fonte. O empreendedor em certas situações opta por

fontes que têm uma visão mais otimista das situações. Isso o leva a evitar informações que lhe causem desconforto ou afetem negativamente seu estado emocional. A fonte será um fator crítico para o tipo de informação à qual o empreendedor será exposto. Isso poderá restringir ou ampliar a sua percepção, já ele terceirizará a curadoria das suas informações para as fontes em que escolheu confiar. Recomendamos um cuidado muito grande do empreendedor no processo de escolha de suas fontes de informação e que ele avalie os critérios que está utilizando para selecioná-las.

- **Percepção da ignorância em relação ao futuro:** em momentos de crise, como a da covid-19, que torna o futuro muito incerto e impossível de ser previsto, torna-se importante para o empreendedor ter uma percepção clara do que ele desconhece ou não sabe. Propomos, através da explicação do processo de percepção de incertezas, a reflexão em torno das perguntas sem respostas sobre o futuro. A reflexão sobre o desconhecido ajuda o empreendedor a lidar com a falta de previsibilidade do futuro. Notamos, ao final da maioria das entrevistas, uma clareza maior acerca das perguntas para as quais eles não tinham respostas. Isso deu a eles condições de decidir quais dessas perguntas seriam mais críticas para o negócio e que precisam de maior atenção. É um exercício no qual o empreendedor precisa concentrar no que ele não sabe ou desconhece. Vai contra o senso comum proposto pela maioria dos modelos tradicionais de gestão. As heurísticas de delimitação, exploração e seleção irão influenciar essa percepção do empreendedor daquilo no futuro que ele desconhece. Por isso sugerimos que seja realizado o exercício de percepção contínuo de elaboração de perguntas para explorar o futuro de alguns aspectos delimitados do negócio e também a análise das regras simples ou atalhos cognitivos utilizados nesse processo de elaboração de perguntas.
- **Ignorância consciente:** o empreendedor consciente escolhe ignorar algumas de suas incertezas. Ele faz uso de heurísticas para selecionar quais das suas perguntas sem respostas irá ignorar. É possível analisar a criticidade das incertezas que estão sendo ignoradas por ele e principalmente quais heurísticas está utilizando para fazer essa seleção. O empreendedor pode estar ignorando incertezas críticas para o seu negócio em função das suas heurísticas. Aconselhamos que o empreendedor liste as incertezas que está ignorando e explique as suas razões.

Acreditamos que os resultados que encontramos colaboram para a prática da ação empreendedora. A consciência do processo de percepção pode ajudar o empreendedor a

melhorar o reconhecimento das incertezas do seu negócio. No próximo tópico, discutiremos as limitações e as oportunidades de pesquisas futuras que identificamos em nosso estudo.

5.4 Limitações da pesquisa e oportunidades para pesquisas futuras

No decorrer do nosso trabalho, encontramos algumas limitações importantes que precisam ser explicadas. A primeira limitação foi a impossibilidade de generalização dos resultados que encontramos em função da natureza da nossa pesquisa- nem é objetivo desta tese fazer uma generalização que se aplique a todos empreendedores de startups. Acreditamos que os nossos resultados, com a amostra que obtivemos, explicam bem o fenômeno da percepção. Mas afirmar que o processo de percepção que propusemos se aplica a qualquer tipo de empreendedor e startup seria inverdade.

A segunda limitação está relacionada com a fotografia do momento utilizado para capturar a percepção do empreendedor. Queríamos descobrir uma forma de mitigar ou evitar o viés retrospectivo na nossa amostra. Para isso, decidimos que usaríamos uma situação comum que todos os empreendedores estivessem vivenciando em seu presente. Como uma fotografia, escolhemos a pandemia da covid-19. Todas as nossas análises foram construídas a partir desse único evento. Não sabemos quais seriam os resultados se escolhêssemos outro momento.

A terceira limitação foi o número de entrevistas transcritas utilizadas na amostra. Ao todo, entrevistamos 77 pessoas. Desse total, foram 72 empreendedores. Por uma limitação de recursos e tempo, decidimos que não seria viável transcrever todas as entrevistas. Optamos então por selecionar um número menor de entrevistas para transcrever. Ao final, utilizamos 30 entrevistas transcritas na literalidade e mais 5 para validar e encerrar o processo de codificação. Poderíamos com um tempo maior e mais recursos ter utilizado as 72 entrevistas.

A quarta limitação foi o número de entrevistas com cada informante. Na época da pesquisa de campo, ao decidirmos utilizar a oportunidade da pandemia da covid-19, demos início a uma corrida contra o tempo. Em abril e maio de 2020, não sabíamos quando a pandemia acabaria. Tínhamos o temor de algum evento acontecer e reduzir as incertezas decorrentes da pandemia. Caso isso acontecesse, a fotografia do momento poderia ser distorcida de um empreendedor para outro. Focamos realizar o maior número de entrevistas possível no menor tempo. Ao final de 2 meses, concluímos o nosso ciclo de entrevistas. Seguindo a metodologia Gioia, partimos para o processo de codificação antes de concluirmos definitivamente o processo de entrevistas. Com os resultados iniciais, observamos que já tínhamos uma amostra razoável

e dados suficientes para responder à nossa questão de pesquisa. Entretanto as nossas entrevistas ficaram limitadas a apenas uma por informante. Sabemos que a realização de pelo menos mais uma entrevista com cada informante poderia acrescentar novas descobertas para a nossa pesquisa.

Esta tese apresenta caminhos promissores no campo das incertezas subjetivas. Conseguimos combinar campos inicialmente distintos, como a economia comportamental e a psicologia cognitiva, com o estudo das incertezas. Mais estudos se relevaram necessários para compreender melhor o fenômeno da percepção de incertezas. Demostramos a viabilidade do uso de heurísticas para esses estudos. Novas pesquisas precisam ser conduzidas para se compreender melhor como os empreendedores criam essas heurísticas de percepção e o que as afeta. Além disso, abre-se a possibilidade de investigar os efeitos psicológicos e emocionais provocados pelas incertezas no processo de percepção dos indivíduos. Não abordamos os efeitos negativos, ou seja, os vieses, das heurísticas no processo de percepção. É possível que existam vieses específicos desse processo. Outros estudos poderão seguir essa investigação acerca de possíveis vieses e como eles afetam a percepção de incertezas. A nossa amostra ficou limitada a um único momento. Capturar a percepção em diversos momentos e analisar as semelhanças e diferenças encontradas se revela uma oportunidade de pesquisa. Por último, realizar um estudo envolvendo uma amostra composta por gestores, diretores, executivos e C-Levels de grandes empresas para comparar o processo de percepção deles com o dos empreendedores de startups. Seria possível também investigar o processo de percepção em situações específicas, como projetos de inovação, num grau mais radical, investidores anjos.

6. REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. O momento da Startup Brasileira e o Futuro do Ecossistema de inovação. 2018. Disponível em :<https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>
Acesso em: 14 de julho de 2019.

ABSTARTUPS. STARTUPBASE – Estatísticas em tempo real das Startups brasileiras. Julho de 2019. Disponível em :<https://startupbase.com.br/stats> Acesso em: 12 de julho de 2019.

AHMAD, Nadim; SEYMOUR, Richard, G. Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. **OECD Statistics Working Paper**, 2008. SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1090372>.

AIKMAN, D.; GALESIC, M.; GIGERENZER, G.; KAPADIA, S.; KATSIKOPOULOS, K.; KOTHIYAL, A.;

ALVAREZ, S.; BUSENITZ, L. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 755-775, 2001.

AMIS, J. M.; SILK, M. L. The philosophy and politics of quality in qualitative organizational research. **Organizational Research Methods**, 11(3), 456-480, 2008.

ANDERSON, B,F; DEANE, D,H; HAMMOND, K,R; MCCLELLAND, G,H; SHANTEAU, J,C. **Concepts in judgment and decision research**. Praeger, New York, 1981.

ARROW, K. J. “**Aspects of the Theory of Risk-Bearing**”, Helsinki: YrjöJahnsson Lectures, 1965.

BACHA, M. de L.; STREHLAU, Vivian Iara; ROMANO, Ricardo. Percepção: termo frequente, usos inconsequentes em pesquisa. **Anais do XXX Encontro ANPAD**, 2006.

BALASSIANO, M. **Brasil precisaria crescer 5,7% em 2019 e 2020 para a década 2011-20 não ser a pior década dos últimos 120 anos**. 2019. On-line. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/brasil-precisaria-crescer-57-em-2019-e-2020-para-decada-2011-20-nao-ser-pior-decada-dos> Acesso em: 12 de Julho de 2019.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARON, R. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. **Journal of Business venturing**, v. 13, n. 4, p. 275-294, 1998.

BARON, R.; ENSLEY, M. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management science**, v. 52, n. 9, p. 1331-1344, 2006.

BARON, Robert A. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic “why” questions. **Journal of business venturing**, v. 19, n. 2, p. 221-239, 2004.

BARROS, G. Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, p. 455-472, 2010.

BATISTA, M.; RABELO, L. Imagine que eu sou seu sócia... Aspectos técnicos de um método em clínica da atividade. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 1-8, 2013.

BAZERMAN, M.; MOORE, D. **Judgment in managerial decision making**. New York: Wiley, 8th edition, 2013.

BERNSTEIN, D. **Essentials of Psychology**. Cengage Learning, 2018.

BERNSTEIN, D.; NASH, P. **Essentials of Psychology**. Boston: Houghton Mifflin Company; 4th edition, 2008.

BETTIS, R.A. Organizationally intractable decision problems and the intellectual virtues of heuristics. **Journal of Management**, 43(8), pp.2620-2637, 2017.

BINGHAM, C.; EISENHARDT, K. Heuristics in strategy and organizations: Response to Vuori and Vuori. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 11, p. 1698-1702, 2014.

BINGHAM, C.; EISENHARDT, K. Rational heuristics: the ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. **Strategic management journal**, v. 32, n. 13, p. 1437-1464, 2011.

BINGHAM, C.; EISENHARDT, K.; FURR, N. What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 27-47, 2007.

BINGHAM, C.; FURR, N.; EISENHARDT, K. The opportunity paradox. **MIT Sloan Management Review**, v. 56, n. 1, p. 29, 2014.

BINGHAM, C.; HOWELL, T.; OTT, T. Capability creation: Heuristics as microfoundations. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2019.

BLANK, S. G. **The four steps to the epiphany**: successful strategies for products that win. California, 2007.

BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. Pescadero, Calif, K ; S Ranch, Inc, 2012.

BLANK, Steve. **What's A Startup?** First Principles. Steve Blank, 2010.

BLEICH, Erik; PEKKANEN, Robert. Data Access, Research Transparency, and Interviews: The Interview Methods Appendix. **Qualitative; Multi-Method Research**. Spring. 1, 2015.

BLOCK, Z.; MACMILLAN, I. Milestones for successful venture planning. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 5, p. 184- ;, 1985.

BOUDREAUX, D.; HOLCOMBE, R. The Coasian and Knightian theories of the firm. **Managerial and Decision Economics**, 10: 147-54, 1989.

BRANDFIANCE. **Global 500 2019**. Grand Finance 2019. On-line. Disponível em <https://brandirectory.com/rankings/global-500-2019> Acesso em: 14 de Julho de 2019.

BRASIL, V.; SALERNO, M.; DE VASCONCELOS GOMES, L. Valuation of innovation projects with high uncertainty: Reasons behind the search for real options. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 49, p. 109-122, 2018.

BRASIL. **Congresso Nacional. Projeto de Lei Complementar nº249/2020**. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador. 2020. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=node01d32fjjzv4rirfh30zjxkhll10730727.node0?codteor=1936965;filename=PLP+249/2020 Acesso em 07 de janeiro de 2020.

BRIGHTON, Henry; GIGERENZER, Gerd. How heuristics handle uncertainty. In: **Ecological rationality: Intelligence in the world**. Oxford University Press, p. 33-60, 2012.

BRINKMANN, Svend. **Unstructured and semi-structured interviewing**. The Oxford handbook of qualitative research, p. 277-299, 2014.

BUKSZAR, Ed; CONNOLLY, Terry. Hindsight bias and strategic choice: Some problems in learning from experience. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 628-641, 1988.

BURKHARDT, R.W. **Patterns of behavior**: Konrad Lorenz, Niko Tinbergen, and the founding of ethology. University of Chicago Press, 2005.

BUSENITZ, L. Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 35(3), 325–340, 1999.

BUSENITZ, L.; BARNEY, J. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 1, p. 9-30, 1997.

BYRNE, D; GRIFFITT, W. Interpersonal attraction. **Annual review of psychology**, v. 24, n. 1, p. 317-336, 1973.

CALICCHIO, N.; *et al.*. **Brazil Digital Report**: first edition. McKinsey Company, april de 2019.

CALVILLO, D. P. Rapid Recollection of Foresight Judgments Increases Hindsight Bias in a Memory Design. **Journal of Experimental Psychology Learning, Memory, and Cognition**, 39(3), 959–964, 2013.

CAMPITELLI, G.; GOBET, F. Herbert Simon's decision-making approach: Investigation of cognitive processes in experts. **Review of General Psychology**, v. 14, n. 4, p. 354-364, 2010.

CANT, M.; BRINK, A.; BRIJBALL, S. **Consumer behaviour**. Juta, Cape Town, South Africa, 2006.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général**. Translated and edited by Henry Higgs in 1959. London: Frank Cass, 1755.

CARRILHO, A. Unicórnios – startups que atingiram o topo e quem mais! Setembro de 2018. Disponível em : https://abstartups.com.br/startups_unicornio/. Acesso em: 12 de julho de 2019.

CASSAR, Gavin; CRAIG, Justin. An investigation of hindsight bias in nascent venture activity. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 2, p. 149-164, 2009.

CASSON, M. Entrepreneurship and the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior ; Organization**, v. 58, n. 2, p. 327-348, 2005.

CASSON, M. **The entrepreneur: An economic theory**. Rowman ;Littlefield, 1982.

CASTRO, J. **As commodities e seu impacto na economia do Brasil**. NEXO JORNAL, março de 2016. On-line. Disponível em :<https://www.nexojornal.com.br/explicado/2016/03/31/As-commodities-e-seu-impacto-na-economia-do-Brasil> Acesso em: 12 de julho de 2019.

CBINSIGHTS. **The Global Unicorn Club**. 2019. On-line. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> Acesso em: 12 de Julho de 2019.

CHANDRA, Yanto. A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. **Journal of International Business Studies**, vol. 48, no 4, p. 423-45, 2017.

CHASE, W.; SIMON, H. Perception in chess. **Cognitive psychology**, v. 4, n. 1, p. 55-81, 1973.

CHATER, N.; OAKSFORD, M.; HAHN, U.; HEIT, E. Bayesian models of cognition. **Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science**, 1(6), pp.811-823, 2010.

CHATER, N; FELIN, T; FUNDER, D; GIGERENZER, G; KOENDERINK, J; KRUEGER, J; NOBLE, D; NORDLI, S; OAKSFORD, M; SCHWARTZ, B; STANOVICH, K; TODD, P. Mind, rationality, and cognition: An interdisciplinary debate. **Psychonomic Bulletin & Review**, 25, 793–826, 2018.

CHAUI, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1999.

CLOT, Y. A Função Psicológica do Trabalho. Trad. Adail Sobral. Petrópolis, RJ: **Vozes**, 2006.

CLOT, Y. Méthodologie en clinique de l'activité. L'exemple du sosie. In M. Santiago-Delefosse ; G. Rouan (Eds.), **Les méthodes qualitatives en psychologie** (pp. 125-147). Paris: Dunod, 2001.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte, MG: Fabrefactum, 2010.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, 4(16), 386-405, 1937.

COHEN, S.; BINGHAM, C.; HALLEN, B. The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. **Administrative Science Quarterly**, 2018.

COOPER, A.; WOO, C.; DUNKELBERG, W. Entrepreneurs' perceived chances for success. **Journal of business venturing**, v. 3, n. 2, p. 97-108, 1988.

COOPER, R. Stage-gate systems: a new tool for managing new products. **Business horizons**, v. 33, n. 3, p. 44-54, 1990.

CORLEY, K. G. Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. **Human Relations**, 57, 1145-1177, 2004.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative Science Quarterly**, 49, 173-208, 2004.

CORTES, V.; *et al.*. **The 19 Latin American unicorns galloping to success**. April, 2019. On-line. Disponível em: <https://www.contxto.com/en/market-map/the-10-latin-american-unicorns-galloping-to-success/> Acesso em: 12 de Julgo de 2019.

CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Sage publications. ve Sociology, v. 37, n. 2, p. 153-171, 2014.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 2, n. 4, p. 169-187, 1963.

DAVIS, J.; EISENHARDT, K.; BINGHAM, C. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 3, p. 413-452, 2009.

DE CASTRO, A.; LIMA, M. A instrução ao sócia no contexto da pesquisa: diferentes modos de apropriação do instrumento. **Horizontes**, v. 35, n. 3, p. 58-70, 2017.

DE VASCONCELOS GOMES, Leonardo Augusto; LOPEZ-VEGA, Henry; FACIN, Ana Lucia Figueiredo. Playing chess or playing poker? Assessment of uncertainty propagation in open innovation projects. **International Journal of Project Management**, 2020.

DEARBORN, C.; SIMON, H. Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. **Sociometry**, v. 21, n. 2, p. 140-144, 1958.

DEQUECH, D. Fundamental uncertainty and ambiguity. **Eastern Economic Journal**, v. 26, n. 1, p. 41-60, 2000.

DOU, J; SU, E; LI, S; HOLT, D. Transgenerational entrepreneurship in entrepreneurial families: what is explicitly learned and what is successfully transferred?. **Entrepreneurship ; Regional Development**, p. 1-15, 2020.

DUNCAN, Robert B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative science quarterly**, p. 313-327, 1972.

EASTERBY-SMITH, M.; GOLDEN-BIDDLE, K.; LOCKE, K. Working with pluralism: Determining quality in qualitative research. **Organizational Research Methods**, 11(3), 419-429, 2008.

EGGERS, J. P. Reversing course: Competing technologies, mistakes, and renewal in flat panel displays. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 8, p. 1578-1596, 2016.

EGGERS, J.; KAPLAN, S. Cognition and capabilities: A multi-level perspective. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 295-340, 2013.

EINHORN, H. Cue definition and residual judgment. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 12, n. 1, p. 30-49, 1974.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases. **Academy of Management Journal**, 50(1), 25-32, 2007.

EISENHARDT, K.; BINGHAM, C. Superior strategy in entrepreneurial settings: Thinking, doing, and the logic of opportunity. **Strategy Science**, v. 2, n. 4, p. 246-257, 2017.

EISENHARDT, K.; SULL, D. Strategy as simple rules. **Harvard business review**, v. 79, n. 1, p. 106-119, 2001.

ERDFELDER, E.; BUCHNER, A. Decomposing the hindsight bias: a multinomial processing tree model for separating recollection and reconstruction in hindsight. **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition**, 24, 387-414, 1998.

FAÏTA, D. La conduite du TGV: exercices de styles. **Marseille: Champs visuels**, 1997, n. 6, p. 75-86.

FELIN, T.; KOENDERINK, J.; KRUEGER, J.I. Rationality, perception, and the all-seeing eye. **Psychon Bull Rev**, 24, 1040–1059, 2017.

FELIN, T; ZENGER, T. The theory-based view: Economic actors as theorists. **Strategy Science**, v. 2, n. 4, p. 258-271, 2017.

FINUCANE, M.; HOLUP, J. Risk as value: Combining affect and analysis in risk judgements. **Journal of Risk Research**, 9, 141, 2006.

FISCHHOFF, B. Hindsight ≠ foresight: the effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. **Quality; Safety in Health Care**, 12, 304–312, 2013.

FOLTA, T. Uncertainty rules the day. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 97-99, 2007.

FORBES. **The World's Largest Public Companies**. 2019. On-line. Disponível em: <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall> Acesso em: 12 de Julho de 2019.

FOSS, N.; KLEIN, P. Entrepreneurial Opportunities: Who Needs Them?. **Academy of Management Perspectives**, n. ja, 2018.

FOSS, N.; KLEIN, P. Entrepreneurship and the economic theory of the firm: any gains from trade? In: **Handbook of entrepreneurship research**. Springer, Boston, MA, p. 55-80, 2005.

FOSS, N.; KLEIN, P. **Organizing entrepreneurial judgment: A new approach to the firm**. Cambridge University Press, 2012.

FOSS, N.; KLEIN, P.; BJØRNSKOV, C. The context of entrepreneurial judgment: organizations, markets, and institutions. **Journal of Management Studies**, 2018.

FREITAS, Simone de Lara Teixeira Uchoa. **Tipologia de heurísticas para a criação de oportunidades empreendedoras por startups**. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.3.2017.tde-13032017-135236. Acesso em: 2021-01-27.

FRENCH, D.; SUTTON, S.; KINMONTH, A.; MARTEAU, T. Assessing perceptions of risks due to multiple hazards. **Journal of Risk Research**, 9, 657-682, 2006.

GALBRAITH, J. **The age of uncertainty**. Houghton Mifflin Harcourt (HMH), 1977.

GALBRAITH, J.; WEIDENBAUM, M.; HESSION, C.; DECKARD, B.; SHERMAN, H.; THOMPSON, C. Economics and the public purpose. **Journal of Economic Issues**, 9(1), 87-100, 1975.

GANZIN, Max; ISLAM, Gazi; SUDDABY, Roy. Spirituality and entrepreneurship: The role of magical thinking in future-oriented sensemaking. **Organization Studies**, vol. 41, no 1, p. 77-102, 2020.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development ; Management Association**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GEHMAN J, GLASER VL, EISENHARDT KM, GIOIA D, LANGLEY A, CORLEY KG. Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. **Journal of Management Inquiry**, 27(3):284-300, 2018.

GEISLER, W. S. Contributions of ideal observer theory to vision research. **Vision Research**, 51, 771–781, 2011.

GEM. **2011 High-Impact Entrepreneurship Global Report**. 2011. Global Entrepreneurship Monitor. On-line. Disponível em: <http://sme.ebi.gov.eg/Documents/Internationalization/2011%20High-Impact%20Entrepreneurship%20Global%20Report.pdf> Acesso em: 14 de Julho de 2019.

GEM. **Relatório Executivo 2017: empreendedorismo no Brasil**. 2018. Global Entrepreneurship Monitor. On-line. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf Acesso em: 13 de Julho de 2019.

GEORGE, J M.; JONES, G R.; SHARBROUGH, W C. **Understanding and managing organizational behavior**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.

GEPHART, J.; ROBERT, P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, 2004.

GHEZZI, Antonio. How Entrepreneurs make sense of Lean Startup Approaches: Business Models as cognitive lenses to generate fast and frugal Heuristics. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 161, p. 120324, 2020.

GIBSON, J. **The perception of the visual world**. Connecticut: Greenwood Press Publishers, 1974.

GIBSON, J.J. **The ecological approach to visual perception**. Houghton Mifflin, 1979.

GIFFORD, W.; BOBBITT, H.; SLOCUM JR, J. Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 458-481, 1979.

GIGERENZER, G. From tools to theories: A heuristic of discovery in cognitive psychology. **Psychological review**, v. 98, n. 2, p. 254, 1991.

GIGERENZER, G. On narrow norms and vague heuristics: A reply to Kahneman and Tversky. 1996.

GIGERENZER, G. The adaptive toolbox: Toward a Darwinian rationality. In: **Nebraska symposium on motivation**, p. 113-144, 2001.

GIGERENZER, G. Fast and frugal heuristics: The tools of bounded rationality. **Blackwell handbook of judgment and decision making**, v. 62, p. 88, 2004.

GIGERENZER, G. The adaptive toolbox and lifespan development: Common questions? In: **Understanding Human Development**. Springer, Boston, MA, p. 423-435, 2003.

GIGERENZER, G. **Rationality for mortals: How people cope with uncertainty**. Oxford University Press, 2008.

GIGERENZER, G. **O poder da intuição: o inconsciente dita as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

GIGERENZER, G.; CZERLINSKI, J.; MARTIGNON, L. How good are fast and frugal heuristics? In: **Decision science and technology**. Springer, Boston, MA, p. 81-103, 1999.

GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. Heuristic decision making. **Annual review of psychology**, v. 62, p. 451-482, 2011.

GIGERENZER, G.; SELTEN, R. **Bounded rationality: The adaptive toolbox**. Cambridge, MA: The MIT Press, 2001.

GIGERENZER, G.; TODD, P. Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox. In: **Simple heuristics that make us smart**. Oxford University Press, P. 3-34, 1999.

GIGERENZER, G; GOLDSTEIN, Daniel G. Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. **Psychological review**, v. 103, n. 4, p. 650, 1996.

GIOIA, D A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational research methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GIOIA, D, A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GIOIA, D, A.; PITRE, Evelyn. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of management review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

GIOIA, D. A.; PRICE, K.; HAMILTON, A. L.; THOMAS, J. B. Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. **Administrative Science Quarterly**, 55, 1-46, 2010.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, 41, 370-403, 1996.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; CHITTIPEDDI, K. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, 5, 363-383, 1994.

GNYAWALI, D.; FOGEL, D. Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 18, n. 4, p. 43-62, 1994.

GOLDSTEIN, D.; GIGERENZER, G. Models of ecological rationality: the recognition heuristic. **Psychological review**, v. 109, n. 1, p. 75, 2002.

GOLDSTEIN, E. Bruce. **Sensation and perception**. Cengage Learning, 2009.

GOMES, L. A. de V., SALERNO, M. S., PHAAL, R.; PROBERT, D. R. How entrepreneurs manage collective uncertainties in innovation ecosystems. **Technological Forecasting and Social Change**, 128, 164–185, 2018.

GOMES, L.; BRASIL, V.; de PAULA, R.; FACIN, A.; GOMES, F.; SALERNO, M. Proposing a multilevel approach for the management of uncertainties in exploratory projects. **Project Management Journal**, 2019.

GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos. **Corrida maluca em territórios desconhecidos: como empreendedores gerenciam incertezas individuais e coletivas em ecossistemas empreendedores**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. doi:10.11606/T.3.2013.tde-22092014-154518. Acesso em: 2021-01-27.

GRANDORI, A. A rational heuristic model of economic decision making. **Rationality and Society**, v. 22, n. 4, p. 477-504, 2010.

GREGORY, R. The confounded eye. **Illusion in nature and art**, 1973.

GUDMUNDSSON, S.; LECHNER, C. Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival. **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 278-294, 2013.

HALEY, U.; STUMPF, S. Cognitive trails in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 5, p. 477-497, 1989.

HANNAH, D.; EISENHARDT, K. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3163-3192, 2018.

HANUSCH, H.; CHAKRABORTY, L.; S. KHURANA, S. “**Fiscal Policy, Economic Growth and Innovation: An empirical Analysis of G20 Countries**”. Levy Economics Institute. Working Paper n° 883, 2017.

HÉBERT, R.; LINK, A. In search of the meaning of entrepreneurship. **Small business economics**, v. 1, n. 1, p. 39-49, 1989.

HERTWIG, R.; FANSELOW, C.; HOFFRAGE, U. Hindsight bias: how knowledge and heuristics affect our reconstruction of the past. **Memory**, 11 (4/5), 357–378, 2003.

HOCHBERG, J. **Perception: Foundations of Modern Psychology**. 2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1978.

HOCHBERG, J. **Perception and Cognition at Century's End: History, Philosophy, Theory.** Elsevier, 1998.

HOFFMAN, F. Owen; HAMMONDS, Jana S. Propagation of uncertainty in risk assessments: the need to distinguish between uncertainty due to lack of knowledge and uncertainty due to variability. **Risk analysis**, v. 14, n. 5, p. 707-712, 1994.

HOFFRAGE, U.; REIMER, T. Models of bounded rationality: The approach of fast and frugal heuristics. **management revue**, p. 437-459, 2004.

HUGO, O.; GARNSEY, E. Problem-solving and competence creation in the early development of new firms. **Managerial and Decision Economics**, v. 26, n. 2, p. 139-148, 2005.

IBGE. **PNAD Contínua:** taxa de desocupação é de 12,7% e taxa de subutilização é de 25,0% no trimestre encerrado em março de 2019. IBGE. On-line. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24284-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-12-7-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-25-0-no-trimestre-encerrado-em-marco-de-2019> Acesso em: 14 de Julho de 2019.

ISABELLA, L. A. Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. **Academy of Management journal**, v. 33, n. 1, p. 7-41, 1990.

JIANG, Y.; TORNIKOSKI, E. Perceived uncertainty and behavioral logic: Temporality and unanticipated consequences in the new venture creation process. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 1, p. 23-40, 2019.

JOHANSSON, L. R.; XIONG, N. Perception management: an emerging concept for information fusion. **Information Fusion**, v. 4, n. 3, p. 231-234, 2003.

JONES, M.; CASULLI, L. International entrepreneurship: Exploring the logic and utility of individual experience through comparative reasoning approaches. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 45-69, 2014.

KAHNEMAN, D. Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. **Nobel prize lecture**, v. 8, p. 351-401, 2002.

KAHNEMAN, D. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. **The American Economic Review**, 93(5), 1449–1475, 2003.

KAHNEMAN, D. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. **American economic review**, v. 93, n. 5, p. 1449-1475, 2003.

KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar.* Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. **Management science**, v. 39, n. 1, p. 17-31, 1993.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. On the psychology of prediction. **Psychological review**, v. 80, n. 4, p. 237, 1973.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. **Econometrica: Journal of the Econometric Society**, 47(2), 263–291, 1979.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Variants of uncertainty. **Cognition**, v. 11, n. 2, p. 143-157, 1982.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. On the reality of cognitive illusions: A reply to Gigerenzer's critique. In: **Psychological Review**, 103, 582-591, 1996.

KAISH, S.; GILAD, B. Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. **Journal of business venturing**, v. 6, n. 1, p. 45-61, 1991.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2004. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAUFFMAN, SA. **Reinventing the Sacred: A New View of Science, Reason, and Religion**. Basic Books, New York, 2010.

KEYNES, J. **General Theory of Employment, Interest and Money**. A Harvest/HBJ Book, New York and London, 1937.

KNIGHT, F. **Risk, Uncertainty and Profit**. Schaffner ; Marx, New York, 1921.

KOENDERINK, J.; VAN DOORN, A.; WAGEMANS, J. The nature of the visual field, a phenomenological analysis. **Pattern Recognition Letters**, 64, 71–79, 2014.

KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C.; HENSELLEK, S.; KENSBOCK, J. **European startup monitor 2016**. Universität Duisburg-Essen Lehrstuhl für E-Business, 2016.

KREYE, M.; GOH, Y.; NEWNES, L.; GOODWIN, P. Approaches to displaying information to assist decisions under uncertainty. **Omega**, v. 40, n. 6, p. 682-692, 2012.

KUCKERTZ, A.; BRÄNDLE, L.; GAUDIG, A.; HINDERER, S.; REYES, C. A. M.; PROCHOTTA, A.; STEINBRINK, K; BERGER, E. S. Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, vol. 13, p. e00169, 2020.

KUECHLE, G.; BOULU-RESHEF, B.; CARR, S. Prediction-and control-based strategies in entrepreneurship: the role of information. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, n. 1, p. 43-64, 2016.

KVALE, S. The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. **Journal of Phenomenological Psychology**, 14(2), 171-196, 1983.

LAMONT, Michèle; SWIDLER, Ann. Methodological pluralism and the possibilities and limits of interviewing. **Qualitative Sociology**, v. 37, n. 2, p. 153-171, 2014.

LANGER, E. The illusion of control. **Journal of personality and social psychology**, v. 32, n. 2, p. 311, 1975.

LANGLEY, A; MEZIANI, N. Making Interviews Meaningful. **The Journal of Applied Behavioral Science**. 56(3):370-391, 2020.

LAWRENCE, E. **Henderson's Dictionary of Biological Terms Paperback**. Pearson Higher Education; 12th edition, 1999.

LAZEAR, E. Entrepreneurship. **NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH - Working Paper, No. 9109**, 2002.

LEEUWENBERG, E.; BOSELIE, F. Against the likelihood principle in visual form perception. **Psychological Review**, v. 95, n. 4, p. 485, 1988.

LEVIN, Kate, Ann. Study design III: Cross-sectional studies. **Evidence-based dentistry**, vol. 7, no 1, p. 24-25, 2006.

LOCH, C.; SOLT, M.; BAILEY, E. Diagnosing unforeseeable uncertainty in a new venture. **Journal of product innovation management**, v. 25, n. 1, p. 28-46, 2008.

LOOCK, M.; HINNEN, G. Heuristics in organizations: A review and a research agenda. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 9, p. 2027-2036, 2015.

LOVALLO, D; KAHNEMAN, D. Living with uncertainty: Attractiveness and resolution timing. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2000.

LUBIK, S.; GARNSEY, E. Early business model evolution in science-based ventures: the case of advanced materials. **Long range planning**, v. 49, n. 3, p. 393-408, 2016.

MACKAY, D.M. **Information, mechanism and meaning**. MIT Press, 1969.

MAGNUSSON, D. **Wanted: A psychology of situations**. Department of Psychology, University of Stockholm, 1980.

MANIMALA, M. Entrepreneurial heuristics: A comparison between high PL (pioneering-innovative) and low PI ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 6, p. 477-504, 1992.

MARCH, James, G.; OLSEN, Johan, P. The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. **European journal of political research**, vol. 3, no 2, p. 147-171, 1975.

MARKOWSKA, Magdalena; WIKLUND, Johan. Entrepreneurial learning under uncertainty: exploring the role of self-efficacy and perceived complexity. **Entrepreneurship; Regional Development**, vol. 32, no 7-8, p. 606-628, 2020.

MARR, D. **Vision: A computational approach**. Freeman and Company, 1982.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

MCDONALD, R.; EISENHARDT, K. Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design. **Administrative Science Quarterly**, 2019.

MCGRATH, R. A real options logic for initiating technology positioning investments. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 974-996, 1997.

MCGRATH, R. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **Academy of Management review**, v. 24, n. 1, p. 13-30, 1999.

MCGRATH, R.; MACMILLAN, I. **Discovery driven planning**. 1995.

MCKELVIE, A.; HAYNIE, J.; GUSTAVSSON, V. Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 273-292, 2011.

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

MCNAMEE, P.; CELONA, J. **Decision analysis for the professional**. SmartOrg, Incorporated, 2007.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. 2ª ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1999.

MIGUEL, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MILES, M.; HUBERMAN, A. M.; SALDANA, J. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook**. SAGE Publications, 2013.

MILLER, G.; FRICK, F. Statistical behavioristics and sequences of responses. **Psychological Review**, v. 56, n. 6, p. 311, 1949.

MILLIKEN, F. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

MISES, R. **Probability, Statistics, and Truth**. New York: Dover Publications, 1957.

MOUSAVI, Shabnam; GIGERENZER, Gerd. Risk, uncertainty, and heuristics. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1671-1678, 2014.

MOWEN, J.; MINOR, M. **Consumer Behavior**. 5-th ed. Jersey: Prentice Hall, 1998.

MURPHY, E.; NEUMANN, T. Taking uncertainty seriously: simplicity versus complexity in financial regulation. **Bank of England financial stability paper**, n. 28, 2014.

NAG, R.; CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. **Academy of Management Journal**, 50, 821-847, 2007.

NAG, R.; GIOIA, D. From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 421-457, 2012.

NAMBISAN, S. "Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship". **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 41 No. 6, pp. 1029-1055, 2017.

NETH, H.; GIGERENZER, G. Heuristics: Tools for an uncertain world. **Emerging trends in the social and behavioral sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource**, p. 1-18, 2015.

NEWELL, A.; SIMON, H. **Human problem solving**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

NIITTYMIES, A. Heuristic decision-making in firm internationalization: The influence of context specific experience. **International Business Review**, vol. 29, no 6, p. 101752, 2020.

NOGUEIRA, V; ARRUDA, C. **CAUSAS DA MORTALIDADE DAS STARTUPS BRASILEIRAS**: Como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Fundação Dom Crabral, 2015. On-line. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf> Acesso em: 13 de Julho de 2019.

O'CONNOR, G. Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of product innovation management*, v. 25, n. 4, p. 313-330, 2008.

O'CONNOR, G.; CORBETT, A.; PETERS, L. **Beyond the champion: institutionalizing innovation through people**. Stanford University Press, 2018.

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

ODDONE, I.; RE, A.; BRIANTE, G. **Redécouvrir l'expérience ouvrière: vers une autre psychologie du travail?** Paris: Messidor, 1981.

OLIVEIRA, B. S. F. "Era óbvio que isso iria acontecer": considerações sobre o viés retrospectivo. **Revista De Psicologia**, 8(2), 63-71, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books Editora, 2013.

OTT, T.; EISENHARDT, K.; BINGHAM, C. Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 11, n. 3, p. 306-325, 2017.

PACKARD, Mark D.; CLARK, Brent B.; KLEIN, Peter G. Uncertainty types and transitions in the entrepreneurial process. **Organization Science**, v. 28, n. 5, p. 840-856, 2017.

PALICH, L.; BAGBY, D. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. **Journal of business venturing**, v. 10, n. 6, p. 425-438, 1995.

PATVARDHAN, Shubha D.; GIOIA, Dennis A.; HAMILTON, Aimee L. Weathering a meta-level identity crisis: Forging a coherent collective identity for an emerging field. **Academy of Management Journal**, vol. 58, no 2, p. 405-435, 2015.

PEARL, J. **Heuristics**: intelligent search strategies for computer problem solving. 1984.

PICH, M.; LOCH, C.; MEYER, A. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. **Management science**, v. 48, n. 8, p. 1008-1023, 2002.

POLANYI, M. Genius in science. Cohen RS, Wartofsky MW, eds. **Methodological and Historical Essays in the Natural and Social Science**. Boston Studies in the Philosophy of Science, Vol. 14 (Springer, Dordrecht), 57–71, 1974.

POMERANTZ, J; KUBOVY, M. Theoretical approaches to perceptual organization: Simplicity and likelihood principles. **Organization**, v. 36, n. 3, p. 36-1, 1986.

POWELL, T C.; LOVALLO, D; FOX, C R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1369-1386, 2011.

PURVES, D.; MONSON, B. B.; SUNDARARAJAN, J.; WOJTACH, W. How biological vision succeeds in the physical world. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, 111, 4750–4755, 2014.

RAMOGLOU, S; TSANG, E. A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 3, p. 410-434, 2016.

RAUTHMANN, J. F., GALLARDO-PUJOL, D., GUILLAUME, E., TODD, E., NAVE, C. S., SHERMAN, R. A., ZIEGLER, M., JONES, A. B., & FUNDER, D. C. The situational eight diamonds: A taxonomy of major dimensions of situation characteristics. **Journal of Personality and Social Psychology**, 2014.

RICE, M., P.; OCONNOR, G., C.; PIERANTOZZI, R. Implementing a learning plan to counter project uncertainty. **MIT Sloan Management Review**, vol. 49, no 2, 2008.

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

RIES, E. **A startup enxuta**. Leya, 2012.

ROESE, N.; OLSON, J. Counterfactuals, causal attributions, and the hindsight bias: A conceptual integration. **Journal of Experimental Social Psychology**. vol. 32, no 3, p. 197-227, 1996.

ROESE, N, J; VOHS, K.D. Hindsight bias. **Perspectives on Psychological Science**, 7(5), 411-426, 2012.

ROGOFF, E.; LEE, M; SUH, D. "Who done it?" Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 4, p. 364-376, 2004.

ROHRMANN, B. Perception of risk: Research, results, relevance. **Sharing the Future: Risk Communication in Practice**, p. 21, 2003.

ROHRMANN, B. Risk perception of different societal groups: Australian findings and crossnational comparisons. **Australian Journal of Psychology**, v. 46, n. 3, p. 150-163, 1994.

ROHRMANN, B. Risk perception, risk attitude, risk communication, risk management: A conceptual appraisal. In: **15th International Emergency Management Society (TIEMS) Annual Conference**. 2008.

ROHRMANN, B. The risk notion: epistemological and empirical considerations. **Integrative risk assessment**, p. 39-46, 1998.

ROULSTON K. Considering quality in qualitative interviewing. **Qualitative Research**. 10(2):199-22 2010. doi:10.1177/1468794109356739.

RUMELT, R. Theory, strategy, and entrepreneurship. **The competitive challenge**, v. 137, p. 158, 1987.

SAATY, T. Decision making with the analytic hierarchy process. **International journal of services sciences**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.

SALERNO, M.; GOMES, L. **Gestão da inovação mais radical**. Elsevier Brasil, 2018.

SALERNO, M.; GOMES, L.; DA SILVA, D.; BAGNO, R.; FREITAS, S. Innovation processes: Which process for which project?. **Technovation**, v. 35, p. 59-70, 2015.

SAMUELSON, W.; ZECKHAUSER, R. Status quo bias in decision making. **Journal of risk and uncertainty**, v. 1, n. 1, p. 7-59, 1988.

SARASVATHY, S. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. **Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise**. Edward Elgar Publishing, 2009.

SARASVATHY, S.; KUMAR, K.; YORK, J. G.; BHAGAVATULA, S. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014.

SBICCA, A. **Heurísticas no estudo das decisões econômicas**: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, v. 44, n. 3, p. 579-603, 2014.

SCHACTER, D; GILBERT, D; WEGNER, D. **Psychology**. New York: Worth; 2nd Edition, 2011

SCHMITT, A.; ROSING, K.; ZHANG, S. A dynamic model of entrepreneurial uncertainty and business opportunity identification: exploration as a mediator and entrepreneurial self-

efficacy as a moderator. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 42, n. 6, p. 835-859, 2018.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SHACKLE, G. **Uncertainty in Economics and other Reflections**. CUP Archive, 1955.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana, IL, 1949.

SHAROT, T. The optimism bias. **Current biology**, v. 21, n. 23, p. R941-R945, 2011.

SHEPHERD, D.; MCMULLEN, J.; JENNINGS, P. The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 75-95, 2007.

SHETH, J; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMON, H. A behavioral model of rational choice. **The quarterly journal of economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

SIMON, H. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological review**, v. 63, n. 2, p. 129, 1956.

SIMON, H. **Models of man: social and rational**. Oxford, England: Wiley, 1957.

SIMON, H A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American economic review**, v. 49, n. 3, p. 253-283, 1959.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudos dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Tradução: Aluísio Loureiro Pinto. 1965.

SIMON, H A. Rational decision making in business organizations. **The American economic review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

SIMON, H. **Models of thought**. Yale University Press, 1979a.

SIMON H. Cognitive science: The newest science of the artificial. **Cognitive Science**. 24:651-682, 1980.

SIMON, H. **The architecture of complexity, the sciences of the artificial**. Second ed. Cambridge, MA: MITPress, 1981.

SIMON, H. **Models of bounded rationality. vol. 2, Behavioral economics and business organization.** MIT Press, 1982.

SIMON, H. A. **The scientist as problem solver.** In D. Klahr & K. Kotovsky (Eds.), *Complex information processing. The impact of Herbert A. Simon* (pp. 375–98). Erlbaum, 1989.

SIMON, H. **The architecture of complexity, the sciences of the artificial.** Third ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

SIMON, H. Designing organizations for an information-rich world. **International Library of Critical Writings in Economics**, 70, 187-202, 1996a.

SIMON, M.; HOUGHTON, S.; AQUINO, K. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 2, p. 113-134, 2000.

SLOVIC, P. Perceptions of Risk: Reflections on the Psychometric Paradigm. **Theories of Risk**, pp. 117-152, 1992.

SLOVIC, P. **The perception of risk.** London: Earthscan, 2000.

SLOVIC, P.; FISCHHOFF, B.; LICHTENSTEIN, S. The psychometric study of risk perception. **Risk evaluation and management.** Springer, Boston, MA, p. 3-24, 1986.

SOLOMON, M.; DAHL, D.; WHITE, K.; ZAICHKOWSKY, J.; POLEGATO, R. **Consumer behavior: Buying, having, and being.** Toronto, Canada: Pearson, 2014.

SOMMER, S.; LOCH, C. Selectionism and learning in projects with complexity and unforeseeable uncertainty. **Management science**, v. 50, n. 10, p. 1334-1347, 2004.

SOUZA, R. Case Research in Operations Management. **EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management**, Brussels, Belgium, 31st Jan. – 4th Feb. 2005.

STAW, B.; FOX, F. Escalation: The determinants of commitment to a chosen course of action. **Human Relations**, v. 30, n. 5, p. 431-450, 1977.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 1998.

SULL, Donald; EISENHARDT, Kathleen M. **Simple rules: How to thrive in a complex world.** Houghton Mifflin Harcourt, 2015.

THALER, R. **Advances in Behavioral Finance.** Russell Sage Foundation: New York, 1991.

THALER, R. **Misbehaving: The Making of Behavioral Economics.** Allen Lane, Nova York, 2016.

THOMPSON, L. D. **Organizations in action**: Social Science bases of administrative theory. New York, McGraw-Hill, 1967.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Bookman editora, 2015.

TOSEY, P; LAWLEY, J; MEESE, R. Eliciting Metaphor through Clean Language: An Innovation in Qualitative Research. **British Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 629-646, 2014.

TOWNSEND, D.; BUSENITZ, L.; ARTHURS, J. To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. **Journal of business venturing**, v. 25, n. 2, p. 192-202, 2010.

TOWNSEND, D.; HUNT, R. Entrepreneurial action, creativity; judgment in the age of artificial intelligence. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 11, p. e00126, 2019.

TOWNSEND, D.; HUNT, R.; MCMULLEN, J.; SARASVATHY, S. Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 659-687, 2018.

TVERSKY, A. Elimination by aspects: A theory of choice. **Psychological Review**, 79, 281-299, 1972.

TVERSKY, A.; FOX, C. Weighing risk and uncertainty. **Psychological review**, v. 102, n. 2, p. 269, 1995.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. **Cognitive psychology**, v. 5, n. 2, p. 207-232, 1973.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. Causal schemas in judgments under uncertainty. **Progress in social psychology**, v. 1, p. 49-72, 1980.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, 211:453-458, 1981.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. "Extensional versus intuitive reasoning: the conjunction fallacy in probability judgment". **Psychological Review**, 90 (4), p. 293-315, 1983.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. "Rational Choice and the framing of decisions". **Journal of Business**, 59 (4), p. S251-S278, 1986.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. **Journal of Risk and uncertainty**, v. 5, n. 4, p. 297-323, 1992.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. "Rational choice and the framing of decisions". In: Kahneman, D.; Tversky, A. (ed.) Choices, values and frame. Cambridge University Press, 2000, p. 209-223, 2000.

VENTER, K.; VAN DER MERWE, D.; DE BEER, H.; KEMPEN, E.; BOSMAN, M. Consumers' perceptions of food packaging: an exploratory investigation in Potchefstroom, South Africa. **International Journal of Consumer Studies**, v. 35, n. 3, p. 273-281, 2011.

VON UEXKÜLL, J., VON UEXKÜLL, J. AND WINTHROP-YOUNG, G. **A foray into the worlds of animals and humans: With a theory of meaning**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2010.

WADESON, N. Cognitive aspects of entrepreneurship: decision-making and attitudes to risk. **Casson et al. (Eds.), Oxford Handbook of Entrepreneurship**, p. 91-113, 2006.

WISNER, A. The Etienne Grandjean Memorial Lecture: situated cognition and action-implications for ergonomics work analysis and anthropotechnology. **Ergonomics**, 38,8, 1558-1570, 1995.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 eds., Porto Alegre: Bookman, 2005.

YORK, J.; VENKATARAMAN, S. The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. **Journal of business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 449-463, 2010.

ZERMELO, E. Investigations in the foundations of set theory I. **Translated by S. Bauer-Mengelberg. In van Heijenoort (1967)**, p. 199-215, 1908.

ZHANG, S. X.; MINER, L. E.; BOUTROS, C. L.; ROGULJA, D.; CRICKMORE, M. A. Motivation, Perception, and Chance Converge to Make a Binary Decision. **Neuron**, v. 99, n. 2, p. 376-388. e6, 2018.

ZHANG, S.; CUETO, J. The study of bias in entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 41, n. 3, p. 419-454, 2017.

ZHANG, S.; FOO, M.; VASSOLO, R. How effectual and causal entrepreneurial reasonings lead to biases differently (summary). **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 36, n. 4, p. 7, 2016.

7. APÊNDICE

Quadro 47 - Relação dos documentos disponibilizados no Apêndice

Apêndice	Tema	Descrição	Página
Apêndice 1	Descrição detalhada dos itens das colunas 5, 7 e 8 do Quadro 16 – Perfil das Startups selecionadas para a amostra	Coluna 5: explicação do setor de atuação das startups. Coluna 7: explicação para cada opção para a situação da startup antes da crise. Coluna 8: explicação para cada opção para a situação do caixa da startup no momento da entrevista.	288
Apêndice 2	Quadro com a relação dos 56 informantes que tiveram as suas entrevistas selecionadas para serem transcritas	A relação dos 56 informantes da amostra que tiveram as suas entrevistas transcritas na literalidade	291
Apêndice 3	Fotos dos quadros da segunda tentativa de codificação	Registro do processo da segunda tentativa de codificação dos dados. 1. Incertezas percebidas pelos empreendedores. 2. Incertezas que os empreendedores escolheram ignorar. 3. Foco de atenção dos empreendedores: incertezas priorizadas pelos empreendedores.	293
Apêndice 4	Quadro com todas as incertezas relatadas pelos informantes	Todas as incertezas informadas e explicadas pelos empreendedores	298
Apêndice 5	Quadro de codificação da categoria Gatilhos para o processo de percepção de incertezas	Categoria de gatilhos para o processo de percepção de incertezas	324
Apêndice 6	Quadro de codificação da categoria Delimitação do negócio	Categoria de aspectos do negócio do processo de percepção de incertezas	331
Apêndice 7	Quadro de codificação da categoria Exploração das incertezas	Categoria de investigação das incertezas do processo de percepção de incertezas	340
Apêndice 8	Quadro de codificação da categoria seleção das incertezas ignoradas	Categoria de seleção das incertezas ignoradas do processo de percepção de incertezas	348
Apêndice 9	Quadro de codificação da categoria seleção das incertezas priorizadas	Categoria de seleção das incertezas priorizadas do processo de percepção de incertezas	355
Apêndice 10	Árvores de Codificação da percepção de incerteza do empreendedor	1. Categoria de gatilhos 2. Categoria de delimitação do negócio 3. Categoria de exploração das incertezas 4. Categoria de seleção das incertezas ignoradas 5. Categoria de seleção das incertezas priorizadas 6. Fatores que facilitam a percepção 7. Fatores que dificultam a percepção 8. Critérios para seleção de fontes de informação	358

Apêndice	Tema	Descrição	Página
Apêndice 11	Seis dimensões da incerteza	As diferentes naturezas da incerteza que serviram de base inicial para o processo de categorização.	366
Apêndice 12	Fonte de dados utilizada para a codificação dos gatilhos	As fontes de informação que foram utilizadas para descobrir os gatilhos do processo de percepção de incertezas	367
Apêndice 13	Quadro de codificação das heurísticas de delimitação do aspecto do negócio	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das heurísticas de delimitação.	387
Apêndice 14	Quadro de codificação das heurísticas de exploração das dimensões dos aspectos delimitados do negócio	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das heurísticas de exploração das dimensões dos aspectos delimitados do negócio.	457
Apêndice 15	Quadro de codificação das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas.	529
Apêndice 16	Quadro de codificação das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas.	555
Apêndice 17	Quadro de codificação fatores que facilitam a percepção de incertezas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção de fatores que facilitam a percepção de incertezas.	587
Apêndice 18	Quadro de codificação das categorias dos fatores que facilitam a percepção de incertezas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das categorias dos fatores que facilitam a percepção de incertezas.	591
Apêndice 19	Quadro de codificação fatores que dificultam a percepção de incertezas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção fatores que dificultam a percepção de incertezas.	593
Apêndice 20	Quadro de codificação das categorias dos fatores que dificultam a percepção de incertezas	Resultado da árvore de codificação para a obtenção das categorias dos fatores que dificultam a percepção de incertezas.	598
Apêndice 21	Quadro de codificação das formas como o empreendedor consome a informação de suas fontes	Resultado da árvore de codificação para a obtenção de como os empreendedores consomem informação de suas fontes.	600
Apêndice 22	Quadro de codificação dos tipos de critérios para seleção das fontes de informação	Resultado da árvore de codificação para a obtenção dos critérios que os empreendedores utilizam para selecionarem as suas fontes.	606

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Anexo 1 - Descrição detalhada dos itens das colunas 5, 7 e 8 da Quadro 16 – Perfil das Startups selecionadas para a amostra

Setor	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
<i>AdTech</i> : sinônimo de <i>Madtech</i> , a expressão designa startups que atuam com publicidade e propaganda e criam tecnologia para convergência de mídias, análise de big data e distribuição de anúncios em mídia programática descentralizada;	Tracionando e escalando o negócio : A startup encontrava num momento de forte tração e foco em escalar o negócio	Saldo em Caixa saudável : A startup não teve a sua receita afetada pela crise.
<i>AgroTech</i> : esse termo se refere a empresas que desenvolvem técnicas ou softwares para aprimorar práticas agrícolas;	Estável : A startup encontrava-se num momento estável, sem significativo crescimento ou mudanças.	Acabou de receber aporte financeiro : a startup ganhou fôlego para passar pela crise o aporte de capital.
<i>AutoTech</i> : esse é o nome dado para startups que desenvolvem soluções voltadas para mobilidade, transporte, logística e indústria automobilística;	Pivotando : a startup encontrava-se pivotando o negócio.	Não tem capital de giro : a startup não tem fluxo de caixa para girar o negócio.
<i>Biotech</i> : empresas de biotecnologia que produzem equipamentos e soluções para melhorar a vida humana;	Desenvolvendo o MPV e Protótipo : a startup encontrava-se na fase de teste de hipóteses e prototipagem.	Saldo em caixa restrito : a startup teve perda significativa de receita durante a crise.
<i>Construtech</i> : iniciativa que surgiu para melhorar os problemas, facilitar processos e gerar valor para o setor de construção;	Conversando com investidores : busca por investidores para financiar o crescimento do negócio.	Saldo em caixa negativo : a startup perdeu receita e está operando com saldo negativo.
<i>Cleantech</i> : também denominada de <i>Greentech</i> , essas empresas desenvolvem soluções tecnológicas e modelos de negócios para minimizar o impacto ambiental das empresas;	Estava em dificuldade : A startup estava com problemas de estrutura e operação.	Crítico, não está gerando receita : a startup perdeu todas as suas fontes de receita com a crise.
<i>EdTech</i> : o termo é usado para designar inovações na área de educação com o intuito de facilitar a aprendizagem e melhorar o desempenho dos alunos por meio de aplicativos móveis, mídia social, Inteligência Artificial, entre outras tecnologias;	Estruturando o negócio : organizando o negócio, otimizando a operação, saneando gastos.	Não se aplica : não foi dada informação suficiente para categorizar o negócio.

Setor	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
Femtech: criada para denominar startups que desenvolvem produtos voltados para o público feminino, hoje a expressão também se refere a iniciativas defendidas por empresas e associações, que combinam feminismo e tecnologia para erradicar a desigualdade de gênero; iniciativas defendidas por empresas e associações, que combinam feminismo e tecnologia para erradicar a desigualdade de gênero;	Melhor momento da startup: a startup estava vivendo o melhor momento de sua história.	
Fintech: startups que aplicam tecnologia para inovar e otimizar serviços do sistema financeiro.	Crescendo: num momento de crescimento do negócio com a contratação e o aumento de receita.	
Foodtech: entrega de alimentos, cozinheiros automatizados, impressoras alimentícias 3D, aplicativos para verificar a quantidade de calorias nos alimentos são alguns exemplos de startups do setor que desenvolve soluções para o mercado alimentício;	Captando investimento: fase avançada na captação de investimento.	
Health Tech: voltadas para o setor de saúde, essas startups criam tecnologias para otimizar o atendimento ao paciente em geral, como aplicativos para marcar consultas médicas, máquinas para consulta oftalmológica, plataformas de monitoramento dos sinais vitais dos pacientes, entre outras.	Em vias de receber aporte de investidores: captação de investimento aprovada, faltando apenas a assinatura final do contrato e liberação do dinheiro.	
Hightech ou Deeptech: startups que fornecem soluções de tecnologia disruptivas baseadas em desafios científicos ou de engenharia substanciais através de <i>Internet of Things, Big Data, Analytics, Machine Learning, A.I.</i>	Endividada	
HRtech: designação das empresas que empregam tecnologias inovadoras para aprimorar a área de Recursos Humanos;	Sem fluxo de caixa: a startup não tem fluxo de caixa para rodar o negócio.	
Insurtech: essas soluções beneficiam consumidores das indústrias de seguros, financeira e imobiliária com a criação de novos mecanismos de medição de risco;	Encerrando o negócio: a startup está num processo de descontinuidade do negócio.	
LawTech: também chamadas de Legaltechs, essas startups desenvolvem tecnologias para o ramo jurídico;	Não se aplica: não foi dada informação suficiente para categorizar o negócio.	
LogTech: startups que atuam com soluções focadas em logística, armazenagem, distribuição, movimentação de cargas.		
Martech: utilizando bots, algoritmos, big data e data analytics, as Martechs contribuem para alavancar as vendas revolucionando o marketing digital;		
Proptech: voltada para a corretagem de imóveis, esses negócios se baseiam em blockchain, realidade virtual e aumentada, IoT e geolocalização;		

Setor	Situação da startup antes da crise	Situação do caixa
Regtech: com ferramentas para aprimorar as atividades regulatórias, essas startups têm como intuito garantir a integridade financeira e proteção de dados do consumidor;		
Retailtech: destinadas aos mercados de varejo e consumo, essas empresas desenvolvem tecnologias para melhorar a experiência de compra;		
SportsTech: tecnologias usadas para criar uma solução para o mercado esportivo. Elas podem ser voltadas para Atividade e Performance, Organização e Gerenciamento, Engajamento de Fãs ou Jogos e Apostas;		
Transformação Digital: destinada a promover a digitalizar e transformar negócios offlines em negócios onlines.		
UX: <i>User experience</i> , startups focadas em oferecer soluções e serviços de <i>UX</i> .		
Wealthtech: o objetivo das startups que atuam nesse ramo é desenvolver serviços e produtos de investimento alternativos para gerenciamento de patrimônio.		

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 2 – Quadro com a relação dos 56 informantes que tiveram as suas entrevistas selecionadas para serem transcritas

Código do informante	Codínome da Startup	Codínome do Empreendedor
1	Startup A@	Ruhi
2	Startp A	Raoni
4	Startup B	Santos
5	Startp C	Oliveira
6	Startup D	Jawari
8	Startp E	Wakanda
9	Startup C@	Guaraci
10	Startup D@	Wanadi
11	Startup F	Ribeiro
12	Startp G	Pena
13	Startup E@	Adimu
15	Startup H	Ferreira
17	Startp I	Alves
18	Startup J	Lima
20	Startp K	Costa
21	Startup G@	Chinara
23	Startup H@	Gimbya
24	Startup L	Martins
25	Startp M	Meireles
28	Startup L@	Talib
29	Startup N	Almeida
30	Startup M@	Simba
31	Startup N@	Mazi
32	Startp O	Lopes
34	Startup P	Soares
35	Startp Q	Fernandes
36	Startup R	Vieira
37	Startp S	Coralina
38	Startup P@	Matunde
39	Startup Q@	Kito
40	Executivo	Niara
41	Startup R@	Jalil
43	Startup T@	Malaika
45	Startup T	Rocha
46	Startup V@	Ubirajara
47	Startp U	Ubirajara
48	Startup V	Vasconcelos
49	Startup W@	Nala
50	Startp W	Amaral
51	Startup Y@	Nabu
53	Startup Z@	Alira

Código do informante	Codiname da Startup	Codiname do Empreendedor
55	Startup B#	Yara
56	Startup X	Palmares
57	Startp Y	Aruana
58	Startup C#	Gulab
60	Startup E#	Maya
61	Startup Z	Pagu
63	Startup H#	Amana
64	Startup I#	Hari
65	Startup J#	Mani
66	Startup L#	Odara
68	Startp α	Firmino
70	Startup β	Machado
72	Startup M#	Aisha
75	Startp θ	Yacamin
76	Startup Ω	Dumi

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 3 – Fotos dos quadros da Segunda tentativa de codificação

1. Incertezas percebidas pelos empreendedores

25	Tempo Duração	quanto tempo vai durar isso? Será que vai durar dois meses? Em três meses? Vai até o final do ano? Será que só volta ao normal daqui há dois anos?		36	Decisão Saúde pública Micro	Será que é certo fazer o isolamento e deixar a economia parar? Ou será que a gente tem que reabrir o comércio e se expor mais do ponto de vista sanitário?
9	Segurança	Quando nós vamos conseguir sair de forma consciente de tudo o que está acontecendo sem gerar risco para as vidas de funcionários e melhorar a sociedade como um todo aí?		50	Calha Decisão	até que ponto vale a pena a gente cortar carga horária e salário dos nossos colaboradores e dos nossos próprios, pra aumentar burn?
	Tempo Duração	quanto tempo a gente vai passar nessa situação e o quanto isso vai impactar daqui pra frente		50	Estratégico Decisão	se a gente dava algum lock down na empresa ou se a gente seguia com a operação durante um tempo?
2	Futuro	Quando a gente vai retomar, que níveis vai ser essa retomada? Como nós iremos voltar? E de que forma?		11	Decisão Feedback	Será que você está tomando as melhores decisões? Será que eu estou tomando as melhores decisões?
13	Tempo Duração	quanto tempo vai levar essa história? Quanto tempo a gente vai ter que ficar submetido à situação atual?		12	Estratégico Decisão	Tem perguntas que a gente tem dúvida re relação às melhores estratégias de comunicação com o nosso time
30	Tempo Duração	Se a gente vai ficar limitado ao tempo que a gente já tem até o final dessa semana ou se isso aqui vai chegar até o final do ano?		48	Autoridade Decisão	qual a melhor tomada de decisão que podemos tomar para os cenários que desenhamos?
8	Tempo Duração	Ninguém pode afirmar com certeza vai acabar daqui um mês? Vai acabar daqui a dois? Vai acabar daqui há três?		39	Saúde pública Decisão	A segunda pergunta para mim mais é qual a decisão certa tomar em relação ao isolamento?
6	Tempo Duração	A gente não sabe qual será o período de quarentena e quão duramente isso irá afetar a nossa economia?		34	Pessoal Decisão	Mas será que realmente esse é o caminho que eu tenho que seguir?
24	Tempo Duração	se isso acaba amanhã, se isso acaba daqui um mês, isso acaba daqui a 6 meses?		30	Operacional Decisão	Restrinjo o crédito para as PME ou libero nesse momento que eles mais precisam?
56	Tempo Duração	mas será que isso vai ser por um tempo, até quando isso vai ser, né, se vai ser revogado?		34	Crescimento Decisão	Será que é ou não é importante eu mudar?
56	Tempo Duração	será que os meus clientes, é, será que essa crise vai passar rápido?		12	Crença Decisão	Deixar todo mundo em casa?
18	Tempo Duração	qual é o tempo de duração dela para que você possa programar uma retomada?		37	Recursos Decisão	será que continuaremos a vender?
32	Tempo Duração	quando que a gente vai ter uma retomada de aquecimento da economia?				
12	Tempo Duração	quando isso vai voltar?				
5	Tempo Duração	Quando que eu vou conseguir voltar com o time trabalhando no escritório?				
36	Tempo Duração	quanto tempo isso tudo vai durar?				
5	Tempo Duração	Quanto tempo vai durar?				
5	Tempo Duração	quando que esse negócio vai acabar?				
11	Tempo Duração	quanto tempo vai durar?				
5	Tempo Duração	Quando que vai voltar à normalidade?				
24	Tempo Duração	quanto tempo isso vai durar?				
47	Tempo Duração	quando a gente vai poder circular de novo?				

*Decisão
Micro
Bairro*

*Decisão
Muito tempo
por conta da
circunstâncias
da crise*

*Circunstâncias
certas circunstâncias
são melhores para
a economia*

1. Incertezas percebidas pelos empreendedores

35	Organizacional <i>efeito</i>	é como transmitir os valores do nosso negócio, da nossa percepção como pessoas daquilo que a gente propaga dentro do nosso negócio em termos de ética, é... acho que é ética mesmo a palavra e como que a gente faria a relação interpessoal funcionar no ambiente remoto?
36	Operacional <i>efeito</i>	Como é que a gente resolve essa questão do home office? Será que o funcionário realmente está trabalhando lá na casa dele como ele trabalha lá no escritório? E mais? E menos? Como a gente mede isso? Quais são as métricas que a gente pode utilizar?
61	Negócio <i>efeito</i>	Será que os locais que a gente quer instalar as nossas bases de recarga desses veículos eles vão ter sido afetados com a crise e vão ter capital para pagar a nossa mentalidade?
66	Futuro <i>efeito</i>	Para onde é que isso vai? Quais são os caminhos que o nosso mercado vai tomar nessa situação?
6	Segurança <i>efeito</i>	quanto capital intelectual eu posso perder e que talvez eu não recupere?
2	Operacional <i>efeito</i>	será que a nossa produtividade vai cair muito?
11	Operacional <i>efeito</i>	quais os setores mais ou menos afetados onde a gente tem que colocar energia?
25	Organizacional <i>efeito</i>	Se vai todo mundo voltar em breve a trabalhar no mesmo espaço físico? Se a gente vai fazer depois mais home office? Se vai alternar equipe dentro do escritório?
37	Organizacional <i>efeito</i>	o meu time conseguirá lidar com essa nova lógica do home office?
45	Futuro <i>efeito</i>	o que vai... o que vai acontecer depois? Como vai ficar o mundo depois da grande crise?
6	Segurança <i>efeito</i>	Como que isso pode ser até interpretado e afetar o moral, por exemplo, da equipe?
12	Organizacional <i>efeito</i>	Como a gente vai entender a cultura depois desse ajuste que fizer com o time?
57	Futuro <i>efeito</i>	se a empresa vai voltar a ser o que era antes?
68	Futuro <i>efeito</i>	e depois que passar? <i>consequência</i>
12	Comportamento <i>efeito</i>	o quanto isso vai mudar?
<i>efeito</i>		
2	Pessoal <i>efeito</i>	Quando que eu vou poder voltar pra São Paulo? Quando que eu vou poder restabelecer uma rotina normal de trabalho?
5	Caixa <i>efeito</i>	Então como que eu poderia prever um caixa necessário para eu passar esse momento?
6	Saúde pública <i>efeito</i>	a gente não sabe qual vai ser o tamanho da curva do Corona no Brasil?
8	Futuro <i>efeito</i>	E como vai ser o cenário depois?
<i>Predição</i>		
2	Investimento <i>efeito</i>	Onde que vou conseguir capital pra... assim, não só passar com mais tranquilidade, mas pra gente poder investir? Onde a gente vai conseguir capital?
15	Investimento <i>efeito</i>	quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também?
34	Investimento <i>efeito</i>	como que vão se comportar as Venture Capitals do país daqui a um ano, há... para... pro setor de IOT?
37	Investimento <i>efeito</i>	Será que iremos conseguir captar investimento com algum Fund?
75	Investimento <i>efeito</i>	Em que momento vai ser essa captação?
<i>Investimento</i>		
70	Futuro <i>efeito</i>	quando que as empresas vão contratar? Quando que as empresas vão voltar a contratar, como é que vai ser a velocidade de contratação?
<i>Rede</i>		
50	Estratégico <i>Realidade</i>	A gente reorganiza baseado na, na realidade que a gente está vivendo agora de pandemia ou a gente segue com a mesma coisa que a gente estava pensando antes porque a gente tem um roadmap e a gente tem que seguir esse roadmap
32	Crescimento <i>Realidade</i>	se a decisão inclusive de investimento em um novo segmento, se ela deve continuar agora ou se ela não deve continuar e eu devo paralisar ela?
25	Futuro <i>Realidade</i>	volta ao normal? O cenário depois da crise vai ser igual ao cenário que a gente tinha antes?
76	Crescimento <i>Realidade</i>	Hoje o quanto a gente de fato vai precisar aprimorar a parte tecnológica para sustentar tudo o quanto a gente quer e precisa sustentar? Isso?
17	Futuro <i>Realidade</i>	Passando isso [os depósitos de construção] elas realmente vão ser digitais?
17	Comportamento <i>Realidade</i>	eu não tenho tanta certeza se as pessoas vão voltar a consumir como elas consumiam?
56	Crescimento <i>Realidade</i>	Será que essa economia vai voltar novamente? Se a gente vai conseguir crescer novamente o nosso negócio? Ou quanto tempo isso vai durar?
76	Operacional <i>Realidade</i>	a que ponto os profissionais que passam (a gente chama de mosca branca aqui) em cada área vão estar disponíveis para suprir as necessidades das empresas de tecnologia? <i>responsabilidade</i>
56	Crescimento <i>Realidade</i>	É a certeza se realmente eu vou conseguir crescer esse ano?
32	Futuro <i>Realidade</i>	a gente vai conseguir voltar a viver como a gente vivia antes?
6	Pessoal <i>Realidade</i>	Será que a gente não está super reagindo ao negócio? <i>responsabilidade</i>
76	Crescimento <i>Realidade</i>	cara, ao final disso tudo, quanto eu vou conseguir crescer de fato? <i>Realidade</i>
<i>Realidade</i>		
61	Negócio <i>efeito</i>	Será que aquela pessoa que tem capital guardado vai investir nisso? Ou ela vai querer guardar e se manter aquele capital?
50	Responsabilidade <i>efeito</i>	qual que era a nossa responsabilidade enquanto marketplace de eventos com essa pandemia toda?
15	Rede <i>efeito</i>	Como está a saúde dos meus clientes [financeira]?
5	Negócio <i>efeito</i>	quais setores de clientes nossos serão impactados? <i>efeito</i>
34	Rede <i>efeito</i>	como aumentar a rede de relacionamento?
<i>Rede</i>		
4	Caixa <i>Predição</i>	quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três meses?
47	Receita <i>Predição</i>	Qual vai ser o impacto nos meus parceiros comerciais e quando, né, eles vão começar a atrasar pagamento?
2	Caixa <i>Predição</i>	será que a gente consegue com essas ações, passar por isso? até quando a gente consegue ficar com esse fluxo de caixa?
5	Caixa <i>Predição</i>	a gente vai sofrer um impacto de caixa significativo?
6	Operacional <i>Predição</i>	Eu não sei quanto a Ramper irá faturar em abril?
6	Operacional <i>Predição</i>	E eu não faço a menor ideia se eu vou precisar desligar gente da equipe ou não?
8	Caixa <i>Predição</i>	Vou precisar mandar embora?
8	Caixa <i>Predição</i>	quais custos não eram necessários para mim nesse momento?
25	Receita <i>Predição</i>	qual foi o efeito final sobre o faturamento de vocês?
4	Segurança <i>Predição</i>	quanto vale um real no caixa?
47	Caixa <i>Predição</i>	se essa pandemia vai afetar o faturamento?
2	Receita <i>Predição</i>	quando eu vou conseguir receber o material?
<i>Segurança Caixa</i>		

1. Incertezas percebidas pelos empreendedores

48	Controle	Já que não dá para responder o cenário macro, o que que está dentro do nosso alcance que a gente pode fazer para se preparar?
35	Preferência	como aproximar as pessoas, porque nós vamos ainda contratar mais pessoas, como aproximar as pessoas no cenário do qual não existe tanta proximidade física?
68	Estratégico	o que eu tenho que fazer para mês que vem eu continuar com as pessoas? <i>Mostrar</i>
15	Estratégico	como iremos traçar o novo plano?
Pessoa		
8	Auxílio	O banco central vai liberar crédito de capital de giro de uma maneira rápida e acessível para os empresários em geral no qual eu me incluo?
56	Política pública	Quando que, será que isso vai ser liberado, uma ajuda pra esse pequeno empreendedor? <i>Real</i>
Auxílio		
5	Pessoal	qual que é a real veracidade de tudo que eu estou consumindo de informação?
18	Informação	qual é a fonte confiável de dado que você confia?
Veracidade Fonte		
50	Oportunidade	se vale a pena fazer um pivô [pivotar] pra algumas outras coisas relacionadas?
70	Oportunidade	a gente continua martelando em cima disso ou a gente muda pra um novo modelo?
exploração		
35	Crença	se eu consigo dar continuidade nas minhas convicções pra conseguir fazer com que as pessoas que estão acreditando nas minhas convicções, elas possam também continuar de forma saudável acreditando nisso?
70	Pessoal	quais os caminhos que eu vou ter pra minha vida profissional né, pra minha vida financeira?
70	Pessoal	Será que pode acontecer alguma coisa com a minha esposa?
Particular		
34	Negócio	Qual seria o principal, a principal maneira da gente, há, mostrar valor para o nosso cliente e mostrar que nesse momento de pandemia, nesse momento de home office a gente é mais efetivo ainda a distancia do que próximo deles?
58	Negócio	mas será que os profissionais de saúde vão entender por exemplo a tele medicina que é a ferramenta que eu trabalho como realmente uma solução eficaz para atender seus pacientes?
29	Futuro	Como eu vou continuar a existir como empreendedor nesse novo mundo pós covid?
Relevância		
12	Psicológica	Como a crise afetará a saúde mental do meu time?
6	Segurança	o quanto as pessoas podem interpretar mal que a gente não lutou tudo que dava para lutar?
2	Psicológica	o quanto isso impacta no ânimo das pessoas?
4	Psicológica	o quanto as pessoas estão fritando, surtando na casa delas, sabe?
Humor		
57	Técnica Científica	só não sei o quanto vamos demorar pra conseguir ter algo realmente eficiente?
eficácia		
37	Caixa	por quanto tempo conseguiremos ficar nessa situação? Por quanto tempo a empresa consegue se manter nesse contexto do isolamento?
70	Recursos	quando que eles vão descongelar essas verbas?
20	Sobrevivência	Será que a minha empresa vai sobreviver? Isso? Será que o trabalho que eu estou desempenhando hoje vai continuar sendo relevante daqui a seis meses?
78	Sobrevivência	como a gente reequaciona, como a gente reequilibra as dívidas da empresa?
29	Futuro	como é que eu vou estar nesses próximos 12 meses então né? Como é que eu vou sobreviver?
68	Sobrevivência	como é que gente sobrevive mais um mês?
75	Caixa	como é que a gente vai pagar as contas?
46	Sobrevivência	Como sobreviver nesse momento?
Sobrevivência		
45	Futuro	Como que a gente vai organizar como empresa, como é que a gente vai organizar como trabalho e mais como sociedade?
20	Futuro	quais serão as transformações que vão acontecer depois disso?
29	Futuro	Olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro?
24	Futuro	como as coisas vão ser depois disso?
61	Futuro	como que as pessoas vão ver isto depois do isolamento?
45	Futuro	como vão transportar gente?
Predição		
5	Pessoal	Será que esse negócio é tão mais letal do que uma outra coisa que a gente já teve sério?
16	Profundidade	Qual o tamanho dela? Qual o tamanho, a dimensão dessa crise, o que que ela vai abranger?
24	Profundidade	Qual a profundidade desse problema que a gente está vivendo?
16	Profundidade	Mas a gente não sabe o tamanho que vai ser o buraco de verdade?
5	Pessoal	Será que isso é tão grave assim?
11	Profundidade	Qual é a profundidade da crise que nós estamos enfrentando?
Profundidade Magnitude		
38	Macroeconômica	E salvar um pouco mais a economia e colocar as pessoas mais expostas ao risco de contágio? Ou se existe um meio termo aí né, entre esses dois extremos: parar tudo ou fazer funcionar tudo?
47	Profundidade	Quantas pessoas vão perder o emprego?
34	Macroeconômica	o quanto essa pandemia vai afetar a nossa economia geral do país?
29	Oportunidade	E isso vai mudar também as relações do mundo com a China?
61	Pessoal	De como será que isso vai ser curado? Será que vai ter cura? Será que não vai?
29	Política pública	será que a China fez isso de propósito ou sem querer?
6	Saúde pública	A gente não sabe qual será o número de mortes infelizmente?
2	Política pública	como que o governo, ele vai se posicionar?
Amplitude Macro		

2. Incertezas que os empreendedores escolheram ignorar

24 Concorrentes A minha batalha não está sendo hoje em ataque a um competidor em si, apesar de me perguntar bastante como é que eles estão e quem vai sobreviver ou não? *Resposta*

56 Futuro Mas será que realmente eu vou conseguir manter essa solução? *Resposta*

25 Estratégica se tem alguma estratégia que depois eu vou pensar que a gente possa ter errado ou que poderia ter sido melhor? *1*

32 Ameaça Será que... é a minha empresa vai dar certo pós esse cenário de tudo isso. Qual que é o tempo de retomada? *1*

11 Feedback Outra se nós estamos tomando as decisões? Se eu estou tomando as decisões corretas? *Resposta*

8 Negócio o quanto pronto a gente como empresa está para um novo mundo que a gente não sabe como vai ser? *Resposta*

18 Futuro como eu vou sair dessa crise? *Resposta*

4 Concorrentes Como estão os meus concorrentes? *Resposta*

6 Caixa O que vai acontecer com a receita da Ramper? Teremos caixa no final de abril? *Ameaça*

18 Tempo eu não estou mais preocupado em quanto tempo isso vai levar? *Resposta*

70 Tempo quando que vai acabar? O que vai acontecer? O que que... pô, será que eu vou pegar? *Resposta*

50 Organizacional até quando a gente vai continuar manter a união da nossa equipe trabalhando remoto? *Resposta*

47 Tempo quando a gente vai retornar a circular pela cidade? *Resposta*

48 Tempo Quando termina a quarentena? *Resposta*

78 Segurança Quando nós vamos conseguir sair de forma consciente de tudo o que está acontecendo sem gerar risco para as vidas de funcionários e melhorar a sociedade como um todo aí? *Resposta*

79 Tempo quando isso vai acabar? *Resposta*

15 Operacional Os processos da empresa *Resposta*

59 Crescimento será que, que, que eu vou conseguir alavancar a Agenda Consulta, minha startup? *Resposta*

68 Operacional Vender a empresa agora? *Resposta*

75 Futuro se a gente vai sobreviver? *Resposta*

48 Receita/Vendas Como voltar a crescer? Como gerar receita? *Resposta*

34 Futuro Como ser uma empresa forte ou vender [vender a empresa]? *Resposta*

36 Pessoal vou ter dinheiro para pagar minhas contas [lá da minha casa] lá em dezembro? *Resposta*

11 Caixa Quais os impactos que uma redução da jornada de trabalho vai trazer depois um período que você vai ter que ter garantia para o funcionário? *Resposta*

17 Comportamento Se realmente as pessoas vão continuar consumindo como elas consomem? *Resposta*

20 Profundidade Quantas pessoas vão ser prejudicadas com isso me preocupa também? *Resposta*

20 Futuro que mundo vai esperar a gente depois dessa história toda passar? *Resposta*

20 Psicológico Será que elas vão chegar bem no final? Será que elas vão chegar pior do que elas entraram? *Resposta*

24 Futuro Como está esse novo mundo lá na frente? *Resposta*

5 Tempo Será que o mundo vai voltar da mesma forma? *Resposta*

36 Pessoal O que irá acontecer com os meus pais que já são idosos? *Resposta*

48 Futuro Com que velocidade o mercado irá retomar depois? *Resposta*

50 Futuro Como ficará a aceleração no Canadá? *Resposta*

45 Macroeconômica o que aconteceria se todo mundo ganhasse metade do dinheiro hoje? E aí como é que você sust. Isso é sustentável ou não? *Amplitude*

70 Coletiva o que vai acontecer com os outros, o que eu vou fazer pelos outros? *Amplitude*

6 Política Eu não estou preocupado se é o momento certo ou não para derrubar o Bolsonaro? *Amplitude*

45 Social escola como vai se organizar? *Amplitude*

5 Política Se vai cair o ministro da saúde ou não? *Amplitude*

35 Política Se o Bolsonaro vai continuar onde está? *Amplitude*

61 Política pública O que estão decidindo e falando do âmbito político? *Amplitude*

61 Pessoal Será que o vírus vai ficar? Será que vai ter vacina? *Amplitude*

8 Oportunidade Quais produtos novos podemos desenvolver agora para esse momento? *Exploração*

57 Oportunidade Vamos perder o timing do produto? *Exploração*

75 Inovação Quando e como lançaremos novos produtos? *Exploração*

8 Investimento Novos investimentos? *Financiamento*

12 Investimento quando a gente vai ter apetite dos investidores para voltar investir na empresa? *Financiamento*

50 Pessoal que eu penso mas assim, procuro não pensar é em planos para o meu futuro pessoal. *Particular*

37 Pessoal O que vai ser do meu futuro como pessoa? *Particular*

12 Pessoal Como vai ser o comportamento dela [sua filha]? *Particular*

3. Foco de Atenção dos empreendedores: incertezas prioritizadas pelos empreendedores

43	Oportunidades	quais oportunidades a gente pode explorar?	Profundidade	Na profundidade né. Sem dúvida nenhuma em qual é o tamanho desse buraco?
32	Crescimento	como que eu estruturo o meu negócio nesse, nesse novo cenário pensando na entrada desse novo mercado que eu estava estruturando?	Profundidade	Então todo momento a gente está olhando para quanto a gente perdeu da receita e tentando entender se já está chegando no fim? Se o buraco é mais embaixo ainda?
34	Rede	como aumentar a rede de relacionamento?	Profundidade	Qual o tamanho dela? Qual o tamanho, a dimensão dessa crise, o que que ela vai abranger?
11	Falta de Controle		Profundidade	Qual é a profundidade da crise que nós estamos enfrentando?
24	Profundidade		Falta de Controle	Qual é a profundidade da crise que nós estamos enfrentando?
17	Futuro	se realmente os lojistas estão sofrendo com falta de canal digital vão aderir à isso?	Profundidade	quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também?
56	Negócio	mas será que os profissionais de saúde vão entender por exemplo a tele medicina que é a ferramenta que eu trabalho como realmente uma solução eficaz para atender seus pacientes?	Segurança	quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três meses?
61	Futuro	Com certeza é trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento.	Sobrevivência	até quando a gente consegue ficar com esse fluxo de caixa?
47	Receita	Qual vai ser o impacto nos meus parceiros comerciais e quando, né, eles vão começar a atrasar pagamento?	Organizacional	Quais são os gaps que a gente tem? Quais as oportunidades? Por onde a gente vai?
37	Investimento	Será que iremos conseguir captar investimento com algum Fund?	Estratégica	se focamos energia em venda e receita desenfreada ou se a gente para pra reorganizar a casa?
68	Investimento	O que tem de investidor que a gente conseguiria correr atrás para fazer negócio e manter a operação em pé?	Operacional	Restrinjo o crédito para as PME ou libero nesse momento que eles mais precisam? Fazer ou não o crédito para algumas empresas que bate na nossa porta lá todo dia?
36	Tempo	A duração da crise?	Operacional	a gente continua martelando em cima disso ou a gente muda pra um novo modelo?
25	Futuro	como vai ser o cenário pós-crise?	Futuro	Até que ponto dá para se reinventar? Até que ponto não dá?
78	Crescimento	Hoje o quanto a gente de fato vai precisar aprimorar a parte tecnológica para sustentar tudo isso?	Operacional	Se mantêm, qual a estrutura?
48	Sobrevivência		Futuro	A gente mantém ou não a empresa?
66	Caixa		Negócio	O que vai ser agora?
48	Sobrevivência	como é que eu faço para chegar no segundo semestre com o negócio que eu inventei, com o negócio que eu criei?	Decisão Estratégica	
68	Caixa	Então é literalmente o que tem de cliente que dá para fechar para o mês que vem?		
57	Tecnica Cientifica	como conseguir produzir tudo isso o mais rápido possível?		
75	Caixa	como é que a gente vai pagar as contas?		
35	Informação	se as pessoas que estão na nossa empresa conseguem ter maturidade pra saber lidar com tanta informação?		
4	Psicologia	o quanto as pessoas estão fritando, surtando na casa delas, sabe?		
35	Psicologia	como o mercado em si vai interferir na, na relação interpessoal nossa?		
2	Propósito	o quanto isso impacta no ânimo das pessoas?		
48	Retrospectivo	Como não deixar a empresa quebrar nesse momento?		
6	Retrospectiva	como que o time vai lidar caso a gente precise de alguma medida mais drástica ligada à corte?		

Foco de Atenção

Anexo 4 – Quadro com todas as incertezas relatadas pelos informantes

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
quando eu vou conseguir receber o material?	2	in1	<ul style="list-style-type: none"> • "os nossos equipamentos que a gente pediu da China e que a gente já tinha vendido no mercado" • "basicamente a gente estava contando com uma receita que ela ia entrar a partir de Abril... então a gente estava contando com isso porque a gente vendeu, a gente assinou o contrato" • "agora resulta que a gente não tem, não tem clareza de quando isso vai estar na nossa mão e quando isso vai estar já com os clientes... operacional nos clientes que no final das contas é assim... quando que a receita vai entrar" • "ainda não tenho clareza assim de quando que a gente vai poder contar com essa receita no final do dia" • "quando as receitas que a gente tem, tinha previsto entrar, vão entrar de fato"
será que a gente consegue com essas ações, passar por isso? até quando a gente consegue ficar com esse fluxo de caixa?	2	in2	<ul style="list-style-type: none"> • "por mais que a gente tenha tomado uma série de decisões pra gente prolongar esse fluxo de caixa, ter um caixa pra suportar ai alguns meses ...a receita que estava prevista pra entrar em Abril, o quanto ela vai se atrasar?" • "Se em quatro meses, de fato, isso já vai ter passado?...fluxo de caixa para o planejamento que a gente fez"
o quanto isso impacta no ânimo das pessoas?	2	in3	<ul style="list-style-type: none"> • "então uma preocupação com o time interno... e como eles, como eles vão passar por isso" • "Então eu não sei de fato como isso impacta" • "A gente está fazendo o mínimo, o máximo pra, pra ter o mínimo de impacto, e também o quanto isso impacta a cadeia como um todo" • "até que ponto isso pode influenciar e impactar o crescimento que a gente tinha? Ânimo... interno e externo"
Onde que vou conseguir capital pra.. assim, não só passar com mais tranquilidade, mas pra gente poder investir? Onde a gente vai conseguir capital?	2	in4	<ul style="list-style-type: none"> • "porque eu vejo que o momento é muito bom" • "essa é uma oportunidade gigante pra se ganhar muito dinheiro e pra fazer coisas muito interessantes" • "se a gente tivesse o dinheiro adequado pra investir é.. em quantidade de equipamentos" • "uma vez que esteja normalizado, a gente duplicaria, triplicaria, quadruplicaria nossa receita"
como que o governo, ele vai se posicionar?	2	in5	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vê uma dubiedade ai em comunicados do governo que é muito difícil pra gente" • "isso também gera incertezas que no final das contas... até que ponto isso impacta" • "Porque isso pode gerar uma cascata, uma cadeia de eventos que pode ficar inclusive pior... vai, demite o ministro da saúde, a população se revolta, porque o cara que diz que é bom" • "porque isso pode gerar impactos muito piores pra gente"
Quando que eu vou poder voltar pra São Paulo? Quando que eu vou poder restabelecer uma rotina normal de trabalho?	2	in6	<ul style="list-style-type: none"> • "Mesmo que a gente já está acostumado a trabalhar remotamente, mas, ...é realmente difícil" • "uma coisa é você estar remoto e estar em uma rotina normal... depois.. é.. a empresa de tecnologia podem cair num, num limbo"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
			<ul style="list-style-type: none"> • "mesmo que a gente possa trabalhar bastante, a gente pode trabalhar bastante remotamente, impacta bastante na produtividade em si"
será que a nossa produtividade vai cair muito?	2	in7	<ul style="list-style-type: none"> • "mesmo que a gente possa trabalhar bastante, a gente pode trabalhar bastante remotamente, impacta bastante na produtividade em si" • "E isso depois vai se tornar um padrão pra depois que a normalidade estiver voltado"
quanto tempo a gente vai passar nessa situação e o quanto isso vai impactar daqui pra frente	2	in8	<ul style="list-style-type: none"> • "É aquela coisa, se você passa quinze dias sem fazer nada, umas férias forçadas, você dá férias pro pessoal, então você tem um crescimento em V, um retorno em V" • "Então você passa um mês, já não é tão em V" • "o cara que, poxa, passa um mês sem receber já fala assim, ah, tem que arrumar aqui.... passa dois, três meses, você começa a ter um L, né, pra depois você retomar crescimento e esse crescimento ele não volta mais do jeito que ele estava em um curto período de tempo"
quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três mese?	4	in9	<ul style="list-style-type: none"> • "a empresa ai tem três milhões no caixa e a gente custa mais ou menos seiscentos mil reais" • "a gente tem seis meses de vida que é bem, bem, bem tranquilo" • "a gente teve cortes de budget infinito assim" • "Chegou um motoboy ali com a artéria aberta no pronto socorro, cara, tem que logo parar de sangrar" • "estamos em um momento ótimo" • "agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais.. cada vez mais" • "E a gente vai perceber quando o mercado volta, é nítido . A gente vai estar ali na cara do gol, a gente é ágil, a gente já está com os clientes, o produto é bom, o time está engajado"
quanto vale um real no caixa?	4	in10	<ul style="list-style-type: none"> • "daqui a dois meses, é nítido que vai valer mais o nosso um real no caixa" • "eu nunca tive dinheiro no mercado financeiro. O pouco dinheiro que eu tenho está em renda fixa. Então eu não perdi dinheiro com a crise, eu não perdi poder" • "Em 2018 a gente acelerou, acelerou, acelerou e deu no muro... eu tive que demitir 7 pessoas em um dia, em uma manhã e aquilo virou um trauma. E foi por falta de caixa" • "tem esse trauma ai na história" • "eu construí essa verdade que ninguém pega... Cada real no caixa vai valer mais com o tempo. então isso me dá segurança de que não vou precisar demitir ninguém, ai eu fico em paz" • "A verdade que eu criei pra convencer as pessoas que a cada dia um real no caixa vai valer mais"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
o quanto as pessoas estão fritando, surtando na casa delas, sabe?	4	in11	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acredito muito no equilíbrio" • "Uma pessoa que trabalha muito, no curto prazo ela pode até estar mandando bem para a empresa. Mas a médio e longo prazo, o prejuízo é enorme, crises do panico, porra, stresses" • "as pessoas não estão preparadas, em especial os jovens, eu estou vendo que as pessoas vão sofrer muito assim de ansiedade" • "Eu estou, eu estou assumindo que eu não vou conseguir [eu não sei o que irá acontecer com o meu time]. Então nesse primeiro momento eu estou assumindo que eu não sei fazer" • "o funcionário em primeiro lugar"
Será que isso é tão grave assim?	5	in12	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
Será que esse negócio é tão mais letal do que uma outra coisa que a gente já teve sério?	5	in13	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
Será que a gente não está super reagindo ao negócio?	5	in14	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
qual que é a real veracidade de tudo que eu estou consumindo de informação?	5	in15	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
quando que esse negócio vai acabar?	5	in16	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
Quando que vai voltar à normalidade?	5	in17	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
Quando que eu vou conseguir voltar com o time trabalhando no escritório?	5	in18	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Quanto tempo vai durar?	5	in19	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
quais setores de clientes nossos serão impactados?	5	in20	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
a gente vai sofrer um impacto de caixa significativo?	5	in21	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
Então como que eu poderia prever um caixa necessário para eu passar esse momento?	5	in22	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
quais custos não eram necessários para mim nesse momento?	5	in23	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia"
A gente não sabe qual será o período de quarentena e quão duramente isso irá afetar a nossa economia?	6	in24	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas"
a gente não sabe qual vai ser o tamanho da curva do Corona no Brasil?	6	in25	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas"
A gente não sabe qual será o número de mortes infelizmente?	6	in26	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas"
Como que isso pode ser até interpretado e afetar o moral, por exemplo, da equipe?	6	in27	<ul style="list-style-type: none"> • "A primeira defesa que eu olhei foi para o time" • "Primeiro como eu preservo a saúde dessas pessoas? Primeira coisa foi essa compreensão em relação às pessoas" • "Segundo foi sobre os clientes. A gente foi buscar como a gente se posicionar para os nossos clientes de uma forma que a nossa solução seja adequada para esse momento" • "E aí o terceiro é a receita" • "a receita a agente monitora ela a partir de dois vetores. Um é venda e o outro é cancelamento" • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" • "eu temo sim pelas medidas que podem ser necessárias serem tomadas e como que isso pode afetar outras pessoas que talvez não tenham esse nível de consciência que eu tenho" • como que isso pode ser até interpretado e afetar o moral da equipe"
quanto capital intelectual eu posso perder e que talvez eu não recupere?	6	in28	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" • "Eu procuro sim ter planos e procedimentos para a partir do que acontecer, que vai desencadear em coisas, como eu vou controlar dentro das variáveis que eu tenho mais controle"
o quanto as pessoas podem interpretar mal que a gente não lutou tudo que dava para lutar?	6	in29	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" • "Eu procuro sim ter planos e procedimentos para a partir do que acontecer, que vai desencadear em

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
			coisas, como eu vou controlar dentro das variáveis que eu tenho mais controle"
Eu não sei quanto a "minha startup" irá faturar em abril?	6	in30	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente ficou na Ramper neuróticos por controles de curto prazo que antes a gente olhava menos" • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" " São as coisas que mais me afligem hoje. É tornar rapidamente conhecido o desconhecido com o qual estamos lidando" • "O empreendedor está sempre lidando com o desconhecido. Mas ele não pode deixar desconhecido muito tempo" • "Porque se não ele vive no caos e aí ele não consegue rentabilizar aquilo que está explorando"
E eu não faço a menor ideia se eu vou precisar desligar gente da equipe ou não?	6	in31	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente ficou na Ramper neuróticos por controles de curto prazo que antes a gente olhava menos" • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" " São as coisas que mais me afligem hoje. É tornar rapidamente conhecido o desconhecido com o qual estamos lidando" • "O empreendedor está sempre lidando com o desconhecido. Mas ele não pode deixar desconhecido muito tempo" • "Porque se não ele vive no caos e aí ele não consegue rentabilizar aquilo que está explorando"
O banco central vai liberar crédito de capital de giro de uma maneira rápida e acessível para os empresários em geral no qual eu me incluo?	8	in32	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque nesse momento as linhas de crédito estão praticamente 10% da quantidade que existia normalmente há 15, 20 dias atrás" • "Eu acredito que tal como eu provavelmente muitas empresas aí vão estar com faturamento muito próximo de zero nos próximos 3 meses" • "No meu caso específico muito próximo de zero e a certeza que eu vou passar por isso pela especificidade do meu ramo e do meu negócio" • "A minha primeira resposta ali porque o meu problema é muito sério mesmo. Arrisca a minha empresa não sobreviver 30 dias a partir de hoje" • "90% da minha renda é advinda da intermediação financeira das listas de presentes dos noivos... a renda foi praticamente a zero"
Vou precisar mandar embora?	8	in33	<ul style="list-style-type: none"> • "O meu time já pequeno. A gente já está junto há cinco anos" • "Então, mando embora agora e daqui 4, 5 6 meses está tudo normal e perdi uma pessoa que faz parte da cultura da empresa" • "A nossa arrumação de casa foi muito mais ano passado inteiro e agora eu me encontro numa situação que eu não tenho quase nada para arrumar a não ser mandar pessoas embora que daí entra na minha segunda questão, que é uma coisa terrível"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
			<ul style="list-style-type: none"> • "se eu mandar uma pessoa embora tem rescisões, tem pessoas antigas. E dinheiro para fazer as rescisões?"
<p>Ninguém pode afirmar com certeza vai acabar daqui um mês? Vai acabar daqui a dois? Vai acabar daqui há três?</p>	8	in34	<ul style="list-style-type: none"> • "Pelo o que eu tenho acompanhado e eu acompanho freneticamente até porque eu sou de formação jornalística" • "Pelas próprias reportagens que eu leio e as opiniões de pessoas da própria área da saúde" • "ninguém está dizendo que isso vai acabar em um mês, dois meses, três meses. Então eles não sabem"
<p>E como vai ser o cenário depois?</p>	8	in35	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acredito que isso até são coisas bem genéricas que qualquer empresário está passando nesse momento"
<p>Qual é a profundidade da crise que nós estamos enfrentando?</p>	11	in36	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente sabia que vinha o impacto, mas não sei qual é o tamanho" • "usei a analogia com o time de um tsunami que você vê na praia e lá no fundo você vê uma onda gigantesca chegando. Eu não sei se ela vai chegar com a mesma potência que eu estou vendo ela lá no fundo, ou se ela vai chegar uma marolinha pequenininha. Então essa é uma primeira incerteza" • "A gente não ter resposta do tamanho do estrago que a gente ainda vai vivenciar" • "As outras vão derivar muito dessa aí" • "a forma é você conseguir externalizar isso. Tornar isso um pouco mais palpável. O fato de você já criar um plano A, B e C é muito bom porque te tirar um pouco dessa preocupação"
<p>quais os setores mais ou menos afetados onde a gente tem que colocar energia?</p>	11	in37	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente atender ou não um determinado setor"
<p>quanto tempo vai durar?</p>	11	in38	<ul style="list-style-type: none"> • "ninguém consegue responder isso com clareza ainda" • "Você pega aí algumas projeções que falam que só vamos recuperar agora só a partir de 2021 para 2022. Outras falam que daqui alguns meses, 3 meses já voltou" • "E o empreendedor está ali na linha de fogo do negócio. Tem que fazer o negócio girar de qualquer jeito"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Será que você está tomando as melhores decisões? Será que eu estou tomando as melhores decisões?	11	in39	<ul style="list-style-type: none"> • "Imagina que você não tem a certeza de onde você está pisando" • "E você tem que tomar decisões" • "Boas ou ruins só a história que vai provar. Só depois que vai provar" • "é uma pergunta que eu não consigo responder" • "será que essa é a melhor decisão a ser tomada agora? Para algumas até que por conta de históricos passados e um pouco mais de vivência você sabe que sim. Mas tem outras que você não consegue ter clareza e certeza" • "imagina que você está ali navegando. Pegou o seu avião e vamos sair daqui e ir até Florianópolis. Você está no meio do caminho e começa uma turbulência, uma tempestade. Você perdeu o radar. Você não consegue enxergar mais nada. E você tem que levar todo mundo são e salvo para a terra. Não importa se irá descer em Florianópolis ou não. O importante nesse momento é a sobrevivência" • "você vai ter que tomar algumas decisões. Você perdeu o radar, você não consegue ter clareza de onde está indo, mas você vai ter que tomar decisões ali" • "O fato de você também não tomar decisões acho que é a pior coisa para o empreendedor nesse momento"
quando isso vai voltar?	12	in40	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem uma insegurança muito grande para saber qual que é a data para esse momento que a gente está agora" • "Os volumes caíram muito. O faturamento caiu demais" • "o faturamento caiu, o volume caiu, o pessoal está em home office sozinho" • "Nós estamos com caixa. A gente acabou de fazer uma rodada de investimento" • "conseguiria com zero de faturamento a gente conseguia ainda 8 meses. Mas isso não é uma realidade. Eu acho que estou fora da curva"
Quando a gente vai retomar, que níveis vai ser essa retomada? Como nós iremos voltar? E de que forma?	12	in41	<ul style="list-style-type: none"> • "Nós estamos com caixa" • "Se eu dispensar uma pessoa agora eu vou ter que cortar uma pessoa do meu time porque não vou ter trabalho para ela. E eu preciso pensar na empresa como empresário" • "Essa decisão para fazer a dispensa do time que estão na cultura na empresa vai ser um baque demais, mas a gente precisa pensar na empresa" • "É uma missão difícil, mas faz parte do gestor" • "Agora o quanto eu vou fazer isso vai depender exatamente do tempo da retomada" • "Então já tenho que ir atrás de captação novos recursos. Eu tinha conseguido recurso para investir para crescer" • "eu vou ter recurso para pagar as despesas" • " O investidor acabou de colocar um dinheiro em uma empresa, um equity para a gente alavancar e crescer. Eu vou usar esse dinheiro para outra coisa. Para pagar caixa. Para fazer fluxo de caixa"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Tem perguntas que a gente tem dúvida re relação às melhores estratégias de comunicação com o nosso time.	12	in42	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente está muito focado no negócio" • "Paramos e pensamos: nós estamos fazendo errado" • "A gente tem uma rede de profissionais muito forte que a gente começou a fazer pesquisa com eles...A comunicação com eles foi diferente"
Deixar todo mundo em casa?	12	in43	<ul style="list-style-type: none"> • "A nossa posição está sendo ficar em casa porque eu acredito... É uma dúvida. É um pergunta que eu tenho" • "A gente olha muito tendência... a gente olha o passado" • "Inclusiva as minhas decisões aqui de: vamos reduzir o time, vamos colocar as pessoas de férias e quanto tempo, tudo isso está em cima do passado que a gente sabe" • "Eu tenho certeza em cima desse passado e vamos replicando"
o quanto isso vai mudar?	12	in44	<ul style="list-style-type: none"> • "Que vai impactar vai" • "Por exemplo a minha filha que tem 5 anos via ser drástico" • "Isso ela vai... eu tenho certeza que vai preocupar para o resto da vida"
Como a gente vai entender a cultura depois desse ajuste que fizer com o time?	12	in45	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai tomar decisões duras e dispensar pessoas" • "A gente formou um time unido" • "Eles vão com certeza sentir"
Como a crise afetará a saúde mental do meu time?	12	in46	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu fico preocupado inclusive questão de saúde mental" • "O nosso time também a gente conversado muito" • "Eu acho o quanto isso vai afetar no dia a dia das pessoas" • "A gente vai ficar com isso na cabeça. Um trauma que eu acho que aconteceu" • "Eu acho que essa questão de comportamento do time ou a gente que lida com gestão a gente vê muitas pessoas" • "Então esse tipo de coisa como que vai impactar no dia a dia delas tudo isso"
quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também?	15	in47	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente estava rodando uma captação de investimento nesse momento" • "A gente começou lá em novembro. E estava avançado. Estava indo muito bem em algumas frentes. Quase fechando e aí bateu essa crise" • "Porque eu já tenho certeza que o valuation que a gente estava negociando já não é mais o mesmo. Na verdade, bastante coisa mudou"
como iremos traçar o novo plano?	15	in48	<ul style="list-style-type: none"> • "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje" • "Porque agora as coisas mudaram muito" • "O que a gente ouve falar: quem sobreviver vai ter um diferencial competitivo... Que o runway é a nova chave" • "A gente está um pouco perdido ainda. A gente não sabe direito como iremos traçar o novo plano, essa nova estratégia"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
			<ul style="list-style-type: none"> • "A gente só sabe que tem que se adaptar e tem que pilotar rápido"
Como está a saúde dos meus clientes [financeira]?	15	in49	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalha com a logística de alimentos, a gente tem clientes que abastece o varejo. E outros que abastecem outros serviços. Esses aí estão parados" • "A gente tem um cliente que é bem importante para a gente e que ela parou completamente" • "Ele não está vendendo nada. E a gente fica se perguntando quais dessas empresas que a gente tem na mão para poder ver o que o vírus irá fazer com elas" • "Porque desde o começo nossa ideia era auxiliar os clientes a crescerem" • "E de repente a gente está vendo o aumento das inadimplências" • "A gente não sabe onde vai dar também" • "meio que não depende da gente"
Mas a gente não sabe o tamanho que vai ser o buraco de verdade?	15	in50	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente manda um email para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias" • "Recebemos respostas da maioria" • "A gente vai ser impactado por inadimplência especificamente" • "A gente se pergunta muito menos se vai crescer ou não.... E mais se os clientes vão pagar o fornecedor de logística"
Passando isso [os depósitos de construção] elas realmente vão ser digitais?	17	in51	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou apostando que sim, mas eu não tenho certeza" • "Eu fiz uma ação. A gente ganha comissão sobre venda e a gente baixou a comissão com expectativa que mais lojas entrassem" • "Afinal de contas essas lojas não tem o canal digital. Mesmo baixando a comissão o número de lojas que entraram foi abaixo do esperado" • "Eu percebo que os lojistas em invés de na hora que bater a crise respirar e falar o que eu vou fazer agora, o cara simplesmente congelou"
eu não tenho tanta certeza se as pessoas vão voltar a consumir como elas consumiam.?	17	in52	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque o que deve ter batido de desespero em gente que tinha no máximo receita para um, dois meses, quando não para menos" • "E muito disso foi por conta de um consumo descabido tipo: de comprar muita coisa sempre precisar, de pagar altos valores por coisas que talvez não custassem tudo aquilo pelo preço que estava sendo vendido" • "O que fode o cenário é a falta de previsibilidade" • "Sobreviver virou a coisa mais importante nesse momento... quando você tira a previsibilidade das coisas voltarem ao normal" • "Eu acho que o normal nunca mais vai ser como é. Vai ser um outro normal" • "por mais diferente que seja, ele precisa ter uma previsibilidade. Hoje ninguém tem"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Qual o tamanho dela? Qual o tamanho.. a dimensão dessa crise, o que que ela vai abranger?	18	in53	<ul style="list-style-type: none"> • "Se ela vai abranger todos os mercados... se ela vai abranger todas as pessoas... todos os profissionais"
qual é o tempo de duração dela para que você possa programar uma retomada?	18	in54	<ul style="list-style-type: none"> • "porque é a partir dela que a gente poderia tomar algum tipo de ação" • "Se você não sabe qual é o tamanho do buraco que você ta caindo, você não sabe em que momento você precisa se preparar pra organizar....preparar o seu joelho, preparar a sua postura pra poder sair do fundo do poço"
qual é a fonte confiável de dado que você confia?	18	in55	<ul style="list-style-type: none"> • "talvez umas das coisas que não teve nas crises anteriores de 2008 talvez a última grande crise é que a.. hoje você tem muito mais influencers e está todo mundo muito exposto à informação de todos os canais" • "como indivíduo você não sabe se você procura informação... numa rede mais popular, se você busca informação numa rede mais tradicional ou se você busca informação com parentes e amigos também" • "onde você buscar e em que canal de informação você confia"
quanto tempo vai levar essa história? Quanto tempo a gente vai ter que ficar submetido à situação atual?	20	in56	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque é um tipo de pergunta que dependendo da resposta pode ser muito otimista ou pode ser muito pessimista a resposta" • "com certeza quanto mais tempo a gente levar para solucionar isso, mais nocivo vai ser para a sociedade" • "Em todos os aspectos. Eu acho que vai ser desde o aspecto social, das relações inter-humanas. E aí a gente pode considerar a parte econômica também"
quais serão as transformações que vão acontecer depois disso?	20	in57	<ul style="list-style-type: none"> • "O que espera a gente na outra ponta?" • "É muito mais importante eu ter comida na mesa e ter talvez grana para poder viajar do que comprar um celular de 10K reais"
Será que a minha empresa vai sobreviver À isso? Será que o trabalho que eu estou desempenhando hoje vai continuar sendo relevante daqui a seis meses?	20	in58	<ul style="list-style-type: none"> • "Como eu faço para continuar sendo relevante?" • "Quando a gente começa a entrar em camadas inferiores. Isso eu estou jogando na última camada, no nível do mundo" • "E aí a gente vai trazendo para a nossa realidade. Aí você também pode pegar mais perto do seu círculo e você"
quanto tempo isso vai durar?	24	in59	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" • "Porque se a gente soubesse o quanto tempo essa situação, esse fator externo chamando assim, vai durar a gente conseguiria fazer um planejamento mais assertivo"
se isso acaba amanhã, se isso acaba daqui um mês, isso acaba daqui a 6 meses?	24	in60	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" • "Porque se a gente soubesse o quanto tempo essa situação, esse fator externo chamando assim, vai durar a gente conseguiria fazer um planejamento mais assertivo"
Qual a profundidade desse problema que a gente está vivendo?	24	in61	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente tem projetado cenários para se for uma situação A, B ou C" • "a gente não sabe qual delas vai ser. É saber o

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
			tempo e saber a profundidade desse problema que a gente vem vivendo"
como as coisas vão ser depois disso?	24	in62	<ul style="list-style-type: none"> • "eu entendo particularmente falando, que vai existir novos hábitos" • "Sejam hábitos de relação interpessoal, a relação humana vai mudar a partir de então"
qual foi o efeito final sobre o faturamento de vocês?	25	in63	<ul style="list-style-type: none"> • "A Cuponaria costuma ser muito focada no meio físico" • "A gente não podia deixar nada com cupom físico então isso é uma modificação também no produto, no produto clube" • "acabou afetando todos os nossos produtos" • "E nesse momento o que que a gente foca? Em se adaptar" • "A gente correu. Foi muito rápido a iniciativa de migrar tudo para cupom de e-commerce e de delivery. Tudo no meio digital de aplicativo tanto que a gente já tinha. A gente reforçou, deu prioridade quanto a questão de novos parceiros" • "Todos os nossos produtos tiveram impacto". • "o efeito final sobre o faturamento é uma coisa que a gente não sabe. É uma coisa que ainda não temos como saber" • "Então enquanto eles estavam direcionados para coisas muito voltados para o meio físico, eles começaram a direcionar para o desenvolvimento de ferramentas voltadas para o cupom de e-commerce" • "foi isso que aconteceu e foi muito rápida essa virada. É muito orgânica essa virada" • "a gente precisou treinar cada área para fazer que é muito diferente do que eles estavam acostumados" • "a agente correu atrás também de coisas que pudessem segurar o nosso faturamento"
quanto tempo vai durar isso? Será que vai durar dois meses? Em três meses? Vai até o final do ano? Será que só volta ao normal daqui há dois anos?	25	in64	<ul style="list-style-type: none"> • "o efeito final sobre o faturamento é uma coisa que a gente não sabe. É uma coisa que ainda não temos como saber" • "A gente tem conseguido tirar coisas de onde a gente não tirava" • "A gente colocou mais banners de reticências aproveitando que o dólar está à cinco e esse faturamento é em dólar" • "Então foram adaptações assim que a gente fez de maneira bem rápida" • "Em uma semana a gente já tinha colocado os banners para segurar o faturamento"
volta ao normal? O cenário depois da crise vai ser igual ao cenário que a gente tinha antes?	25	in65	<ul style="list-style-type: none"> • "As pessoas estão mudando de hábito e isso é uma coisa que ainda não dá para saber como vai afetar" • "a gente acha que vai descobrindo ao longo do tempo" • "Então até nesse direcionamento de produto continua focando em alguma coisa que a gente focava antes para o meio físico por que vai voltar ao normal ou não? Ou foco só no outro lado?"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Se vai todo mundo voltar em breve a trabalhar no mesmo espaço físico? Se a gente vai fazer depois mais home office? Se vai alternar equipe dentro do escritório?	25	in66	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente não exatamente também como vai ser essa volta" • "Isso é uma outra coisa que logo de cara a gente já pensou como vai ser isso depois de trabalho, de espaço físico? Será que vai ter mudança? Será que volta em breve ou será que não?" • "Isso também foi uma coisa que a gente ficou totalmente sem saber"
Olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro?	29	in67	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preciso me reinventar. Não vai ser a primeira vez" • "eu já estou pensando aqui em saídas sobre como viver nesse novo mundo que se apresenta" • "nós estamos trabalhando já num projeto novo" • "Talvez seja essa a diferença de quem empreende e de quem fica sempre esperando alguma coisa acontecer. O empreendedor não espera. Ele faz acontecer"
Como eu vou continuar a existir como empreendedor nesse novo mundo pós covid?	29	in68	<ul style="list-style-type: none"> • "eu já mandei 80% do meu quadro de funcionários embora e os 20% restante vai ser difícil pagar" • "como uma startup ela ainda não fecha as contas" • "E na EniWine tem um outro desafio não é, que é manter acesa a chama dos investidores para que eles continuem mantendo a empresa de pé" • "O que não vai ser fácil, porque eu tenho medo de como vão estar as vendas daqui 6 meses" • "Porque hoje as pessoas ainda estão comprando, mas muito tempo desempregado, ou muito tempo sem renda, ou muito tempo com uma renda menor, vão fazer as pessoas comprarem menos tudo, inclusive vinho que é supérfluo"
como é que eu vou estar nesses próximos 12 meses então né? Como é que eu vou sobreviver?	29	in68	<ul style="list-style-type: none"> • "deve mudar também boa parte da economia mundial" • "está nascendo aí o movimento, para mais made-Brasil, menos made-China. Isso também abre oportunidades... uma das coisas que eu tenho pensando" • "O problema é competir nos preços da China... A gente não vai conseguir mão-de-obra no custo que a China paga e a quantidade de horas que eles trabalham"
será que a China fez isso de propósito ou sem querer?	29	in69	<ul style="list-style-type: none"> • "deve mudar também boa parte da economia mundial" • "está nascendo aí o movimento, para mais made-Brasil, menos made-China. Isso também abre oportunidades... uma das coisas que eu tenho pensando" • "O problema é competir nos preços da China... A gente não vai conseguir mão-de-obra no custo que a China paga e a quantidade de horas que eles trabalham"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
E isso vai mudar também as relações do mundo com a China?	29	in70	<ul style="list-style-type: none"> • "acontecerá uma mudança comportamental nova" • "Outra coisa, muitas pessoas estão descobrindo que dá para trabalhar de casa e bem. Eu acho que vai ter muita vaga de escritório de alto padrão na Faria Lima aí" • "Porque muita gente está pensando hoje: porque eu pago 70, 100 pau de aluguel ali e eu tocando uma empresa com todo mundo de Home Office? Então vai ter um impacto muito grande essa pandemia" • "vai ter um impacto muito grande essa pandemia... Não só no comportamento por conta do medo, mas também no comportamento por conta do que as pessoas estão descobrindo diante dessas dificuldades que estamos enfrentando" • "Então nós temos o medo, as dificuldades, as novidades que surgiram por conta das dificuldades" • "Então é com tudo isso em mente que eu venho pensando quais serão os próximos passos"
quando que a gente vai ter uma retomada de aquecimento da economia?	32	in72	<ul style="list-style-type: none"> • "Quando eu olho pro segmento de pequenas e médias empresas, que é onde eu devo fazer... é ter o grande potencial de escala da minha empresa, foi quase que um banho de agua fria" • "eu estou exatamente no momento de entrada de investimento em um novo segmento e justamente o segmento que mais é afetado pelo momento de crise que a gente está vivendo" • "eu tive só 20% da minha base pedindo redução de contrato" • "eu acho que a maior incerteza é quando que a gente retoma" • "Acho que não é se a gente vai retornar porque o se ele vai acontecer em algum momento. Mas é quando que a gente consegue retomar" • "Quando que a gente consegue voltar a viver próximo do que a gente vivia antes?"
a gente vai conseguir voltar a viver como a gente vivia antes?	32	in73	<ul style="list-style-type: none"> • "Então acho que essa é a maior incerteza ainda" • "eu não sei o que vai acontecer depois disso tudo, se a gente vai usar isso como um trampolim pra evoluir enquanto sociedade ou se a gente vai fazer do jeito que a gente sempre fez que é ignorar todos os fatos e parar de pensar sobre eles e deixar de viver o luto"
se a decisão inclusive de investimento em um novo segmento, se ela deve continuar agora ou se ela não deve continuar e eu devo paralisar ela?	32	in74	<ul style="list-style-type: none"> • "eu tenho muitas dúvidas com relação ao negócio" • "essas dúvidas mais específicas sobre a retomada do crescimento, se eu consigo investir no mercado que eu vou... que eu tava querendo entrar" • "eu sempre tive a tecla "F***" sempre muito ligada, assim, do ponto de vista de que eu não vou pensar no que eu tenho que fazer ou deixar de fazer" • "se você pensa demais, você perde o timing do negócio" • "acho que a dúvida do fazer é, cara, se eu pensei que dá pra fazer eu vou fazer"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
			<ul style="list-style-type: none"> • "É.. eu acredito muito nisso , se.. se pensou que dá pra fazer, eu vou fazer"
o quanto essa pandemia vai afetar a nossa economia geral do país?	34	in75	<ul style="list-style-type: none"> • "Então essa seria a primeira pergunta que eu ainda não tenho resposta" • "talvez ainda vai demorar um tempo pra gente ter"
Qual seria o principal.. a principal maneira da gente, hã.. mostrar valor para o nosso cliente e mostrar que nesse momento de pandemia, nesse momento de home office a gente é mais efetivo ainda à distancia do que próximo deles?	34	in76	<ul style="list-style-type: none"> • "A segunda pergunta está baseada nessa primeira que é, dentro do setor de tecnologia, que é o setor que eu estou incluso, trabalhamos com software" • "mostrar o quanto a ferramenta pode auxiliar eles inclusive no home office, esse tipo de coisa, a gente está buscando essa resposta como empresa"
como que vão se comportar as Venture Capitals do país daqui a um ano, hã.. para.. pro setor de IOT?	34	in77	<p>"nós estamos em uma, uma fase de captação de investimento"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "por ser uma startup, normalmente o que a gente visualiza nessa, principalmente nós que optamos por essa linha de seguir investindo, de seguir captando investimento" • "Então eu senti uma diferença bem grande em relação ao ano passado, esse ano" • "eu sinto essa dificuldade hoje [de investimento] na IOT" • "será que as empresas de tecnologia e as Venture Capitals vão focar em empresas de IOT como, como o novo mercado potencial?" • "Porque a gente tem poucas empresas de IOT no país que receberam investimentos de sales a, sales b"
Mas será que realmente esse é o caminho que eu tenho que seguir?	34	in78	<ul style="list-style-type: none"> • "eu ainda não tenho qual é o direcionamento que eu vou ter que tomar" • "Eu optei no começo do ano por estudar a parte de gestão de pessoas, que a gente começou a aumentar a equipe" • "é esse o foco que eu teria que dar agora, por parte de gestão, de pessoas ou negócio...Não teria um passo antes ou não?"
como aumentar a rede de relacionamento?	34	in79	<ul style="list-style-type: none"> • "nosso foco dentro da empresa é vender pra grandes players do mercado" • "Como que a gente consegue desenvolver uma rede de relacionamento com os grandes gestores do país da área alimentícia e da área farma, que normalmente é muito difícil você saber quem é o gestor de uma grande empresa de farmaco" • "E é muito mais fácil, pra entrar num projeto como esse, tu conseguindo ir do dono pra baixo e não de baixo pra cima"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Será que é ou não é importante eu mudar?	34	in80	<ul style="list-style-type: none"> • "se não deveria estudar um planejamento pra me mudar pra Florianópolis, pra eu me mudar pra São Paulo, pra um grande centro pra facilitar e acelerar esses processos de contato, de conversa com o cliente, de expansão comercial" • "Quanto vale a pena eu estar do lado da minha equipe aqui em Chapecó ou estar em São Paulo buscando as tecnologias estando do lado dos fornecedores, do lado das grandes empresas?" • "Então é uma forma que ainda não, não tenho a resposta do que que é mais efetivo pra nós"
se eu consigo dar continuidade nas minhas convicções pra conseguir fazer com que as pessoas que estão acreditando nas minhas convicções, elas possam também continuar de forma saudável acreditando nisso ?	35	in81	<ul style="list-style-type: none"> • "pra elas acreditarem, elas tem que trabalhar comigo e pra elas trabalharem comigo elas tem que ganhar minimamente de forma saudável e elas tem que produzir porque elas acreditam naquilo e elas querem contribuir e agregar para o negócio" • "hoje a minha maior incerteza é saber quanto tempo eu consigo dar continuidade nessa convicção e fazer com que todos nós acreditemos na mesma ideia pra essa empresa constituída de ideia continuar" • "se tem uma coisa que eu não permito é que a opinião alheia seja maior do que a minha crença ou convicção" • "eu não sou uma pessoa de planejar futuro, eu não sou uma pessoa que começa agora pensando os próximos dez anos, eu não consigo. O que eu faço é criar várias ações" • "Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer" • "eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar"
como aproximar as pessoas, porque nós vamos ainda contratar mais pessoas, como aproximar as pessoas no cenário do qual não existe tanta proximidade física?	35	in82	<ul style="list-style-type: none"> • "achava que isso era mais produtivo e hoje eu estou me questionando e tenho muitas incertezas sobre como nós vamos lidar com a questão sócio cultural dentro da nossa empresa para a interação humana" • "Realmente, parte dos valores do nosso negócio é que as pessoas se sintam bem no ambiente de trabalho e o remoto me soa frio ainda" • "Parece que os valores, eles não ficam próximos a pessoa"
é como transmitir os valores do nosso negócio, da nossa percepção como pessoas daquilo que a gente propagar dentro do nosso negócio em termos de ética, é.. acho que é ética mesmo a palavra e como que a gente faria a relação interpessoal funcionar no ambiente remoto?	35	in83	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente vai ver como isso funciona justamente pra tentar manter a relação interpessoal e os nossos valores latentes, senão não faz sentido como empresa" • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores" • " Do ponto de vista de negócio não é um problema pra nós . Não vai ser fácil, mas não é um problema pra nós"
quanto tempo isso tudo vai durar?	36	in84	<ul style="list-style-type: none"> • "Isso dá muita incerteza e traz muito medo também"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Se a gente vai ficar limitado ao tempo que a gente já tem até o final dessa semana ou se isso aqui vai chegar até o final do ano?	36	in85	<ul style="list-style-type: none"> • "Isso dá muita incerteza e traz muito medo também"
A segunda pergunta para mim mais é qual a decisão certa tomar em relação ao isolamento?	36	in86	<ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também"
Será que é certo fazer o isolamento e deixar a economia parar? Ou será que a gente tem que reabrir o comércio e se expor mais do ponto de vista sanitário?	36	in87	<ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também"
E salvar um pouco mais a economia e colocar as pessoas mais expostas ao risco de contágio? Ou se existe um meio termo aí né, entre esses dois extremos: parar tudo ou fazer funcionar tudo?	36	in88	<ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também"
Restrinjo o crédito para as PME ou libero nesse momento que eles mais precisam?	36	in89	<ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também"
Como é que a gente resolve essa questão do home office? Será que o funcionário realmente está trabalhando lá na casa dele como ele trabalha lá no escritório? É mais? É menos? Como a gente mede isso? Quais são as métricas que a gente pode utilizar?	36	in90	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não estava preparado para isso" • "Isso também gera incerteza" • "Aí também vem as incertezas sobre o nosso desempenho operacional trabalhando em home office"
será que continuaremos a vender?	37	in91	<ul style="list-style-type: none"> • "Essa é a primeira pergunta que me vem à cabeça" • "Com tudo isso que está acontecendo eu me pergunto muito e não tenho uma resposta para isso agora" • "Essa pergunta afeta a minha receita e o caixa da empresa" • "além disso, é se os meus clientes, que são advogados e cartórios, será que eles terão condições de no meio dessa pandemia continuarem a pagar pelos meus serviços"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Será que iremos conseguir captar investimento com algum Fund?	37	in92	<ul style="list-style-type: none"> • "Nós ainda não conseguimos alcançar o break-even" • "Nós dependemos de investimentos para continuarmos a crescer e a pagar as nossas contas" • "Eu fico muito preocupada com isso" • "sem esse dinheiro não conseguiremos manter as nossas operações" • "para eu manter esse time eu tenho que conseguir o investimento"
o meu time conseguirá lidar com essa noval lógica do home office?	37	in93	<ul style="list-style-type: none"> • "O nosso time não tinha o costume de operar em home office" • "Eu sempre gostei de estar perto deles. De saber o que estava acontecendo. Agora está todo mundo em casa" • "Será que eles estão tendo um espaço adequado para trabalhar? Eu estou me adaptando a esse novo formato ainda. Surgem muitas dúvidas de como acompanhar o desempenho e a performasse do time" • "Não sei como será agora com todo mundo trabalhando remotamente" • "Eu fico muito preocupada com a interação do time e a integração entre eles"
por quanto tempo conseguiremos ficar nessa situação? Por quanto tempo a empresa consegue se manter nesse contexto do isolamento?	37	in94	<ul style="list-style-type: none"> • "Não existe uma previsão de quando essa crise irá terminar" • "Temos agora esse período do isolamento. Já sentimos os reflexos da crise econômica que nos espera" • "Não consigo ter nenhuma ideia de quanto tempo essa crise irá durar e principalmente, por quanto tempo a empresa consegue manter suas atividades nesse contexto do covid" • "Dependendo do tempo que durar a crise pode ser que a gente não aguentar. Isso me preocupa muito também"
o que vai.. o que vai acontecer depois? Como vai ficar o mundo depois da grande crise?	45	in95	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que o que deixa a gente mais ansioso é tentar entender como as peças vão se encaixar de novo nesse mundo novo" • "como que nós vamos conseguir ter.. quais as oportunidades que nós vamos conseguir explorar nesse mundo que vai surgir depois da crise" • "É uma área que a gente acredita que vai mudar bastante em virtude dessa pandemia" • "E a gente não tem respostas ainda do que vai acontecer" • "Passa muito de entender como vai ficar a sociedade... Como vai se organizar, como a gente vai se reorganizar pra viver nesse.. como vai ser esse mundo novo"
como vão transportar gente?	45	in96	<ul style="list-style-type: none"> • "minha grande dúvida é.... como vai ser o transporte de pessoas em um cenário de talvez uma pandemia de longo termo e quarentenas intermitentes" • "agora tem o cenário de pandemia onde é preciso evitar aglomerações e o transporte coletivo tem aglomerações, então como é que você faz pra transportar uma grande massa de gente"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
			<ul style="list-style-type: none"> • "transporte em novas cidades é uma interrogação" • "enquanto não fica claro isso a gente não sabe o que será do futuro da nossa área que a gente trabalha que é ajudar cidades a melhorar as redes de transporte e deslocamento de pessoas"
Como que a gente vai organizar como empresa, como é que a gente vai organizar como trabalho e mais como sociedade ?	45	in97	<ul style="list-style-type: none"> • "se isso vai ser mais relevante e o que vai ser menos relevante nesse mundo que vai surgir" • "Então a gente fica fazendo exercícios de futurologia, risco de cenários, então imaginando" • "no pior caso, o que pode acontecer, em um caso atípico, um caso mais provável, dado o que a gente sabe até o momento do que pode acontecer e tenta se preparar pra esses cenários" • "tem cenários que você não tem muito o que preparar... tem cenários que se, sei lá você reduz a atividade economia do país em 70% durante um ano, ninguém sabe o que vai acontecer" • "Não adianta você ficar fazendo muito plano" • "quando você tiver um desemprego de 60%, então não tem... tem cenários que simplesmente está em uma área não navegada que você tem que improvisar"
quando a gente vai poder circular de novo?	47	in98	
Quantas pessoas vão perder o emprego?	47	in99	
Qual vai ser o impacto nos meus parceiros comerciais e quando, né, eles vão começar a atrasar pagamento?	47	in100	
se essa pandemia vai afetar o faturamento?	47	in101	
qual a melhor tomada de decisão que podemos tomar para os cenários que desenhamos?	48	in102	<ul style="list-style-type: none"> • "Vamos separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" • "São coisas que a gente pode até especular. Quando que termina? Será que termina hoje? Será que termina daqui há um mês? Será que termina em três meses? Como você se planeja para isso? Então esses fatores externos, quanto mais a gente quebrar a cabeça neles, menos respostas a gente vai ter também. Não depende da gente" • "quando a gente conseguiu desenhar essa matriz com o nosso fluxo de caixa fica muito visual qual é o melhor caminho, qual é a melhor tomada de decisão que você pode fazer para esse cenário" • "Então se você se preparar para o pior talvez você tenha mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Como sobreviver nesse momento?	48	in103	<ul style="list-style-type: none"> • "antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais" • "no primeiro momento a gente replanejou nosso fluxo de caixa, nosso planejamento financeiro com foco total nisso" • "Então se você se preparar para o pior talvez você tenha mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" • "primeiro objetivo é sair vivo da crise" • "Segundo objetivo é sair mais forte do que quando a gente entrou" • "O primeiro passo é se adaptar à nova realidade para depois pensar em como voltar a crescer" • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos"
Já que não dá para responder o cenário macro, o que que está dentro do nosso alcance que a gente pode fazer para se preparar?	48	in104	<ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono" • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos"
qual que era a nossa responsabilidade enquanto marketplace de eventos com essa pandemia toda?	50	in105	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque a gente continuou tendo pedidos de pessoas que queriam fazer eventos" • "A gente continua com a nossa plataforma ativa realizando as vendas, as intermediações mesmo com essa pandemia" • "porque a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo"
se vale a pena fazer um pivô [pivotar] pra algumas outras coisas relacionadas?	50	in106	<ul style="list-style-type: none"> • "as grandes empresas que são os nossos clientes continuam promovendo experiências pras pessoas, mesmo elas estando fazendo homeoffice" • "valeria a pena a gente fazer algum tipo de pivô pra atender essas pessoas sem quebrar a nossa empresa"
se a gente dava algum lock down na empresa ou se a gente seguia com a operação durante um tempo?	50	in107	<ul style="list-style-type: none"> • "Sempre foi o nosso DNA, a gente sempre trabalhou muito junta, com a equipe toda junta, a gente nunca teve nada vertical na Celebrar a gente sempre foi horizontal" • "grande questão foi, a gente dá um lock down, dispensa metade dos funcionários, a gente mantém todo mundo abaixando os salários?" • "A gente entra nesse lance de pegar empréstimo, de levantar dinheiro pra passar por essa crise"
A gente reorganiza baseado na, na realidade que a gente está vivendo agora de pandemia ou a gente segue com a mesma coisa que a gente estava pensando antes porque a gente tem um roadmap e a gente tem que seguir esse roadmap	50	in108	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente sente que a gente vai meio conforme a onda" • "faz uns dois meses que a gente está indo conforme a onda" • "se a gente segue estratégia ou se nesse momento realmente, tipo assim, esquece toda a estratégia de antes e faz outra estratégia e começa do zero" • " a gente não tem resposta porque a gente não tem muito, muita amostra pra analisar, pra fazer um teste a/b, por exemplo, faz assim que a gente tem melhores resultados" • "porque as coisas estão mudando muito rápido" • "a gente começou a focar em receita e a gente, assim, perdeu totalmente o fluxo, estratégia, tudo" • É tipo assim, o que a pessoa pedir a gente vai dar

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
			um jeito de intermediar.. a gente não sabe se esse é realmente o caminho pra lidar com essa pandemia, com essa situação ou se a gente deveria realmente parar, viver com o dinheiro, com a receita que a gente tem, com o burn que a gente tem e seguir na nossa estratégia"
até que ponto vale a pena a gente cortar carga horária e salário dos nossos colaboradores e dos nossos próprios pra aumentar burn?	50	in109	<ul style="list-style-type: none"> • "a questão de reorganizar salário, reorganizar pagamento" • "eu acho que essa é uma bem, bem pesada também que a gente ainda também não se decidiu o que a gente vai fazer relacionado a isso" • " Por enquanto seguimos com o mesmo padrão de salário e de carga horária que a gente tinha antes"
mas será que os profissionais de saúde vão entender por exemplo a tele medicina que é a ferramenta que eu trabalho como realmente uma solução eficaz para atender seus pacientes?	56	in110	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalhou muito rapidamente para lançar uma plataforma de telemedicina se baseando na resolução do CRM autorizando a telemedicina"
mas será que isso vai ser por um tempo, até quando isso vai ser, né, se vai ser revogado?	56	in111	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalhou muito rapidamente para lançar uma plataforma de telemedicina se baseando na resolução do CRM autorizando a telemedicina" • "o CRM por exemplo liberou as consultas eletivas somente à partir do dia 31 de maio... as clínicas vão atender... vão seguir essa portaria"
será que os meus clientes.. é, será que essa crise vai passar rápido?	56	in112	<ul style="list-style-type: none"> • "o CRM por exemplo liberou as consultas eletivas somente à partir do dia 31 de maio... as clínicas vão atender... vão seguir essa portaria" • "será que eles vão começar a voltar antes disso?" • "Ou será que eles vão voltar só depois do dia 31 de maio e será que os pacientes vão começar a ir ao médico ou vão se resguardar com medo de sair de casa por causa do COVID?"
Será que essa economia vai voltar novamente? Se a gente vai conseguir crescer novamente o nosso negócio? Ou quanto tempo isso vai durar?	56	in113	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente estava em uma crescente tão boa e de nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" • "são perguntas que eu fico todo dia me perguntando... trabalhando em cima disso" • "a gente não sabe o futuro, a gente não sabe o que vai acontecer amanhã"
É a certeza se realmente eu vou conseguir crescer esse ano?	56	in114	<ul style="list-style-type: none"> • "será que eu vou, vou ficar...não vou crescer ou eu vou ficar no MID [Mercado Dispositivo de Inerligação Moldado], o que que vai acontecer?" • "Eu fico meio nessa dificuldade de pensar sem, sem ter uma certeza"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
Quando que, será que isso vai ser liberado, uma ajuda pra esse pequeno empreendedor?	56	in115	<ul style="list-style-type: none"> • "o governo ele também, fico pensando, o governo fala que vai uma coisa, que vai ajudar o pequeno empreendedor" • " Estou aqui esperando uma iniciativa de ajuda do governo, mas essa ajuda nunca vem" • "Um empréstimo pra ajudar a gente não funciona" • "Será que pra quem tem uma clínica, um consultório, será que essa ajuda vai possibilitar essa pessoa de conseguir essa receita ou de manter os seus custos?"
se a empresa vai voltar a ser o que era antes?	57	in116	<ul style="list-style-type: none"> • "o momento na verdade, está sendo bem aproveitado, bem propício" • "nunca antes a gente tinha sido tão envolvido em tantos projetos como no momento" • "o que, o que é um problema pra muitas empresas hoje, na verdade acabou virando uma mina de sucesso pra nossa empresa" • "veio uma oportunidade gigante nesse momento" • "a gente está tomando é, rumos que não era o que estava planejado. É, por uma pressão natural" • "contratos recorrentes que a gente estava tendo foram congelados, os nossos clientes pararam de trabalhar, a empresa, a gente estava negociando com investidores pra receber um milhão de reais... então, assim, isso era o nosso passado" • "Agora a gente está negociando com um monte de investidor pra receber nove milhões de reais e pra desenvolver diagnóstico pro covid 19" • " agora a empresa está virando outra coisa e eu não tenho muita certeza quanto a isso"
só não sei o quanto vamos demorar pra conseguir ter algo realmente eficiente?	57	in117	<ul style="list-style-type: none"> • "todos querem tudo pra amanhã" • "meu maior medo é essa expectativa grande e essa necessidade grande de que agora a gente não vai trabalhar mais só com a pequena quantidade de clientes, mas é um número gigante de clientes, e somos só oito" • "Isso assusta um pouco"
como que as pessoas vão ver isto depois do isolamento?	61	in118	<ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes"
Será que aquela pessoa que tem capital guardado vai investir nisso? Ou ela vai querer guardar e se manter aquele capital?	61	in119	<ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes" • "O que a gente não está seguro é em relação à capital, tanto de pessoa física para comprar veículo, capital tanto para local para pagar mensalidade das nossas bases de recarga"
Será que os locais que a gente quer instalar as nossas bases de recarga desses veículos eles vão ter sido afetados com a crise e vão ter capital para pagar a nossa mentalidade?	61	in120	<ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes" • "O que a gente não está seguro é em relação à capital, tanto de pessoa física para comprar veículo, capital tanto para local para pagar mensalidade das nossas bases de recarga"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
De como será que isso vai ser curado? Será que vai ter cura? Será que não vai?	61	in121	<ul style="list-style-type: none"> • "Aí é realmente bem pessoal, que é eu acho que esse vírus não vai acabar" • "por mais que acabe o isolamento, muita gente vai ficar doente"
Para onde é que isso vai? Quais são os caminhos que o nosso mercado vai tomar nessa situação?	68	in122	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente consegue fazer pelo menos uma tomada de decisão baseada em evidências" "E conforme o tempo foi passando a gente foi vendo que o problema ele é muito grande" • "Então já tem artigo falando que a gente não vai conseguir ter uma retomada social até o ano de 2022 praticamente" • " 2020, 2021 está comprometido" • "A gente está conseguindo ter mais informação, mas ainda está bastante nublado" • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" • "Ninguém sabe para onde está indo o barco. É um trabalho de descoberta mesmo"
e depois que passar?	68	in123	<ul style="list-style-type: none"> • " a gente vai tentar enxergar um cenário que vai se estabelecer por um ano, um ano e meio, mas depois vem um outro cenário" • "A gente vai ter uma nova normalização. Estamos vendo a nossa curva de sociedade ir para um ponto que a gente não sabe qual" • "E a gente vai normalizar a sociedade naquele ponto a partir daquele momento. Se isso vai ser, por exemplo, com o ensino à distância em saúde no ensino superior" • " A gente faz essa adaptação, mas como ela vai se adaptar de novo quando tudo isso passar quando a gente voltar esse cenário de novo normal"
como é que gente sobrevive mais um mês?	68	in124	
o que eu tenho que fazer para mês que vem eu continuar com as pessoas?	68	in125	<ul style="list-style-type: none"> • "eu tenho time para continuar com a operação" • "Não precisar parar de verdade ou cortar pessoas ou demissões"
quando que eles vão descongelar essas verbas?	70	in126	<ul style="list-style-type: none"> • "o que aconteceu com as grandes empresas é que elas congelaram sua verba de marketing". eles vão fazer isso no momento em que, sei lá, acabar a quarentena. eles vão fazer isso só ano que vem, eles vão fazer isso só quando a economia voltar a crescer?"
a gente continua martelando em cima disso ou a gente muda pra um novo modelo?	70	in127	<ul style="list-style-type: none"> • "se a gente deveria buscar um novo caminho de atuação" • "procurar um outro modelo de negócio, procurar talvez até um outro produto" • "o que que a gente faz pra tentar sair disso.... caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar"
quais os caminhos que eu vou ter pra minha vida profissional né, pra minha vida financeira?	70	in128	<ul style="list-style-type: none"> • "a mesma incerteza que o negócio tem que é quando que o meu cliente vai descongelar" • "se eu não conseguir fazer o meu negócio virar"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
quando que as empresas vão contratar? Quando que as empresas vão voltar a contratar, como é que vai ser a velocidade de contratação?	70	in129	<ul style="list-style-type: none"> • "E ai essa é muito mais uma dúvida pessoal do que do negócio"
Será que pode acontecer alguma coisa com a minha esposa?	70	in130	<ul style="list-style-type: none"> • "Será que pode acontecer alguma coisa com os caras que são meus parceiros, com gente próxima, com outros familiares"
como é que a gente vai pagar as contas?	75	in131	<ul style="list-style-type: none"> • "porque a gente não está dimensionado pra atender essa demanda, a gente esta dimensionado pra atender uma demanda maior" • "a gente tem um crescimento acelerado mas a gente não tem caixa, disponibilidade pra fazer esse crescimento" • "o que aconteceu com essa pandemia, tudo parou" • "nosso planejamento, a gente tinha um planejamento com.. com aporte que.. com crescimento baseado em um aporte e um planejamento com crescimento baseado sem aporte" • "só que o cenário um era muito melhor do que o cenário que a gente tem hoje" • "nosso planejamento que a gente fez em dezembro de 2019 caiu por água abaixo e isso gerou uma série de problemas pra gente"
Em que momento vai ser essa captação?	75	in132	<ul style="list-style-type: none"> • "eu não tenho a menor ideia" • "Eu espero que seja ainda esse ano, mas se você me perguntar quando que a gente vai captar eu vou te responder que nesse momento nenhum" • "Então isso, e a falta dessa captação rasga o nosso.. todo o nosso planejamento estratégico da empresa.. no pior cenário, pra gente conseguir a captação até o final desse ano" • "a gente lá atrás, o que que a gente fez.... A gente optou, como a gente sabia que a gente ia passar pela captação, em algum momento a gente ia captar, a gente pensou, bom a gente tem que continuar mantendo a nossa taxa de crescimento" • "Uma fonte seria a captação de ecot e a outra fonte seria dívidas.. Então a gente tomou a decisão lá atrás de fazer.. da gente fazer um brigde de dívidas, né, então fazer uma ponte de dívida entre o momento que a gente estava e a gente captar o ecot pra uma das coisas ser ecot seria pagar essa dívida pra gente poder fomentar o crescimento do jeito que ele estava" • "Foi feita a estratégia, só que.. não sei se eu posso chamar o erro que não estava previsto foi uma queda brutal de vendas"

Incerteza	Cod. Empree.	Cod. Incet.	Explicação dada pelo empreendedor para a sua pergunta
como a gente reequaciona, como a gente reequilibra as dívidas da empresa?	75	in133	<ul style="list-style-type: none"> • "está todo mundo com uma questão emocional afetada esse momento" • "uma queda brutal de vendas junto com o cenário sem perspectiva de captação. Isso desacelerou o nosso crescimento" • "tudo foi por água abaixo" • "a gente chegou em um momento que pro nosso porte... a gente ficou com uma dívida muito alta pra uma empresa que é menor hoje nesse momento do que era há um mês atrás.. nosso faturamento esse mês caiu quase 70%". • "a maior incerteza é como a gente vai sobreviver à crise dado que a gente fez uma estratégia no passado que existia o risco porque nessa estratégia baseada em dívida e não em equity" • "existia um risco de em algum momento a gente não poder.. não conseguir pagar essa dívida e esse risco aconteceu de uma maneira bem mais bruta do que qualquer projeção que a gente fez" • "na verdade o que a gente está vendo é se a gente vai viver, se a gente vai sobreviver a essa crise" • "a gente não pode só se preocupar com médio e longo prazo nesse momento"
Quando nós vamos conseguir sair de forma consciente de tudo o que está acontecendo sem gerar risco para as vidas de funcionários e melhorar a sociedade como um todo aí?	76	in134	<ul style="list-style-type: none"> • "Tirar esses picos de lotação em hospitais e tudo mais" • "é a que todo mundo tem né em relação à pandemia"
cara, ao final disso tudo, quanto eu vou conseguir crescer de fato?	76	in135	<ul style="list-style-type: none"> • "todos os contratos que já haviam sido fechados a gente não teve alteração alguma" • "o atendimento aos clientes do meu cliente não sofreu impacto" • "a gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias" • "todas as incertezas relacionadas ao crescimento a gente projeta para mais"
Hoje o quanto a gente de fato vai precisar aprimorar a parte tecnológica para sustentar tudo isso?	76	in136	<ul style="list-style-type: none"> • "eu digo de capacity, tecnologia em nuvem, servidores" • "Embora já tenha muita coisa desenhado surgiram demandas que a gente não tinha bate e pronto" • "quanto a gente vai ter de esforço técnico para conseguir atender o mercado num todo após essa pandemia?"
a que ponto os profissionais que passam (a gente chama de mosca branca aqui) em cada área vão estar disponíveis para suprir as necessidades das empresas de tecnologia?	76	in137	<ul style="list-style-type: none"> • "tem muita demanda de programação, da parte técnica de telefonia e estes profissionais no Brasil estão escassos" • "a mão de obra é muito difícil de achar" • "aumentando a demanda o quanto essas pessoas (capital humano) vão estar preparados para preencher essas vagas?"

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 5 – Quadro de codificação da categoria Gatilhos para o processo de percepção de incertezas

1ª ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	2ª ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de Gatilhos
<ul style="list-style-type: none"> • "os nossos equipamentos que a gente pediu da China e que a gente já tinha vendido no mercado." 2 • "basicamente a gente estava contando com uma receita que ela ia entrar a partir de Abril... então a gente estava contando com isso porque a gente vendeu, a gente assinou o contrato" 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejou em 2019 para uma realidade que ele acreditava que ocorreria no primeiro semestre de 2020 uma série de ações e se comprometeu com elas. 2 	Discrepâncias entre o planejamento e a Execução
<ul style="list-style-type: none"> • "a nossa realidade hoje é não temos caixa... Foi um investimento que a gente precisava fazer, mas que naturalmente se soubéssemos do home-office e da necessidade de preservar caixa a gente não teria feito." 6 • "Em vias de levantar uma rodada de investimento que levaria a empresa para o próximo patamar." 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2019 planejou para o primeiro semestre de 2020 uma série de ações com as quais se comprometeu considerando uma realidade na qual captaria investimento e mudaria a startup de patamar. 6 	Discrepâncias entre o planejamento e a Execução
<ul style="list-style-type: none"> • "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje. Porque agora as coisas mudaram muito." 15 • "A gente está um pouco perdido ainda. A gente não sabe direito como iremos traçar o novo plano, essa nova estratégia. A gente só sabe que tem que se adaptar e tem que pilotar rápido." 15 	<ul style="list-style-type: none"> • A realidade que o empreendedor acreditava existir pela qual ele entendia seus clientes não existe mais. 15 	Discrepâncias entre o planejamento e a Execução
<ul style="list-style-type: none"> • "Quando eu olho pro segmento de pequenas e médias empresas, que é onde eu devo fazer, é o grande potencial de escala da minha empresa, foi quase que um banho de água fria porque eu estou exatamente no momento de entrada de investimento em um novo segmento e justamente o segmento que mais é afetado pelo momento de crise que a gente está vivendo." 32 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejou em 2019 investir num novo segmento para escalar a empresa no primeiro semestre de 2020, mas a realidade imaginada não existe mais. 32 	Discrepâncias entre o planejamento e a Execução
<ul style="list-style-type: none"> • "O objetivo desse ano era dobrar o time. A gente estava estudando duas aquisições. Todo plano foi para o saco. Agora congelou tudo. Então num primeiro momento se adaptar para a nova realidade. E a nova realidade é: antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais. Então no primeiro momento a gente replanejou nosso fluxo de caixa, nosso planejamento financeiro com foco total nisso." 48 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejou em 2019 uma série de ações para o primeiro semestre de 2020 baseada numa realidade imaginada que não existe mais. 48 	Discrepâncias entre o planejamento e a Execução
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente reorganiza baseado na, na realidade que a gente está vivendo agora de pandemia ou a gente segue com a mesma coisa que a gente estava pensando antes porque a gente tem um roadmap e a gente tem que seguir esse roadmap é a dúvida mais latente" 50 	<ul style="list-style-type: none"> • Fez um planejamento para 2020 baseado numa realidade imaginada que não existe mais. 50 	Discrepâncias entre o planejamento e a Execução
<ul style="list-style-type: none"> • "... a gente está tomando é, rumos que não era o que estava planejado... sempre idealizou uma linha pra processo e desenvolvimento da empresa no sentido de começar dando pouco da empresa, estruturando a empresa e depois dando esses saltos grandes." 57 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa foi planejada para crescer de acordo com uma realidade imaginada que não existe mais. 57 	Discrepâncias entre o planejamento e a Execução

1ª ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	2ª ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de Gatilhos
<ul style="list-style-type: none"> • "95% dos nossos contratos foram congelados. E aí nesse contexto onde a gente estava vindo numa tração boa, crescendo bastante desde 2018... De 2018 para 2019 a gente cresceu 100%. Esse ano estava com previsão boa de crescer mais 100%. Só que a vinda da crise isso meio que deu uma congelada... a gente vai tentar enxergar um cenário que vai se estabelecer por um ano, um ano e meio, mas depois vem um outro cenário." 68 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejou em 2019 uma série de ações para o primeiro semestre de 2020 baseada numa realidade imaginada que não existe mais. 68 	<p>Discrepâncias entre o planejamento e a Execução</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "nosso planejamento que a gente fez em dezembro de 2019 caiu por água abaixo e isso gerou uma série de problemas pra gente... Foi feita a estratégia, só que.. não sei se eu posso chamar o erro que não estava previsto foi uma queda brutal de vendas." 75 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejou em 2019 uma série de ações para o primeiro semestre de 2020 baseada numa realidade imaginada que não existe mais. 75 	<p>Discrepâncias entre o planejamento e a Execução</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente estava rodando uma captação de investimento nesse momento. A gente começou lá em novembro. E estava avançado. Estava indo muito bem em algumas frentes. Quase fechando e aí bateu essa crise." 15 • "eu já tenho certeza que o valuation que a gente estava negociando já não é mais o mesmo. Na verdade, bastante coisa mudou." 15 	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2019 estava em vias finas de captar investimento baseado num determinado valuation. Com a crise, o valuation da empresa mudou, assim como o interesse dos investidores. 15 	<p>Discrepâncias entre o planejamento e a Execução</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente não sabe porque as coisas em tempos de pandemia acontecem tão rápido, que a estimativa que a gente fez ontem já é diferente hoje. E é diferente amanhã e assim por diante. Então a gente tem tentado traçar alguma resposta para isso, mas a gente não tem." 24 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os dias está precisando rever as suas estimativas. Muito do que foi planejado no dia anterior não se aplica mais no outro dia. 24 	<p>Discrepâncias entre o planejamento e a Execução</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu procuro muito olhar muito fontes primárias... estou consumindo muito dados também de pessoas técnicas, de blogs técnicos direto. De empreendedores postando artigos mostrando o que está fazendo no negócio dele, como que ele está vendo a realidade na comunidade dele, assim por diante" 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha as ações de vários empreendedores e se informa por meio de fontes primárias, especialistas, blogs técnicos. 5 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acompanho dez mídias escritas ao mesmo tempo. Eu tenho me informado muito sobre a questão da pandemia nos órgãos de imprensa normal mesmo: Estadão, UOL, Folha, Antagonista, Valor Econômico, Infomoney. Podcast, muitas newsletters. Eu tenho newsletters bastante de empresas venture capitals mundiais e brasileiras, as operadoras de cartão." 8 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha diariamente 10 mídias escritas. 8 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho acompanhado muito os fundos que investem nessas empresas. Trazem esses reports e eu acabo entendendo o movimento dessas empresas. Como elas estão fazendo para surfar bem nesse momento de crise. Como essas empresas similares ao redor do mundo. estão performando ao redor do mundo." 11 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha os fundos de investimentos e seus reports. Monitora também as ações e movimentos de outras empresas similares à dele ao redor do mundo. 11 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que eu tenho muito...escutando... lendo aí tendências desses dados aqui num site onde eu vejo a evolução do número de corona vírus que a tente tem. Eu tenho trabalhado muito com questão do banco e consultorias de tendências econômicas e políticas." 12 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha os reports e relatórios de tendências econômicas e políticas de bancos e consultorias.12 	<p>Informação/ Influenciadores</p>

1ª ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	2ª ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de Gatilhos
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho os grupos de Whatsapp das aceleradas que a gente participou. Isso são as melhores informações. Grupo de Whatsapp de outras startups que a gente participa. Tem muito empreendedor postando coisa boa, interessante lá no grupo e onde um pode ajudar o outro. Aliás eu acho que dali vem as melhores coisas para ajudar os empreendedores." 17 	<ul style="list-style-type: none"> • Informa-se por grupos de whatsapp das aceleradas nos quais os empreendedores compartilham suas percepções e ações. 17 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "eu consulto a minha rede de contato e a minha equipe, eu tento pegar a percepção deles é... para saber o que que tá rolando... qual que é o impacto disso vindo por exemplo de um amigo, vindo de um empreendedor amigo, de um cliente. Então eu vou pegando as percepções. Então eu comparo com todos os parceiros e empreendedores do mercado e profissionais e tento perceber se eu estou indo, estou indo melhor." 18 	<ul style="list-style-type: none"> • Compara o seu desempenho e as suas incertezas identificadas com as percepções de outras pessoas e empreendedores da sua rede. 17 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "consultar os mentores da minha vida. Eu tenho uns quatro ou cinco mentores que eu levo pra minha vida que me ajudam a ter clareza dessa incerteza." 18 	<ul style="list-style-type: none"> • Por meio de seus mentores é informado por eles de possíveis incertezas. 18 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Nossa principal fonte de conteúdo é o que os outros founders mandam e o que os outros membros do ecossistema compartilham." 25 • "Toda hora chega relatório. O google faz relatórios. Cielo faz relatórios. Elo faz relatórios. Eu tenho o hábito de ler os relatórios que chegam." 25 	<ul style="list-style-type: none"> • Informa-se por meio de relatórios e da rede de empreendedores. 25 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "... o que eu faço pra tentar pensar nisso é dividir o máximo as ideias com o máximo número de pessoas... eu estou dividindo com o máximo de pessoas possíveis, pessoas experientes... eu tenho recorrido bastante a cabeças brancas e alguns até quase sem cabelo.... estão me ajudando bastante nesse momento e inclusive a fazer os questionamentos certos." 32 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorre à pessoas experientes para ouvir suas reflexões e questionamentos. 32 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "... eu consigo falar com o Banco Central, eu falo com o BNDES. Eu tenho projeto no BNDES. Eu falo com instituições como a FIESP. A gente conversa com o Sebrae." 36 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém comunicação direta com pessoas influentes no Banco Central, BNDES, FIESP e SEBRAE. 36 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "O que ajuda eu acho que é essa comunicação mais direta com os nossos clientes e com potenciais clientes. Porque eles trazem muito para a gente. Então eu acho que esse é o meio que a gente tem para saber mais claramente o que eles estão passando." 37 	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação direta com os clientes permite perceber novas incertezas. 37 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "... olhar pra cenários externos, de outros países que estão em um processo mais avançado em relação a isso e que estão tomando decisões e avaliando os impactos dessas decisões... olhar primeiro países que já estão em uma situação mais a frente do ciclo da pandemia, ver as ações que eles estão tomando e os resultados..." 45 	<ul style="list-style-type: none"> • Observa as decisões e ações que estão ocorrendo em outros países. 45 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu peguei da Sequoia. Não sei se você já ouviu falar deles. É um grupo de investimento. Eles disponibilizaram num material e eu peguei deles." 48 	<ul style="list-style-type: none"> • Observa as reflexões e recomendações do grupo de investimento Sequoia. 48 	<p>Informação/ Influenciadores</p>

1ª ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	2ª ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de Gatilhos
<ul style="list-style-type: none"> • "... uma das minhas maiores sortes da vida é que o Atila Iamarino... Toda vez que eu estou desesperada ou que eu estou confusa com alguma informação, eu vou e pergunto pra ele... eu acredito em absolutamente tudo que ele fala. Se um dia ele quiser me enganar, ele vai conseguir..." 50 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorre ao Átila Marinho para compartilhar com ele suas reflexões e dúvidas. 50 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "a nossa startup tem um foco no B2B com grandes empresas né, e o que aconteceu com as grandes empresas é que elas congelaram sua verba de marketing." 70 	<ul style="list-style-type: none"> • Informa-se pelo movimento e pelas decisões de grandes empresas B2B. 70 	<p>Informação/ Influenciadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "a gente tem que achatar a curva dos gastos pra contratação. Então, claro que teve um primeiro momento, meu, é survive mode" 4 • "o medo de perder esse bebê é astronômico, só que o medo, ele é ruim, olha o jeito que eu estou protegendo o caixa." 4 • "agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais.. cada vez mais" 4 	<ul style="list-style-type: none"> • O empreendedor tem uma preocupação com tudo que possa ameaçar o seu caixa. 4 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "No meu caso específico muito próximo de zero e a certeza que eu vou passar por isso pela especificidade do meu ramo e do meu negócio." 8 • "A minha primeira resposta ali porque o meu problema é muito sério mesmo. Arrisca a minha empresa não sobreviver 30 dias a partir de hoje" 8 	<ul style="list-style-type: none"> • O segmento de atuação foi um dos mais atingidos pela crise. Está com a receita praticamente à zero. 8 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Os volumes caíram muito. O faturamento caiu demais. Olhando a FIX a gente fala: o faturamento caiu, o volume caiu, o pessoal está em home office sozinho." 12 	<ul style="list-style-type: none"> • A queda significativa do faturamento e do volume de vendas o levam a se preocupar com as ameaças ao caixa. 12 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente manda um email para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias." 15 • "A gente tem um cliente que é bem importante para a gente e que ela parou completamente" 15 • "E de repente a gente está vendo o aumento das inadimplências" 15 	<ul style="list-style-type: none"> • O relato e a inadimplência dos clientes o faz se preocupar com o seu caixa. 15 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "A prioridade número 1 nesse momento é não perder nenhum cliente. Então eu me comunico com eles todo dia. A gente manda relatório. A gente liga para os caras e pergunta se está precisando de alguma coisa... o tempo todo eu estou perguntando como eu posso ser útil, como eu posso ajudar..." 20 	<ul style="list-style-type: none"> • Em função da preocupação com a possível perda de clientes busca comunicar diariamente com eles e percebe possíveis novas incertezas. 20 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem recebido uma enxurrada de pedidos de renegociação, cancelamento e afins. A gente tem projetado com base no que aconteceu até então uma estimativa, mas na prática a gente não tem uma resposta para isso." 24 • "... todo momento a gente está olhando para quanto a gente perdeu da receita e tentando entender..." 24 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com o caixa da empresa em função de uma série de cancelamentos e renegociação de pedidos. 24 	<p>Ameaça aos recursos</p>

1ª ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	2ª ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de Gatilhos
<ul style="list-style-type: none"> "... eu já mandei 80% do meu quadro de funcionários embora e os 20% restante vai ser difícil pagar." 29 "...como uma startup ela ainda não fecha as contas. E temos um outro desafio que é manter acesa a chama dos investidores para que eles continuem mantendo a empresa de pé. O que não vai ser fácil, porque eu tenho medo de como vão estar as vendas daqui 6 meses." 29 	<p>As ameaças ao caixa da startup estimula o empreendedor a identificar possíveis incertezas. 29</p>	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> "Nós ainda não conseguimos alcançar o break-even. Nós dependemos de investimentos para continuarmos a crescer e a pagar as nossas contas. Eu fico muito preocupada com isso. Pois sem esse dinheiro não conseguiremos manter as nossas operações." 37 	<ul style="list-style-type: none"> A situação do caixa da empresa gera preocupações sobre possíveis incertezas. 37 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> "eu estou em contato já com alguns parceiros para entender a situação, já estou revendo alguns contratos que eu tenho de forma proativa pra evitar o atraso de pagamento que afete as contas da empresa." 47 	<p>Precupação com as ameaças às possíveis ameaças ao caixa da empresa. 47</p>	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> "... antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais. O foco é na sobrevivência agora... a gente pode quebrar em dois ou três meses. 48 	<ul style="list-style-type: none"> A situação do caixa da empresa gera preocupações sobre possíveis incertezas. 48 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> "...na verdade o que a gente está vendo é se a gente vai viver, se a gente vai sobreviver a essa crise... é um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio... o momento agora é salvar a empresa, fazer com que a gente exista amanhã." 75 	<ul style="list-style-type: none"> A situação do caixa da empresa gera preocupações sobre possíveis incertezas. 75 	<p>Ameaça aos recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> "essa pergunta chave para mim ela desencadeia uma série de outras perguntas menores... foi o que a gente fez inclusive né, as nossas realizações forma muito em cima dessas perguntas tentando criar cenários ali basic case, worse case, best case, em cima dessas perguntas básicas que a gente tinha. Isso já no dia de véspera da crise. A gente tem um pouco mais de 1.700 clientes. Fizemos uma lista de todos e falou: nesses setores, quais serão impactados? Depois a gente até viu que a nossa lista inicial estava errada. Tinha muitas pessoas que seriam impactadas que a gente não tinha previsto." 5 "Agora a gente está agindo muito mais de acordo e em cima das mudanças que estão ocorrendo do que num manual ou de um processo que a gente tinha falado. Então todo dia estou refazendo as previsões. Quase todo dia eu estou refazendo as ações para não correr o risco de eu afundar o barco." 5 "você diminui o tempo da tomada de decisão. A gente toma decisão todo dia. Mudou ali o cenário toma a decisão de novo. E isso muitas decisões que afetam o caixa." 	<ul style="list-style-type: none"> Durante a tomada de decisão uma incerteza desencadeia uma série de outras incertezas. 5 Ao executar as decisões percebe as mudanças e refaz as suas previsões. 5 	<p>Tomada de Decisão/ Curso da Ação</p>

1ª ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	2ª ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de Gatilhos
<ul style="list-style-type: none"> • "E você vai ter que tomar algumas decisões. Você perdeu o radar, você não consegue ter clareza de onde está indo, mas você vai ter que tomar decisões ali. O fato de você também não tomar decisões acho que é a pior coisa para o empreendedor nesse momento. E essa é uma grande incerteza." 11 • ". Eu prefiro tomar decisão independente de certo ou errada, lógico que você vai buscar todos os seus parâmetros para melhor decisão. Tome uma decisão, vai e faça. Deu ruim, para e volta. Vamos para o segundo caminho. Isso torna a empresa inclusive mais ágil." 11 • "eu tenho os gatilhos. Vamos trabalhar com o plano A dando muito certo. E você começa a focar em alguma coisa sem ter uma preocupação porque teoricamente você já tem um planinho ali para executar." 11 	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de decisão o leva a refletir e descobrir novas incertezas. 11 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação
<ul style="list-style-type: none"> • "O que mais me ajuda é execução. Está difícil, resolve o problema, vende e você começa a resolver os seus problemas inteiros na empresa. Execução em todos os lados da empresa. A gente tem concentrado muito a nossa energia em execução. O que mais me ajuda hoje a clarear é a execução. " 11 	<ul style="list-style-type: none"> • Descobre na execução de suas decisões possíveis incertezas. 11 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu fiz uma ação. A gente ganha comissão sobre venda e a gente baixou a comissão com expectativa que mais lojas entrassem. Afinal de contas essas lojas não tem o canal digital. Mesmo baixando a comissão o número de lojas que entraram foi abaixo do esperado. Eu percebo que os lojistas em invés de na hora que bater a crise se respirar e falar o que eu vou fazer agora, o cara simplesmente congelou e isso gera muita incerteza." 17 	<ul style="list-style-type: none"> • Descobre no curso da execução de uma decisão novas incertezas em função de comportamentos que não havia previsto. 17 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação
<ul style="list-style-type: none"> • "Então eu crio as minhas hipóteses e eu tomo os meus caminhos. Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer, porque eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar." 35 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria hipóteses e ao testá-las vai descobrindo novas incertezas que o faz rever e testar outras hipóteses. 35 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação
<ul style="list-style-type: none"> • "tem cenários que simplesmente está em uma área não navegada que você tem que improvisar. Mas algumas coisas você já consegue prever e se preparar..." 45 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao executar o que foi planejado no curso da ação situações que não havia previsto. 45 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação
<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tudo está sendo tão rápido. Foi tão rápido, inovação, pensar em estratégias, problemas... as vezes não dá pra pensar em tudo, porque como nós somos ainda pequenos..." 56 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao longo do curso da ação na execução das decisões percebe novas incertezas. 56 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente está conseguindo ter mais informação, mas ainda está bastante nublado. A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso. Ninguém sabe para onde está indo o barco. É um trabalho de descoberta mesmo." 68 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao executar o que foi planejado no curso da ação ocorrem situações que não havia previsto. 68 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação

1ª ordem - Fontes de Incertezas para o empreendedor	2ª ordem - Gatilhos para o processo de percepção de incerteza do empreendedor	Dimensão agregada - Tipos de Gatilhos
<ul style="list-style-type: none"> • "foram decisões que foram tomadas, e eu estou trazendo, são decisões que a gente demorou muito tempo para tomar. A gente levou quase o mês inteiro pra tomar. Não é que foi uma coisa assim, não decidi e tomei... foi uma coisa que a gente racionalizou... acho que esse senso de urgência é muito importante." 75 	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo em que a decisão foi tomada acabou sendo muito diferente do tempo em que ela foi executada. 75 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação
<ul style="list-style-type: none"> • "... para você ter uma ideia a gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias... Embora já tenha muita coisa desenhado surgiram demandas que a gente não tinha bate e pronto...a gente acelerou aí três anos de empresa em 30 dias. " 76 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejou em 2019 uma série de ações para o primeiro semestre de 2020 baseada numa realidade imaginada que não existe mais. 76 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação
<ul style="list-style-type: none"> • "Embora já tenha muita coisa desenhado surgiram demandas que a gente não tinha bate e pronto..." 76 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao executar o que foi planejado no curso da ação ocorrem situações que não havia previsto. 76 	Tomada de Decisão/ Curso da Ação

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 6 – Quadro de codificação da categoria delimitação dos aspectos do negócio

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
• Preocupar com investidores pelo momento muito bom para o segmento das empresas e pelas grandes oportunidades. In4	Aquisição de recursos	Exógeno
• Já que perdemos todas as captções de investimento, o runway é a nova chave. In47	Aquisição de recursos	Exógeno
• Estamos em uma fase de captação de investimento e por isso seguiremos captando investimento. In77	Aquisição de recursos	Exógeno
• Não alcançamos break-even, precisamos de investimento para crescer e pagar as contar. in92 • A crise mudou tudo e os investidores recuaram em suas negociações. In92	Aquisição de recursos	Exógeno
• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. in12	Socioeconômica	Exógeno
• Prestar atenças nas variáveis que não tem controle ou influência. In24	Socioeconômica	Exógeno
• Com a redução drásticas do crédito no mercado, preocupar com as ações e medidas do Banco Central. In32	Socioeconômica	Exógeno
• Preocupar com a duração de um evento pela falta de clareza e consenso na sua previsão. In38	Socioeconômica	Exógeno
• "quanto mais tempo a gente levar para solucionar o problema, mais nocivo vai ser para a sociedade" in56	Socioeconômica	Exógeno
• As atividades que não existiam até então via vídeo conferência elas passam a existir. In62	Socioeconômica	Exógeno
• "olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro" in68	Socioeconômica	Exógeno
• Explorar as oportunidades do movimento que está nascendo mais made-Brasil, menos made-China. in69 • O problema é competir nos preços da China. in69	Socioeconômica	Exógeno
• Explorar as oportunidades do movimento que está nascendo mais made-Brasil, menos made-China. in70 • O problema é competir nos preços da China. in70	Socioeconômica	Exógeno
• Estamos em uma fase de captação de investimento e por isso seguiremos captando investimento. in75	Socioeconômica	Exógeno
• "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in87	Socioeconômica	Exógeno
• "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in88	Socioeconômica	Exógeno
• "entender como as peças vão se encaixar de novo nesse mundo" in95	Socioeconômica	Exógeno
• "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in99	Socioeconômica	Exógeno
• "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnologicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in115	Socioeconômica	Exógeno
• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In15	Rede	Exógeno
• Buscar informação e estar muito exposto à todos os canais e vários influencers. In55	Rede	Exógeno

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
• Preocupar com a posição do governo pela sua falta de clareza e dubiedade na comunicação e nas decisões. in5	Socioeconômica	Exógeno
• Preocupar com o mercado por não conseguir prever no horizonte a retomada o crescimento. In8	Mercado	Exógeno
• Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In14	Mercado	Exógeno
• Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In16	Mercado	Exógeno
• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In17	Mercado	Exógeno
• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In19	Mercado	Exógeno
• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In20	Mercado	Exógeno
• Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. In36	Mercado	Exógeno
• Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. In37	Mercado	Exógeno
• Recebeu investimento para crescer e precisa retomá-lo. In41	Mercado	Exógeno
• "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje" in48 • "tem que se adaptar e tem que pilotar rápido" in48	Mercado	Exógeno
• Aposto na digitalização dos depósitos de construção pela maioria não ter um canal digital. In51	Mercado	Exógeno
• "o normal nunca mais vai ser como é, vai ser um outro normal" in52	Mercado	Exógeno
• Consultar a rede de contatos para pegar a percepção deles do mercado real. in53 • Fazer reuniões no final de todos os dias para planejar as ações do dia seguinte. in53 • Comparar com todos os parceiros e empreendedores do mercado se está indo melhor ou pior do que eles. in53	Mercado	Exógeno
• Consultar a rede de contatos para pegar a percepção deles do mercado real. in54 • Fazer reuniões no final de todos os dias para planejar as ações do dia seguinte. In54	Mercado	Exógeno
• "Necessidade de poder planejar" in59	Mercado	Exógeno
• "Necessidade de poder planejar" in60	Mercado	Exógeno
• Projetar cenários para uma situação A, B ou C. in61	Mercado	Exógeno
• Descobrir ao longo do tempo o efeito da mudança de hábito das pessoas. in65 • Foca em se adaptar. In65	Mercado	Exógeno
• O empreendedor não espera, ele faz acontecer e por isso preciso me reinventar. in67 • Trabalhar em saídas e novos projetos novos de como viver nesse novo mundo que se apresenta. In67	Mercado	Exógeno

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • manter acesa a chama dos investidores para que eles continuem mantendo a empresa de pé. in68 • muito tempo desempregadas, ou muito tempo sem renda, ou muito tempo com uma renda menor, vão fazer as pessoas comprarem menos, inclusive vinho que é supérfluo. in68 • Trabalhar em saídas e novos projetos novos de como viver nesse novo mundo que se apresenta. in68 • O empreendedor não espera, ele faz acontecer e por isso preciso me reinventar. in68 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o negócio. In72 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o negócio. In73 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "se você pensa demais, você perde o timing do negócio" in74 • "se pensou que dá pra fazer, eu vou fazer" in74 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Ir para São Paulo significa estar num grande centro, facilita e acelera os processos de contato, de conversa com o cliente e de expansão comercial. In80 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in84 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in85 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "a pandemia está mudando totalmente a forma da cidade funcionar" in97 • "A cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender" in97 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai meio conforme a onda" in106 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai meio conforme a onda" in108 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" in109 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in111 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in112 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in113 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in114 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Foco das vendas em empresas grandes disponibilizarem para seus funcionários a nossa solução. in118 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in119 	Mercado	Exógeno

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in120 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "tomar decisões baseada em evidências, mas não enxergamos dois palmos à frente da mão" in122 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "tomar decisões baseada em evidências, mas não enxergamos dois palmos à frente da mão" in123 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar buscar um novo" in127 • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in127 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in127 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de sondagens de investidores e quadruplicar o tamanho da empresa em vinte dias, o melhor dinheiro é o nosso. in135 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" in135 	Mercado	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a produtividade da operação por estarem todos trabalhando numa modalidade totalmente nova e desconhecida para a empresa. In7 	Operação	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "É preciso tomar decisões para sobreviver, não tomar decisões nesse momento é a pior coisa para o empreendedor" in39 	Operação	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "todo dia eu estou falando com pequenas empresas" in86 • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in86 	Operação	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in89 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" in89 	Operação	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Sempre foi o nosso DNA, sempre trabalhou muito juntos, com a equipe toda junta, a gente nunca teve nada vertical, a gente sempre foi horizontal" in107 	Operação	Endógeno

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • "o que é um problema pra muitas empresas hoje é uma mina de sucesso pra nossa empresa" in116 • "tomar rumos que não planejamos" in116 	Operação	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de sondagens de investidores e quadruplicar o tamanho da empresa em vinte dias, o melhor dinheiro é o nosso. in136 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" in136 	Operação	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a produtividade da operação por estarem todos trabalhando numa modalidade totalmente nova e desconhecida para a empresa. In6 	Organizacional	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "tomar decisões duras e dispensar pessoas" in45 	Organizacional	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Para poder expandir e crescer mudar de escritório. In66 	Organizacional	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "não faz home office porque essa porcaria não funciona e é improdutivo" in82 • "ter contato com as pessoas, sentar na mesa, conversar, abraçar, dar um bom dia é muito mais pessoale mais produtivo" in82 	Organizacional	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • é um valor as pessoas se sentirem bem no ambiente de trabalho e o remoto parece dificultar isso. in83 • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores" in83 	Organizacional	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in90 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" in90 	Organizacional	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Ficar próximo do time, pois é no dia a dia que mudamos e melhoramos os nossos processos. In93 	Organizacional	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in128 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in128 	Pessoal	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in129 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in129 	Pessoal	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com as pessoas do meu convívio diário. In130 	Pessoal	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Por esse evento ser drástico para a minha filha preocupo com o efeito dele na vida dela. In44 	Pessoal	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Quando se fala de empreendedorismo tem que ter uma gama de conhecimento muito grande, mas sempre tem que tem um foco principal. In78 	Pessoal	Endógeno

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • "se tem uma coisa que eu não permito é que a opinião alheia seja maior do que a minha crença ou convicção" in81 • "Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer" in81 • "eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar" in81 	Pessoal	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "as pessoas vão ficar doentes por mais que acabe o isolamento" in121 	Pessoal	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com as camadas do negócio que estão mais próximas de mim. In58 	Produto & Tecnologia	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar o quanto a ferramenta pode auxiliar os nossos clientes, inclusive no home office. In76 	Produto & Tecnologia	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Os profissionais da saúde atecnologia será uma barreira para quem não for adepto à ela" in110 • "focar na telemedicina porque ela é uma solução" in110 	Produto & Tecnologia	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a receita por vender a solução, comprar insumos e assinar o contrato, mas não conseguir faturar. in1 • Preocupar com a receita quando por não clareza e certeza se ela vai entrar no final do dia. In1 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais. In9 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Não repetir os erros do passado e acreditar na verdade que a cada dia um real no caixa vai valer mais com o tempo. In10 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Para ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo preocupar com o caixa. In30 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Para ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo preciso preocupar com o caixa. In30 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In33 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In34 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In35 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a duração do evento pela queda acentuada do volume de vendas e do faturamento. In40 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Auxiliar os clientes a crescerem" in49 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "mandar um email para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias" in50 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Somos muito focados no meio físico e não podemos deixar nada com cupom físico. In63 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Corremos atrás de coisas que pudessem segurar o nosso faturamento. in64 • Migrar tudo para cupom de e-commerce e delivery. In64 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar mais na dor do cliente para alavancar as nossas vendas. In91 	Proteção de recursos	Endógeno

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • Não alcançamos break-even, precisamos de investimento para crescer e pagar as contar. in94 • A crise mudou tudo e os investidores recuaram em suas negociações. in94 • "Dependendo do tempo que durar a crise pode ser que a gente não aguento" in94 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in100 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in101 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontrolláveis do nosso lado" in102 • "preparar para o pior cenário para ter mais chances de segurar se as coisas por um momento mais longo" in102 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio" in103 • "antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais" in103 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio" in104 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Com 95% dos contratos congelados, não haverá retomada até 2022. in124 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no B2B das grandes empresas. in126 • Acompanhar as decisões de alocação de recursos das áreas de marketing das grandes empresas. in126 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Queimar o caixa para financiar o crescimento. in131 • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. In131 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "A variável volume de venda foge do nosso controle" in132 • Queimar o caixa para financiar o crescimento. in132 • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. in132 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in132 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "A variável volume de venda foge do nosso controle" in133 • Queimar o caixa para financiar o crescimento. in133 • Fazer um <i>bridget</i> de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o <i>ecot</i>. in133 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in133 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In21 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In22 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In23 	Proteção de recursos	Endógeno

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o fluxo de caixa por não ter certeza se a geração de caixa será suficiente para operacionalizar pelos meses previstos. in2 • Preocupar com o fluxo de caixa por não saber quanto da receita poderá atrasar. In2 	Proteção de recursos	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • O foco dentro da empresa é vender pra grandes players do mercado. in79 • é muito mais fácil vender para um grande player se for do dono pra baixo e não de baixo pra cima. In79 	Rede	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" in105 	Rede	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In13 	Socioeconômica	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atenções nas variáveis que não tem controle ou influência. In25 	Socioeconômica	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atenções nas variáveis que não tem controle ou influência. In26 	Socioeconômica	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in98 	Socioeconômica	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Antes fazia sentido gastar 10k num celular, hoje é muito mais importante eu ter comida na mesa e ter talvez grana para poder viajar do que comprar um celular de 10K reais" in57 	Socioeconômica	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Veículo parituclar não é sustentável, mas é preciso evitar aglomeração. in96 • Ajudar cidades a melhorar as redes de transporte e deslocamento de pessoas. In96 	Socioeconômica	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar" in134 • "não agredir o planeta mais do que ele já tem sido agredido" in134 	Socioeconômica	Exógeno
<ul style="list-style-type: none"> • "acredito na capacidade da gente de fazer as coisas" in117 • "o meu foco maior é sempre o foco científico" in117 	Produto & Tecnologia	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o time por não ser capaz de prever o efeito do evento no comportamento dele. In3 	Ativo Intelectual	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atenção no time, pois não estão preparados, em especial os jovens, para lidarem com eventos inesperados. In11 	Ativo Intelectual	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In18 	Ativo Intelectual	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In27 	Ativo Intelectual	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In28 	Ativo Intelectual	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In29 	Ativo Intelectual	Endógeno
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o time por não conseguir comunicar de forma efetiva com ele. In42 	Ativo Intelectual	Endógeno

Primeira ordem - Heurísticas de delimitação dos aspectos do negócio	Segunda ordem - Aspectos do Negócio	Segunda ordem - Aspectos Exógeno/ Endógeno do Negócio
• "Ser responsável e preservar primeiro a vida e ajudar o time" in43	Ativo Intelectual	Endógeno
• Por ter um time jovem preciso gastar muito tempo e energia com eles. In46	Ativo Intelectual	Endógeno
• As decisões são muito mais focadas no que vai acontecer com as pessoas e não necessariamente no que vai acontecer com a empresa. in125 • "Com um time com uma boa cultura, com capacidade, a gente consegue executar qualquer coisa praticamente dentro de um escopo" in125	Ativo Intelectual	Endógeno
• "estar preparado pra atender os clientes, gerar mais empregos e melhorar todos os outros aspectos da empresa" in137	Ativo Intelectual	Endógeno

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 7 – Quadro de codificação das categorias das dimensões de exploração dos aspectos delimitados do negócio

Empreendedor	Primeira ordem - Heurísticas de seleção de Fronteira	Segunda ordem - categorias de exploração dos aspectos delimitados do negócio
2	• Estamos em uma fase de captação de investimento e por isso seguiremos captando investimento. In77	Antecipação
15	• Com a redução drásticas do crédito no mercado, preocupar com as ações e medidas do Banco Central. In32	Antecipação
34	• As atividade que não existiam até então via vídeo conferência elas passam a existir. In62	Antecipação
37	• "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnologicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in115	Antecipação
5	• Preocupar com a posição do governo pela sua falta de clareza e dubiedade na comunicação e nas decisões. in5	Antecipação
6	• O empreendedor não espera, ele faz acontecer e por isso preciso me reinventar. in67 • Trabalhar em saídas e novos projetos novos de como viver nesse novo mundo que se apresenta. In67	Antecipação
8	• manter acesa a chama dos investidores para que eles continuem mantendo a empresa de pé. in68 • muito tempo desempregadas, ou muito tempo sem renda, ou muito tempo com uma renda menor, vão fazer as pessoas comprarem menos, inclusive vinho que é supérfluo. in68 • Trabalhar em saídas e novos projetos novos de como viver nesse novo mundo que se apresenta. in68 • O empreendedor não espera, ele faz acontecer e por isso preciso me reinventar. in68	Antecipação
11	• O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o negócio. In73	Antecipação
20	• "a pandemia está mudando totalmente a forma da cidade funcionar" in97 • "A cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender" in97	Antecipação
24	• "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnologicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in114	Antecipação
29	• Foco das vendas em empresas grandes disponibilizarem para seus funcionários a nossa solução. in118	Antecipação
29	• "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in119	Antecipação
29	• "o que é um problema pra muitas empresas hoje é uma mina de sucesso pra nossa empresa" in116 • "tomar rumos que não planejamos" in116	Antecipação
34	• Preocupar com a produtividade da operação por estarem todos trabalhando numa modalidade totalmente nova e desconhecida para a empresa. In6	Antecipação

Empreendedor	Primeira ordem - Heurísticas de seleção de Fronteira	Segunda ordem - categorias de exploração dos aspectos delimitados do negócio
36	<ul style="list-style-type: none"> • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in129 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in129 	Antecipação
36	• Preocupar com as pessoas do meu convívio diário. In130	Antecipação
45	• "as pessoas vão ficar doentes por mais que acabe o isolamento" in121	Antecipação
47	• Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In35	Antecipação
56	• Pensar mais na dor do cliente para alavancar as nossas vendas. In91	Antecipação
5	• Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In22	Antecipação
18	• Prestar atenções nas variáveis que não tem controle ou influência. In25	Antecipação
2	• "Antes fazia sentido gastar 10k num celular, hoje é muito mais importante eu ter comida na mesa e ter talvez grana para poder viajar do que comprar um celular de 10K reais" in57	Antecipação
2	<ul style="list-style-type: none"> • Veículo parituclar não é sustentável, mas é preciso evitar aglomeração. in96 • Ajudar cidades a melhorar as redes de transporte e deslocamento de pessoas. In96 	Antecipação
5	• Preocupar com investidores pelo momento muito bom para o segmento da empresa e pelas grandes oportunidades. In4	Captação
5	• Já que perdemos todas as captções de investimento, o runway é a nova chave. In47	Captação
5	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcançamos break-even, precisamos de investimento para crescer e pagar as contar. in92 • A crise mudou tudo e os investidores recuaram em suas negociações. In92 	Captação
5	<ul style="list-style-type: none"> • "A variável volume de venda foge do nosso controle" in132 • Queimar o caixa para financiar o crescimento. in132 • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. in132 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in132 	Captação
5	• Prestar atenções nas variáveis que não tem controle ou influência. In24	Duração
11	• Preocupar com a duração de um evento pela falta de clareza e consenso na sua previsão. In38	Duração
11	• "quanto mais tempo a gente levar para solucionar o problema, mais nocivo vai ser para a sociedade" in56	Duração
12	• Preocupar com o mercado por não conseguir prever no horizonte a retomada o crescimento. In8	Duração
15	• Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In16	Duração
17	• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In17	Duração

Empreendedor	Primeira ordem - Heurísticas de seleção de Fronteira	Segunda ordem - categorias de exploração dos aspectos delimitados do negócio
17	• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In19	Duração
18	• Recebeu investimento para crescer e precisa retomá-lo. In41	Duração
18	• Consultar a rede de contatos para pegar a percepção deles do mercado real. in54 • Fazer reuniões no final de todos os dias para planejar as ações do dia seguinte. In54	Duração
24	• "Necessidade de poder planejar" in59	Duração
24	• "Necessidade de poder planejar" in60	Duração
24	• O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o negócio. In72	Duração
25	• "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in84	Duração
29	• "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in85	Duração
29	• "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in111	Duração
32	• "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in112	Duração
32	• Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In34	Duração
32	• Preocupar com a duração do evento pela queda acentuada do volume de vendas e do faturamento. In40	Duração
34	• Corremos atrás de coisas que pudessem segurar o nosso faturamento. in64 • Migrar tudo para cupom de e-commerce e delivery. In64	Duração
36	• "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in98	Duração
36	• "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar" in134 • "não agredir o planeta mais do que ele já tem sido agredido" in134	Duração
45	• "acredito na capacidade da gente de fazer as coisas" in117 • "o meu foco maior é sempre o foco científico" in117	Duração
50	• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In18	Duração
50	• Explorar as oportunidades do movimento que está nascendo mais made-Brasil, menos made-China. in70 • O problema é competir nos preços da China. in70	Efeito
50	• Estamos em uma fase de captação de investimento e por isso seguiremos captando investimento. in75	Efeito
56	• "entender como as peças vão se encaixar de novo nesse mundo" in95	Efeito
56	• "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in99	Efeito

Empreendedor	Primeira ordem - Heurísticas de seleção de Fronteira	Segunda ordem - categorias de exploração dos aspectos delimitados do negócio
56	• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In20	Efeito
56	• Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. In37	Efeito
61	• "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in113	Efeito
61	• "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in120	Efeito
61	• "tomar decisões baseada em evidências, mas não enxergamos dois palmos à frente da mão" in122	Efeito
68	• "tomar decisões baseada em evidências, mas não enxergamos dois palmos à frente da mão" in123	Efeito
68	• Preocupar com a produtividade da operação por estarem todos trabalhando numa modalidade totalmente nova e desconhecida para a empresa. In7	Efeito
70	• "tomar decisões duras e dispensar pessoas" in45	Efeito
76	• Para poder expandir e crescer mudar de escritório. In66	Efeito
2	• é um valor as pessoas se sentirem bem no ambiente de trabalho e o remoto parece dificultar isso. in83 • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores" in83	Efeito
11	• "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in90 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" in90	Efeito
36	• Ficar próximo do time, pois é no dia a dia que mudamos e melhoramos os nossos processos. In93	Efeito
36	• Por esse evento ser drástico para a minha filha preocupo com o efeito dele na vida dela. In44	Efeito
50	• "Auxiliar os clientes a crescerem" in49	Efeito
57	• O foco dentro da empresa é vender pra grandes players do mercado. in79 • é muito mais fácil vender para um grande player se for do dono pra baixo e não de baixo pra cima. In79	Efeito
76	• "a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" in105	Efeito
2	• Prestar atenções nas variáveis que não tem controle ou influência. In26	Efeito
12	• Preocupar com o time por não ser capaz de prever o efeito do evento no comportamento dele. In3	Efeito
25	• Prestar atenção no time, pois não estão preparados, em especial os jovens, para lidarem com eventos inesperados. In11	Efeito
35	• Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In27	Efeito
35	• Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In28	Efeito

Empreendedor	Primeira ordem - Heurísticas de seleção de Fronteira	Segunda ordem - categorias de exploração dos aspectos delimitados do negócio
36	• Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In29	Efeito
37	• Por ter um time jovem preciso gastar muito tempo e energia com eles. In46	Efeito
70	• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. in12	Profundidade
70	• Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. In36	Profundidade
70	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a rede de contatos para pegar a percepção deles do mercado real. in53 • Fazer reuniões no final de todos os dias para planejar as ações do dia seguinte. in53 • Comparar com todos os parceiros e empreendedores do mercado se está indo melhor ou pior do que eles. in53 	Profundidade
12	• Projetar cenários para uma situação A, B ou C. in61	Profundidade
34	• "mandar um email para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias" in50	Profundidade
35	• Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In13	Profundidade
61	• "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in87	Reação
20	• "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in88	Reação
34	<ul style="list-style-type: none"> • "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje" in48 • "tem que se adaptar e tem que pilotar rápido" in48 	Reação
56	<ul style="list-style-type: none"> • "se você pensa demais, você perde o timing do negócio" in74 • "se pensou que dá pra fazer, eu vou fazer" in74 	Reação
2	• Ir para São Paulo significa estar num grande centro, facilita e acelera os processos de contato, de conversa com o cliente e de expansão comercial. In80	Reação
4	• "a gente vai meio conforme a onda" in106	Reação
4	• "a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" in109	Reação
6	<ul style="list-style-type: none"> • "caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar buscar um novo" in127 • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in127 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in127 	Reação
6	• "É preciso tomar decisões para sobreviver, não tomar decisões nesse momento é a pior coisa para o empreendedor" in39	Reação
8	<ul style="list-style-type: none"> • "todo dia eu estou falando com pequenas empresas" in86 • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in86 	Reação
8	• "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in89	Reação

Empreendedor	Primeira ordem - Heurísticas de seleção de Fronteira	Segunda ordem - categorias de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" in89 	
8	<ul style="list-style-type: none"> • "Sempre foi o nosso DNA, sempre trabalhou muito juntos, com a equipe toda junta, a gente nunca teve nada vertical, a gente sempre foi horizontal" in107 	Reação
12	<ul style="list-style-type: none"> • "não faz home office porque essa porcaria não funciona e é improdutivo" in82 • "ter contato com as pessoas, sentar na mesa, conversar, abraçar, dar um bom dia é muito mais pessoale mais produtivo" in82 	Reação
15	<ul style="list-style-type: none"> • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in128 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in128 	Reação
15	<ul style="list-style-type: none"> • Quando se fala de empreendedorismo tem que ter uma gama de conhecimento muito grande, mas sempre tem que tem um foco principal. In78 	Reação
25	<ul style="list-style-type: none"> • "se tem uma coisa que eu não permito é que a opinião alheia seja maior do que a minha crença ou convicção" in81 • "Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer" in81 • "eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar" in81 	Reação
25	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar o quanto a ferramenta pode auxiliar os nossos clientes, inclusive no home office. In76 	Reação
37	<ul style="list-style-type: none"> • "separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" in102 • "preparar para o pior cenário para ter mais chances de segurar se as coisas por um momento mais longo" in102 	Reação
37	<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio" in104 	Reação
47	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o time por não conseguir comunicar de forma efetiva com ele. In42 	Reação
47	<ul style="list-style-type: none"> • "Ser responsável e preservar primeiro a vida e ajudar o time" in43 	Reação
48	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões são muito mais focadas no que vai acontecer com as pessoas e não necessariamente no que vai acontecer com a empresa. in125 • "Com um time com uma boa cultura, com capacidade, a gente consegue executar qualquer coisa praticamente dentro de um escopo" in125 	Reação
48	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a receita por vender a solução, comprar insumos e assinar o contrato, mas não conseguir faturar. in1 • Preocupar com a receita quando por não clareza e certeza se ela vai entrar no final do dia. In1 	Segurança

Empreendedor	Primeira ordem - Heurísticas de seleção de Fronteira	Segunda ordem - categorias de exploração dos aspectos delimitados do negócio
48	• Agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais. In9	Segurança
68	• Não repetir os erros do passado e acreditar na verdade que a cada dia um real no caixa vai valer mais com o tempo. In10	Segurança
70	• Para ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo preocupar com o caixa. In30	Segurança
75	• Para ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo preciso preocupar com o caixa. In30	Segurança
75	• Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In33	Segurança
75	• Somos muito focados no meio físico e não podemos deixar nada com cupom físico. In63	Segurança
5	• "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in100	Segurança
5	• "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in101	Segurança
5	• Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In21	Segurança
2	• Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In23	Segurança
34	• Preocupar com o fluxo de caixa por não ter certeza se a geração de caixa será suficiente para operacionalizar pelos meses previstos. in2 • Preocupar com o fluxo de caixa por não saber quanto da receita poderá atrasar. In2	Segurança
50	• "olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro" in68	Sobrevivência
5	• Preocupar com as camadas do negócio que estão mais próximas de mim. In58	Sobrevivência
6	• Não alcançamos break-even, precisamos de investimento para crescer e pagar as contar. in94 • A crise mudou tudo e os investidores recuaram em suas negociações. in94 • "Dependendo do tempo que durar a crise pode ser que a gente não aguente" in94	Sobrevivência
6	• "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio" in103 • "antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais" in103	Sobrevivência
47	• Com 95% dos contratos congelados, não haverá retomada até 2022. in124	Sobrevivência
20	• Foco no B2B das grandes empresas. in126 • Acompanhar as decisões de alocação de recursos das áreas de marketing das grandes empresas. in126	Sobrevivência
45	• Queimar o caixa para financiar o crescimento. in131 • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. In131	Sobrevivência

Empreendedor	Primeira ordem - Heurísticas de seleção de Fronteira	Segunda ordem - categorias de exploração dos aspectos delimitados do negócio
76	<ul style="list-style-type: none"> • "A variável volume de venda foge do nosso controle" in133 • Queimar o caixa para financiar o crescimento. in133 • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. in133 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in133 	Sobrevivência
57	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar as oportunidades do movimento que está nascendo mais made-Brasil, menos made-China. in69 • O problema é competir nos preços da China. in69 	Veracidade
2	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In15 	Veracidade
4	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar informação e estar muito exposto à todos os canais e vários influencers. In55 	Veracidade
5	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In14 	Veracidade
6	<ul style="list-style-type: none"> • Aposto na digitalização dos depósitos de construção pela maioria não ter um canal digital. In51 	Veracidade
6	<ul style="list-style-type: none"> • "o normal nunca mais vai ser como é, vai ser um outro normal" in52 	Veracidade
6	<ul style="list-style-type: none"> • Descobrir ao longo do tempo o efeito da mudança de hábito das pessoas. in65 • Foca em se adaptar. In65 	Veracidade
12	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai meio conforme a onda" in108 	Veracidade
12	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de sondagens de investidores e quadruplicar o tamanho da empresa em vinte dias, o melhor dinheiro é o nosso. in135 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" in135 	Veracidade
12	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de sondagens de investidores e quadruplicar o tamanho da empresa em vinte dias, o melhor dinheiro é o nosso. in136 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" in136 	Veracidade
68	<ul style="list-style-type: none"> • "Os profissionais da saúde a tecnologia será uma barreira para quem não for adepto à ela" in110 • "focar na telemedicina porque ela é uma solução" in110 	Veracidade
76	<ul style="list-style-type: none"> • "estar preparado pra atender os clientes, gerar mais empregos e melhorar todos os outros aspectos da empresa" in137 	Veracidade

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 8 – Quadro de codificação da categoria seleção das incertezas ignoradas

Primeira ordem - Heurísticas de percepção de seleção das incertezas ignoradas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas das incertezas ignoradas
<ul style="list-style-type: none"> • Eu não fico paralisado e nem deixo isso me consumir em nada. ign12 • "Eu prefiro tomar decisão independente de certo ou errada". ign12 	Abstração
<ul style="list-style-type: none"> • "não quero explorar todas as oportunidades que vão existir, pois se eu ficar agora tentando explorar todas elas ficaria patinando." ign23 • "eu acho que a gente vai ter muita oportunidade lá na frente" ign23 • "Nesse momento eu estou mais fazendo as ações que estão ao meu alcance, do que só projetando." ign23 	Abstração
<ul style="list-style-type: none"> • "Se é para fazer alguma coisa que ganhe um pouco mais de corpo" ign47 • "ao invés de pensar eu prefiro deixar solidificar um pouco" ign47 • "Tem tantas opções para a gente pensar e discutir que eu prefiro dar atenção para as que estão mais solidificadas" ign47 	Abstração
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupo menos com as variáveis que eu não controlo e que eu não tenho influência. ign6 • O que eu não tenho influência eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. Ign6 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupo menos com as variáveis que eu não controlo e que eu não tenho influência. ign7 • O que eu não tenho influência eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. Ign7 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupo menos com as variáveis que eu não controlo e que eu não tenho influência. ign8 • O que eu não tenho influência eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. Ign8 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação e não tenho como atuar diretamente" ign19 • Para aquilo que não tenho o que fazer e não depende de mim eu tiro da frente. ign19 • Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando, porque eu sou um mero operador. ign19 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação e não tenho como atuar diretamente" ign20 • Para aquilo que não tenho o que fazer e não depende de mim eu tiro da frente. ign20 • Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando, porque eu sou um mero operador. ign20 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação e não tenho como atuar diretamente" ign21 • Para aquilo que não tenho o que fazer e não depende de mim eu tiro da frente. ign21 • Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando, porque eu sou um mero operador. ign21 	Controle

Primeira ordem - Heurísticas de percepção de seleção das incertezas ignoradas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas das incertezas ignoradas
<ul style="list-style-type: none"> • "eu não estou inserido na solução, sou só parte do problema, então eu penso menos nisso." ign32 • As coisas que foge um pouco do meu controle eu não penso muito. ign32 • Se eu vejo que eu não consigo contribuir e ser parte da solução não vale a pena pensar no problema. ign32 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • "eu não estou inserido na solução, sou só parte do problema, então eu penso menos nisso." ign33 • As coisas que foge um pouco do meu controle eu não penso muito. ign33 • Se eu vejo que eu não consigo contribuir e ser parte da solução não vale a pena pensar no problema. ign33 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono." ign35 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono." ign37 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Eu não gasto muita energia com aquilo que não tem nada que eu possa fazer. ign38 • Por estar totalmente fora do meu controle procuro não me preocupar. ign38 • Eu procuro não colocar muita energia nisso para não ter uma frustração. Ign38 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Que não depende especificamente da gente e que foge bastante das nossas mãos. Ign52 	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Não estou investigando como estão os meus concorrentes, mas tenho certeza vou sair bem mais forte do que eles da crise. Ign2 	Crença
<ul style="list-style-type: none"> • "é uma das perguntas que estão no meu radar, mas eu não tento solucionar ela." ign18 • Se eu solucionar esse problema eu não resolvo as coisas da minha rotina. Ign18 	Crença
<ul style="list-style-type: none"> • "A minha batalha não está sendo hoje em ataque a um competidor em si" ign22 • Vários dos meus competidores não vão sobreviver. ign22 • "Meus esforços estão todo concentrado na minha operação em si." ign22 	Crença
<ul style="list-style-type: none"> • Tenho tanta confiança, tanto otimismo que eu prefiro sempre pensar que as coisas vão dar certo. ign26 • Eu não penso na incerteza da empresa não dar certo. ign26 • Fugir do problema ao invés de enfrentá-lo. Ign26 	Crença
<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" ign36 • Eu acho irresponsável a gente querer levar uma falsa segurança para as pessoas por isso não estamos querendo diminuir a incerteza. In36 	Crença
<ul style="list-style-type: none"> • "eu não acredito nisso, mas é uma preocupação dos outros sócios e eu acho que é irrelevante" ign43 • "na minha perspectiva, não temos como resolver de outra forma, isso é uma preocupação secundária" ign43 	Crença
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar primeiro no que eu preciso resolver pra depois pensar nos outros. ign48 • "não tenho espaço mental pra me preocupar com os outros" ign48 	Crença

Primeira ordem - Heurísticas de percepção de seleção das incertezas ignoradas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas das incertezas ignoradas
<ul style="list-style-type: none"> • Entendi que isso a gente deixa acontecer porque eu sei das minhas limitações. ign28 • "ter o auto conhecimento do que a gente é capaz de fazer" ign28 • "eu tenho auto conhecimento o suficiente pra saber o que eu sou capaz de fazer." ign28 • Se eu extrapolar o que eu sou capaz de fazer romperei a linha tênue do achismo e se for para fazer achismo, prefiro continuar sempre fazendo o que sou capaz." ign28 	Impotência
<ul style="list-style-type: none"> • Só me resta torcer, mas no momento não tenho feito nada a respeito. ign29 • Essas que vão para o lado pessoal passa pela minha cabeça, mas não faço absolutamente nada. ign29 	Impotência
<ul style="list-style-type: none"> • Essas que vão para o lado pessoal passa pela minha cabeça, mas não faço absolutamente nada. Ign30 	Impotência
<ul style="list-style-type: none"> • Eu não gasto muita energia com aquilo que não tem nada que eu possa fazer. ign38 • Por estar totalmente fora do meu controle procuro não me preocupar. ign38 • Eu procuro não colocar muita energia nisso para não ter uma frustração. Ign38 	Impotência
<ul style="list-style-type: none"> • Por não ter muito o que fazer em relação ao problema eu acabo não colocando energia nele. Ign34 	Impotência
<ul style="list-style-type: none"> • Eu não gasto muita energia com aquilo que não tem nada que eu possa fazer. ign38 • Por estar totalmente fora do meu controle procuro não me preocupar. ign38 • Eu procuro não colocar muita energia nisso para não ter uma frustração. Ign38 	Impotência
<ul style="list-style-type: none"> • "o tempo eu não preciso acertar, eu preciso acertar é a decisão" ign3 • "gente vai perceber quando o mercado volta" ign3 • Eu não preciso querer responder ou acertar uma pergunta que é impossível. Ign3 	Irresolúvel
<ul style="list-style-type: none"> • Eu estou em um modo crise e não me preocupo com o que não tem solução. ign17 • "Eu posso tentar ficar gastando uma energia grande tentando dimensionar o tamanho disso, mas não vou conseguir dimensionar isso." ign17 	Irresolúvel
<ul style="list-style-type: none"> • "Se acontecer ou se não a vida vai continuar do mesmo jeito, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 	Irresolúvel
<ul style="list-style-type: none"> • "já que não tem respostas, eu prefiro focar no que eu consigo fazer sabendo que a vida vai continuar" ign45 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign45 • Eu sei que eu tenho que fazer o meu e o que eu faço não vai mudar esse problema. ign45 	Irresolúvel

Primeira ordem - Heurísticas de percepção de seleção das incertezas ignoradas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas das incertezas ignoradas
<ul style="list-style-type: none"> • "é uma coisa que pouquíssimo me interessa" ign49 • "não vale a pena investir tempo em pensar nisso porque no final das contas as coisas meio que vão se ajustar, vai dar tudo certo" ign49 • "está muito longe de mim, é uma coisa tão macro, tão ampla, não está na minha mão" ign49 	Irresolúvel
<ul style="list-style-type: none"> • Nesse momento eu fecho os olhos e não gasto energia com isso porque vai ser um tiro no vácuo e gastar energia à toa. Ign9 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • Se eu conseguir resolver as outras incertezas, essas coisas não vão nem acontecer. ign11 • Não quero entender ou gastar energia com isso e não preciso entender isso agora. Ign11 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • Tenho tanta confiança, tanto otimismo que eu prefiro sempre pensar que as coisas vão dar certo. ign26 • Eu não penso na incerteza da empresa não dar certo. ign26 • Fugir do problema ao invés de enfrentá-lo. Ign26 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "Todo o meu foco e energia está voltado para a empresa" ign31 • Tudo que é relacionado à minha vida pessoal, família, estou deixando tudo no segundo plano. Ign31 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "eu não estou inserido na solução, sou só parte do problema, então eu penso menos nisso." ign32 • As coisas que foge um pouco do meu controle eu não penso muito. ign32 • Se eu vejo que eu não consigo contribuir e ser parte da solução não vale a pena pensar no problema. ign32 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "eu não estou inserido na solução, sou só parte do problema, então eu penso menos nisso." ign33 • As coisas que foge um pouco do meu controle eu não penso muito. ign33 • Se eu vejo que eu não consigo contribuir e ser parte da solução não vale a pena pensar no problema. ign33 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" ign36 • Eu acho irresponsável a gente querer levar uma falsa segurança para as pessoas por isso não estamos querendo diminuir a incerteza. In36 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • Eu não gasto muita energia com aquilo que não tem nada que eu possa fazer. ign38 • Por estar totalmente fora do meu controle procuro não me preocupar. ign38 • Eu procuro não colocar muita energia nisso para não ter uma frustração. Ign38 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • Não pensar nesse problema porque por enquanto a gente ainda está tranquila. ign39 • Vou esperar até acontecer alguma coisa muito pontual que eu precise me preocupar. ign39 • Os nossos esforços estão todos simplesmente pra manter a empresa viva. Ign39 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • Não pensar nesse problema porque por enquanto a gente ainda está tranquila. ign39 • Vou esperar até acontecer alguma coisa muito pontual que eu precise me preocupar. ign39 • Os nossos esforços estão todos simplesmente pra manter a empresa viva. Ign39 	Negação

Primeira ordem - Heurísticas de percepção de seleção das incertezas ignoradas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas das incertezas ignoradas
<ul style="list-style-type: none"> • "eu não acredito nisso, mas é uma preocupação dos outros sócios e eu acho que é irrelevante" ign43 • "na minha perspectiva, não temos como resolver de outra forma, isso é uma preocupação secundária" ign43 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "Se acontecer ou se não a vida vai continuar do mesmo jeito, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "Se acontecer ou se não a vida vai continuar do mesmo jeito, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "já que não tem respostas, eu prefiro focar no que eu consigo fazer sabendo que a vida vai continuar" ign45 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign45 • Eu sei que eu tenho que fazer o meu e o que eu faço não vai mudar esse problema. ign45 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "já que não tem respostas, eu prefiro focar no que eu consigo fazer sabendo que a vida vai continuar" ign45 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign45 • Eu sei que eu tenho que fazer o meu e o que eu faço não vai mudar esse problema. ign45 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar primeiro no que eu preciso resolver pra depois pensar nos outros. ign48 • "não tenho espaço mental pra me preocupar com os outros" ign48 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "é uma coisa que pouquíssimo me interessa" ign49 • "não vale a pena investir tempo em pensar nisso porque no final das contas as coisas meio que vão se ajustar, vai dar tudo certo" ign49 • "está muito longe de mim, é uma coisa tão macro, tão ampla, não está na minha mão" ign49 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • Esse problema é um fator que pode motivar ou desmotivar completamente. ign50 	Negação
<ul style="list-style-type: none"> • "não quero explorar todas as oportunidades que vão existir, pois se eu ficar agora tentando explorar todas elas ficaria patinando." ign23 • "eu acho que a gente vai ter muita oportunidade lá na frente" ign23 • "Nesse momento eu estou mais fazendo as ações que estão ao meu alcance, do que só projetando." ign23 	Postergação
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho um comportamento que é muito ligado aversão ao risco então logo de cara tomei muitas medidas para contornar risco" ign24 • As consequências e erros das minhas estratégias eu posso me preocupar depois. ign24 	Postergação
<ul style="list-style-type: none"> • Não temos maturidade para pensar na venda da empresa agora, mas eu sei que daqui um ano vou ter que começar a lidar com isso. Ign27 	Postergação
<ul style="list-style-type: none"> • "Se é para fazer alguma coisa que ganhe um pouco mais de corpo" ign47 • "ao invés de pensar eu prefiro deixar solidificar um pouco" ign47 • "Tem tantas opções para a gente pensar e discutir que eu prefiro dar atenção para as que estão mais solidificadas" ign47 	Postergação

Primeira ordem - Heurísticas de percepção de seleção das incertezas ignoradas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas das incertezas ignoradas
<ul style="list-style-type: none"> • Eu tento muito não sofrer com antecedência por incertezas que ainda não aconteceram. ign4 • "Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade, quando a incerteza chegar, a gente sofre por ela". Ign4 	Reativo
<ul style="list-style-type: none"> • Eu tento muito não sofrer com antecedência por incertezas que ainda não aconteceram. ign5 • "Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade, quando a incerteza chegar, a gente sofre por ela". Ign5 	Reativo
<ul style="list-style-type: none"> • Não pensar nesse problema porque por enquanto a gente ainda está tranquila. ign39 • Vou esperar até acontecer alguma coisa muito pontual que eu precise me preocupar. ign39 • Os nossos esforços estão todos simplesmente pra manter a empresa viva. Ign39 	Reativo
<ul style="list-style-type: none"> • "Se acontecer ou se não a vida vai continuar do mesmo jeito, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 	Reativo
<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que a gente tem que sobreviver pra depois recuperar, falido você recupera, morto não" ign1 • Pela falta de recursos, ignorar as incertezas que não são críticas para a sobrevivência do negócio no curto prazo. Ign1 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • Tiro da frente tudo aquilo que agora eu não consigo pensar e deixo na minha cabeça. Ign10 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • " agora a gente tem que satisfazer com o que a gente tem e não encontrar uma solução definitiva, uma resolução correta" ign15 • Fazer vista grossa nesse momento para os processos dentro da empresa. Ign15 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • Gasto a minha energia com aquilo que eu acredito mais, trazer o lojista para o digital. ign16 • Não gasto energia e nem me preocupo com a mudança de hábito de consumo mesmo com todo mundo levando isso em consideração. Ign16 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • "é uma das perguntas que estão no meu radar, mas eu não tento solucionar ela." ign18 • Se eu solucionar esse problema eu não resolvo as coisas da minha rotina. Ign18 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • "A minha batalha não está sendo hoje em ataque a um competidor em si" ign22 • Vários dos meus competidores não vão sobreviver. ign22 • "Meus esforços estão todo concentrado na minha operação em si." ign22 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • Só me resta torcer, mas no momento não tenho feito nada a respeito. ign29 • Essas que vão para o lado pessoal passa pela minha cabeça, mas não faço absolutamente nada. ign29 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • Essas que vão para o lado pessoal passa pela minha cabeça, mas não faço absolutamente nada. ign30 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • "Todo o meu foco e energia está voltado para a empresa" ign31 • Tudo que é relacionado à minha vida pessoal, família, estou deixando tudo no segundo plano. Ign31 	Urgência

Primeira ordem - Heurísticas de percepção de seleção das incertezas ignoradas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas das incertezas ignoradas
<ul style="list-style-type: none"> • Não pensar nesse problema porque por enquanto a gente ainda está tranquila. ign39 • Vou esperar até acontecer alguma coisa muito pontual que eu precise me preocupar. ign39 • Os nossos esforços estão todos simplesmente pra manter a empresa viva. Ign39 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • "Não dá pra pensar em tudo por ainda sermos pequenos" ign41 • Tudo está sendo tão rápido que preciso preocupar com os problemas que podem acabar com a startup. Ign41 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • "Não dá pra pensar em tudo por ainda sermos pequenos" ign42 • Tudo está sendo tão rápido que preciso preocupar com os problemas que podem acabar com a startup. Ign42 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • "já que não tem respostas, eu prefiro focar no que eu consigo fazer sabendo que a vida vai continuar" ign45 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign45 • Eu sei que eu tenho que fazer o meu e o que eu faço não vai mudar esse problema. ign45 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de importante elas são mais de longo prazo sem um resultado efetivo agora. ign46 • Temos o recurso de esforço limitado, não dá para fazer tudo" ign46 • Esse problema traz muitas outras variáveis para a conta que a gente não está conseguindo fazer agora. ign46 • Não acompanho mais esses problemas, pois está totalmente fora das minhas prioridades. ign46 	Urgência
<ul style="list-style-type: none"> • "o momento agora é salvar a empresa, fazer com que ela exista amanhã." ign51 • "é um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio" ign51 	Urgência

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 9 – Quadro de codificação da categoria seleção das incertezas priorizadas

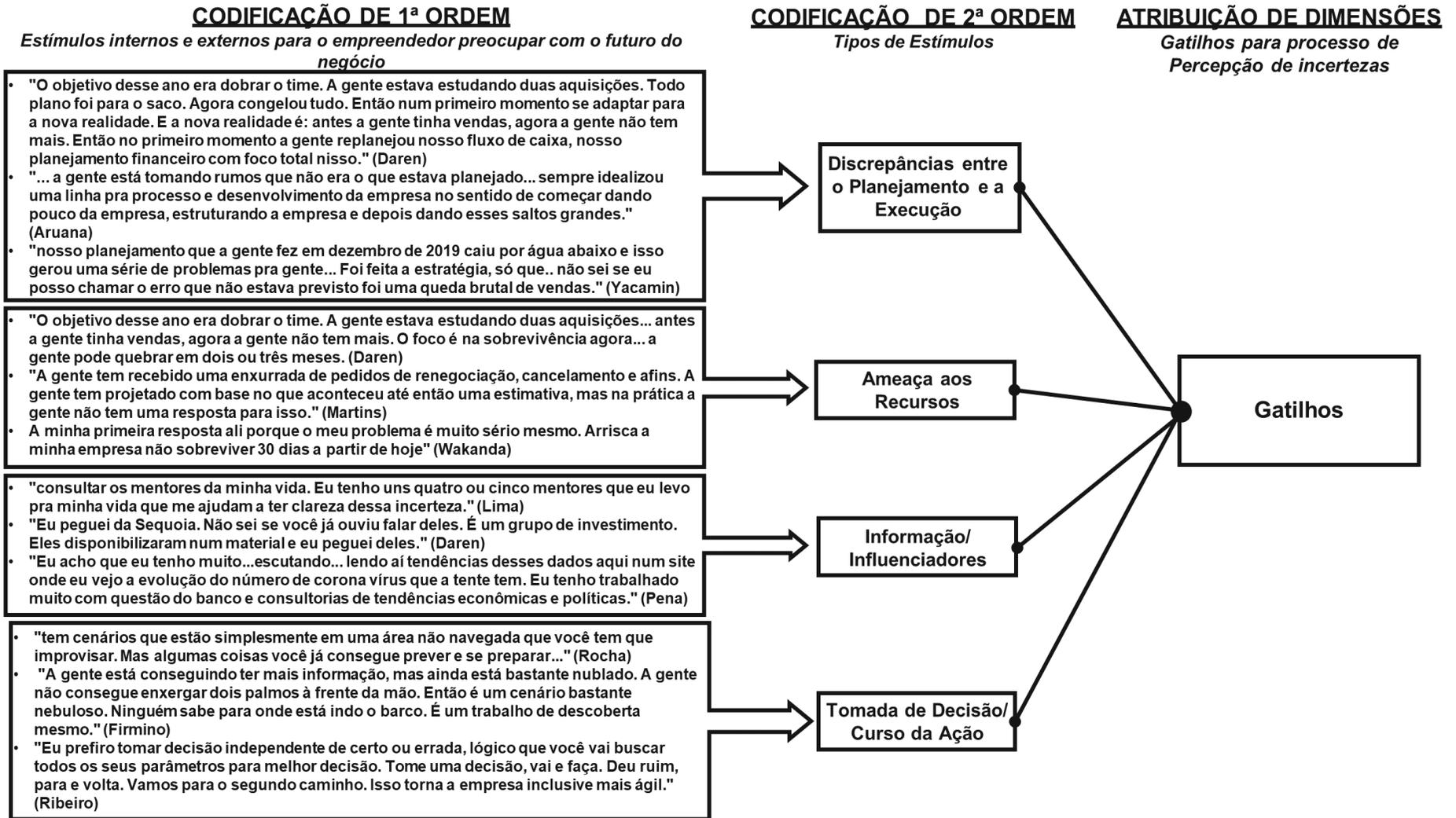
Incertezas priorizada	Primeira ordem - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
foco5	• Focar no caixa que eu tenho mais controle. Oliveira	Controle
foco13	• "A prioridade número 1 nesse momento é não perder nenhum cliente" Costa • Preocupar com aquilo onde eu posso controlar e influenciar o resultado. Costa	Controle
foco25	• Olhar para o que está mais na minha mão. Vieira	Controle
foco38	• "está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro." Machado • " sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." Machado	Controle
foco8	• Buscar a resposta e a solução daquilo que eu não controlo. Ribeiro • Focar esforços para superar o mais rápido possível as variáveis que não controlo e que me deixam inquieto e incomodado. Ribeiro	Controle
foco11	• Apostar na transformação digital de um mercado tradicional. Alves	Crença
foco22	• Preocupar com o que as pessoas comuns ao seu redor estão perguntando. Fernandes • Fugir de incertezas cercadas de achismos e conjecturas. Fernandes • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores." Fernandes	Crença
foco23	• "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores." Fernandes • Saber como as pessoas estão filtrando as informações e tomando decisões. Fernandes	Crença
foco27	• A cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender como posso ser relevante no futuro dela. Rocha	Crença
foco33	• "preciso fazer algo onde eu vou aplicar a ciência." Aruana • "eu acredito na capacidade da gente de fazer as coisas." Aruana • "o meu foco maior é sempre o foco científico, e onde eu tenho responsabilidade na empresa" Aruana	Crença
foco21	• "relacionamento é a chave de qualquer empresa" Soares • "relacionamento com pessoas é que faz as corporações serem fortes" Soares	Crença
foco9	• "Deixar o pessoal com energia boa para o negócio não dispersar." Pena • Olhar para a equipe com foco no negócio. Pena	Crença
foco3	• Colocar dinheiro, tempo e energia nas pessoas. Santos • Um time equilibrado é um time que trabalha melhor. Santos	Crença
foco14	• Preocupar com o que dá mais dor de cabeça e causa mais trabalho. Martins	Desconforto
foco15	• Preocupar com o que dá mais dor de cabeça e causa mais trabalho. Martins	Desconforto
foco24	• Focar naquilo que me angustia mais. Vieira	Desconforto

Incertezas priorizadas	Primeira ordem - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
foco16	<ul style="list-style-type: none"> • Adiantar o futuro para ter mais segurança e diminuir a ansiedade. Meireles 	Desconforto
foco32	<ul style="list-style-type: none"> • o objetivo maior é oferecer saúde. Palmares • Trabalhar insistentemente em ferramentas e soluções alavancar os negócios dos profissionais de saúde. Palmares 	Propósito
foco34	<ul style="list-style-type: none"> • trazer uma maior confiança para as pessoas de utilizarem veículos para melhorarem o seu dia a dia. Pagu • "a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento." Pagu 	Propósito
foco40	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar." Dumí • atender os clientes para gerar mais empregos. Dumí 	Propósito
foco2	<ul style="list-style-type: none"> • "Falido você recupera, morto não." Raoni • "Focar em deixar claro as perguntas prioritárias." Raoni • "a gente tem que sobreviver pra depois recuperar." Raoni 	Propósito
foco20	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar com o máximo número de pessoas as ideias para fazer os questionamentos certos. Lopes • Crescer de um jeito que eu nunca tinha crescido antes. Lopes • Pensar no impacto para o futuro daquilo que eu estou fazendo hoje. Lopes 	Retrospectivo
foco17	<ul style="list-style-type: none"> • "olhar para o futuro e me ver vivo nele" Almeida • "Tomar decisão rápida" Almeida 	Retrospectivo
foco18	<ul style="list-style-type: none"> • "Tomar decisão rápida" Almeida • "olhar para o futuro e me ver vivo nele" Almeida 	Retrospectivo
foco28	<ul style="list-style-type: none"> • Agir de forma proativa para evitar o atraso de pagamentos que aconteceu num passado muito recente. Ubirajara 	Retrospectivo
foco30	<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos." Vasconcelos 	Retrospectivo
foco4	<ul style="list-style-type: none"> • Não reviver de forma alguma o trauma da falta de caixa do passado. Santos • "Cada real no caixa vai valer mais com o tempo é uma verdade minha que ninguém pega agora." Santos • "a cada dia um real no caixa vai valer mais é a verdade que eu criei pra convencer as pessoas" Santos 	Retrospectivo
foco6	<ul style="list-style-type: none"> • "se eu não levar as pessoas comigo eu não chego a lugar nenhum." Jawari • Pelas minhas experiências e sofrimento no passado proteger o time para não comprometer a empresa. Jawari 	Retrospectivo
foco19	<ul style="list-style-type: none"> • "me encaixar nesse mundo pós-covid." Almeida • "Tomar decisão rápida" Almeida 	Sobrevivência

Incertezas priorizada	Primeira ordem - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas	Segunda ordem - Categorias das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
foco1	<ul style="list-style-type: none"> • A falta de fluxo de caixa é um dos principais motivos que faz as startups desaparecerem. Raoni • O caixa tem duração de X tempo. Raoni • "Não depender de condições externas para passar por esse momento." Raoni 	Sobrevivência
foco7	<ul style="list-style-type: none"> • No curto prazo para sobreviver preciso encontrar uma linha de crédito rápido. Wakanda 	Sobrevivência
foco10	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver o problema de caixa para conseguir combustível para resolver os outros. Ferreira 	Sobrevivência
foco26	<ul style="list-style-type: none"> • A operação não se paga, precisamos de investimento para sobrevivermos. Coralina • "A sobrevivência da empresa são as pessoas mesmo." Coralina 	Sobrevivência
foco29	<ul style="list-style-type: none"> • "sair vivo da crise." Vasconcelos 	Sobrevivência
foco35	<ul style="list-style-type: none"> • "Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio, ou vamos ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." Firmino 	Sobrevivência
foco36	<ul style="list-style-type: none"> • "Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio, ou vamos ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." Firmino 	Sobrevivência
foco37	<ul style="list-style-type: none"> • "Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio, ou vamos ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." Firmino 	Sobrevivência
foco31	<ul style="list-style-type: none"> • "Sempre tivemos um tempo de vida da startup muito curto, nunca tivemos mais do que 2, 3 meses de vida." Amaral • Só sobrevivemos até aqui por sermos muito organizadas com a parte financeira. Amaral • Pensar o pior cenário e na perda aceitável para ele. Amaral 	Sobrevivência
foco39	<ul style="list-style-type: none"> • "Salvar a empresa e fazer com que a gente exista amanhã." Yacamin • "é um momento de ser bombeiro e ficar apagando incêndio." Yacamin • "foco no que está ao meu alcance e no que eu posso fazer." Yacamin 	Sobrevivência

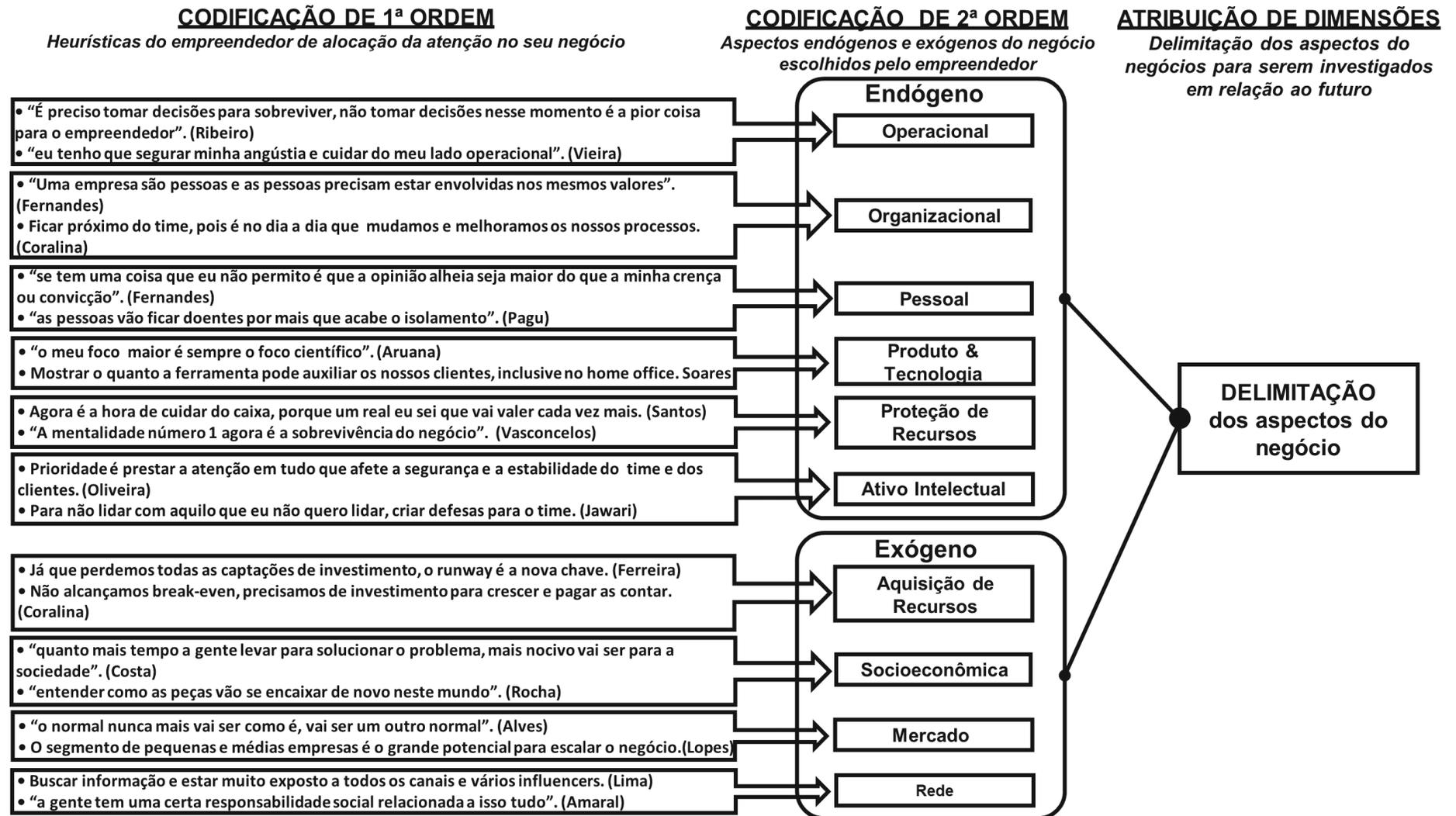
Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 10 - 1. Árvore de codificação para a categoria dos gatilhos do processo de percepção de incertezas do Empreendedor de Startup



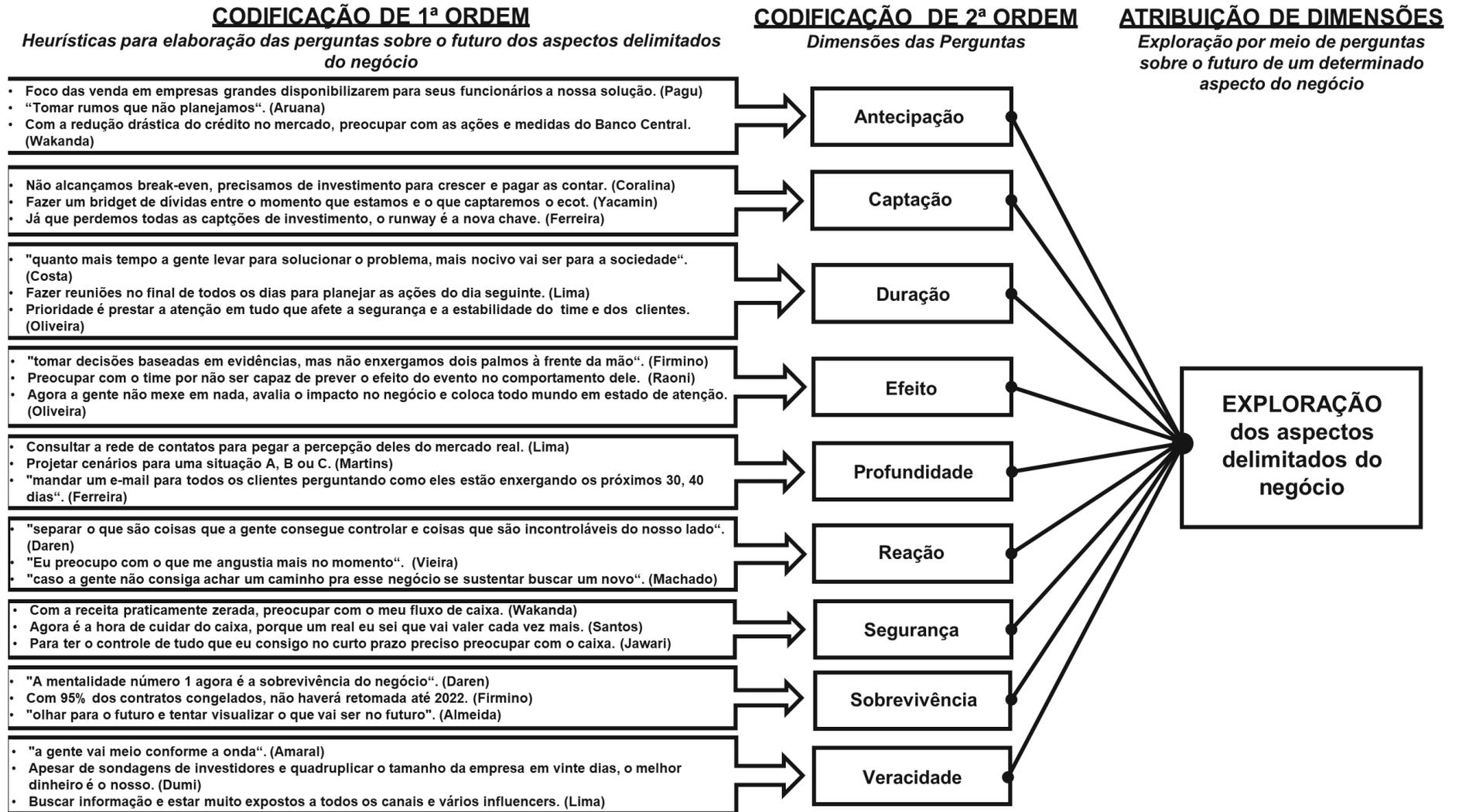
Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 10 - 2. Árvore de codificação para a categoria das fronteiras do processo de percepção de incertezas do Empreendedor de Startup



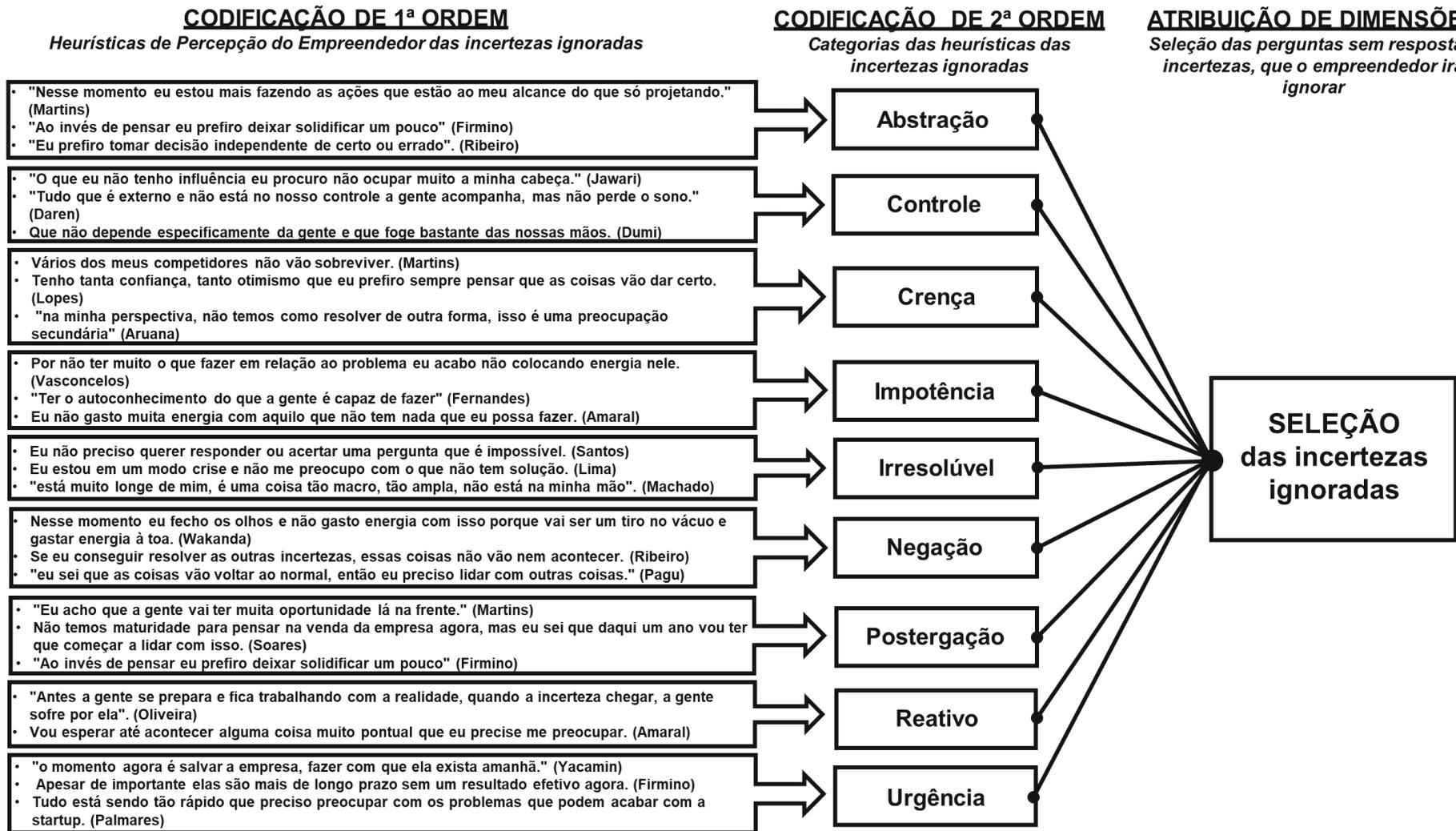
Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 10 - 3. Árvore de codificação para a categoria de Investigação do processo de percepção de incertezas do Empreendedor de Startup



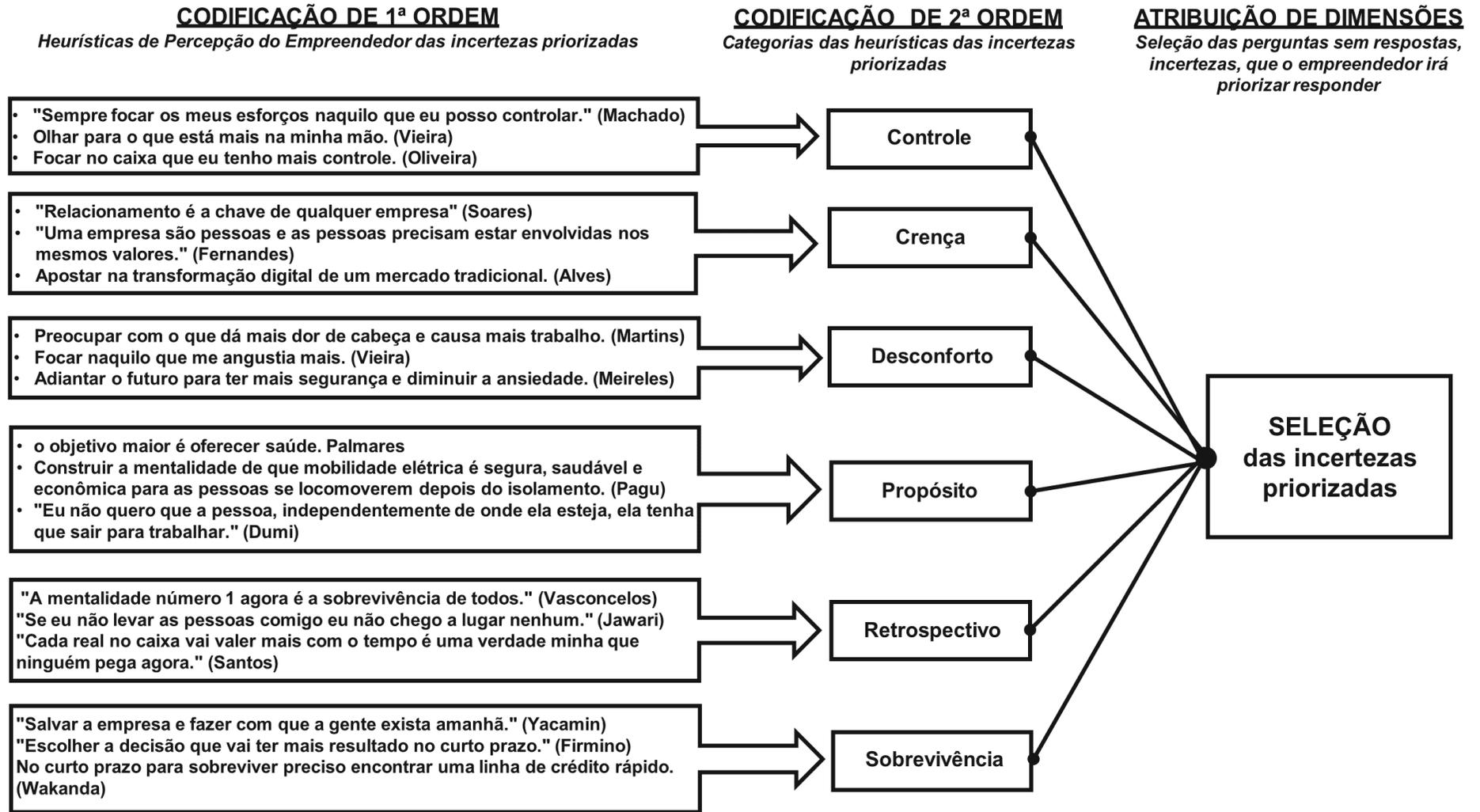
Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 10 - 4. Árvore de codificação para a categoria de Seleção (incertezas ignoradas) do processo de percepção de incertezas do Empreendedor de Startup



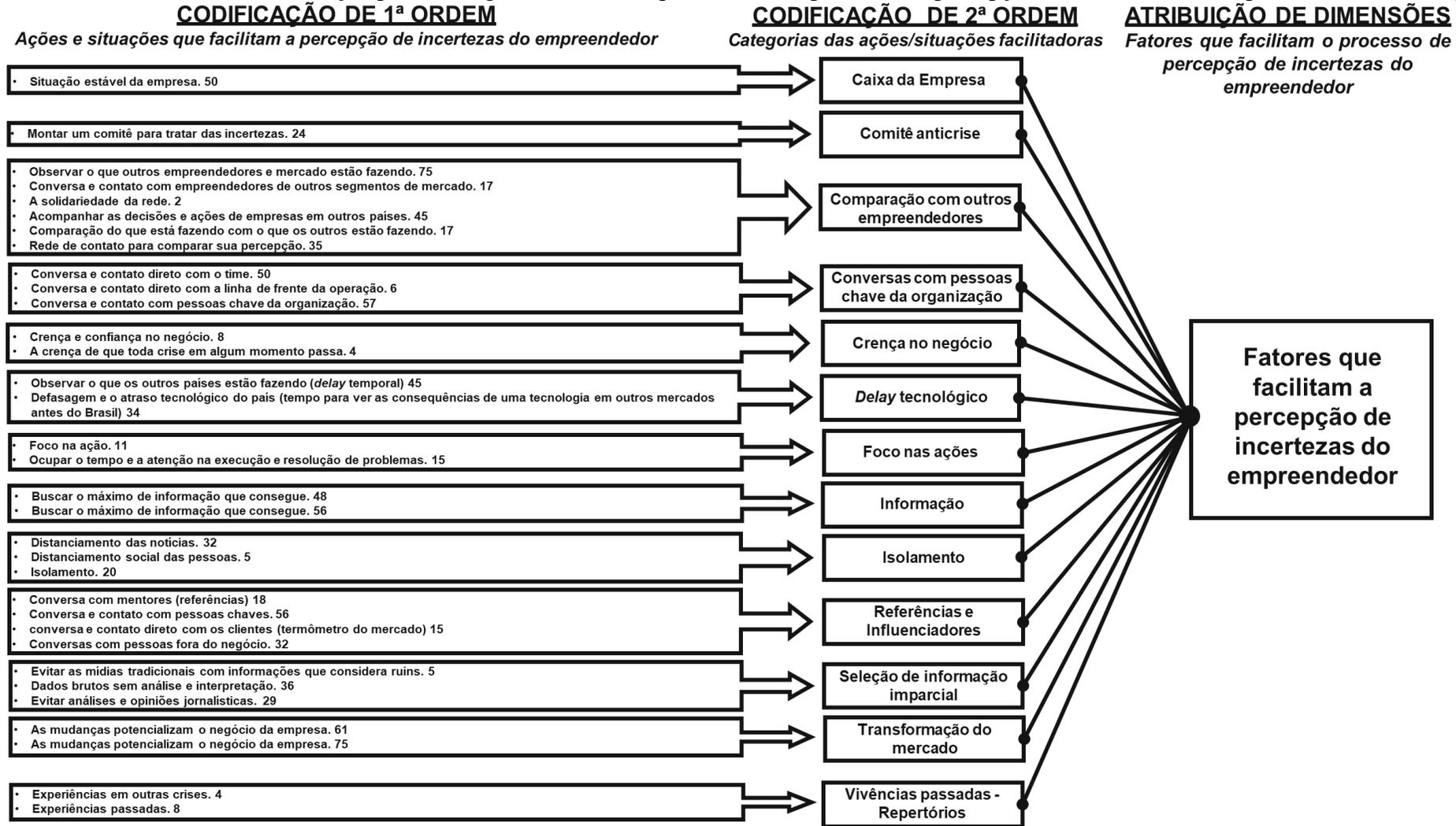
Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 10 - 5. Árvore de codificação para a categoria de Seleção (incertezas priorizadas) do processo de percepção de incertezas do Empreendedor de Startup



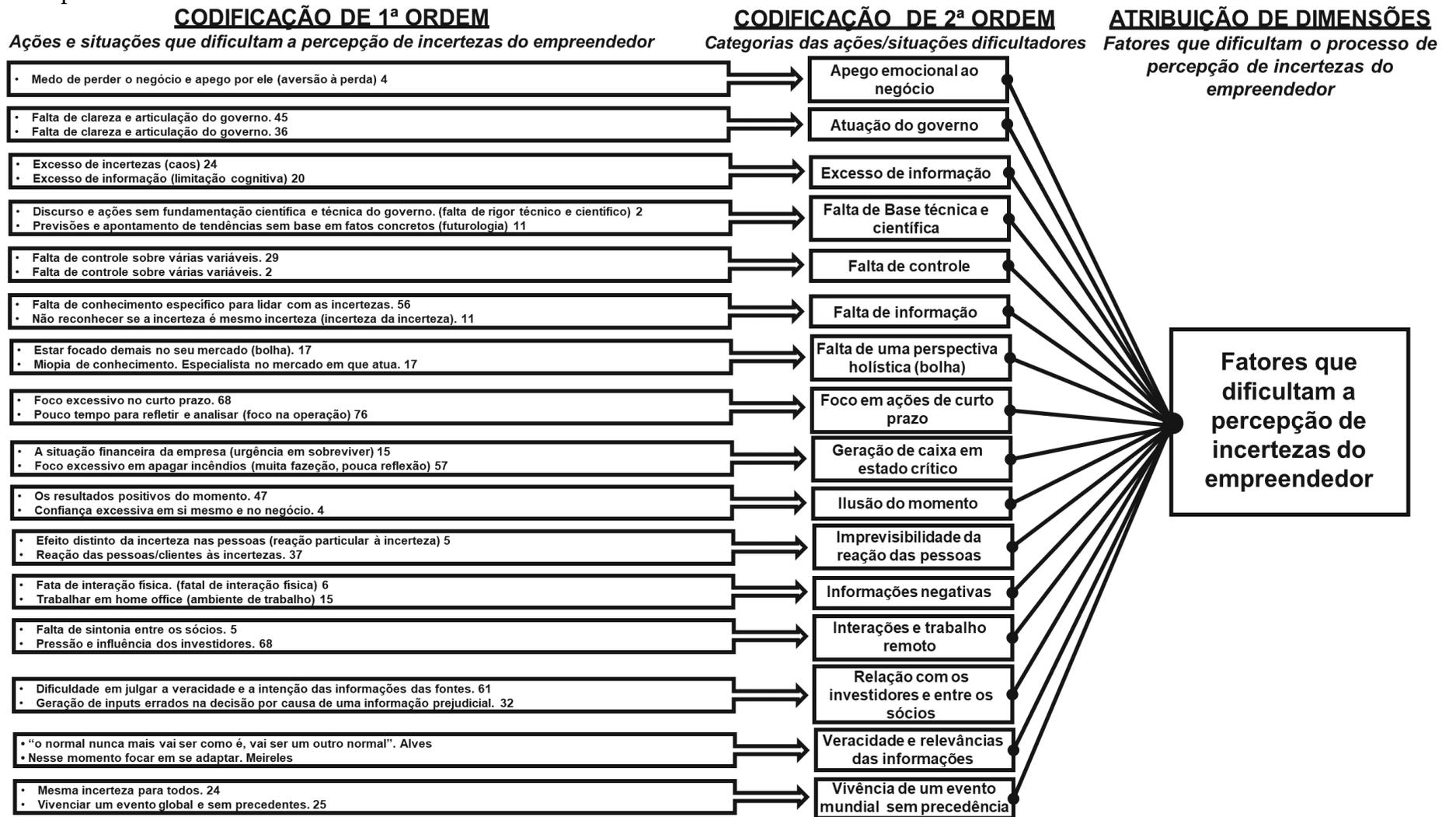
Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 10 - 6. Árvore de codificação para a categoria de Fatores que facilitam o processo de percepção de incertezas do Empreendedor de Startup



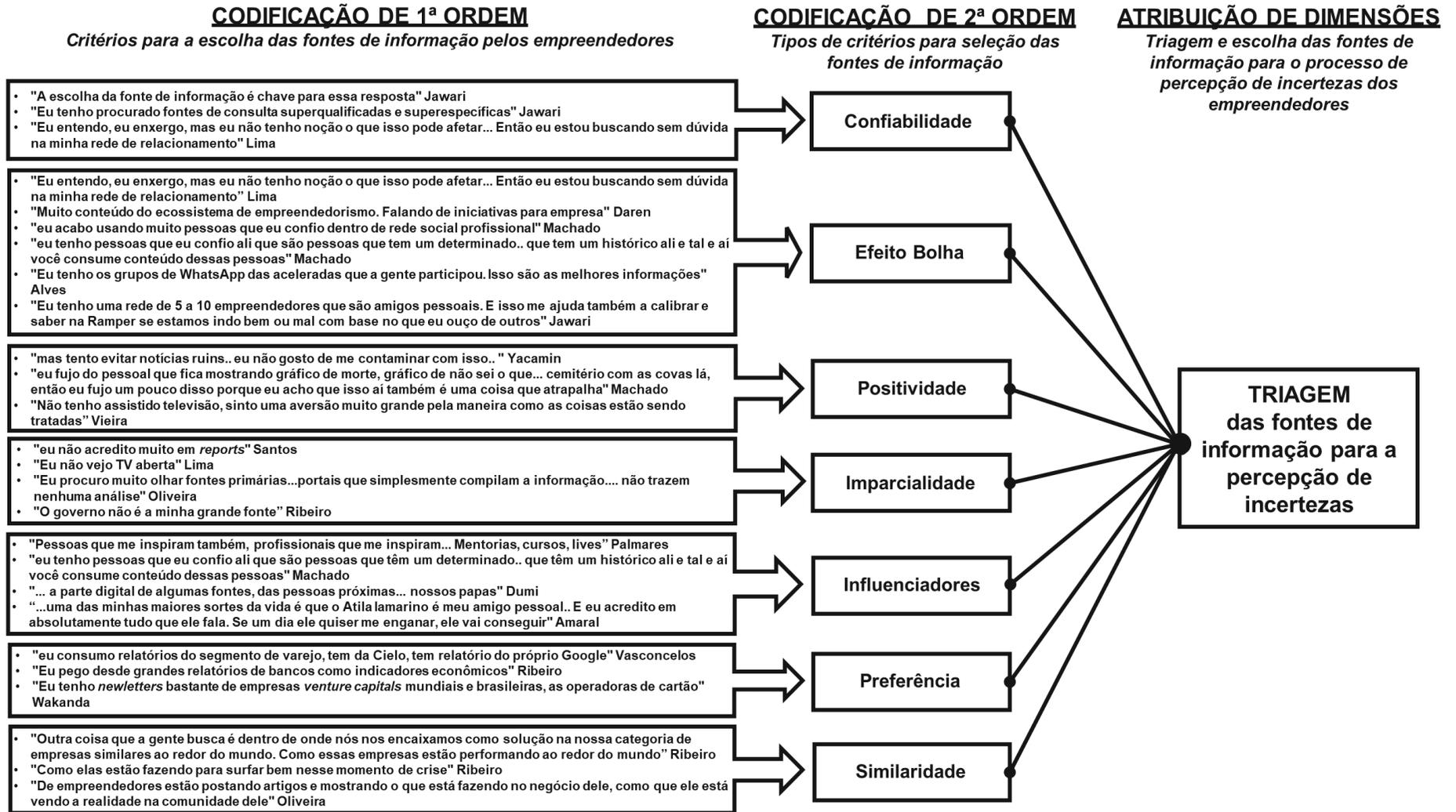
Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 10 - 7. Árvore de codificação para a categoria de fatores que dificultam o processo de percepção de incertezas do Empreendedor de Startup



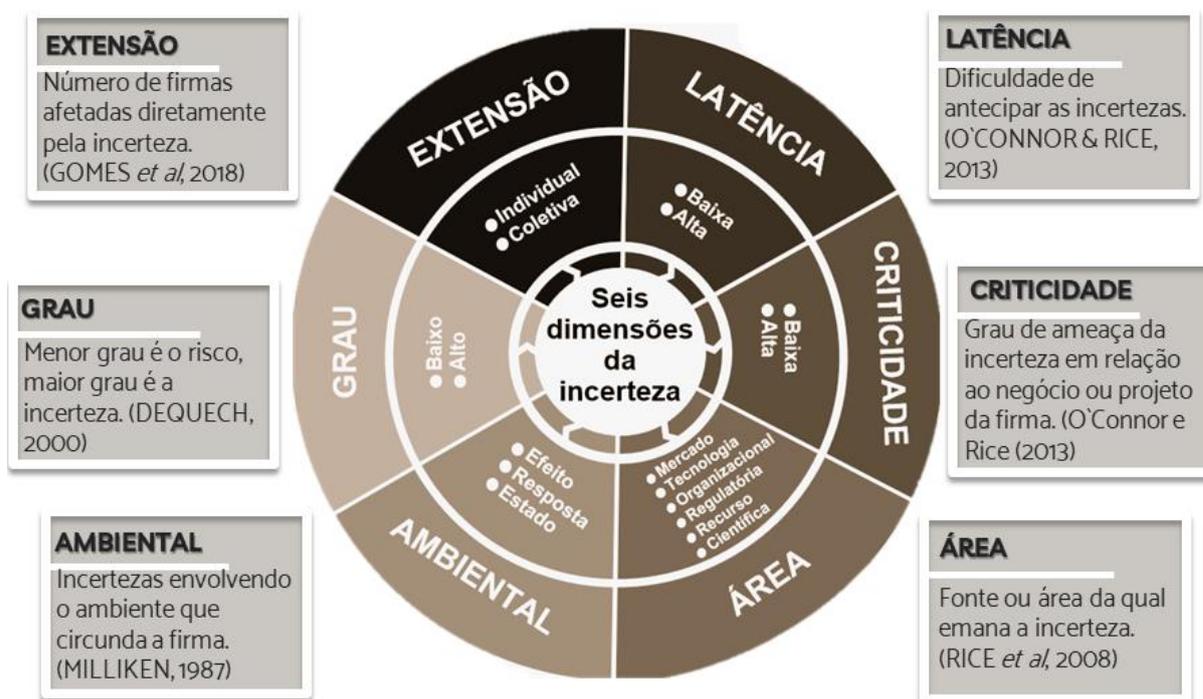
Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 10 - 8. Árvore de codificação para os critérios utilizados pelo empreendedora para selecionar as fontes de informação



Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 11 – 6 dimensões da incerteza



Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 12 – Fonte de dados utilizada para a codificação dos gatilhos.

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
quando eu vou conseguir receber o material?	<ul style="list-style-type: none"> • "os nossos equipamentos que a gente pediu da China e que a gente já tinha vendido no mercado" • "basicamente a gente estava contando com uma receita que ela ia entrar a partir de Abril... então a gente estava contando com isso porque a gente vendeu, a gente assinou o contrato" • "agora resulta que a gente não tem, não tem clareza de quando isso vai estar na nossa mão e quando isso vai estar já com os clientes... operacional nos clientes que no final das contas é assim... quando que a receita vai entrar" • "ainda não tenho clareza assim de quando que a gente vai poder contar com essa receita no final do dia" • "quando as receitas que a gente tem, tinha previsto entrar, vão entrar de fato" 	<p>Percebe as incertezas em função de compromissos e planos assumidos no passado. Houve o julgamento, a decisão e no curso da ação eles perceberam as incertezas. A incerteza surgiu no curso da ação. O contexto no qual a decisão foi tomada mudou no curso da ação. O contexto do planejado mudou do contexto da execução.</p> <p><i>Curso da ação - Compromisso - Mudança de contexto (o julgamento e a decisão aconteceram num contexto e a ação está transcorrendo em outro) - Planejado diferente do executado</i></p>
A gente não sabe qual será o período de quarentena e quão duramente isso irá afetar a nossa economia?	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas" 	<p>Percebe a incerteza por não ter influência e controle sobre um aspecto do negócio. Percebe isso como incerteza</p> <p><i>Falta de controle - falta de influência</i></p>
como iremos traçar o novo plano?	<ul style="list-style-type: none"> • "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje" • "Porque agora as coisas mudaram muito" • "O que a gente ouviu falar: quem sobreviver vai ter um diferencial competitivo... Que o runway é a nova chave" • "A gente está um pouco perdido ainda. A gente não sabe direito como iremos traçar o novo plano, essa nova estratégia" • "A gente só sabe que tem que se adaptar e tem que pilotar rápido" 	<p>Existe um novo mundo e há certas premissas que estão sendo ditas desse mundo. Ele não sabe se essas premissas estão certas porque eles não sabem muito sobre esse novo mundo. Isso gera nele perguntas e que o faz perceber as incertezas. O olhar para incerteza se deve ao fato dele ter um plano que não se aplica mais nesse novo mundo. Eles não sabem como planejar para um mundo que é muito diferente do mundo que eles acreditavam que estariam vivendo com a startup.</p> <p><i>O que é verdade nesse novo mundo - Métricas para o novo mundo - planos para o novo mundo</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
quando que a gente vai ter uma retomada de aquecimento da economia?	<ul style="list-style-type: none"> • "Quando eu olho pro segmento de pequenas e médias empresas, que é onde eu devo fazer... é ter o grande potencial de escala da minha empresa, foi quase que um banho de agua fria" • "eu estou exatamente no momento de entrada de investimento em um novo segmento e justamente o segmento que mais é afetado pelo momento de crise que a gente está vivendo" • "eu tive só 20% da minha base pedindo redução de contrato" • "eu acho que a maior incerteza é quando que a gente retoma" • "Acho que não é se a gente vai retornar porque o se ele vai acontecer em algum momento. Mas é quando que a gente consegue retomar" • "Quando que a gente consegue voltar a viver próximo do que a gente vivia antes?" 	<p>Estava em vias de investir num novo segmento que foi muito afetado pela crise. Percebe nisso a incerteza, pois o segmento que ele ia escalar o negócio foi um dos mais afetados. Por essa observação e por essa decisão ele percebeu a incerteza. Já tinha planejado, julgado, decidido e estava no momento de agir. No curso de ação percebeu a mudança. Na mudança percebeu a incerteza. Acredita que irá retomar, mas não sabe quando.</p> <p>Crença - discrepância temporal - mudança de mundo - mudança no curso da ação</p>
Como sobreviver nesse momento?	<ul style="list-style-type: none"> • "antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais" • "no primeiro momento a gente replanejou nosso fluxo de caixa, nosso planejamento financeiro com foco total nisso" • "Então se você se preparar para o pior talvez você tenha mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" • "primeiro objetivo é sair vivo da crise" • "Segundo objetivo é sair mais forte do que quando a gente entrou" • "O primeiro passo é se adaptar à nova realidade para depois pensar em como voltar a crescer" • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" 	<p>Situação da startup. Por está vivendo um momento de emergência, foca a atenção na sobrevivência. Está totalmente focado na sobrevivência do negócio. Tem a crença de se preparar para o pior cenário diante do desconhecido.</p> <p>Crença - sobrevivência - urgência - emergência - criação de cenários</p>
qual que era a nossa responsabilidade enquanto marketplace de eventos com essa pandemia toda?	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque a gente continuou tendo pedidos de pessoas que queriam fazer eventos" • "A gente continua com a nossa plataforma ativa realizando as vendas, as intermediações mesmo com essa pandemia" • "porque a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" 	<p>A natureza do negócio a faz perceber essa incerteza. Tem um market place que conecta prestadores de serviço com organizadores de evento. Os eventos foram interrompidos. Questiona a sua responsabilidade com os prestadores de serviço. Até onde vai a sua responsabilidade com eles? Parar ou pivotar o negócio oferecendo outras formas de produtos. Tem a crença de que possui uma responsabilidade, mas não sabe até onde vai ou até onde conseguem ir.</p> <p>Crença - rede</p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>se a empresa vai voltar a ser o que era antes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o momento na verdade, está sendo bem aproveitado, bem propício" • "nunca antes a gente tinha sido tão envolvido em tantos projetos como no momento" • "o que, o que é um problema pra muitas empresas hoje, na verdade acabou virando uma mina de sucesso pra nossa empresa" • "veio uma oportunidade gigante nesse momento" • "a gente está tomando é, rumos que não era o que estava planejado. É, por uma pressão natural" • "contratos recorrentes que a gente estava tendo foram congelados, os nossos clientes pararam de trabalhar, a empresa, a gente estava negociando com investidores pra receber um milhão de reais... então, assim, isso era o nosso passado" • "a empresa está virando outra coisa" • "Porque a gente está tomando é, rumos que não era o que estava planejado" • "Agora a gente está negociando com um monte de investidor pra receber nove milhões de reais e pra desenvolver diagnóstico pro covid 19" • " agora a empresa está virando outra coisa e eu não tenho muita certeza quanto a isso" 	<p>Não sabe o que a empresa está virando. A incerteza é se no futuro a empresa continuará a ser o que eles planejaram que ela seria e se o que estão vivendo no presente será sustentado no futuro da empresa.</p> <p><i>Realidade x planejando - sustentabilidade do negócio - controle das decisões do negócio</i></p>
<p>Para onde é que isso vai? Quais são os caminhos que o nosso mercado vai tomar nessa situação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente consegue fazer pelo menos uma tomada de decisão baseada em evidências" • "E conforme o tempo foi passando a gente foi vendo que o problema ele é muito grande" • "Então já tem artigo falando que a gente não vai conseguir ter uma retomada social até o ano de 2022 praticamente" • " 2020, 2021 está comprometido" • "A gente está conseguindo ter mais informação, mas ainda está bastante nublado" • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" • "Ninguém sabe para onde está indo o barco. É um trabalho de descoberta mesmo" 	<p>Não consegue prever o que irá acontecer com o seu mercado. Surgem notícias que apontam a extensão da crise até 2022. Isso aumenta a sua incerteza, pois não sabe se confia nessa informação. Não consegue ver a médio e longo prazo. Por isso percebe a incerteza. Está encontrando informação no curto prazo. O horizonte que consegue projetar e planejar lhe faz perceber a incerteza por ser apenas de curto prazo. Acredita que o mundo não voltará a uma normalidade e percebe a realidade por meio dessa crença de mundo.</p> <p><i>Baixa visibilidade do futuro - cegueira no longo e médio prazo - vislumbre apenas do curto prazo - Crença</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>como é que a gente vai pagar as contas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "porque a gente não está dimensionado pra atender essa demanda, a gente está dimensionado pra atender uma demanda maior" • "a gente tem um crescimento acelerado mas a gente não tem caixa, disponibilidade pra fazer esse crescimento" • "o que aconteceu com essa pandemia, tudo parou" • "nosso planejamento, a gente tinha um planejamento com.. com aporte que.. com crescimento baseado em um aporte e um planejamento com crescimento baseado sem aporte" • "só que o cenário um era muito melhor do que o cenário que a gente tem hoje" • "nosso planejamento que a gente fez em dezembro de 2019 caiu por água abaixo e isso gerou uma série de problemas pra gente" • "fazer um brinde de dívidas, né, então fazer uma ponte de dívida entre o momento que a gente estava e a gente captar o ecot pra uma das coisas ser ecot seria pagar essa dívida pra gente poder fomentar o crescimento do jeito que ele estava" 	<p>A percepção da realidade o faz perceber a incerteza. A mudança de contexto no qual a startup se encontra. A startup estava planejada para um contexto de crescimento e agora está num contexto no qual as vendas está parada. Essa mudança o faz fazer perguntas e para as quais ele não encontra resposta. Percebe nisso a incerteza. A diferença drástica entre o mundo que ele acredita existir para o qual ele construiu o seu planejamento e o mundo que ele está vivendo no qual ele está executando essas ações o faz perceber a incerteza. E por essa diferença o faz ficar preocupado se a empresa terá condições de existir num mundo tão diferente do mundo que ele acreditava existir.</p> <p>Mundo - Mudança do mundo - Mundo no planejado X Mundo no executado</p>
<p>quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente estava rodando uma captação de investimento nesse momento" • "A gente começou lá em novembro. E estava avançado. Estava indo muito bem em algumas frentes. Quase fechando e aí bateu essa crise" • "Porque eu já tenho certeza que o valuation que a gente estava negociando já não é mais o mesmo. Na verdade, bastante coisa mudou" • "quem sobreviver vai ter um diferencial competitivo. Que o runway é a nova chave." 	<p>A mudança do curso da ação do que já havia sido planejado e pensado. O mundo que foi planejado mudou durante o curso da ação. E nessa mudança percebe-se a incerteza. Para esse mundo que acreditavam existir comprometeram uma série de recursos e ações.</p> <p>Mudança do mundo - Mundo planejado diferente do mundo no curso da ação</p>
<p>se isso acaba amanhã, se isso acaba daqui um mês, isso acaba daqui a 6 meses?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" • "Porque se a gente soubesse o quanto tempo essa situação, esse fator externo chamando assim, vai durar a gente conseguiria fazer um planejamento mais assertivo" 	<p>Quer planejar e não consegue sem estimar uma duração para o evento. A necessidade de planejar o faz perceber essa incerteza.</p> <p>Ato de planejar - necessidade de planejar- planejamento</p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
Será que isso é tão grave assim?	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" • "terceiro é o negócio" • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>
Ninguém pode afirmar com certeza vai acabar daqui um mês? Vai acabar daqui a dois? Vai acabar daqui há três?	<ul style="list-style-type: none"> • "Pelo o que eu tenho acompanhado e eu acompanho freneticamente até porque eu sou de formação jornalística" • "Pelas próprias reportagens que eu leio e as opiniões de pessoas da própria área da saúde" • "ninguém está dizendo que isso vai acabar em um mês, dois meses, três meses. Então eles não sabem" 	<p>Está acompanhando outras pessoas da área econômica e da saúde. Pelo fato delas não terem uma resposta para a duração da crise, percebe isso como uma incerteza. Percebe na falta de resposta dos outros como uma incerteza.</p> <p>Comparação - fontes de informação</p>
quanto tempo vai durar?	<ul style="list-style-type: none"> • "ninguém consegue responder isso com clareza ainda" • "Você pega aí algumas projeções que falam que só vamos recuperar agora só a partir de 2021 para 2022. Outras falam que daqui alguns meses, 3 meses já voltou" • "E o empreendedor está ali na linha de fogo do negócio. Tem que fazer o negócio girar de qualquer jeito" 	<p>Ele percebe a incerteza por perceber que outras pessoas não tem também resposta para a pergunta que ele está fazendo. Também ele percebe a incerteza pelo fato das respostas para a pergunta que ele está fazendo serem muito desconstruídas.</p> <p>Coletivo - Manada - Respostas muito divergentes</p>
Quando a gente vai retomar, que níveis vai ser essa retomada? Como nós iremos voltar? E de que forma?	<ul style="list-style-type: none"> • "Nós estamos com caixa" • "Se eu dispensar uma pessoa agora eu vou ter que cortar uma pessoa do meu time porque não vou ter trabalho para ela. E eu preciso pensar na empresa como empresário" • "Essa decisão para fazer a dispensa do time que estão na cultura na empresa vai ser um baque demais, mas a gente precisa pensar na empresa" • "É uma missão difícil, mas faz parte do gestor" • "Agora o quanto eu vou fazer isso vai depender exatamente do tempo da retomada" • "Então já tenho que ir atrás de captação novos recursos. Eu tinha conseguido recurso para investir para crescer" 	<p>Não quer demitir ninguém do time por causa da cultura que criou. Percebe na incerteza de duração outras incertezas. A incerteza de duração se desdobra nessa. A incerteza o faz questionar o que acontecerá caso ele precise demitir por causa da duração da incerteza e o impacto que isso terá na empresa. Tem a crença de que precisa pensar como empresário e como empresário precisa tomar decisões difíceis. Além disso, está sendo obrigado pelo conselho da empresa (investidores) a fazer perguntas referentes à retomada da empresa. Por não ter respostas, percebe a incerteza. A influência do conselho direciona as suas decisões e percebe nelas incerteza.</p> <p>Influência do conselho -</p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
	<ul style="list-style-type: none"> • "eu vou ter recurso para pagar as despesas" • " O investidor acabou de colocar um dinheiro em uma empresa, um equity para a gente alavancar e crescer. Eu vou usar esse dinheiro para outra coisa. Para pagar caixa. Para fazer fluxo de caixa" 	<p><i>Preferência - Impacto da incerteza - desdobramento de outra incerteza</i></p>
<p>eu não tenho tanta certeza se as pessoas vão voltar a consumir como elas consumiam.?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque o que deve ter batido de desespero em gente que tinha no máximo receita para um, dois meses, quando não para menos" • "E muito disso foi por conta de um consumo descabido tipo: de comprar muita coisa sempre precisar, de pagar altos valores por coisas que talvez não custassem tudo aquilo pelo preço que estava sendo vendido" • "O que fode o cenário é a falta de previsibilidade" • "Sobreviver virou a coisa mais importante nesse momento... quando você tira a previsibilidade das coisas voltarem ao normal" • "Eu acho que o normal nunca mais vai ser como é. Vai ser um outro normal" • "por mais diferente que seja, ele precisa ter uma previsibilidade. Hoje ninguém tem" 	<p>Acredita que outros empreendedores estão desesperados. E a sua crença do desespero dos outros é um gatilho para a sua percepção. O fato de não conseguir prever o faz perceber a incerteza. Isso o faz perguntas que buscam fazer previsões e ao não ter respostas para elas ele percebe a incerteza. Está no modo sobrevivência. A sua atenção está focada nisso.</p> <p><i>Falta de previsibilidade - sobrevivência - crença</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>Qual o tamanho dela? Qual o tamanho.. a dimensão dessa crise, o que que ela vai abranger?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Se ela vai abranger todos os mercados... se ela vai abranger todas as pessoas... todos os profissionais" • "a gente poderia tomar algum tipo de ação" • "a gente termina o dia com uma reunião aqui, quando eu termino o dia com uma reunião, eu faço um balanço do dia, pra tentar dimensionar o tamanho dessa crise pra eu tomar ação no dia seguinte" • "quando eu consulto é.. a minha rede de contato e a minha equipe, eu tento pegar a percepção deles é.. pra saber o que que ta rolando. é.. qual que é o impacto disso vindo por exemplo de um amigo, vindo de um empreendedor amigo, né. De um cliente" • "eu tenho que, pegando essas informações deles, que é o mercado real ali, né. É.. ver o tamanho dela" • "eu vou pegando as percepções e tentando dimensionar o tamanho" • "eu comparo com todos os parceiros e empreendedores do mercado e profissionais e tento perceber se eu estou indo, estou indo melhor" 	<p>Tenta mensurar a profundidade da crise. O tamanho que ela terá e percebe nisso uma incerteza. Usa essa pergunta para desdobrá-la em outras.</p> <p><i>Abrangência - profundidade - desdobra em outras incertezas (matriz)</i></p>
<p>qual é o tempo de duração dela para que você possa programar uma retomada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "porque é a partir dela que a gente poderia tomar algum tipo de ação" • "Se você não sabe qual é o tamanho do buraco que você ta caindo, você não sabe em que momento você precisa se preparar pra organizar.... preparar o seu joelho, preparar a sua postura pra poder sair do fundo do poço" 	<p>Essa incerteza é desdobramento de outra incerteza. Ele usa uma incerteza para desdobrar outra. Essa incerteza surge da profundidade. Para agir ele precisa planejar e isso o faz pensar na duração da incerteza.</p> <p><i>Planejamento - contingência para a incerteza - proteções contra a incerteza</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>qual foi o efeito final sobre o faturamento de vocês?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A Cuponeria costuma ser muito focada no meio físico" • "A gente não podia deixar nada com cupom físico então isso é uma modificação também no produto, no produto clube" • "acabou afetando todos os nossos produtos" • "E nesse momento o que que a gente foca? Em se adaptar" • "A gente correu. Foi muito rápido a iniciativa de migrar tudo para cupom de e-commerce e de delivery. Tudo no meio digital de aplicativo tanto que a gente já tinha. A gente reforçou, deu prioridade quanto a questão de novos parceiros" • "Todos os nossos produtos tiveram impacto". • "o efeito final sobre o faturamento é uma coisa que a gente não sabe. É uma coisa que ainda não temos como saber" • "Então enquanto eles estavam direcionados para coisas muito voltados para o meio físico, eles começaram a direcionar para o desenvolvimento de ferramentas voltadas para o cupom de e-commerce" • "foi isso que aconteceu e foi muito rápida essa virada. É muito orgânica essa virada" • "a gente precisou treinar cada área para fazer que é muito diferente do que eles estavam acostumados" • "a agente correu atrás também de coisas que pudessem segurar o nosso faturamento" 	<p>O produto da empresa, que era físico, deixou de ter sentido pois tudo se tornou digital. A empresa operava no mundo físico e com cupons físicos. O mundo passou a ser digital. Essa mudança de mundo gerou incerteza. Percebeu nessa mudança a incerteza. Percebeu a incerteza também na rapidez com que as coisas mudaram e por terem que fazer coisas diferentes do que faziam.</p> <p><i>Mudança drástica - mudança do mundo - mudança da realidade - Queda do faturamento</i></p>
<p>a gente vai conseguir voltar a viver como a gente vivia antes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Então acho que essa é a maior incerteza ainda" • "eu não sei o que vai acontecer depois disso tudo, se a gente vai usar isso como um trampolim pra evoluir enquanto sociedade ou se a gente vai fazer do jeito que a gente sempre fez que é ignorar todos os fatos e parar de pensar sobre eles e deixar de viver o luto" 	<p>Não sabe o que vai acontecer pós-covid. Não sabe se tudo irá voltar ao normal como acontece no país ou se iremos usar essa crise como um gatilho para impulsionar mudanças. Essas duas possibilidades são percebidas por ele como incertezas.</p> <p><i>Passado do país - repetibilidade do comportamento brasileiro - choque de realidade - real efeito da crise</i></p>
<p>quanto tempo isso tudo vai durar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Isso dá muita incerteza e traz muito medo também" • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 	<p>Reconhece como incerteza por ser algo que lhe traz muito medo por ele não ter conhecimento. O desconhecido lhe traz muito medo.</p> <p><i>Duração - medo - medo do desconhecido</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
Será que iremos conseguir captar investimento com algum Fund?	<ul style="list-style-type: none"> • "a crise tudo mudou. Os investidores recuaram em suas negociações" • "Nós ainda não conseguimos alcançar o break-even" • "Nós dependemos de investimentos para continuarmos a crescer e a pagar as nossas contas" • "Eu fico muito preocupada com isso" • "sem esse dinheiro não conseguiremos manter as nossas operações" • "para eu manter esse time eu tenho que conseguir o investimento" 	<p>Percebe essa incerteza por dois motivos. Primeiro pelo modelo de crescimento do seu negócio. Depende de investidores para crescer e pagar as contas. Percebe por isso a incerteza. Além disso, não quer ter que lidar com a decisão de dispensar o time. E para não perder o time precisa de investimento. Para não lidar com uma decisão que não quer, percebe a incerteza do investidor.</p> <p>Situação do caixa - modelo de crescimento da startup - evitando decisões que não quer tomar - repulsa em ter que dispensar o time - falta de investimento e investidores</p>
como vão transportar gente?	<ul style="list-style-type: none"> • "minha grande dúvida é... como vai ser o transporte de pessoas em um cenário de talvez uma pandemia de longo termo e quarentenas intermitentes" • "tinha um consenso de que transporte.. veículo particular e carro não é sustentável " • "agora tem o cenário de pandemia onde é preciso evitar aglomerações e o transporte coletivo tem aglomerações, então como é que você faz pra transportar uma grande massa de gente" • "transporte em novas cidades é uma interrogação" • "enquanto não fica claro isso a gente não sabe o que será do futuro da nossa área que a gente trabalha que é ajudar cidades a melhorar as redes de transporte e deslocamento de pessoas" • "O transporte coletivo era a alternativa e era como todo mundo estava.. as cidades estavam se orientando para usar mais o transporte coletivo" 	<p>A natureza do negócio o faz perceber a incerteza. Além disso, tem a crença do que o mundo irá mudar, mas não sabe como. Acredita nessa incerteza.</p> <p>Crença - natureza do negócio - predição - preferência (futurologia)</p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
qual a melhor tomada de decisão que podemos tomar para os cenários que desenhamos?	<ul style="list-style-type: none"> • "Vamos separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" • "São coisas que a gente pode até especular. Quando que termina? Será que termina hoje? Será que termina daqui há um mês? Será que termina em três meses? Como você se planeja para isso? Então esses fatores externos, quanto mais a gente quebrar a cabeça neles, menos respostas a gente vai ter também. Não depende da gente" • "quando a gente conseguiu desenhar essa matriz com o nosso fluxo de caixa fica muito visual qual é o melhor caminho, qual é a melhor tomada de decisão que você pode fazer para esse cenário" • "Então se você se preparar para o pior talvez você tenha mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" 	<p>Crença de que se desenhar uma estratégia para o pior cenário e sobreviver à ele, será capaz de sobreviver em qualquer cenário. Tem incerteza quanto as métricas para avaliar a sua decisão. Tem incerteza para avaliar os cenários que traçou e se eles são suficientes.</p> <p><i>métricas para decisão - crença - necessidade de planejar - controle</i></p>
se vale a pena fazer um pivô [pivotar] pra algumas outras coisas relacionadas?	<ul style="list-style-type: none"> • "as grandes empresas que são os nossos clientes continuam promovendo experiências para as pessoas, mesmo elas estando fazendo homeoffice" • "valeria a pena a gente fazer algum tipo de pivô pra atender essas pessoas sem quebrar a nossa empresa" • "a gente sente que a gente vai meio conforme a onda." 	<p>Os clientes possuem uma demanda diferente do produto que oferecem. Reconhecem a oportunidade, mas é um produto diferente. Pivotar o negócio e explorar a oportunidade ou aguardar e no futuro continuar fazendo o que sabem. Por essa diferença percebe a incerteza.</p> <p><i>Explorar oportunidade - pivotar</i></p>
quando que eles vão descongelar essas verbas?	<ul style="list-style-type: none"> • "o que aconteceu com as grandes empresas é que elas congelaram sua verba de marketing... eles vão fazer isso no momento em que, sei lá, acabar a quarentena. eles vão fazer isso só ano que vem, eles vão fazer isso só quando a economia voltar a crescer?" • "a gente tem um foco, a nossa startup tem um foco no B2B com grandes empresas" 	<p>No movimento dos grandes players da sua rede percebe a incerteza. Está tentando prever o comportamento da sua rede para descobrir como eles irão agir. Essa tentativa de prever o comportamento da sua rede o faz perceber a incerteza. Precisa disso para sobreviver e manter o negócio.</p> <p><i>Rede - Previsão - Sobrevivência - Urgência - comportamento da rede</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três meses?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a empresa ai tem três milhões no caixa e a gente custa mais ou menos seiscentos mil reais" • "a gente tem seis meses de vida que é bem, bem, bem tranquilo" • "a gente teve cortes de budget infinito assim" • "Chegou um motoboy ali com a artéria aberta no pronto socorro, cara, tem que logo parar de sangrar" • "estamos em um momento ótimo" • "agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais.. cada vez mais" • "E a gente vai perceber quando o mercado volta, é nítido. A gente vai estar ali na cara do gol, a gente é ágil, a gente já está com os clientes, o produto é bom, o time está engajado" 	<p>O empreendedor tem um trauma do passado que o faz focar no caixa. Além disso, o caixa permitirá aproveitar as oportunidades que ocorrer a retomada. O caixa será importante para que ele possa explorar as oportunidades que ele acredita que irão surgir quando o mercado retornar. Ele acredita que o caixa é importante e cria uma narrativa para isso.</p> <p>Trauma - experiência - crença - narrativa - oportunidades</p>
<p>O banco central vai liberar crédito de capital de giro de uma maneira rápida e acessível para os empresários em geral no qual eu me incluo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque nesse momento as linhas de crédito estão praticamente 10% da quantidade que existia normalmente há 15, 20 dias atrás" • "Eu acredito que tal como eu provavelmente muitas empresas aí vão estar com faturamento muito próximo de zero nos próximos 3 meses" • "No meu caso específico muito próximo de zero e a certeza que eu vou passar por isso pela especificidade do meu ramo e do meu negócio" • "A minha primeira resposta ali porque o meu problema é muito sério mesmo. Arrisca a minha empresa não sobreviver 30 dias a partir de hoje" • "90% da minha renda é advinda da intermediação financeira das listas de presentes dos noivos... a renda foi praticamente a zero" 	<p>Olha para o entorno e percebe a mudança do contexto e da realidade no qual ele se encontra. Ele percebe na mudança de realidade a incerteza. Também observa outras empresas. Ao observar outras empresas percebe a incerteza. O que parece incerto para os outros se torna incerto para ele também. A situação presente o faz perceber a incerteza. Está com risco de não sobreviver pelos próximos 30 dias pela natureza do seu negócio.</p> <p>Incerteza para outros - mudança de realidade - urgência - sobrevivência</p>
<p>quando isso vai voltar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem uma insegurança muito grande para saber qual que é a data para esse momento que a gente está agora" • "Os volumes caíram muito. O faturamento caiu demais" • "o faturamento caiu, o volume caiu, o pessoal está em home office sozinho" • "Nós estamos com caixa. A gente acabou de fazer uma rodada de investimento" • "conseguiria com zero de faturamento a gente conseguia ainda 8 meses. Mas isso não é uma realidade. Eu acho que estou fora da curva" 	<p>Tem uma tranquilidade por causa do aporte de capital de recebeu, mas reconhece que isso é algo fora da curva. Está olhando os números da startup: queda no volume, no faturamento. E isso o faz elaborar as perguntas e não encontrar respostas para elas. O efeito sentindo da crise no presente o faz perceber a incerteza.</p> <p>Efeito no presente da crise - Receita - duração da incerteza</p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
Como está a saúde dos meus clientes [financeira]?	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalha com a logística de alimentos, a gente tem clientes que abastece o varejo. E outros que abastecem outros serviços. Esses aí estão parados" • "A gente tem um cliente que é bem importante para a gente e que ela parou completamente" • "Ele não está vendendo nada. E a gente fica se perguntando quais dessas empresas que a gente tem na mão para poder ver o que o vírus irá fazer com elas" • "Porque desde o começo nossa ideia era auxiliar os clientes a crescerem" • "E de repente a gente está vendo o aumento das inadimplências" • "A gente não sabe onde vai dar também" • "meio que não depende da gente" 	<p>Percebe sinais (dicas) em seus clientes e percebe a incerteza. O fato dos clientes terem parado as suas operações propaga até ele como uma incerteza. Ao observarem seus clientes percebe as suas próprias incertezas. Não sabe como a incerteza do seu cliente irá afetá-lo. Por não ter controle sobre essa variável percebe ela como incerteza. Ele não consegue entregar o valor que havia planejado entregar para seus clientes. Isso o faz fazer essa pergunta.</p> <p>Sinais da rede - Rede - Percepção da incerteza de elementos da rede - Desconhecimento da forma como a incerteza irá se propagar - falta de controle e influência</p>
quanto tempo vai levar essa história? Quanto tempo a gente vai ter que ficar submetido à situação atual?	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque é um tipo de pergunta que dependendo da resposta pode ser muito otimista ou pode ser muito pessimista a resposta" • "com certeza quanto mais tempo a gente levar para solucionar isso, mais nocivo vai ser para a sociedade" • "Em todos os aspectos. Eu acho que vai ser desde o aspecto social, das relações inter-humanas. E aí a gente pode considerar a parte econômica também" 	<p>Tem a crença de que quanto mais durar mais nociva será a incerteza. Por isso está percebendo essa incerteza.</p> <p>Crença - duração - efeito (quanto mais durar, maior será o número de afetados)</p>
quanto tempo isso vai durar?	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" • "Porque se a gente soubesse o quanto tempo essa situação, esse fator externo chamando assim, vai durar a gente conseguiria fazer um planejamento mais assertivo" 	<p>Quer planejar e não consegue sem estimar uma duração para o evento. A necessidade de planejar o faz perceber essa incerteza.</p> <p>Ato de planejar - necessidade de planejar- planejamento</p>
Olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro?	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preciso me reinventar. Não vai ser a primeira vez" • "eu já estou pensando aqui em saídas sobre como viver nesse novo mundo que se apresenta" • "nós estamos trabalhando já num projeto novo" • "Talvez seja essa a diferença de quem empreende e de quem fica sempre esperando alguma coisa acontecer. O empreendedor não espera. Ele faz acontecer" 	<p>Crença. Já passou por outras crises e nas crises construiu a crença de que precisa se reinventar. Passou por todas as transformações do mercado digital no mundo. Tem um forte instinto de pivotar. A sua incerteza é tentar prever será esse novo mundo e o que ele precisa fazer agora no presente para existir nele.</p> <p>Predição - crença - retrospectiva - prever o futuro e agir no presente - foco no futuro</p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>será que continuaremos a vender?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Essa é a primeira pergunta que me vem à cabeça" • "Com tudo isso que está acontecendo eu me pergunto muito e não tenho uma resposta para isso agora" • "Essa pergunta afeta a minha receita e o caixa da empresa" • "além disso, é se os meus clientes, que são advogados e cartórios, será que eles terão condições de no meio dessa pandemia continuarem a pagar pelos meus serviços" • "a gente pensa mais na dor pensando em como a gente consegue alavancar as nossas vendas" • "A gente precisa ter essa máquina funcionando e pensando como a gente consegue resolver alguma dor desse cliente. Mas é pensando nisso em como a gente consegue continuar vendendo." 	<p>Está preocupado com a situação dos clientes. Se os seus clientes conseguiram continuar pagando pelos seus serviços e se ele conseguirá continuar a vender. Observando o ambiente ele percebe nele essa incerteza. As informações o fazem questionar a situação dos seus clientes.</p> <p><i>observação do ambiente - natureza do negócio - reação dos clientes - incertezas dos clientes - imprevisibilidade - fonte de notícias (as suas fontes de informação a fazem perceber essa incerteza) - situação da empresa</i></p>
<p>quando a gente vai poder circular de novo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 	
<p>Já que não dá para responder o cenário macro, o que que está dentro do nosso alcance que a gente pode fazer para se preparar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono" • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" 	<p>Tudo externo que não está no seu controle o faz focar atenção no que está no seu controle internamente. Percebe incertezas externas pelo que não controle e internamente pelo que controla.</p> <p><i>Crença - controle</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>Em que momento vai ser essa captação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu não tenho a menor ideia" • "Eu espero que seja ainda esse ano, mas se você me perguntar quando que a gente vai captar eu vou te responder que nesse momento nenhum" • "Então isso, e a falta dessa captação rasga o nosso.. todo o nosso planejamento estratégico da empresa.. no pior cenário, pra gente conseguir a captação até o final desse ano" • "a gente lá atrás, o que que a gente fez.... A gente optou, como a gente sabia que a gente ia passar pela captação, em algum momento a gente ia captar, a gente pensou, bom a gente tem que continuar mantendo a nossa taxa de crescimento" • "Uma fonte seria a captação de ecot e a outra fonte seria dívidas. Então a gente tomou a decisão lá atrás de fazer.. da gente fazer um bridade de dívidas, né, então fazer uma ponte de dívida entre o momento que a gente estava e a gente captar o ecot pra uma das coisas ser ecot seria pagar essa dívida pra gente poder fomentar o crescimento do jeito que ele estava" • "Foi feita a estratégia, só que.. não sei se eu posso chamar o erro que não estava previsto foi uma queda brutal de vendas" 	<p>O mundo está diferente do que ele imaginou que isso cega o empreendedor. Diante desse mundo ele passa a sentir totalmente perdido. Então ele é tomado or uma urgência e emergência em fazer o negócio sobreviver. Ele está totalmente cego nesse mundo que ele desconhece e que nunca planejou nada para ele. É um mundo no qual ele não sabe o que fazer. Tomou uma série de ações para um futuro num mundo que ele acredita que iria existir. Percebe nessa mudança drástica do mundo que ele acredita existir a incerteza. Faz perguntas para entender esse mundo desconhecido e a falta de respostas é percebido como incerteza.</p> <p>Mudança do mundo - crença - Negativismo - Sobrevivência - Urgência - <i>Investimento - Mundo da ideia X Mundo da ação - Quebra da ilusão do futuro planejado - Foco e confiança na estratégia</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
Qual é a profundidade da crise que nós estamos enfrentando?	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente sabia que vinha o impacto, mas não sei qual é o tamanho" • "usei a analogia com o time de um tsunami que você vê na praia e lá no fundo você vê uma onda gigantesca chegando. Eu não sei se ela vai chegar com a mesma potência que eu estou vendo-a lá no fundo, ou se ela vai chegar uma marolinha pequenininha. Então essa é uma primeira incerteza" • "A gente não ter resposta do tamanho do estrago que a gente ainda vai vivenciar" • "As outras vão derivar muito dessa aí" • "a forma é você conseguir externalizar isso. Tornar isso um pouco mais palpável. O fato de você já criar um plano A, B e C é muito bom porque te tirar um pouco dessa preocupação" • "A gente sabe alguns setores que foram muito impactados até agora pela crise. Já tem um reflexo muito claro de alguns setores que foram muito impactados" • "Agora a gente não mexe em nada, vamos avaliar o impacto de negócio e é lógico colocar todo mundo em estado de atenção" 	<p>Ao tentar criar planos para o futuro ele consegue perceber a incerteza. A tentativa de traçar planos lhe faz fazer certas perguntas e ao perceber que não tem respostas ele identifica a incerteza. Além disso, não saber a profundidade do evento é percebido por ele como uma incerteza.</p> <p><i>Traçar planos - elaborar estratégias - profundidade</i></p>
quais os setores mais ou menos afetados onde a gente tem que colocar energia?	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente atender ou não um determinado setor" • "Você tem um grupo aquele cara que vai sair do outro lado independente de qualquer coisa... Você tem aquela empresa que está em choque ainda, que paralisou na praia vendo o tsunami chegar. Cara, não consegue se mover. E tem aquela que é ruim de qualquer jeito. Pode estar bem agora na crise, o setor dela pode estar bem ou mal, mas a empresa é ruim" • "Agora a gente não mexe em nada, vamos avaliar o impacto de negócio e é lógico colocar todo mundo em estado de atenção" 	

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>Passando isso [os depósitos de construção] elas realmente vão ser digitais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou apostando que sim, mas eu não tenho certeza" • "Eu fiz uma ação. A gente ganha comissão sobre venda e a gente baixou a comissão com expectativa que mais lojas entrassem" • "Afinal de contas essas lojas não tem o canal digital. Mesmo baixando a comissão o número de lojas que entraram foi abaixo do esperado" • "Eu percebo que os lojistas em invés de na hora que bater a crise respirar e falar o que eu vou fazer agora, o cara simplesmente congelou" 	<p>O empreendedor faz uma aposta para o futuro e se projeta a partir dessa aposta. Essa aposta é o gatilho para ele fazer perguntas. Ele tem a crença de as empresas passarão pela transformação digital. Ele apostou nisso e fez uma série de ações. O resultado de engajamento ficou abaixo do esperado não atingindo as expectativas de sua aposta e da sua crença. Isso é um gatilho para ele se questionar e elaborar perguntas que ele não tem respostas para elas. A falta de ação do seu cliente é um sinal que ele usa para a sua percepção de incerteza.</p> <p><i>Crença - Aposta - Expectativas não atendidas</i></p>
<p>se eu consigo dar continuidade nas minhas convicções pra conseguir fazer com que as pessoas que estão acreditando nas minhas convicções, elas possam também continuar de forma saudável acreditando nisso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "pra elas acreditarem, elas tem que trabalhar comigo e pra elas trabalharem comigo elas tem que ganhar minimamente de forma saudável e elas tem que produzir porque elas acreditam naquilo e elas querem contribuir e agregar para o negócio" • "hoje a minha maior incerteza é saber quanto tempo eu consigo dar continuidade nessa convicção e fazer com que todos nós acreditemos na mesma ideia pra essa empresa constituída de ideia continuar" • "se tem uma coisa que eu não permito é que a opinião alheia seja maior do que a minha crença ou convicção" • "eu não sou uma pessoa de planejar futuro, eu não sou uma pessoa que começa agora pensando os próximos dez anos, eu não consigo. O que eu faço é criar várias ações" • "Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer" • "eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar" 	<p>Tem a crença de que o time precisa estar próximo. O fato do time não estar próximo gera para ele incerteza. Além disso, é uma pessoa da ação e não do planejamento. No momento não está podendo agir por causa das circunstâncias e isso também é percebido como incerteza. Cria hipóteses e não sabe quais das hipóteses que criou irá se concretizar. Percebe nisso incertezas.</p> <p><i>criação de hipóteses - traça cenários - proximidade - crença - ação</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
<p>o que vai.. o que vai acontecer depois? Como vai ficar o mundo depois da grande crise?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que o que deixa a gente mais ansioso é tentar entender como as peças vão se encaixar de novo nesse mundo novo" • "como que nós vamos conseguir ter.. quais as oportunidades que nós vamos conseguir explorar nesse mundo que vai surgir depois da crise" • "É uma área que a gente acredita que vai mudar bastante em virtude dessa pandemia" • "E a gente não tem respostas ainda do que vai acontecer" • "Passa muito de entender como vai ficar a sociedade... Como vai se organizar, como a gente vai se reorganizar pra viver nesse.. como vai ser esse mundo novo" 	<p>A ansiedade por não saber conseguir entender como será o novo mundo. Isso o faz perceber a incerteza. Está tentando entender como será a lógica do seu mercado nesse novo mundo após a crise. Trabalha com soluções para tornar as cidades mais inteligentes. Está tentando desenhar o futuro do transporte nas cidades. Por causa da natureza do seu negócio tenta antecipar e prever o futuro. E por não conseguir percebe a incerteza. Além disso, tem a crença de que tudo irá mudar após a crise.</p> <p>Crença - natureza do negócio (futurologia) - predição - antecipação do futuro - preferência (futurologia)</p>
<p>mas será que os profissionais de saúde vão entender por exemplo a tele medicina que é a ferramenta que eu trabalho como realmente uma solução eficaz para atender seus pacientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalhou muito rapidamente para lançar uma plataforma de telemedicina se baseando na resolução do CRM autorizando a telemedicina" • "a gente estava em uma crescente tão boa e do nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" • "eu estou focando na telemedicina porque ela é uma solução" 	<p>Pivotaram o negócio para atender uma portaria do CRM. Não sabe como os médicos reagiram a essa portaria e o que acontecerá com ela quando as coisas normalizarem. Não sabe se os médicos reconhecem a importância da sua solução e se eles a entendem.</p> <p>Regulamentação - Predição - Relevância do negócio - impotência</p>
<p>e depois que passar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • " a gente vai tentar enxergar um cenário que vai se estabelecer por um ano, um ano e meio, mas depois vem um outro cenário" • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" • "A gente vai ter uma nova normalização. Estamos vendo a nossa curva de sociedade ir para um ponto que a gente não sabe qual" • "E a gente vai normalizar a sociedade naquele ponto a partir daquele momento. Se isso vai ser, por exemplo, com o ensino à distância em saúde no ensino superior" • " A gente faz essa adaptação, mas como ela vai se adaptar de novo quando tudo isso passar quando a gente voltar esse cenário de novo normal" • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" • "Mas a gente consegue fazer pelo 	<p>Ele está se adaptando para o novo mundo que está vivendo. Essa adaptação exige energia e recursos. Surge então o questionamento se essa adaptação se manterá quando o mundo retornar para uma nova normalidade. Essa questão o faz elaborar perguntas para as quais ele não encontra respostas. Ele sente a mudança e percebe que está no meio dela. Por perceber a mudança ele questiona o que acontecerá ao final dessa onda de mudanças.</p> <p>Mudança - Adaptação no presente para um futuro ainda desconhecido - Vivenciando a mudança</p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
	<p>menos uma tomada de decisão baseada em evidências."</p>	
<p>como a gente reequaciona, como a gente reequilibra as dívidas da empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "está todo mundo com uma questão emocional afetada esse momento" • "uma queda brutal de vendas junto com o cenário sem perspectiva de captação. Isso desacelerou o nosso crescimento" • "tudo foi por água abaixo" • "a gente chegou em um momento que pro nosso porte... a gente ficou com uma dívida muito alta pra uma empresa que é menor hoje nesse momento do que era há um mês atrás.. nosso faturamento esse mês caiu quase 70%". • "a maior incerteza é como a gente vai sobreviver à crise dado que a gente fez uma estratégia no passado que existia o risco porque nessa estratégia baseada em dívida e não em equity" • "existia um risco de em algum momento a gente não poder.. não conseguir pagar essa dívida e esse risco aconteceu de uma maneira bem mais bruta do que qualquer projeção que a gente fez" • "na verdade o que a gente está vendo é se a gente vai viver, se a gente vai sobreviver a essa crise" • "a gente não pode só se preocupar com médio e longo prazo nesse momento" 	<p>Choque de realidade. Ele acredita que a empresa e o mundo eram de uma forma, mas descobriu que a empresa era menor do que ele imagina e esse mundo mais reativo e conservador para seus planos. Nesse choque ele percebeu a incerteza. A percepção da incerteza surge do choque de não terem sido capazes de prever, mesmo com todo o planejamento e simulações, no pior cenário a realidade que estão vivendo. A realidade que estão vivendo é drasticamente diferente da realidade que eles acreditavam que iria existir. Por esse mundo que se apresenta totalmente desconhecido e diferente está preocupado se conseguirão viver nele. Todo o foco está na sobrevivência e por isso não conseguem pensar em nenhuma questão de longo prazo. É angustiante para eles pensarem no longo prazo, pois nesse futuro uma realidade que parece possível agora é a empresa não existir.</p> <p>Choque de realidade - Planejado X Executado - Realidade X Ilusão - Crença de mundo</p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
	<ul style="list-style-type: none"> • "A variável volume de venda foge do nosso controle" • "agora é salvar a empresa, né. Fazer com que a gente exista amanhã" 	
<p>Quando nós vamos conseguir sair de forma consciente de tudo o que está acontecendo sem gerar risco para as vidas de funcionários e melhorar a sociedade como um todo aí?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Tirar esses picos de lotação em hospitais e tudo mais" • "é a que todo mundo tem né em relação à pandemia" • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar" • "não agredir o planeta mais do que ele já tem sido agredido" 	<p>Ele observa o seu entorno e se trata de uma pergunta que todos tem se feito e ele assume isso como uma incerteza sua. Por ser uma incerteza que todos tem, ele incorpora para si também essa incerteza.</p> <p><i>Manada - percepção coletiva - inteligência coletiva</i></p>
<p>cara, ao final disso tudo, quanto eu vou conseguir crescer de fato?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "todos os contratos que já haviam sido fechados a gente não teve alteração alguma" • "o atendimento aos clientes do meu cliente não sofreu impacto" • "a gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias" • "o melhor o dinheiro é o nosso" • "todas as incertezas relacionadas ao crescimento a gente projeta para mais" • "A JobHome infelizmente está sendo beneficiada pela covid" 	<p>Não está vivendo as dores que a maioria está vivendo com a realidade. Para a maioria a realidade está sendo difícil, mas para ele não. Tem medo de não estar percebendo claramente a realidade, que esteja se iludindo e nisso ele percebe a incerteza. Isso o leva a fazer perguntas e não encontrar respostas. Por não estar vivendo o que todos estão vivendo vê nessa diferença gatilho para fazer suas perguntas que percebera como incerteza. Receio do que está vivendo afetar suas projeções de futuro. O presente ser tão bom que o impede de ver o futuro.</p> <p><i>Medo da estar se iludindo - medo de</i></p>

Incerteza	Explicação do empreendedor	Explicação
		<i>estar vivendo uma ilusão - medo de estar vivendo algo passageiro - viabilidade e sustentabilidade do que está vivendo</i>

Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 13 – Quadro de codificação das heurísticas de delimitação do aspecto do negócio

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
quando eu vou conseguir receber o material?	in1	<ul style="list-style-type: none"> • "os nossos equipamentos que a gente pediu da China e que a gente já tinha vendido no mercado" 2 • "basicamente a gente estava contando com uma receita que ela ia entrar a partir de Abril... então a gente estava contando com isso porque a gente vendeu, a gente assinou o contrato" 2 • "agora resulta que a gente não tem, não tem clareza de quando isso vai estar na nossa mão e quando isso vai estar já com os clientes... operacional nos clientes que no final das contas é assim... quando que a receita vai entrar" 2 • "ainda não tenho clareza assim de quando que a gente vai poder contar com essa receita no final do dia" 2 • "quando as receitas que a gente tem, tinha previsto entrar, vão entrar de fato" 2 	<p>Percebe as incertezas em função de compromissos e planos assumidos no passado. Houve o julgamento, a decisão e no curso da ação eles perceberam as incertezas. A incerteza surgiu no curso da ação. O contexto no qual a decisão foi tomada mudou no curso da ação. O contexto do planejado mudou do contexto da execução.</p> <p>Curso da ação - Compromisso - Mudança de contexto (o julgamento e a decisão aconteceram num contexto e a ação está transcorrendo em outro) - Planejado diferente do executado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a receita por vender a solução, comprar insumos e assinar o contrato, mas não conseguir faturar. in1 • Preocupar com a receita quando por não clareza e certeza se ela vai entrar no final do dia. In1
será que a gente consegue com essas ações, passar por isso? até quando a gente consegue ficar com esse fluxo de caixa?	in2	<ul style="list-style-type: none"> • "por mais que a gente tenha tomado uma série de decisões pra gente prolongar esse fluxo de caixa, ter um caixa pra suportar ai alguns meses ...a receita que estava prevista pra entrar em Abril, o quanto ela vai se atrasar?" 2 • "Se em quatro meses, de fato, isso já vai ter passado?...fluxo de caixa para o planejamento que a gente fez" 2 	<p>A percepção da incerteza surge pela mudança do contexto no qual as ações foram planejadas e o contexto no qual essas ações estão sendo executadas. Essa diferença da realidade que existia no momento do planejamento, da decisão e da realidade que existe no curso da ação. A percepção dessa diferente permite ele perceber as incertezas provenientes disso. As suas decisões foram tomadas num</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o fluxo de caixa por não ter certeza se a geração de caixa será suficiente para operacionalizar pelos meses previstos. in2 • Preocupar com o fluxo de caixa por não saber quanto da receita poderá atrasar. In2

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
			<p>mundo que deixou de existir no curso das ações que foram planejadas para esse mundo. A percepção da incerteza surge da identificação da mudança desse mundo onde a ação foi planejada e do mundo onde a ação foi executada.</p> <p>Realidade - curso da ação - Planejado versus executado</p>	
o quanto isso impacta no ânimo das pessoas?	in3	<ul style="list-style-type: none"> • "então uma preocupação com o time interno... e como eles, como eles vão passar por isso" 2 • "Então eu não sei de fato como isso impacta" 2 • "A gente está fazendo o mínimo, o máximo pra, pra ter o mínimo de impacto, e também o quanto isso impacta a cadeia como um todo" 2 • "até que ponto isso pode influenciar e impactar o crescimento que a gente tinha? Ânimo... interno e externo" 2 	<p>O ânimo e humor das pessoas pode afetar o crescimento que a empresa estava apresentando. Está preocupado com os fatores que podem afetar esse crescimento que estava acontecendo e que fundamentou as projeções de crescimento futuro.</p> <p>Crescimento - Fatores críticos para o crescimento - humor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o time por não ser capaz de prever o efeito do evento no comportamento dele. In3
Onde que vou conseguir capital para.. assim, não só passar com mais tranquilidade, mas pra gente poder investir? Onde a gente vai conseguir capital?	in4	<ul style="list-style-type: none"> • "porque eu vejo que o momento é muito bom" 2 • "essa é uma oportunidade gigante pra se ganhar muito dinheiro e pra fazer coisas muito interessantes" 2 • "se a gente tivesse o dinheiro adequado pra investir é.. em quantidade de equipamentos" 2 • "uma vez que esteja normalizado, a gente duplicaria, triplicaria, quaduplicaria nossa receita" 2 	<p>Está preso às projeções de crescimento que foram planejadas para a startup. Enxerga que o momento seria ideal para a startup com muitas oportunidades de crescimento. Pensa no que falta para impulsionar o crescimento da startup nesse momento. E um dos fatores que lhe falta é capital, caixa. Por isso percebe a falta de investimento com uma incerteza. Essa incerteza poderia se mitigada ajudar o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com investidores pelo momento muito bom para o segmento da empresa e pelas grandes oportunidades. In4

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
			crescimento da startup. <i>Crescimento - crença no que foi planejado</i>	
como que o governo, ele vai se posicionar?	in5	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vê uma dubiedade ai em comunicados do governo que é muito difícil pra gente" 2 • "isso também gera incertezas que no final das contas... até que ponto isso impacta" 2 • "Porque isso pode gerar uma cascata, uma cadeia de eventos que pode ficar inclusive pior... vai, demite o ministro da saúde, a população se revolta, porque o cara que diz que é bom" • "porque isso pode gerar impactos muito piores pra gente" 	A falta de clareza no posicionamento do governo e a falta de articulação é percebida por ele como uma incerteza. Ele não sabe mensurar o efeito e o impacto disso no seu negócio. Isso passa a ser uma fonte de incerteza. A dubiedade das informações lhe dificulta avaliar as informações que está recebendo e isso é percebido por ele como uma incerteza. <i>Dubiedade do governo - falta de clareza na comunicação - falta de articulação entre as diferentes instâncias do governo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a posição do governo pela sua falta de clareza e dubiedade na comunicação e nas decisões. in5
Quando que eu vou poder voltar pra São Paulo? Quando que eu vou poder restabelecer uma rotina normal de trabalho?	in6	<ul style="list-style-type: none"> • "Mesmo que a gente já está acostumado a trabalhar remotamente, mas, ...é realmente difícil" 2 • "uma coisa é você estar remoto e estar em uma rotina normal... depois.. é.. a empresa de tecnologia pode cair num, num limbo" 2 • "mesmo que a gente possa trabalhar bastante, a gente pode trabalhar bastante remotamente, impacta bastante na produtividade em si" 2 	O fato de estar vivendo uma situação nova e sem precedentes é percebido por ele como uma incerteza. Falta-lhe parâmetros para medir os efeitos que essa incerteza pode ter no seu negócio. Não sabe o desfecho e as consequências dessa nova situação. <i>Situação nova - ineditismo - medo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a produtividade da operação por estarem todos trabalhando numa modalidade totalmente nova e desconhecida para a empresa. In6
será que a nossa produtividade vai cair muito?	in7	<ul style="list-style-type: none"> • "mesmo que a gente possa trabalhar bastante, a gente pode trabalhar bastante remotamente, impacta 	Não sabe avaliar se essa situação nova será o novo padrão de normalidade. E isso é percebido por ele	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a produtividade da operação por estarem todos trabalhando numa

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>bastante na produtividade em si" 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E isso depois vai se tornar um padrão pra depois que a normalidade estiver voltado" 2 	<p>como uma incerteza. Não sabe se vive o evento como um cisne negro, uma exceção, ou se vive o evento como algo que irá perdurar, que irá ser o "novo normal". Ele não sabe avaliar e por isso percebe a incerteza.</p> <p><i>Evento raro - cisne negro - exceção ou regra - Avaliação do evento</i></p>	<p>modalidade totalmente nova e desconhecida para a empresa. In7</p>
<p>quanto tempo a gente vai passar nessa situação e o quanto isso vai impactar daqui pra frente</p>	<p>in8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "É aquela coisa, se você passa quinze dias sem fazer nada, umas férias forçadas, você dá férias pro pessoal, então você tem um crescimento em V, um retorno em V" 2 • "Então você passa um mês, já não é tão em V" 2 • "o cara que, poxa, passa um mês sem receber já fala assim, ah, tem que arrumar aqui.... passa dois, três meses, você começa a ter um L, né, pra depois você retomar crescimento e esse crescimento ele não volta mais do jeito que ele estava em um curto período de tempo" 2 	<p>Planejou um crescimento e uma série de ações. Investiu para que a realidade que ele havia planejado pudesse acontecer. Agora, num contexto diferente, percebe os fatores que estão afetando esse planejamento e que ameaçam toda a energia e recursos gastos. Para defender esses recursos e energia ele percebe essas ameaças como incertezas. São incertezas que ameaçam o que ele havia planejado e que ele acredita que irá acontecer. A duração da crise afeta quando ele poderá retornar para o caminho que havia traçado e planejado seguir para a empresa.</p> <p><i>Crença - planejado versus executado - escalda irracional de compromisso (está preso na energia e nos recursos gastos para planejar e criar o caminho que levaria a empresa para a realidade que</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o mercado por não conseguir prever no horizonte a retomada o crescimento. In8

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
			<i>ele queria, ou seja, o crescimento)</i>	
quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três mese?	in9	<ul style="list-style-type: none"> • "a empresa ai tem três milhões no caixa e a gente custa mais ou menos seiscentos mil reais" 4 • "a gente tem seis meses de vida que é bem, bem, bem tranquilo" 4 • "a gente teve cortes de budget infinito assim" 4 • "Chegou um motoboy ali com a artéria aberta no pronto socorro, cara, tem que logo parar de sangrar" 4 • "estamos em um momento ótimo" 4 • "agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais.. cada vez mais" 4 • "E a gente vai perceber quando o mercado volta, é nítido. A gente vai estar ali na cara do gol, a gente é ágil, a gente já está com os clientes, o produto é bom, o time está engajado" 4 	<p>O empreendedor tem um trauma do passado que o faz focar no caixa. Além disso, o caixa permitirá aproveitar as oportunidades que ocorrer a retomada. O caixa será importante para que ele possa explorar as oportunidades que ele acredita que irão surgir quando o mercado retornar. Ele acredita que o caixa é importante e cria uma narrativa para isso.</p> <p>Trauma - experiência - crença - narrativa - oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais. In9
quanto vale um real no caixa?	in10	<ul style="list-style-type: none"> • "daqui a dois meses, é nítido que vai valer mais o nosso um real no caixa" 4 • "eu nunca tive dinheiro no mercado financeiro. O pouco dinheiro que eu tenho está em renda fixa. Então eu não perdi dinheiro com a crise, eu não perdi poder" 4 • "Em 2018 a gente acelerou, acelerou, 	<p>Tem um trauma que usou para criar uma crença: a necessidade de focar a atenção no caixa. Então ter a sua percepção orientada para as incertezas que afetam o seu caixa.</p> <p>Trauma - crença - narrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não repetir os erros do passado e acreditar na verdade que a cada dia um real no caixa vai valer mais com o tempo. In10

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>acelerou e deu no muro... eu tive que demitir 7 pessoas em um dia, em uma manhã e aquilo virou um trauma. E foi por falta de caixa" 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • "tem esse trauma ai na história" 4 • "eu construí essa verdade que ninguém pega... Cada real no caixa vai valer mais com o tempo. então isso me dá segurança de que não vou precisar demitir ninguém, ai eu fico em paz" 4 • "A verdade que eu criei pra convencer as pessoas que a cada dia um real no caixa vai valer mais" 4 		
<p>o quanto as pessoas estão fritando, surtando na casa delas, sabe?</p>	<p>in11</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acredito muito no equilíbrio" 4 • "Uma pessoa que trabalha muito, no curto prazo ela pode até estar mandando bem para a empresa. Mas a médio e longo prazo, o prejuízo é enorme, crises do pânico, porra, estresses" 4 • "as pessoas não estão preparadas, em especial os jovens, eu estou vendo que as pessoas vão sofrer muito assim de ansiedade" 4 • "Eu estou, eu estou assumindo que eu não vou conseguir [eu não sei o que irá acontecer com o meu time]. Então nesse primeiro momento eu estou assumindo que eu não sei fazer" 4 • "o funcionário em primeiro lugar" 4 	<p>Reconhece que não sabe fazer e não sabe o que irá acontecer com o time. Esse reconhecimento o permite perceber essa incerteza. Além disso, a sua crença no equilíbrio o faz se preocupar com as pessoas e como elas estão sendo afetadas pela incerteza. Tem a crença de que o time está em primeiro lugar.</p> <p><i>Time - crença - valores pessoais</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atenção no time, pois não estão preparados, em especial os jovens, para lidarem com eventos inesperados. In11

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Será que isso é tão grave assim?	in12	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. in12
Será que esse negócio é tão mais letal do que uma outra coisa que a gente já teve sério?	in13	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In13

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Será que a gente não está super reagindo ao negócio?	in14	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In14
qual que é a real veracidade de tudo que eu estou consumindo de informação?	in15	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In15

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
quando que esse negócio vai acabar?	in16	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In16
Quando que vai voltar à normalidade?	in17	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In17

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Quando que eu vou conseguir voltar com o time trabalhando no escritório?	in18	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In18
Quanto tempo vai durar?	in19	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In19

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
quais setores de clientes nossos serão impactados?	in20	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade é prestar a atenção em tudo que afete a segurança e a estabilidade do time e dos clientes. In20
a gente vai sofrer um impacto de caixa significativo?	in21	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In21

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Então como que eu poderia prever um caixa necessário para eu passar esse momento?	in22	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In22
quais custos não eram necessários para mim nesse momento?	in23	<ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In23
A gente não sabe qual será o período de quarentena e quão duramente	in24	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum 	<p>Percebe a incerteza por não ter influência e controle sobre um aspecto do negócio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atenção nas variáveis que não tem controle ou influência. In24

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
isso irá afetar a nossa economia?		e quase influência nenhuma sobre elas" 6	Percebe isso como incerteza <i>Falta de controle - falta de influência</i>	
a gente não sabe qual vai ser o tamanho da curva do Corona no Brasil?	in25	• "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas" 6		• Prestar atenção nas variáveis que não tem controle ou influência. In25
A gente não sabe qual será o número de mortes infelizmente?	in26	• "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas" 6		• Prestar atenção nas variáveis que não tem controle ou influência. In26
Como que isso pode ser até interpretado e afetar o moral, por exemplo, da equipe?	in27	<ul style="list-style-type: none"> • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 • "A primeira defesa que eu olhei foi para o time" 6 • "Primeiro como eu preservo a saúde dessas pessoas? Primeira coisa foi essa compreensão em relação às pessoas" • "Segundo foi sobre os clientes. A gente foi buscar como a gente se posicionar para os nossos clientes de uma forma que a nossa solução seja adequada para esse momento" 6 • "E aí o terceiro é a receita" 6 • "a receita a agente monitora ela a partir de dois vetores. Um é venda e o outro é cancelamento" 6 • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" 6 • "eu temo sim pelas medidas que podem ser necessárias serem tomadas e como que 	<p>Criou uma estratégia de defesa diante da defesa. A primeira ação foi olhar para o time. Percebeu as incertezas referentes às pessoas do time. Depois olhou para o cliente. Então se preocupou em perceber as incertezas referentes aos clientes. E por último a receita. Tem dois vetores que direcionam a sua percepção da receita. Tem como motivação tornar o desconhecido o mais conhecido possível. Isso o leva a fazer perguntas. Ele tentar descobrir tudo que lhe é desconhecido para que possa tornar conhecido. A incerteza do time se desdobra no cliente que desdobra na receita.</p> <p><i>Desconhecido - motivação - moral do pessoas - moral dos clientes - impacto na receita</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In27

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>isso pode afetar outras pessoas que talvez não tenham esse nível de consciência que eu tenho" 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • como que isso pode ser até interpretado e afetar o moral da equipe" 6 		
<p>quanto capital intelectual eu posso perder e que talvez eu não recupere?</p>	<p>in28</p>	<p>"Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu procuro sim ter planos e procedimentos para a partir do que acontecer, que vai desencadear em coisas, como eu vou controlar dentro das variáveis que eu tenho mais controle" 6 • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 • "A primeira defesa que eu olhei foi para o time" 6 • "Primeiro como eu preservo a saúde dessas pessoas? Primeira coisa foi essa compreensão em relação às pessoas" 6 • "Segundo foi sobre os clientes. A gente foi buscar como a gente se posicionar para os nossos clientes de uma forma que a nossa solução seja adequada para esse momento" 6 	<p>Procura ter vários cenários planejados. Tenta focar a atenção nas incertezas que controla. Tenta perceber as incertezas que emanam das ações que podem acontecer em cada cenário imaginado. A tentativa de realizar essa previsão e a descoberta do que lhe é desconhecido o faz perceber a incerteza.</p> <p>Elaboração de cenário - desconhecido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In28

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
o quanto as pessoas podem interpretar mal que a gente não lutou tudo que dava para lutar?	in29	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" 6 • "Eu procuro sim ter planos e procedimentos para a partir do que acontecer, que vai desencadear em coisas, como eu vou controlar dentro das variáveis que eu tenho mais controle" 6 • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 • "A primeira defesa que eu olhei foi para o time" 6 • "Primeiro como eu preservo a saúde dessas pessoas? Primeira coisa foi essa compreensão em relação às pessoas" 6 • "Segundo foi sobre os clientes. A gente foi buscar como a gente se posicionar para os nossos clientes de uma forma que a nossa solução seja adequada para esse momento" 6 		<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar defesas para o time. In29
Eu não sei quanto a "minha startup" irá faturar em abril?	in30	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente ficou na Ramper neuróticos por controles de curto prazo que antes a gente olhava menos" 6 • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 <p>" São as coisas que mais me afligem hoje. É tornar rapidamente conhecido o desconhecido com o qual estamos lidando" 6</p>	Ele está buscando perceber incertezas de curto prazo. Essas incertezas eram as que ele menos focava a sua atenção. Ele não gostava de lidar com elas. E para não lidar com as situações que ele não quer lidar ele buscou perceber as incertezas que, caso não sejam resolvidas, podem desencadear essas situações. Ele buscou lidar incertezas que não	<ul style="list-style-type: none"> • Para ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo preocupar com o caixa. In30

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<ul style="list-style-type: none"> • "O empreendedor está sempre lidando com o desconhecido. Mas ele não pode deixar desconhecido muito tempo" 6 • "Porque se não ele vive no caos e aí ele não consegue rentabilizar aquilo que está explorando" 6 	<p>eram as que ele tinha preferência por lidar. Ele está buscando essas incertezas, pois caso essas incertezas perdurem por muito tempo isso pode impactá-lo de forma profunda. Ele não quer ficar submetido muito tempo à essas incertezas. Exatamente por serem incertezas que estão fora da sua preferência.</p> <p>Parece ser uma incerteza de URGÊNCIA e de CURTO PRAZO. Talvez Emergência. É o que de imediato precisa ser resolvido por ele no seu horizonte de planejamento. Não resolver essa incerteza o impede de pensar nas outras. Ele acha que essa incerteza afeta todas as outras.</p> <p>Crença - Preferência - mudança de preferência - urgência - emergência</p>	
<p>E eu não faço a menor ideia se eu vou precisar desligar gente da equipe ou não?</p>	<p>in31</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente ficou na Ramper neuróticos por controles de curto prazo que antes a gente olhava menos" 6 • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 " São as coisas que mais me afligem hoje. É tornar rapidamente conhecido o desconhecido com o qual estamos lidando" 6 • "O empreendedor está sempre lidando com o 	<p>É uma incerteza que ele não quer lidar. Ele não quer ter que demitir pessoas do seu time. Essa é uma incerteza de curto prazo que depende de outras. Então o seu foco está em resolver as incertezas que são mais urgentes, pois se ele resolver essas incertezas, essa incerteza deixará de existir.</p> <p>curto prazo - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo preciso preocupar com o caixa. In30

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>desconhecido. Mas ele não pode deixar desconhecido muito tempo" 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque senão ele vive no caos e aí ele não consegue rentabilizar aquilo que está explorando" 6 		
<p>O banco central vai liberar crédito de capital de giro de uma maneira rápida e acessível para os empresários em geral no qual eu me incluo?</p>	<p>in32</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque nesse momento as linhas de crédito estão praticamente 10% da quantidade que existia normalmente há 15, 20 dias atrás" 8 • "Eu acredito que tal como eu provavelmente muitas empresas aí vão estar com faturamento muito próximo de zero nos próximos 3 meses" 8 • "No meu caso específico muito próximo de zero e a certeza que eu vou passar por isso pela especificidade do meu ramo e do meu negócio" 8 • "A minha primeira resposta ali porque o meu problema é muito sério mesmo. Arrisca a minha empresa não sobreviver 30 dias a partir de hoje" 8 • "90% da minha renda é advinda da intermediação financeira das listas de presentes dos noivos... a renda foi praticamente a zero" 8 	<p>Olha para o entorno e percebe a mudança do contexto e da realidade no qual ele se encontra. Ele percebe na mudança de realidade a incerteza. Também observa outras empresas. Ao observar outras empresas percebe a incerteza. O que parece incerto para os outros se torna incerto para ele também. A situação presente o faz perceber a incerteza. Está com risco de não sobreviver pelos próximos 30 dias pela natureza do seu negócio.</p> <p><i>Incerteza para outros - mudança de realidade - urgência - sobrevivência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com a redução drásticas do crédito no mercado, preocupar com as ações e medidas do Banco Central. In32
<p>Vou precisar mandar embora?</p>	<p>in33</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "O meu time já pequeno. A gente já está junto há cinco anos" 8 • "Então, mando embora agora e daqui 4, 5 6 meses está tudo normal e perdi uma pessoa que faz parte da cultura da empresa" 8 • "A nossa arrumação 	<p>Está muito tempo com as pessoas da empresa. É um time pequeno e passou o último ano organizando a empresa. Fez todos os cortes possíveis. Só lhe resta agora, com as ações do ano anterior, cortar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In33

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		de casa foi muito mais ano passado inteiro e agora eu me encontro numa situação que eu não tenho quase nada para arrumar a não ser mandar pessoas embora que daí entra na minha segunda questão, que é uma coisa terrível" 8 • "se eu mandar uma pessoa embora tem rescisões, tem pessoas antigas. E dinheiro para fazer as rescisões?" 8	pessoas. Essa incerteza desencadeia uma série de outras incertezas. Time - preferência - desdobramento de outras incertezas	
Ninguém pode afirmar com certeza vai acabar daqui um mês? Vai acabar daqui a dois? Vai acabar daqui há três?	in34	• "Pelo o que eu tenho acompanhado e eu acompanho freneticamente até porque eu sou de formação jornalística" 8 • "Pelas próprias reportagens que eu leio e as opiniões de pessoas da própria área da saúde" 8 • "ninguém está dizendo que isso vai acabar em um mês, dois meses, três meses. Então eles não sabem" 8	Está acompanhando outras pessoas da área econômica e da saúde. Pelo fato delas não terem uma resposta para a duração da crise, percebe isso como uma incerteza. Percebe na falta de resposta dos outros como uma incerteza. Comparação - fontes de informação	• Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In34
E como vai ser o cenário depois?	in35	• "Eu acredito que isso até são coisas bem genéricas que qualquer empresário está passando nesse momento" 8	Percebe a incerteza pois acredita que outras empresas estão passando pelas mesmas situações. Por acreditar que o que está vivendo está também sendo vivido por outros o faz perceber com incerteza. Comparação	• Com a receita praticamente zerada, preocupar com o meu fluxo de caixa. In35
Qual é a profundidade da crise que nós estamos enfrentando?	in36	• "A gente sabia que vinha o impacto, mas não sei qual é o tamanho" 11 • "usei a analogia com o time de um tsunami que você vê na praia e lá no fundo você vê uma onda gigantesca chegando. Eu não sei se ela vai chegar com a mesma potência que eu	Ao tentar criar planos para o futuro ele consegue perceber a incerteza. A tentativa de traçar planos lhe faz fazer certas perguntas e ao perceber que não tem respostas ele identifica a incerteza. Além disso, não saber a profundidade do	• Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. In36

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>estou vendo-a lá no fundo, ou se ela vai chegar uma marolinha pequenininha. Então essa é uma primeira incerteza" 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente não ter resposta do tamanho do estrago que a gente ainda vai vivenciar" 11 • "As outras vão derivar muito dessa aí" 11 • "a forma é você conseguir externalizar isso. Tornar isso um pouco mais palpável. O fato de você já criar um plano A, B e C é muito bom porque te tirar um pouco dessa preocupação" 11 • "A gente sabe alguns setores que foram muito impactados até agora pela crise. Já tem um reflexo muito claro de alguns setores que foram muito impactados" 11 • "Agora a gente não mexe em nada, vamos avaliar o impacto de negócio e é lógico colocar todo mundo em estado de atenção" 11 	<p>evento é percebido por ele como uma incerteza.</p> <p><i>Traçar planos - elaborar estratégias - profundidade</i></p>	
<p>quais os setores mais ou menos afetados onde a gente tem que colocar energia?</p>	<p>in37</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente atender ou não um determinado setor" 11 • "Você tem um grupo aquele cara que vai sair do outro lado independente de qualquer coisa... Você tem aquela empresa que está em choque ainda, que paralisou na praia vendo o tsunami chegar. Cara, não consegue se mover. E tem aquela que é ruim de qualquer jeito. Pode estar bem agora na crise, o setor dela pode estar bem ou mal, mas a empresa é ruim" 11 • "Agora a gente não 		<ul style="list-style-type: none"> • Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. In37

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		mexe em nada, vamos avaliar o impacto de negócio e é lógico colocar todo mundo em estado de atenção" 11		
quanto tempo vai durar?	in38	<ul style="list-style-type: none"> • "ninguém consegue responder isso com clareza ainda" 11 • "Você pega aí algumas projeções que falam que só vamos recuperar agora só a partir de 2021 para 2022. Outras falam que daqui alguns meses, 3 meses já voltou" 11 • "E o empreendedor está ali na linha de fogo do negócio. Tem que fazer o negócio girar de qualquer jeito" 11 	<p>Ele percebe a incerteza por perceber que outras pessoas não tem também resposta para a pergunta que ele está fazendo. Também ele percebe a incerteza pelo fato das respostas para a pergunta que ele está fazendo serem muito desconstruídas.</p> <p>Coletivo - Manada - Respostas muito divergentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a duração de um evento pela falta de clareza e consenso na sua previsão. <p>In38</p>
Será que você está tomando as melhores decisões? Será que eu estou tomando as melhores decisões?	in39	<ul style="list-style-type: none"> • "Imagina que você não tem a certeza de onde você está pisando" 11 • "E você tem que tomar decisões" 11 • "Boas ou ruins só a história que vai provar. Só depois que vai provar" 11 • "é uma pergunta que eu não consigo responder" 11 • "será que essa é a melhor decisão a ser tomada agora? Para algumas até que por conta de históricos passados e um pouco mais de vivência você sabe que sim. Mas tem outras que você não consegue ter clareza e certeza" 11 • "imagina que você está ali navegando. Pegou o seu avião e vamos sair daqui e ir até Florianópolis. Você está no meio do caminho e começa uma turbulência, uma tempestade. Você perdeu o radar. Você não consegue enxergar 	<p>Tem a crença de que o mais importante é sobreviver. Está preocupado, pois não tem métricas para avaliar a sua decisão no momento em que ela está sendo tomada. E por não ter essa métrica percebe a incerteza. Ele está sem informação, voando às cegas. Por não ter as informações que ele gostaria de ter para tomar as suas decisões, ele percebe por meio disso a incerteza. Acredita que o fato de não tomar decisões é algo ruim. Mas vê na obrigação de ter que tomar uma decisão sem ter a informação que precisa como incerteza, pois isso o faz fazer perguntas para as quais ele não consegue encontrar respostas.</p> <p>Cegueira - Decisão - crença - tomando decisões às cegas -</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "É preciso tomar decisões para sobreviver, não tomar decisões nesse momento é a pior coisa para o empreendedor" in39

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>mais nada. E você tem que levar todo mundo são e salvo para a terra. Não importa se irá descer em Florianópolis ou não. O importante nesse momento é a sobrevivência" 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • "você vai ter que tomar algumas decisões. Você perdeu o radar, você não consegue ter clareza de onde está indo, mas você vai ter que tomar decisões ali" 11 • "O fato de você também não tomar decisões acho que é a pior coisa para o empreendedor nesse momento" 11 	<i>decidindo sem métricas de avaliação</i>	
quando isso vai voltar?	in40	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem uma insegurança muito grande para saber qual que é a data para esse momento que a gente está agora" 12 • "Os volumes caíram muito. O faturamento caiu demais" 12 • "o faturamento caiu, o volume caiu, o pessoal está em home office sozinho" 12 • "Nós estamos com caixa. A gente acabou de fazer uma rodada de investimento" 12 • "conseguiria com zero de faturamento a gente conseguia ainda 8 meses. Mas isso não é uma realidade. Eu acho que estou fora da curva" 12 	<p>Tem uma tranquilidade por causa do aporte de capital de recebeu, mas reconhece que isso é algo fora da curva. Está olhando os números da startup: queda no volume, no faturamento. E isso o faz elaborar as perguntas e não encontrar respostas para elas. O efeito sentindo da crise no presente o faz perceber a incerteza.</p> <p><i>Efeito no presente da crise - Receita - duração da incerteza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com a duração do evento pela queda acentuada do volume de vendas e do faturamento. In40
Qual vai ser o impacto nos meus parceiros comerciais e quando, né, eles vão começar a atrasar pagamento?	in100	<ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" 47 • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de 	<p>Crença de que se desenhar uma estratégia para o pior cenário e sobreviver a ele, será capaz de sobreviver em qualquer cenário. Tem incerteza quanto as métricas para avaliar a sua decisão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in100

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" 47</p> <ul style="list-style-type: none"> • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 47 	<p>Tem incerteza para avaliar os cenários que traçou e se eles são suficientes.</p> <p>métricas para decisão</p> <p>- crença -</p> <p>necessidade de planejar - controle</p>	
se essa pandemia vai afetar o faturamento?	in101	<ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" 47 • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" 47 • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 47 		<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in101
qual a melhor tomada de decisão que podemos tomar para os cenários que desenhamos?	in102	<ul style="list-style-type: none"> • "Vamos separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" 48 • "São coisas que a gente pode até especular. Quando que termina? Será que termina hoje? Será que termina daqui há um mês? Será que termina em três meses? Como você se planeja para isso? Então esses fatores externos, quanto mais a gente quebrar a cabeça neles, menos respostas a gente vai ter também. Não depende da gente" 48 	<p>Crença de que se desenhar uma estratégia para o pior cenário e sobreviver à ele, será capaz de sobreviver em qualquer cenário. Tem incerteza quanto as métricas para avaliar a sua decisão. Tem incerteza para avaliar os cenários que traçou e se eles são suficientes.</p> <p>métricas para decisão</p> <p>- crença -</p> <p>necessidade de planejar - controle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" in102 • "preparar para o pior cenário para ter mais chances de segurar se as coisas por um momento mais longo" in102

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<ul style="list-style-type: none"> • "quando a gente conseguiu desenhar essa matriz com o nosso fluxo de caixa fica muito visual qual é o melhor caminho, qual é a melhor tomada de decisão que você pode fazer para esse cenário" 48 • "Então se você se preparar para o pior talvez você tenha mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" 48 		
Como sobreviver nesse momento?	in103	<ul style="list-style-type: none"> • "antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais" 48 • "no primeiro momento a gente replanejou nosso fluxo de caixa, nosso planejamento financeiro com foco total nisso" 48 • "Então se você se preparar para o pior talvez você tenha mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" 48 • "primeiro objetivo é sair vivo da crise" 48 • "Segundo objetivo é sair mais forte do que quando a gente entrou" 48 • "O primeiro passo é se adaptar à nova realidade para depois pensar em como voltar a crescer" 48 • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" 48 	<p>Situação da startup. Por estar vivendo um momento de emergência, foca a atenção na sobrevivência. Está totalmente focado na sobrevivência do negócio. Tem a crença de se preparar para o pior cenário diante do desconhecido.</p> <p>Crença - sobrevivência - urgência - emergência - criação de cenários</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio" in103 • "antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais" in103
Já que não dá para responder o cenário macro, o que que está dentro do nosso alcance que a gente pode	in104	<ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono" 48 • "A mentalidade número 1 agora é a 	<p>Tudo externo que não está no seu controle o faz focar atenção no que está no seu controle internamente. Percebe incertezas externas pelo que não</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio" in104

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
fazer para se preparar?		sobrevivência de todos" 48	controle e internamente pelo que controla. <i>Crença - controle</i>	
qual que era a nossa responsabilidade enquanto marketplace de eventos com essa pandemia toda?	in105	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque a gente continuou tendo pedidos de pessoas que queriam fazer eventos" 50 • "A gente continua com a nossa plataforma ativa realizando as vendas, as intermediações mesmo com essa pandemia" 50 • "porque a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" 50 	A natureza do negócio a faz perceber essa incerteza. Tem um market place que conecta prestadores de serviço com organizadores de evento. Os eventos foram interrompidos. Questiona a sua responsabilidade com os prestadores de serviço. Até onde vai a sua responsabilidade com eles? Parar ou pivotar o negócio oferecendo outras formas de produtos. Tem a crença de que possui uma responsabilidade, mas não sabe até onde vai ou até onde conseguem ir. <i>Crença - rede</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" in105
se vale a pena fazer um pivô [pivotar] pra algumas outras coisas relacionadas?	in106	<ul style="list-style-type: none"> • "as grandes empresas que são os nossos clientes continuam promovendo experiências para as pessoas, mesmo elas estando fazendo homeoffice" 50 • "valeria a pena a gente fazer algum tipo de pivô pra atender essas pessoas sem quebrar a nossa empresa" 50 • "a gente sente que a gente vai meio conforme a onda." 50 	Os clientes possuem uma demanda diferente do produto que oferecem. Reconhecem a oportunidade, mas é um produto diferente. Pivotar o negócio e explorar a oportunidade ou aguardar e no futuro continuar fazendo o que sabem. Por essa diferença percebe a incerteza. <i>Explorar oportunidade - pivotar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai meio conforme a onda" in106
se a gente dava algum lock down na empresa ou se a gente seguia com a operação durante um tempo?	in107	<ul style="list-style-type: none"> • "Sempre foi o nosso DNA, a gente sempre trabalhou muito junta, com a equipe toda junta, a gente nunca teve nada vertical na Celebrar a gente sempre foi horizontal" 50 	Nunca operaram longe e nem em home office. Pela natureza do negócio, sempre operaram presencialmente na organização do evento. É uma	<ul style="list-style-type: none"> • "Sempre foi o nosso DNA, sempre trabalhou muito juntos, com a equipe toda junta, a gente nunca teve nada vertical, a gente

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<ul style="list-style-type: none"> • "grande questão foi, a gente dá um lock down, dispensa metade dos funcionários, a gente mantém todo mundo abaixando os salários?" 50 • "A gente entra nesse lance de pegar empréstimo, de levantar dinheiro pra passar por essa crise" 50 	<p>realidade totalmente nova e que vai contra tudo que acreditam sobre o negócio. Isso gerou a incerteza. A necessidade de pegar empréstimo para manter a empresa existindo numa realidade que desconhecem.</p> <p>Crença - discrepância do mundo que conhecem e que estão vivendo - incompatibilidade com a realidade - Endividamento</p>	<p>sempre foi horizontal" in107</p>
<p>A gente reorganiza baseado na, na realidade que a gente está vivendo agora de pandemia ou a gente segue com a mesma coisa que a gente estava pensando antes porque a gente tem um roadmap e a gente tem que seguir esse roadmap?</p>	<p>in108</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente sente que a gente vai meio conforme a onda" 50 • "faz uns dois meses que a gente está indo conforme a onda" 50 • "se a gente segue estratégia ou se nesse momento realmente, tipo assim, esquece toda a estratégia de antes e faz outra estratégia e começa do zero" 50 • " a gente não tem resposta porque a gente não tem muita, muita amostra pra analisar, pra fazer um teste a/b, por exemplo, faz assim que a gente tem melhores resultados" 50 • "porque as coisas estão mudando muito rápido" 50 • "a gente começou a focar em receita e a gente, assim, perdeu totalmente o fluxo, estratégia, tudo" 50 • É tipo assim, o que a pessoa pedir a gente vai dar um jeito de intermediar.. a gente não sabe se esse é realmente o caminho pra lidar com essa pandemia, com essa 	<p>Manter o que planejou, continuar no modo apenas de reação ou fazer um planejamento do zero. Por não saberem isso perceberam a incerteza. Por não conseguirem seguir o que planejaram, pelo fato do mundo no qual fizeram o planejamento não existir mais, percebe a incerteza.</p> <p>planejado diferente do executado - discrepância temporal - choque de realidade - modo sobrevivência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai meio conforme a onda" in108

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		situação ou se a gente deveria realmente parar, viver com o dinheiro, com a receita que a gente tem, com o burn que a gente tem e seguir na nossa estratégia" 50		
até que ponto vale a pena a gente cortar carga horária e salário dos nossos colaboradores e dos nossos próprios pra aumentar burn?	in109	<ul style="list-style-type: none"> • "a questão de reorganizar salário, reorganizar pagamento" 50 • "eu acho que essa é uma bem, bem pesada também que a gente ainda também não se decidiu o que a gente vai fazer relacionado a isso" 50 • " Por enquanto seguimos com o mesmo padrão de salário e de carga horária que a gente tinha antes" 50 	Está no modo sobrevivência. Está tentando reorganizar os pagamentos e salários. E isso a faz perceber essa incerteza.	• "a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" in109
mas será que os profissionais de saúde vão entender por exemplo a tele medicina que é a ferramenta que eu trabalho como realmente uma solução eficaz para atender seus pacientes?	in110	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalhou muito rapidamente para lançar uma plataforma de telemedicina se baseando na resolução do CRM autorizando a telemedicina" 56 • "a gente estava em uma crescente tão boa e do nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" 56 • "eu estou focando na telemedicina porque ela é uma solução" 56 	Pivotaram o negócio para atender uma portaria do CRM. Não sabe como os médicos reagiram a essa portaria e o que acontecerá com ela quando as coisas normalizarem. Não sabe se os médicos reconhecem a importância da sua solução e se eles a entendem. Regulamentação - Predição - Relevância do negócio - impotência	<ul style="list-style-type: none"> • "Os profissionais da saúde a tecnologia será uma barreira para quem não for adepto à ela" in110 • "focar na telemedicina porque ela é uma solução" in110
mas será que isso vai ser por um tempo, até quando isso vai ser, né, se vai ser revogado?	in111	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalhou muito rapidamente para lançar uma plataforma de telemedicina se baseando na resolução do CRM autorizando a telemedicina" 56 • "o CRM por exemplo liberou as consultas 	Não consegue prever o comportamento dos clínicos e nem o efeito da portaria do CRM. Ele precisa investir no presente uma solução que ele não sabe se ela continuará no futuro.	• "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in111

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		eletivas somente à partir do dia 31 de maio... as clínicas vão atender... vão seguir essa portaria" 56	Ele não sabe se os médicos reconhecem a relevância de sua solução e nem como as clínicas irão se comportar com a nova portaria. Um incertezas se desdobram em outras <i>Abrangência - sustentável no longo prazo - duração - regulamentação - imprevisibilidade do comportamento e da reação - desdobramento de incertezas - impotência</i>	
será que os meus clientes.. é, será que essa crise vai passar rápido?	in112	<ul style="list-style-type: none"> • "o CRM por exemplo liberou as consultas eletivas somente à partir do dia 31 de maio... as clínicas vão atender... vão seguir essa portaria" 56 • "será que eles vão começar a voltar antes disso?" 56 • "Ou será que eles vão voltar só depois do dia 31 de maio e será que os pacientes vão começar a ir ao médico ou vão se resguardar com medo de sair de casa por causa do COVID?" 56 	Uma pergunta dá origem para perguntas. Percebe a incerteza por meio de outras perguntas. Vai desdobrando uma pergunta em várias. Por estar pivotando o negócio, não sabe se o que está desenvolvendo para atender uma demanda no presente continuará a ser viável o futuro. É uma incerteza de impotência. <i>impotência - imprevisibilidade - sustentabilidade do negócio no longo prazo - duração</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in112
Será que essa economia vai voltar novamente? Se a gente vai conseguir crescer novamente o nosso negócio? Ou quanto tempo isso vai durar?	in113	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente estava em uma crescente tão boa e do nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" 56 • "são perguntas que eu fico todo dia me perguntando... trabalhando em cima disso" 56 • "a gente não sabe o 	O negócio pegou um rumo que ele não esperava. A realidade está totalmente diferente do que ele havia planejado. Por não ter se preparado para essa realidade, isso se torna muito incerto. Está imerso nessa pergunta. Vive essa pergunta todo dia. Tinha planejado um crescimento que estava sustentado para	<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in113

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		futuro, a gente não sabe o que vai acontecer amanhã" 56	uma dada realidade. Agora é uma realidade que ele não domina e nem conhece. <i>Choque de realidade - planejado x executado - discrepância da realidade - sustentabilidade do negócio no longo prazo</i>	
É a certeza se realmente eu vou conseguir crescer esse ano?	in114	<ul style="list-style-type: none"> • "será que eu vou, vou ficar...não vou crescer ou eu vou ficar no MID [Mercado Dispositivo de interligação Moldado], o que que vai acontecer?" 56 • "Eu fico meio nessa dificuldade de pensar sem, sem ter uma certeza" 56 	Não sabe se continua com o que havia planejado e segue as ações que havia determinado para um futuro que havia traçado. Ou se pivota o negócio para a demanda de um presente real, mas que tem um futuro totalmente desconhecido. Esse contraste gera incerteza para ele: um presente real com um futuro desconhecido ou um presente que não existe com um futuro conhecido. <i>Sustentabilidade do negócio no longo prazo - crescimento sustentável - discrepância entre o mundo imaginado e o mundo real.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in114
Quando que, será que isso vai ser liberado, uma ajuda pra esse pequeno empreendedor?	in115	<ul style="list-style-type: none"> • "o governo ele também, fico pensando, o governo fala que vai ajudar o pequeno empreendedor" 56 • " Estou aqui esperando uma iniciativa de ajuda do governo, mas essa ajuda nunca vem" 56 • "Um empréstimo pra ajudar a gente não funciona" 56 • "Será que pra quem tem uma clínica, um 	A falta de unidade e clareza na comunicação do governo. Não sabe se as ações do governo serão suficientes para ajudar seus clientes e isso gera incerteza para ele. A falta de clareza do governo e efetividade gera um efeito cascata e ele percebe isso como uma incerteza. <i>Falta de clareza do governo - rede -</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "Com o boom da saúde temos que oferecer soluções tecnológicas para um segmento que não é adepto à tecnologia" in115

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		consultório, será que essa ajuda vai possibilitar essa pessoa de conseguir essa receita ou de manter os seus custos?" 56	<i>imprevisibilidade do efeito das ações do governo</i>	
se a empresa vai voltar a ser o que era antes?	in116	<ul style="list-style-type: none"> • "o momento na verdade, está sendo bem aproveitado, bem propício" 57 • "nunca antes a gente tinha sido tão envolvido em tantos projetos como no momento" 57 • "o que, o que é um problema pra muitas empresas hoje, na verdade acabou virando uma mina de sucesso pra nossa empresa" 57 • "veio uma oportunidade gigante nesse momento" 57 • "a gente está tomando é, rumos que não era o que estava planejado. É, por uma pressão natural" 57 • "contratos recorrentes que a gente estava tendo foram congelados, os nossos clientes pararam de trabalhar, a empresa, a gente estava negociando com investidores pra receber um milhão de reais... então, assim, isso era o nosso passado" 57 • "a empresa está virando outra coisa" 57 • "Porque a gente está tomando é, rumos que não era o que estava planejado" 57 • "Agora a gente está negociando com um monte de investidor pra receber nove milhões de reais e pra desenvolver diagnóstico pro covid 19" 57 • " agora a empresa está virando outra coisa e eu 	<p>Não sabe o que a empresa está virando. A incerteza é se no futuro a empresa continuará a ser o que eles planejaram que ela seria e se o que estão vivendo no presente será sustentado no futuro da empresa.</p> <p>Realidade x planejado - sustentabilidade do negócio - controle das decisões do negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o que é um problema pra muitas empresas hoje é uma mina de sucesso pra nossa empresa" in116 • "tomar rumos que não planejamos" in116

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		não tenho muita certeza quanto a isso" 57		
só não sei o quanto vamos demorar pra conseguir ter algo realmente eficiente?	in117	<ul style="list-style-type: none"> • "todos querem tudo pra amanhã" 57 • "meu maior medo é essa expectativa grande e essa necessidade grande de que agora a gente não vai trabalhar mais só com a pequena quantidade de clientes, mas é um número gigante de clientes, e somos só oito" 57 • "Isso assusta um pouco" 57 • "porque eu acredito na capacidade da gente de fazer as coisas, então eu não me pergunto" 57 • "eu sei que a gente tem capacidade de fazer o que a gente está fazendo" 57 • "o meu foco maior é sempre o foco científico" 57 	<p>A exigência dos investidores e clientes a fazem perceber essa incerteza. Além disso, o crescimento da empresa além do que eles esperavam e planejavam. Eles não fazem ideia de como liderar uma empresa com o tamanho que está tomando. Eles aceleraram vários anos e isso gera incerteza.</p> <p><i>Não atender expectativas - medo - Crescimento acelerado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "acredito na capacidade da gente de fazer as coisas" in117 • "o meu foco maior é sempre o foco científico" in117
como que as pessoas vão ver isto depois do isolamento?	in118	<ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" 61 • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes" 61 • "o nosso foco é colaboradores de empresas grandes utilizarem as nossas bases de recarga para colocar bicicletas elétricas para os funcionários" 61 	<p>Por meio da atividade da empresa percebe a incerteza. A empresa comercializa serviços. Pensa no que pode afetar a comercialização. E ao fazer perguntas e não encontrar respostas, percebe a incerteza.</p> <p><i>Atividade diária - curso da ação - antecipação do futuro para o presente - imprevisibilidade</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foco das venda em empresas grandes disponibilizarem para seus funcionários a nossa solução. in118

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Será que aquela pessoa que tem capital guardado vai investir nisso? Ou ela vai querer guardar e se manter aquele capital?	in119	<ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" 61 • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes" 61 • "O que a gente não está seguro é em relação à capital, tanto de pessoa física para comprar veículo, capital tanto para local para pagar mensalidade das nossas bases de recarga" 61 	<p>O impacto na incerteza nos outros. Observa que a sua rede sofrerá impactos com a incerteza. Precisa prever o comportamento das pessoas quanto à investimentos. Não sabe como será o comportamento das pessoas na relação com investimento e percebe nisso a incerteza.</p> <p>Comportamento das pessoas - imprevisibilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in119
Será que os locais que a gente quer instalar as nossas bases de recarga desses veículos eles vão ter sido afetados com a crise e vão ter capital para pagar a nossa mentalidade?	in120	<ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" 61 • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes" 61 • "O que a gente não está seguro é em relação à capital, tanto de pessoa física para comprar veículo, capital tanto para local para pagar mensalidade das nossas bases de recarga" 61 	<p>O produto requer investimento. Precisa prever se os seus potenciais clientes irão querer investir na sua solução nesse novo mundo. A startup nasceu num mundo totalmente diferente. Faz sentido nesse nosso mundo as pessoas investirem na solução da startup? Na falta de respostas percebe a incerteza.</p> <p>Comportamento das pessoas - Efeito da incerteza - imprevisibilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in120
De como será que isso vai ser curado? Será que vai ter cura? Será que não vai?	in121	<ul style="list-style-type: none"> • "Aí é realmente bem pessoal, que é eu acho que esse vírus não vai acabar" 61 • "por mais que acabe o isolamento, muita gente vai ficar doente" 61 	<p>A crença orienta a sua percepção. Acredita que o vírus não vai acabar e por causa disso acredita que a incerteza irá perdurar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "as pessoas vão ficar doentes por mais que acabe o isolamento" in121

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Para onde é que isso vai? Quais são os caminhos que o nosso mercado vai tomar nessa situação?	in122	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente consegue fazer pelo menos uma tomada de decisão baseada em evidências" 68 • "E conforme o tempo foi passando a gente foi vendo que o problema ele é muito grande" 68 • "Então já tem artigo falando que a gente não vai conseguir ter uma retomada social até o ano de 2022 praticamente" 68 • "2020, 2021 está comprometido" 68 • "A gente está conseguindo ter mais informação, mas ainda está bastante nublado" 68 • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" 68 • "Ninguém sabe para onde está indo o barco. É um trabalho de descoberta mesmo" 68 	<p>Não consegue prever o que irá acontecer com o seu mercado. Surgem notícias que apontam a extensão da crise até 2022. Isso aumenta a sua incerteza, pois não sabe se confia nessa informação. Não consegue ver a médio e longo prazo. Por isso percebe a incerteza. Está encontrando informação no curto prazo. O horizonte que consegue projetar e planejar lhe faz perceber a incerteza por ser apenas de curto prazo. Acredita que o mundo não voltará a uma normalidade e percebe a realidade por meio dessa crença de mundo.</p> <p>Baixa visibilidade do futuro - cegueira no longo e médio prazo - vislumbre apenas do curto prazo - Crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "tomar decisões baseada em evidências, mas não enxergamos dois palmos à frente da mão" in122
e depois que passar?	in123	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai tentar enxergar um cenário que vai se estabelecer por um ano, um ano e meio, mas depois vem um outro cenário" 68 • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" 68 • "A gente vai ter uma nova normalização. Estamos vendo a nossa curva de sociedade ir para um ponto que a gente não sabe qual" 68 • "E a gente vai normalizar a sociedade naquele ponto a partir daquele momento. Se isso vai ser, por exemplo, com o ensino 	<p>Ele está se adaptando para o novo mundo que está vivendo. Essa adaptação exige energia e recursos. Surge então o questionamento se essa adaptação se manterá quando o mundo retornar para uma nova normalidade. Essa questão o faz elaborar perguntas para as quais ele não encontra respostas. Ele sente a mudança e percebe que está no meio dela. Por perceber a mudança ele questiona o que acontecerá ao final dessa onda de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "tomar decisões baseada em evidências, mas não enxergamos dois palmos à frente da mão" in123

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>à distância em saúde no ensino superior" 68</p> <ul style="list-style-type: none"> " A gente faz essa adaptação, mas como ela vai se adaptar de novo quando tudo isso passar quando a gente voltar esse cenário de novo normal" 68 "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" 68 "Mas a gente consegue fazer pelo menos uma tomada de decisão baseada em evidências." 68 	<p>mudanças.</p> <p>Mudança - Adaptação no presente para um futuro ainda desconhecido - Vivenciando a mudança</p>	
<p>como é que gente sobrevive mais um mês?</p>	<p>in124</p>	<ul style="list-style-type: none"> "95% dos nossos contratos foram congelados. E aí nesse contexto onde a gente estava vindo numa tração boa, crescendo bastante desde 2018. De 2018 para 2019 a gente cresceu 100%. Esse ano estava com previsão boa de crescer mais 100%." 68 "Então já tem artigo falando que a gente não vai conseguir ter uma retomada social até o ano de 2022 praticamente. 2020, 2021 está comprometido, principalmente com faculdade que são grandes aglomerações de pessoas, tem bastante alunos." 68 		<ul style="list-style-type: none"> • Com 95% dos contratos congelados, não haverá retomada até 2022. in124
<p>o que eu tenho que fazer para mês que vem eu continuar com as pessoas?</p>	<p>in125</p>	<ul style="list-style-type: none"> "eu tenho time para continuar com a operação" 68 "Não precisar parar de verdade ou cortar pessoas ou demissões" 68 "A nossa tomada de decisão passa muito do que vai acontecer com as pessoas? Não necessariamente o que 	<p>Percebe essa incerteza por querer evitar que um futuro aconteça. Ele não quer ter que demitir as pessoas e por isso percebe a incerteza por trás dessa preferência. Ele tem a preferência em não demitir e perder ninguém do seu time.</p> <p>Preferência - Desejo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões são muito mais focadas no que vai acontecer com as pessoas e não necessariamente no que vai acontecer com a empresa. in125 • "Com um time com uma boa cultura, com capacidade, a gente

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		vai acontecer com a empresa." 68 • "Mas pensando no meu caso eu diria que essa preocupação com a cultura que a gente está tentando criar uma coisa mais de execução mesmo do que uma coisa voltada à produto, mas a empresa em si." 68 • "Com um time com uma boa cultura, com capacidade, a gente consegue executar qualquer coisa praticamente dentro de um escopo" 68	- Evitar um futuro indesejável	consegue executar qualquer coisa praticamente dentro de um escopo" in125
quando que eles vão descongelar essas verbas?	in126	• "o que aconteceu com as grandes empresas é que elas congelaram sua verba de marketing... eles vão fazer isso no momento em que, sei lá, acabar a quarentena. eles vão fazer isso só ano que vem, eles vão fazer isso só quando a economia voltar a crescer?" 70 • "a gente tem um foco, a nossa startup tem um foco no B2B com grandes empresas" 70	No movimento dos grandes players da sua rede percebe a incerteza. Está tentando prever o comportamento da sua rede para descobrir como eles irão agir. Essa tentativa de prever o comportamento da sua rede o faz perceber a incerteza. Precisa disso para sobreviver e manter o negócio. Rede - Previsão - Sobrevivência - Urgência - comportamento da rede	• Foco no B2B das grandes empresas. in126 • Acompanhar as decisões de alocação de recursos das áreas de marketing das grandes empresas. in126
a gente continua martelando em cima disso ou a gente muda pra um novo modelo?	in127	• "se a gente deveria buscar um novo caminho de atuação" 70 • "procurar um outro modelo de negócio, procurar talvez até um outro produto" 70 • "o que que a gente faz pra tentar sair disso.... caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar" 70 • "caso a gente não consiga achar um caminho pra esse	Pensa num futuro no qual o negócio não irá sobreviver. Está tão difícil que ele pensa nessa possibilidade. E isso o faz perceber essa incerteza. Mantem o negócio ou pivota diante das oportunidades que estão surgindo. Acredita nas oportunidades do futuro e sofre com o presente terrível, ou desiste do futuro e	• "caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar buscar um novo" in127 • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in127 • "sempre focar os meus esforços

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>negócio se sustentar" 70</p> <ul style="list-style-type: none"> • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas teoricamente está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" 70 • "eu devo sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." 70 	<p>busca no presente novas oportunidades. Percebe nisso a incerteza.</p> <p><i>Viver ou presente ou esperar o futuro - Explorar o futuro e sobreviver no presente - Explorar o presente e desistir do futuro</i></p>	<p>naquilo que eu posso controlar" in127</p>
<p>quais os caminhos que eu vou ter pra minha vida profissional né, pra minha vida financeira?</p>	<p>in128</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a mesma incerteza que o negócio tem que é quando que o meu cliente vai descongelar" 70 • "se eu não conseguir fazer o meu negócio virar" 70 • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas teoricamente está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" 70 • "eu devo sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." 70 • "o que está na minha mão é, vai, a minha carreira profissional e o que eu posso fazer com a minha empresa né, que rumo que eu posso tomar com a minha empresa" 70 	<p>A dificuldade do presente o faz duvidar da capacidade do negócio sobreviver. A dependência de um fator externo a ele o faz questionar a sobrevivência do negócio. Não ser capaz de prever o comportamento do seu cliente o faz perceber a incerteza.</p> <p><i>Imprevisibilidade do comportamento - Fatores externos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in128 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in128
<p>quando que as empresas vão contratar? Quando que as empresas vão voltar a contratar, como é que vai ser a velocidade de contratação?</p>	<p>in129</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "E ai essa é muito mais uma dúvida pessoal do que do negócio" 70 • "eu devo sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." 70 • "o que está na minha mão é, vai, a minha carreira profissional e o que eu posso fazer com a minha empresa né, que rumo que eu posso tomar com a minha empresa" 70 	<p>Está tentando ler o mercado para conseguir ter alguma previsibilidade no seu negócio. Está totalmente às cegas e por não conseguir ler o mercado ele percebe a incerteza.</p> <p><i>Cegueira - imprevisibilidade do mercado - falta de indicadores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in129 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in129

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Será que pode acontecer alguma coisa com a minha esposa?	in130	<ul style="list-style-type: none"> • "Será que pode acontecer alguma coisa com os caras que são meus parceiros, com gente próxima, com outros familiares" 70 • "mas está tudo mais ou menos dentro.. é o mesmo tipo, só muda os atores" 70 		<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com as pessoas do meu convívio diário. In130
como é que a gente vai pagar as contas?	in131	<ul style="list-style-type: none"> • "porque a gente não está dimensionado pra atender essa demanda, a gente está dimensionado pra atender uma demanda maior" 75 • "a gente tem um crescimento acelerado mas a gente não tem caixa, disponibilidade pra fazer esse crescimento" • "o que aconteceu com essa pandemia, tudo parou" 75 • "nosso planejamento, a gente tinha um planejamento com.. com aporte que.. com crescimento baseado em um aporte e um planejamento com crescimento baseado sem aporte" 75 • "só que o cenário um era muito melhor do que o cenário que a gente tem hoje" 75 • "nosso planejamento que a gente fez em dezembro de 2019 caiu por água abaixo e isso gerou uma série de problemas pra gente" 75 • "fazer um bridade de dívidas, né, então fazer uma ponte de dívida entre o momento que a gente estava e a gente captar o ecot pra uma das coisas ser ecot seria pagar essa dívida pra gente poder fomentar o 	<p>A percepção da realidade o faz perceber a incerteza. A mudança de contexto no qual a startup se encontra. A startup estava planejada para um contexto de crescimento e agora está num contexto no qual as vendas estão paradas. Essa mudança o faz fazer perguntas e para as quais ele não encontra resposta. Percebe nisso a incerteza. A diferença drástica entre o mundo que ele acredita existir para o qual ele construiu o seu planejamento e o mundo que ele está vivendo no qual ele está executando essas ações o faz perceber a incerteza. E por essa diferença o faz ficar preocupado se a empresa terá condições de existir num mundo tão diferente do mundo que ele acreditava existir.</p> <p>Mundo - Mudança do mundo - Mundo no planejado X Mundo no executado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Queimar o caixa para financiar o crescimento. in131 • Fazer um bridade de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. In131

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		crescimento do jeito que ele estava" 75		
Em que momento vai ser essa captação?	in132	<ul style="list-style-type: none"> • "eu não tenho a menor ideia" 75 • "Eu espero que seja ainda esse ano, mas se você me perguntar quando que a gente vai captar eu vou te responder que nesse momento nenhum" 75 • "Então isso, e a falta dessa captação rasga o nosso.. todo o nosso planejamento estratégico da empresa.. no pior cenário, pra gente conseguir a captação até o final desse ano" 75 • "a gente lá atrás, o que que a gente fez.... A gente optou, como a gente sabia que a gente ia passar pela captação, em algum momento a gente ia captar, a gente pensou, bom a gente tem que continuar mantendo a nossa taxa de crescimento" 75 • "Uma fonte seria a captação de ecot e a outra fonte seria dívidas.. Então a gente tomou a decisão lá atrás de fazer.. da gente fazer um brigde de dívidas, né, então fazer uma ponte de dívida entre o momento que a gente estava e a gente captar o ecot pra uma das coisas ser ecot seria pagar essa dívida pra gente poder fomentar o crescimento do jeito que ele estava" 75 	<p>O mundo está diferente do que ele imaginou que isso cega o empreendedor. Diante desse mundo ele passa a sentir totalmente perdido. Então ele é tomado por uma urgência e emergência em fazer o negócio sobreviver. Ele está totalmente cego nesse mundo que ele desconhece e que nunca planejou nada para ele. É um mundo no qual ele não sabe o que fazer. Tomou uma série de ações para um futuro num mundo que ele acredita que iria existir. Percebe nessa mudança drástica do mundo que ele acredita existir a incerteza. Faz perguntas para entender esse mundo desconhecido e a falta de respostas é percebido como incerteza.</p> <p>Mudança do mundo - crença - Negativismo - Sobrevivência - Urgência - Investimento - Mundo da ideia X Mundo da ação - Quebra da ilusão do futuro planejado - Foco e confiança na estratégia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A variável volume de venda foge do nosso controle" in132 • Queimar o caixa para financiar o crescimento. in132 • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. in132 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in132

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<ul style="list-style-type: none"> • "Foi feita a estratégia, só que.. não sei se eu posso chamar o erro que não estava previsto foi uma queda brutal de vendas" 75 		
<p>como a gente reequaciona, como a gente reequilibra as dívidas da empresa?</p>	in133	<ul style="list-style-type: none"> • "está todo mundo com uma questão emocional afetada esse momento" 75 • "uma queda brutal de vendas junto com o cenário sem perspectiva de captação. Isso desacelerou o nosso crescimento" 75 • "tudo foi por água abaixo" 75 • "a gente chegou em um momento que pro nosso porte... a gente ficou com uma dívida muito alta pra uma empresa que é menor hoje nesse momento do que era há um mês atrás.. nosso faturamento esse mês caiu quase 70%". 75 • "a maior incerteza é como a gente vai sobreviver à crise dado que a gente fez uma estratégia no passado que existia o risco porque nessa estratégia baseada em dívida e não em equity" 75 • "existia um risco de em algum momento a gente não poder.. não conseguir pagar essa dívida e esse risco aconteceu de uma maneira bem mais bruta do que qualquer projeção que a gente fez" 75 • "na verdade o que a gente está vendo é se a 	<p>Choque de realidade. Ele acredita que a empresa e o mundo era de uma forma, mas descobriu que a empresa era menor do que ele imagina e esse mundo mais reativo e conservador para seus planos. Nesse choque ele percebeu a incerteza. A percepção da incerteza surge do choque de não terem sido capazes de prever, mesmo com todo o planejamento e simulações, no pior cenário a realidade que estão vivendo. A realidade que estão vivendo é drasticamente diferente da realidade que eles acreditavam que iria existir. Por esse mundo que se apresenta totalmente desconhecido e diferente está preocupado se conseguirão viver nele. Todo o foco está na sobrevivência e por isso não conseguem pensar em nenhuma questão de longo prazo. É angustiante para eles pensarem no longo prazo, pois nesse futuro uma realidade que parece possível</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A variável volume de venda foge do nosso controle" in133 • Queimar o caixa para financiar o crescimento. in133 • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. in133 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in133

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>gente vai viver, se a gente vai sobreviver a essa crise" 75</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente não pode só se preocupar com médio e longo prazo nesse momento" 75 • "A variável volume de venda foge do nosso controle" 75 • "agora é salvar a empresa, né. Fazer com que a gente exista amanhã" 75 	<p>agora é a empresa não existir.</p> <p>Choque de realidade - Planejado X Executado - Realidade X Ilusão - Crença de mundo</p>	
<p>Quando nós vamos conseguir sair de forma consciente de tudo o que está acontecendo sem gerar risco para as vidas de funcionários e melhorar a sociedade como um todo aí?</p>	<p>in134</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Tirar esses picos de lotação em hospitais e tudo mais" 76 • "é a que todo mundo tem né em relação à pandemia" 76 • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar" 76 • "não agredir o planeta mais do que ele já tem sido agredido" 76 	<p>Ele observa o seu entorno e se trata de uma pergunta que todos tem se feito e ele assume isso como uma incerteza sua. Por ser uma incerteza que todos tem, ele incorpora para si também essa incerteza.</p> <p>Manada - percepção coletiva - inteligência coletiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar" in134 • "não agredir o planeta mais do que ele já tem sido agredido" in134
<p>cara, ao final disso tudo, quanto eu vou conseguir crescer de fato?</p>	<p>in135</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "todos os contratos que já haviam sido fechados a gente não teve alteração alguma" 76 • "o atendimento aos clientes do meu cliente não sofreu impacto" 76 • "a gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias" 76 • "o melhor o dinheiro éo nosso" 76 • "todas as incertezas relacionadas ao crescimento a gente projeta para mais" 76 • "A JobHome infelizmente está sendo beneficiada pela covid" 76 	<p>Não está vivendo as dores que a maioria está vivendo com a realidade. Para a maioria a realidade está sendo difícil, mas para ele não. Tem medo de não estar percebendo claramente a realidade, que esteja se iludindo e nisso ele percebe a incerteza. Isso o leva a fazer perguntas e não encontrar respostas. Por não estar vivendo o que todos estão vivendo vê nessa diferença gatilho para fazer suas perguntas que percebera como incerteza. Receio do que está vivendo afetar suas projeções de futuro. O presente ser tão bom que o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de sondagens de investidores e quadruplicar o tamanho da empresa em vinte dias, o melhor dinheiro é o nosso. in135 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" in135

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
			<p>impede de ver o futuro.</p> <p><i>Medo da estar se iludindo - medo de estar vivendo uma ilusão - medo de estar vivendo algo passageiro - viabilidade e sustentabilidade do que está vivendo</i></p>	
<p>Hoje o quanto a gente de fato vai precisar aprimorar a parte tecnológica para sustentar tudo isso?</p>	<p>in136</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu digo de capacity, tecnologia em nuvem, servidores" 76 • "a gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias" 76 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" 76 • "o melhor o dinheiro é o nosso" 76 • "Embora já tenha muita coisa desenhado surgiram demandas que a gente não tinha bate e pronto" 76 • "quanto a gente vai ter de esforço técnico para conseguir atender o mercado num todo após essa pandemia?" 76 	<p>Não sabe mensurar o quanto é sustentável e viável o excelente presente que está vivendo num mundo que provavelmente não existirá no futuro. Esse mundo presente exige dele investimentos em ativos. Esses ativos precisam levar em consideração o futuro também. Ele não sabe se o que ele está se tornando nesse mundo de agora ele continuará a ser no novo mundo do futuro. Essa diferença o leva a fazer perguntas e ao não encontrar respostas percebe a incerteza.</p> <p><i>Realidade do presente x Realidade do futuro - Viabilidade e sustentabilidade do mundo presente num mundo futuro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de sondagens de investidores e quadruplicar o tamanho da empresa em vinte dias, o melhor dinheiro é o nosso. in136 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" in136
<p>a que ponto os profissionais que passam (a gente chama de mosca branca aqui) em cada área vão estar disponíveis para suprir as necessidades das empresas de tecnologia?</p>	<p>in137</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "tem muita demanda de programação, da parte técnica de telefonia e estes profissionais no Brasil estão escassos" 76 • "a mão de obra é muito difícil de achar" 76 • "estar preparado pra atender os clientes e com isso gerar mais empregos e melhorar todos os outros 	<p>A dificuldade de atender a demanda que ele está vivendo o leva a fazer essa pergunta. Ao não encontrar resposta para a pergunta percebe a incerteza. Uma realidade não planejada e esperada o faz fazer perguntas que ele não consegue responder. É uma realidade para a qual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "estar preparado pra atender os clientes, gerar mais empregos e melhorar todos os outros aspectos da empresa" in137

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		aspectos" 76 • "aumentando a demanda o quanto essas pessoas (capital humano) vão estar preparados para preencher essas vagas?" 76	o seu setor não estava preparado. <i>Realidade - Mundo - Choque de realidade</i>	
Quando a gente vai retomar, que níveis vai ser essa retomada? Como nós iremos voltar? E de que forma?	in41	<ul style="list-style-type: none"> • "Nós estamos com caixa" 12 • "Se eu dispensar uma pessoa agora eu vou ter que cortar uma pessoa do meu time porque não vou ter trabalho para ela. E eu preciso pensar na empresa como empresário" 12 • "Essa decisão para fazer a dispensa do time que estão na cultura na empresa vai ser um baque demais, mas a gente precisa pensar na empresa" 12 • "É uma missão difícil, mas faz parte do gestor" 12 • "Agora o quanto eu vou fazer isso vai depender exatamente do tempo da retomada" 12 • "Então já tenho que ir atrás de captação novos recursos. Eu tinha conseguido recurso para investir para crescer" 12 • "eu vou ter recurso para pagar as despesas" 12 • " O investidor acabou de colocar um dinheiro em uma empresa, um equity para a gente alavancar e crescer. Eu vou usar esse dinheiro para outra coisa. Para pagar caixa. Para fazer fluxo de caixa" 12 	Não quer demitir ninguém do time por causa da cultura que criou. Percebe na incerteza de duração outras incertezas. A incerteza de duração se desdobra nessa. A incerteza o faz questionar o que acontecerá caso ele precise demitir por causa da duração da incerteza e o impacto que isso terá na empresa. Tem a crença de que precisa pensar como empresário e como empresário precisa tomar decisões difíceis. Além disso, está sendo obrigado pelo conselho da empresa (investidores) a fazer perguntas referentes à retomada da empresa. Por não ter respostas, percebe a incerteza. A influência do conselho direciona as suas decisões e percebem nelas incerteza. <i>Influência do conselho - Preferência - Impacto da incerteza - desdobramento de outra incerteza</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recebeu investimento para crescer e precisa retomá-lo. In41

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Tem perguntas que a gente tem dúvida re relação às melhores estratégias de comunicação com o nosso time.	in42	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente está muito focado no negócio" 12 • "Paramos e pensamos: nós estamos fazendo errado" 12 • "A gente tem uma rede de profissionais muito forte que a gente começou a fazer pesquisa com eles...A comunicação com eles foi diferente" 12 • "Tomamos a atitude já de incentivar e treinar esses caras para que eles se protejam e protejam os clientes. No modelo de mindset vamos continuar trabalhando" 12 • "E a gente começou a perceber que uma parte desses profissionais olhava para a gente tipo como olham para o Bolsonaro" 12 	<p>Percebeu na comunicação com o seu time que não estava fluindo e nisso foi o gatilho para fazer perguntas de como poderia comunicar com o time de uma forma melhor nesse momento. Por não ter respostas e nem métricas para avaliar a decisão, percebeu a incerteza. O foco excessivo no negócio o fez deixar de perceber outros aspectos do negócio e por isso percebe nesse foco excessivo uma fonte de incerteza.</p> <p>Foco no negócio - falta de métrica para as decisões - comunicação ao time</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o time por não conseguir comunicar de forma efetiva com ele. In42
Deixar todo mundo em casa?	in43	<ul style="list-style-type: none"> • "A nossa posição está sendo ficar em casa porque eu acredito... É uma dúvida. É um pergunta que eu tenho" 12 • "A gente olha muito tendência... a gente olha o passado" 12 • "Inclusiva as minhas decisões aqui de: vamos reduzir o time, vamos colocar as pessoas de férias e quanto tempo, tudo isso está em cima do passado que a gente sabe" 12 • "Eu tenho certeza em cima desse passado e vamos replicando" 12 • "a gente tem que ser responsável e preservar primeiro a vida e se ajudar. Então essa é uma postura da startup que a gente está tomando" 12 	<p>Com o uso do passado avalia o presente. E na comparação entre o que foi feito no passado e o que pode ser feito no presente surgem as perguntas. Tem uma crença alimentada pelo passado, mas não sabe o quanto ela se aplica no presente. Ao não saber o que fazer recorre ao passado para ter alguma referência.</p> <p>Crença - comparação com o passado - replicação do passado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Ser responsável e preservar primeiro a vida e ajudar o time" in43

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
o quanto isso vai mudar?	in44	<ul style="list-style-type: none"> • "Que vai impactar vai" 12 • "Por exemplo a minha filha que tem 5 anos vai ser drástico" 12 • "Isso ela vai... eu tenho certeza que vai preocupar para o resto da vida" 12 	<p>Tem a crença de que vai mudar. Essa crença o faz perguntar. E ao não encontrar respostas percebe a incerteza. Constrói essa crença pelo que ele está vivendo e tem uma narrativa para sustentar essa crença.</p> <p>Crença - narrativa para sustentar a crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por esse evento ser drástico para a minha filha preocupado com o efeito dele na vida dela. In44
Como a gente vai entender a cultura depois desse ajuste que fizer com o time?	in45	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai tomar decisões duras e dispensar pessoas" 12 • "A gente formou um time unido" 12 • "Eles vão com certeza sentir" 12 	<p>Tem a crença/convicção que terá que tomar decisões difíceis. Não sabe como será sentido pelo seu time essas decisões difíceis. Não consegue prever o efeito de suas decisões. Por serem decisões que ele mesmo considera que difíceis de serem tomadas, preocupa com o efeito delas.</p> <p>Crença - efeito/impacto da sua decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "tomar decisões duras e dispensar pessoas" in45
Como a crise afetará a saúde mental do meu time?	in46	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu fico preocupado inclusive questão de saúde mental" 12 • "O nosso time também a gente tem conversado muito" 12 • "Eu acho o quanto isso vai afetar no dia a dia das pessoas" 12 • "A gente vai ficar com isso na cabeça. Um trauma que eu acho que aconteceu" 12 • "Eu acho que essa questão de comportamento do time ou a gente que lida com gestão a gente vê muitas pessoas" 12 • "Então esse tipo de coisa como que vai impactar no dia a dia delas tudo isso" 12 • "Estou tendo uma 	<p>Percebe a incerteza pela conversa que ele tem com as pessoas do seu time. A sua experiência o faz ter a crença que as pessoas vão sentir o efeito da incerteza e não saberão lidar com ela. Consegue pela conversa com o time perceber a incerteza.</p> <p>Conversa com as pessoas - Observação do comportamento das pessoas - crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por ter um time jovem preciso gastar muito tempo e energia com eles. In46

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		necessidade de estar muito mais próximo com eles porque eu tenho um time jovem, um time que está fazendo home office" 12		
quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também?	in47	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente estava rodando uma captação de investimento nesse momento" 15 • "A gente começou lá em novembro. E estava avançado. Estava indo muito bem em algumas frentes. Quase fechando e aí bateu essa crise" 15 • "Porque eu já tenho certeza que o valuation que a gente estava negociando já não é mais o mesmo. Na verdade, bastante coisa mudou" 15 • "quem sobreviver vai ter um diferencial competitivo. Que o runway é a nova chave." 15 	<p>A mudança do curso da ação do que já havia sido planejado e pensado. O mundo que foi planejado mudou durante o curso da ação. E nessa mudança percebe-se a incerteza. Para esse mundo que acreditavam existir comprometeram uma série de recursos e ações.</p> <p><i>Mudança do mundo - Mundo planejado diferente do mundo no curso da ação</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Já que perdemos todas as captações de investimento, o runway é a nova chave. In47
como iremos traçar o novo plano?	in48	<ul style="list-style-type: none"> • "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje" • "Porque agora as coisas mudaram muito" 15 • "O que a gente ouviu falar: quem sobreviver vai ter um diferencial competitivo... Que o runway é a nova chave" 15 • "A gente está um pouco perdido ainda. A gente não sabe direito como iremos traçar o novo plano, essa nova estratégia" 15 • "A gente só sabe que tem que se adaptar e tem que pilotar rápido" 15 	<p>Existe um novo mundo e há certas premissas que estão sendo ditas desse mundo. Eles não sabem se essas premissas estão certas porque eles não sabem muito sobre esse novo mundo. Isso gera nele perguntas e que o faz perceber as incertezas. O olhar para incerteza se deve ao fato dele terem um plano que não se aplica mais nesse novo mundo. Eles não sabem como planejar para um mundo que é muito diferente do mundo que eles acreditavam que estariam vivendo com</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje" in48 • "tem que se adaptar e tem que pilotar rápido" in48

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
			a startup. <i>O que é verdade nesse novo mundo - Métricas para o novo mundo - planos para o novo mundo</i>	
Como está a saúde dos meus clientes [financeira]?	in49	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalha com a logística de alimentos, a gente tem clientes que abastece o varejo. E outros que abastecem outros serviços. Esses aí estão parados" 15 • "A gente tem um cliente que é bem importante para a gente e que ela parou completamente" 15 • "Ele não está vendendo nada. E a gente fica se perguntando quais dessas empresas que a gente tem na mão para poder ver o que o vírus irá fazer com elas" 15 • "Porque desde o começo nossa ideia era auxiliar os clientes a crescerem" 15 • "E de repente a gente está vendo o aumento das inadimplências" 15 • "A gente não sabe onde vai dar também" 15 • "meio que não depende da gente" 15 	Percebe sinais (dicas) em seus clientes e percebe a incerteza. O fato dos clientes terem parado as suas operações propaga até ele como uma incerteza. Ao observarem seus clientes percebe as suas próprias incertezas. Não sabe como a incerteza do seu cliente irá afetá-lo. Por não ter controle sobre essa variável percebe ela como incerteza. Ele não consegue entregar o valor que havia planejado entregar para seus clientes. Isso o faz fazer essa pergunta. <i>Sinais da rede - Rede - Percepção da incerteza de elementos da rede - Desconhecimento da forma como a incerteza irá se propagar - falta de controle e influência</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "Auxiliar os clientes a crescerem" in49
Mas a gente não sabe o tamanho que vai ser o buraco de verdade?	in50	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente manda um email para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias" 15 • "Recebemos respostas da maioria" 15 • "A gente vai ser impactado por inadimplência especificamente" 15 • "A gente se pergunta muito menos se vai crescer ou não.... E 	A sua existência depende do crescimento dos seus clientes. Os clientes estão inadimplentes e ele não consegue saber se os seus clientes conseguirão continuar a crescer. Para a startup crescer ela precisa que a sua rede cresça também. Entra em contato com os clientes para medir como eles estão olhando para o curto e	<ul style="list-style-type: none"> • "mandar um email para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias" in50

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		mais se os clientes vão pagar o fornecedor de logística" 15	médio prazo. Tenta por meio dos clientes perceber as suas incertezas. As respostas obtidas por seus clientes o levam a fazer essa pergunta. Comunicação com os clientes - rede - dependência dos clientes - crescimento	
Passando isso [os depósitos de construção] elas realmente vão ser digitais?	in51	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou apostando que sim, mas eu não tenho certeza" 17 • "Eu fiz uma ação. A gente ganha comissão sobre venda e a gente baixou a comissão com expectativa que mais lojas entrassem" 17 • "Afinal de contas essas lojas não tem o canal digital. Mesmo baixando a comissão o número de lojas que entraram foi abaixo do esperado" 17 • "Eu percebo que os lojistas em invés de na hora que bater a crise respirar e falar o que eu vou fazer agora, o cara simplesmente congelou" 17 	O empreendedor faz uma aposta para o futuro e se projeta a partir dessa aposta. Essa aposta é o gatilho para ele fazer perguntas. Ele tem a crença de as empresas passarão pela transformação digital. Ele apostou nisso e fez uma série de ações. O resultado de engajamento ficou abaixo do esperado não atingindo as expectativas de sua aposta e da sua crença. Isso é um gatilho para ele se questionar e elaborar perguntas que ele não tem respostas para elas. A falta de ação do seu cliente é um sinal que ele usa para a sua percepção de incerteza. Crença - Aposta - Expectativas não atendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Aposto na digitalização dos depósitos de construção pela maioria não ter um canal digital. In51
eu não tenho tanta certeza se as pessoas vão voltar a consumir como elas consumiam.?	in52	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque o que deve ter batido de desespero em gente que tinha no máximo receita para um, dois meses, quando não para menos" 17 • "E muito disso foi por conta de um consumo descabido tipo: de comprar muita coisa sempre precisar, de pagar altos valores por coisas que talvez não custassem tudo aquilo 	Acredita que outros empreendedores estão desesperados. E a sua crença do desespero dos outros é um gatilho para a sua percepção. O fato de não conseguir prever o faz perceber a incerteza. Isso o faz perguntas que buscam fazer previsões e ao não ter respostas para elas ele percebe a	<ul style="list-style-type: none"> • "o normal nunca mais vai ser como é, vai ser um outro normal" in52

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>pelo preço que estava sendo vendido" 17</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O que fode o cenário é a falta de previsibilidade" 17 • "Sobreviver virou a coisa mais importante nesse momento... quando você tira a previsibilidade das coisas voltarem ao normal" 17 • "Eu acho que o normal nunca mais vai ser como é. Vai ser um outro normal" 17 • "por mais diferente que seja, ele precisa ter uma previsibilidade. Hoje ninguém tem" 17 	<p>incerteza. Está no modo sobrevivência. A sua atenção está focada nisso.</p> <p>Falta de previsibilidade - sobrevivência - crença</p>	
<p>Qual o tamanho dela? Qual o tamanho.. a dimensão dessa crise, o que que ela vai abranger?</p>	<p>in53</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Se ela vai abranger todos os mercados... se ela vai abranger todas as pessoas... todos os profissionais" 18 • "a gente poderia tomar algum tipo de ação" 18 • "a gente termina o dia com uma reunião aqui, quando eu termino o dia com uma reunião, eu faço um balanço do dia, pra tentar dimensionar o tamanho dessa crise pra eu tomar ação no dia seguinte" 18 • "quando eu consulto é.. a minha rede de contato e a minha equipe, eu tento pegar a percepção deles é.. pra saber o que que ta rolando. é.. qual que é o impacto disso vindo por exemplo de um amigo, vindo de um empreendedor amigo, né. De um cliente" 18 • "eu tenho que, pegando essas informações deles, que é o mercado real ali, né. É.. ver o tamanho dela" 18 • "eu vou pegando as percepções e tentando 	<p>Tenta mensurar a profundidade da crise. O tamanho que ela terá e percebe nisso uma incerteza. Usa essa pergunta para desdobrá-la em outras.</p> <p>Abrangência - profundidade - desdobra em outras incertezas (matriz)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a rede de contatos para pegar a percepção deles do mercado real. in53 • Fazer reuniões no final de todos os dias para planejar as ações do dia seguinte. in53 • Comparar com todos os parceiros e empreendedores do mercado se está indo melhor ou pior do que eles. in53

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		dimensionar o tamanho" 18 • "eu comparo com todos os parceiros e empreendedores do mercado e profissionais e tento perceber se eu estou indo, estou indo melhor" 18		
qual é o tempo de duração dela para que você possa programar uma retomada?	in54	• "porque é a partir dela que a gente poderia tomar algum tipo de ação" 18 • "Se você não sabe qual é o tamanho do buraco que você está caindo, você não sabe em que momento você precisa se preparar pra organizar....preparar o seu joelho, preparar a sua postura pra poder sair do fundo do poço" 18	Essa incerteza é desdobramento de outra incerteza. Ele usa uma incerteza para desdobrar outra. Essa incerteza surge da profundidade. Para agir ele precisa planejar e isso o faz pensar na duração da incerteza. Planejamento - contingência para a incerteza - proteções contra a incerteza	• Consultar a rede de contatos para pegar a percepção deles do mercado real. in54 • Fazer reuniões no final de todos os dias para planejar as ações do dia seguinte. In54
qual é a fonte confiável de dado que você confia?	in55	• "talvez umas das coisas que não teve nas crises anteriores de 2008 talvez a última grande crise é que a.. hoje você tem muito mais influencers e está todo mundo muito exposto à informação de todos os canais" 18 • "como indivíduo você não sabe se você procura informação... numa rede mais popular, se você busca informação numa rede mais tradicional ou se você busca informação com parentes e amigos também" 18 • "onde você buscar e em que canal de informação você confia" 18	Uma incerteza de fonte de informação. Qual fonte buscar informação e em qual fonte confiar. Uma vez exposto à uma fonte isso gera uma ancoragem que irá influenciar a sua percepção. O que é uma boa fonte e como procurar essa fonte, isso é a incerteza. Fonte de informação - veracidade da fonte - seleção da fonte - influência da fonte	• Buscar informação e estar muito exposto a todos os canais e vários influencers. In55
quanto tempo vai levar essa história? Quanto tempo a gente vai ter que ficar submetido à situação atual?	in56	• "Porque é um tipo de pergunta que dependendo da resposta pode ser muito otimista ou pode ser muito pessimista a resposta"	Tem a crença de que quanto mais durar mais nociva será a incerteza. Por isso está percebendo essa incerteza.	• "quanto mais tempo a gente levar para solucionar o problema, mais nocivo vai ser para a sociedade" in56

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		20 <ul style="list-style-type: none"> • "com certeza quanto mais tempo a gente levar para solucionar isso, mais nocivo vai ser para a sociedade" 20 • "Em todos os aspectos. Eu acho que vai ser desde o aspecto social, das relações inter-humanas. E aí a gente pode considerar a parte econômica também" 20 	<i>Crença - duração - efeito (quanto mais durar, maior será o número de afetados)</i>	
quais serão as transformações que vão acontecer depois disso?	in57	<ul style="list-style-type: none"> • "O que espera a gente na outra ponta?" 20 • "É muito mais importante eu ter comida na mesa e ter talvez grana para poder viajar do que comprar um celular de 10K reais" 20 	Tem uma crença. Está tentando antecipar o que acontecerá. A sua incerteza está em ele não ser capaz de antecipar. <i>Imprevisibilidade - antecipação do futuro - previsão do comportamento - crença</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "Antes fazia sentido gastar 10k num celular, hoje é muito mais importante eu ter comida na mesa e ter talvez grana para poder viajar do que comprar um celular de 10K reais" in57
Será que a minha empresa vai sobreviver à isso? Será que o trabalho que eu estou desempenhando hoje vai continuar sendo relevante daqui a seis meses?	in58	<ul style="list-style-type: none"> • "Como eu faço para continuar sendo relevante?" 20 • "Quando a gente começa a entrar em camadas inferiores. Isso eu estou jogando na última camada, no nível do mundo" 20 • "E aí a gente vai trazendo para a nossa realidade. Aí você também pode pegar mais perto do seu círculo e você" 20 • "aquela que está mais próxima de mim. É aquela que está na camada mais próxima" 20 	Está tentando decompor a incerteza, do macro para o micro. Está questionando se o trabalho continuará a ser relevante. Tem uma crença de que os valores irão mudar e isso pode afetar a relevância do negócio. <i>Relevância - crença</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com as camadas do negócio que estão mais próximas de mim. In58
quanto tempo isso vai durar?	in59	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" 24 • "Porque se a gente soubesse o quanto tempo essa situação, esse fator externo chamando assim, vai durar a gente conseguiria fazer um planejamento mais assertivo" 24 	Quer planejar e não consegue sem estimar uma duração para o evento. A necessidade de planejar o faz perceber essa incerteza. <i>Ato de planejar - necessidade de planejar- planejamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" in59

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
se isso acaba amanhã, se isso acaba daqui um mês, isso acaba daqui a 6 meses?	in60	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" 24 • "Porque se a gente soubesse o quanto tempo essa situação, esse fator externo chamando assim, vai durar a gente conseguiria fazer um planejamento mais assertivo" 24 	<p>Quer planejar e não consegue sem estimar uma duração para o evento. A necessidade de planejar o faz perceber essa incerteza.</p> <p><i>Ato de planejar - necessidade de planejar-planejamento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" in60
Qual a profundidade desse problema que a gente está vivendo?	in61	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente tem projetado cenários para se for uma situação A, B ou C" 24 • "a gente não sabe qual delas vai ser. É saber o tempo e saber a profundidade desse problema que a gente vem vivendo" 24 	<p>Planejou vários cenários e para cada uma possível profundidade do evento. Precisa saber qual a profundidade para saber qual cenário escolher e seguir.</p> <p><i>Cenários - imprevisibilidade - Necessidade de planejar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projetar cenários para uma situação A, B ou C. in61
como as coisas vão ser depois disso?	in62	<ul style="list-style-type: none"> • "eu entendo particularmente falando, que vai existir novos hábitos" 24 • "Sejam hábitos de relação interpessoal, a relação humana vai mudar a partir de então" 24 • "se atividade que não existiam até então acontecendo via vídeo conferência elas passam a existir" 24 	<p>Tem a crença de que o mundo vai mudar. Essa crença o faz perceber essa incerteza. Acredita na mudança, mas não sabe qual será.</p> <p><i>Predição - crença</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades que não existiam até então via vídeo conferência elas passam a existir. In62
qual foi o efeito final sobre o faturamento de vocês?	in63	<ul style="list-style-type: none"> • "A Cuponomia costuma ser muito focada no meio físico" 25 • "A gente não podia deixar nada com cupom físico então isso é uma modificação também no produto, no produto clube" 25 • "acabou afetando todos os nossos produtos" 25 • "E nesse momento o que que a gente foca? Em se adaptar" 25 • "A gente correu. Foi muito rápido a 	<p>O produto da empresa, que era físico, deixou de ter sentido pois tudo se tornou digital. A empresa operava no mundo físico e com cupons físicos. O mundo passou a ser digital. Essa mudança de mundo gerou incerteza. Percebeu nessa mudança a incerteza. Percebeu a incerteza também na rapidez com que as coisas mudaram e por terem que fazer coisas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Somos muito focados no meio físico e não podemos deixar nada com cupom físico. In63

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>iniciativa de migrar tudo para cupom de e-commerce e de delivery. Tudo no meio digital de aplicativo tanto que a gente já tinha. A gente reforçou, deu prioridade quanto a questão de novos parceiros"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Todos os nossos produtos tiveram impacto". 25 • "o efeito final sobre o faturamento é uma coisa que a gente não sabe. É uma coisa que ainda não temos como saber" 25 • "Então enquanto eles estavam direcionados para coisas muito voltados para o meio físico, eles começaram a direcionar para o desenvolvimento de ferramentas voltadas para o cupom de e-commerce" 25 • "foi isso que aconteceu e foi muito rápida essa virada. É muito orgânica essa virada" 25 • "a gente precisou treinar cada área para fazer que é muito diferente do que eles estavam acostumados" 25 • "a agente correu atrás também de coisas que pudessem segurar o nosso faturamento" 25 	<p>diferentes do que faziam.</p> <p>Mudança drástica - mudança do mundo - mudança da realidade - Queda do faturamento</p>	
<p>quanto tempo vai durar isso? Será que vai durar dois meses? Em três meses? Vai até o final do ano? Será que só volta ao normal daqui há dois anos?</p>	<p>in64</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o efeito final sobre o faturamento é uma coisa que a gente não sabe. É uma coisa que ainda não temos como saber" 25 • "A gente tem conseguido tirar coisas de onde a gente não tirava" 25 	<p>Adaptou o negócio para a mudança que está vivendo. Não sabem quanto tempo essas adaptações irão se sustentar ou durar. Isso gera incerteza. AS adaptações não podem ser por longo prazo. Isso gera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corremos atrás de coisas que pudessem segurar o nosso faturamento. in64 • Migrar tudo para cupom de e-commerce e delivery. In64

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<ul style="list-style-type: none"> • "A gente colocou mais banners de reticências aproveitando que o dólar está à cinco e esse faturamento é em dólar" 25 • "Então foram adaptações assim que a gente fez de maneira bem rápida" 25 • "Em uma semana a gente já tinha colocado os banners para segurar o faturamento" 25 • "A gente correu. Foi muito rápido a iniciativa de migrar tudo para cupom de e-commerce e de delivery. Tudo no meio digital de aplicativo tanto que a gente já tinha. A gente reforçou, deu prioridade quanto a questão de novos parceiros" 25 	<p>incerteza pois as adaptações são apenas para segurar o faturamento e não deixar a receita ir à zero, mas não é algo sustentável nem perene. Não se sustenta no longo prazo.</p> <p>Adaptação - mudança - segurança - sobrevivência - medidas de contingência - curto prazo</p>	
volta ao normal? O cenário depois da crise vai ser igual ao cenário que a gente tinha antes?	in65	<ul style="list-style-type: none"> • "As pessoas estão mudando de hábito e isso é uma coisa que ainda não dá para saber como vai afetar" 25 • "a gente acha que vai descobrindo ao longo do tempo" 25 • "Então até nesse direcionamento de produto continua focando em alguma coisa que a gente focava antes para o meio físico por que vai voltar ao normal ou não? Ou foco só no outro lado?" 25 • "E nesse momento o que que a gente foca? Em se adaptar" 25 	<p>Não sabe se desenvolve um novo produto pensando num mundo novo ou se desenvolve um produto pensando que o mundo irá voltar ao que era antes. Essa discrepância gera incerteza. Não sabe se aposta na mudança de comportamento do mundo ou na volta do mundo ao que era antes em relação ao seu produto.</p> <p>Aposta - imprevisibilidade - discrepância - choque de realidade - aposta num futuro - mudança do mundo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descobrir ao longo do tempo o efeito da mudança de hábito das pessoas. in65 • Foca em se adaptar. In65
Se vai todo mundo voltar em breve a trabalhar no mesmo espaço físico? Se a gente vai fazer depois mais home office? Se vai alternar	in66	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente não exatamente também como vai ser essa volta" 25 • "A gente estava mudando de escritório porque a gente tinha preenchido todos os 	<p>Investiram numa mudança de escritório e para dobrar o número de funcionários da empresa. Alugaram um novo espaço e mobiliaram ele todo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para poder expandir e crescer mudar de escritório. In66

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
equipe dentro do escritório?		lugares do escritório e estava contratando" 25 • "A gente estava olhando um novo escritório. A gente estava praticamente com uma sala fechada." 25 • "Isso é uma outra coisa que logo de cara a gente já pensou como vai ser isso depois de trabalho, de espaço físico? Será que vai ter mudança? Será que volta em breve ou será que não?" 25 • "Isso também foi uma coisa que a gente ficou totalmente sem saber" 25	Investiram no presente num futuro que acreditavam que iria acontecer. Agora no presente ele futuro parece que não irá acontecer mais. Isso gerou a incerteza. Desistir do investimento no presente e pensar num novo futuro. Sustentar o investimento feito no presente e acreditar que o futuro que haviam planejado irá acontecer. Investimento no presente de um futuro que acreditavam - investimento num futuro - futuro imaginado x futuro provável - crença	
Olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro?	in67	• "Eu preciso me reinventar. Não vai ser a primeira vez" 29 • "eu já estou pensando aqui em saídas sobre como viver nesse novo mundo que se apresenta" 29 • "nós estamos trabalhando já num projeto novo" 29 • "Talvez seja essa a diferença de quem empreende e de quem fica sempre esperando alguma coisa acontecer. O empreendedor não espera. Ele faz acontecer" 29	Crença. Já passou por outras crises e nas crises construiu a crença de que precisa se reinventar. Passou por todas as transformações do mercado digital no mundo. Tem um forte instinto de pivotar. A sua incerteza é tentar prever será esse novo mundo e o que ele precisa fazer agora no presente para existir nele. Predição - crença - retrospectiva - prever o futuro e agir no presente - foco no futuro	• O empreendedor não espera, ele faz acontecer e por isso preciso me reinventar. in67 • Trabalhar em saídas e novos projetos novos de como viver nesse novo mundo que se apresenta. In67
como é que eu vou estar nesses próximos 12 meses então né? Como é que eu vou sobreviver?	in68	• "deve mudar também boa parte da economia mundial" 29 • "está nascendo aí o movimento, para mais made-Brasil, menos made-China. Isso também abre oportunidades... uma das coisas que eu tenho	Está tentando prever o futuro e desenhar esse novo futuro. Tem uma crença e uma preferência por isso. Isso o faz desaparecer ao presente. O presente é só uma forma de alcançar o futuro. A sua	• "olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro" in68

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>pensando" 29</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O problema é competir nos preços da China... A gente não vai conseguir mão-de-obra no custo que a China paga e a quantidade de horas que eles trabalham" 29 • "eu preciso me reinventar. Não vai ser a primeira vez" 29 • "olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro" 29 	<p>incerteza surge dessa sua falta de previsibilidade do futuro e por não saber o que precisa fazer no presente para continuar a existir no futuro. É uma sobrevivência no futuro.</p> <p>Crença - preferência - sobrevivência no futuro - foco no futuro</p>	
<p>Como eu vou continuar a existir como empreendedor nesse novo mundo pós covid?</p>	<p>in68</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu já mandei 80% do meu quadro de funcionários embora e os 20% restante vai ser difícil pagar" 29 • "como uma startup ela ainda não fecha as contas" 29 • "E na startup tem um outro desafio não é, que é manter acesa a chama dos investidores para que eles continuem mantendo a empresa de pé" 29 • "O que não vai ser fácil, porque eu tenho medo de como vão estar as vendas daqui 6 meses" 29 • "Porque hoje as pessoas ainda estão comprando, mas muito tempo desempregado, ou muito tempo sem renda, ou muito tempo com uma renda menor, vão fazer as pessoas comprarem menos tudo, inclusive vinho que é supérfluo" 29 • "muito tempo desempregado, ou muito tempo sem renda, ou muito tempo com uma renda menor, vão fazer as pessoas comprarem menos tudo, inclusive vinho que é supérfluo" 29 • "Eu preciso me 	<p>Relevância do produto diante de uma recessão. Manter o interesse dos investidores e para isso agiu para manter os números da empresa atrativo. Olha para o médio prazo e não consegue fazer previsões de como estará o mercado da empresa. Tem uma crença de que precisa agir rápido no presente, pois o importante é continuar existindo no futuro. Tem a preferência de se projetar no futuro e tentar sempre antecipar. A sua trajetória foi marcada por uma antecipação. Por se antecipar, conseguiu criar soluções no presente que faziam sentido no futuro. Por essa preferência de antecipar o futuro e crença de que o mundo irá mudar. Tem um viés de autoconfiança muito grande (acredita ser um gênio)</p> <p>Crença - preferência - relevância do produto -</p>	<ul style="list-style-type: none"> • manter acesa a chama dos investidores para que eles continuem mantendo a empresa de pé. in68 • muito tempo desempregadas, ou muito tempo sem renda, ou muito tempo com uma renda menor, vão fazer as pessoas comprarem menos, inclusive vinho que é supérfluo. in68 • Trabalhar em saídas e novos projetos novos de como viver nesse novo mundo que se apresenta. in68 • O empreendedor não espera, ele faz acontecer e por isso preciso me reinventar. in68

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>reinventar. Não vai ser a primeira vez" 29</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu já estou pensando aqui em saídas sobre como viver nesse novo mundo que se apresenta" 29 • "nós estamos trabalhando já num projeto novo" 29 • "Talvez seja essa a diferença de quem empreende e de quem fica sempre esperando alguma coisa acontecer. O empreendedor não espera. Ele faz acontecer" 29 	<i>imprevisibilidade - predição - foco no futuro</i>	
será que a China fez isso de propósito ou sem querer?	in69	<ul style="list-style-type: none"> • "deve mudar também boa parte da economia mundial" 29 • "está nascendo aí o movimento, para mais made-Brasil, menos made-China. Isso também abre oportunidades... uma das coisas que eu tenho pensando" 29 • "O problema é competir nos preços da China... A gente não vai conseguir mão-de-obra no custo que a China paga e a quantidade de horas que eles trabalham" 29 	Pessoal - Particular - Crença	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar as oportunidades do movimento que está nascendo mais made-Brasil, menos made-China. in69 • O problema é competir nos preços da China. in69
E isso vai mudar também as relações do mundo com a China?	in70	<ul style="list-style-type: none"> • "acontecerá uma mudança comportamental nova" 29 • "deve mudar também boa parte da economia mundial" 29 • "está nascendo aí o movimento, para mais made-Brasil, menos made-China. Isso também abre oportunidades... uma das coisas que eu tenho pensando" 29 • "O problema é competir nos preços da China... A gente não vai conseguir mão-de-obra 	Percebe a incerteza pela tentativa de prever a antecipar o futuro. AS variáveis que afetam essa previsibilidade geram incerteza para ele: a mudança de comportamento das pessoas. Tem a crença de que o futuro irá mudar e seu modo de agir foi sempre apostar num futuro e tentar chegar nele primeiro que todo mundo. Está tentando fazer isso nesse momento, mas por ser	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar as oportunidades do movimento que está nascendo mais made-Brasil, menos made-China. in70 • O problema é competir nos preços da China. in70

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>no custo que a China paga e a quantidade de horas que eles trabalham" 29</p> <ul style="list-style-type: none"> "Outra coisa, muitas pessoas estão descobrindo que dá para trabalhar de casa e bem. Eu acho que vai ter muita vaga de escritório de alto padrão na Faria Lima aí" 29 "Porque muita gente está pensando hoje: porque eu pago 70, 100 pau de aluguel ali e eu tocando uma empresa com todo mundo de Home Office? Então vai ter um impacto muito grande essa pandemia" 29 "vai ter um impacto muito grande essa pandemia... Não só no comportamento por conta do medo, mas também no comportamento por conta do que as pessoas estão descobrindo diante dessas dificuldades que estamos enfrentando" 29 "Então nós temos o medo, as dificuldades, as novidades que surgiram por conta das dificuldades" 29 "Então é com tudo isso em mente que eu venho pensando quais serão os próximos passos" 29 	<p>algo novo, isso gera incerteza para ele. Está tendo dificuldade de desenhar esse futuro e o que ele precisa fazer no presente para chegar nesse futuro.</p> <p>Predição - mudança de comportamento - aposta no futuro - crença - sobrevivência no futuro</p>	
quando que a gente vai ter uma retomada de aquecimento da economia?	in72	<ul style="list-style-type: none"> "Quando eu olho pro segmento de pequenas e médias empresas, que é onde eu devo fazer... é ter o grande potencial de escala da minha empresa, foi quase que um banho de água fria" 32 "eu estou exatamente no momento de entrada 	<p>Estava em vias de investir num novo segmento que foi muito afetado pela crise. Percebe nisso a incerteza, pois o segmento que ele ia escalar o negócio foi um dos mais afetados. Por essa observação e por essa decisão ele</p>	<ul style="list-style-type: none"> O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o negócio. In72

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>de investimento em um novo segmento e justamente o segmento que mais é afetado pelo momento de crise que a gente está vivendo" 32</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu tive só 20% da minha base pedindo redução de contrato" 32 • "eu acho que a maior incerteza é quando que a gente retoma" 32 • "Acho que não é se a gente vai retornar porque o se ele vai acontecer em algum momento. Mas é quando que a gente consegue retomar" 32 • "Quando que a gente consegue voltar a viver próximo do que a gente vivia antes?" 32 	<p>percebeu a incerteza. Já tinha planejado, julgado, decidido e estava no momento de agir. No curso da ação percebeu a mudança. Na mudança percebeu a incerteza. Acredita que irá retomar, mas não sabe quando.</p> <p>Crença - discrepância temporal - mudança de mundo - mudança no curso da ação</p>	
<p>a gente vai conseguir voltar a viver como a gente vivia antes?</p>	<p>in73</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Então acho que essa é a maior incerteza ainda" 32 • "eu não sei o que vai acontecer depois disso tudo, se a gente vai usar isso como um trampolim pra evoluir enquanto sociedade ou se a gente vai fazer do jeito que a gente sempre fez que é ignorar todos os fatos e parar de pensar sobre eles e deixar de viver o luto" 32 	<p>Não sabe o que vai acontecer pós-covid. Não sabe se tudo irá voltar ao normal como acontece no país ou se iremos usar essa crise como um gatilho para impulsionar mudanças. Essas duas possibilidades são percebidas por ele como incertezas.</p> <p>Passado do país - repetibilidade do comportamento brasileiro - choque de realidade - real efeito da crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o negócio. In73
<p>se a decisão inclusive de investimento em um novo segmento, se ela deve continuar agora ou se ela não deve continuar e eu devo paralisar ela?</p>	<p>in74</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu tenho muitas dúvidas com relação ao negócio" 32 • "essas dúvidas mais específicas sobre a retomada do crescimento, se eu consigo investir no mercado que eu vou... que eu tava querendo entrar" 32 • "eu sempre tive a tecla "F***" sempre muito ligada, assim, do ponto 	<p>Tem uma crença forte de agir. Pensa e faz. Não gosta de ficar planejando, analisando e pensando. Prefere agir. Por ter que refletir e planejar, está percebendo isso como uma incerteza. O fato de não poder agir é para ele uma incerteza. Não consegue agir nesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "se você pensa demais, você perde o timing do negócio" in74 • "se pensou que dá pra fazer, eu vou fazer" in74

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>de vista de que eu não vou pensar no que eu tenho que fazer ou deixar de fazer" 32</p> <ul style="list-style-type: none"> • "se você pensa demais, você perde o timing do negócio" 32 • "acho que a dúvida do fazer é, cara, se eu pensei que dá pra fazer eu vou fazer" 32 • "É.. eu acredito muito nisso, se.. se pensou que dá pra fazer, eu vou fazer" 32 	<p>momento e está tendo que analisar e planejar.</p> <p><i>Crença - preferência (prefere focar na ação) - Paralisia (não consegue agir e não sabe como agir) - fora da zona de conforto</i></p>	
<p>o quanto essa pandemia vai afetar a nossa economia geral do país?</p>	<p>in75</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Então essa seria a primeira pergunta que eu ainda não tenho resposta" 34 • "talvez ainda vai demorar um tempo pra gente ter" 34 • "nós estamos em uma, uma fase de captação de investimento" 34 • "por ser uma startup, normalmente o que a gente visualiza nessa, principalmente nós que optamos por essa linha de seguir investindo, de seguir captando investimento" 34 • "Então eu senti uma diferença bem grande em relação ao ano passado, esse ano" 34 • "eu sinto essa dificuldade hoje [de investimento] na IOT" 34 • "será que as empresas de tecnologia e as Venture Capitals vão focar em empresas de IOT como, como o novo mercado potencial?" 34 • "Porque a gente tem poucas empresas de IOT no país que receberam investimentos de sales a, sales b" 34 	<p>Está analisando um novo mercado. Esse novo mercado está sendo muito afetado pela crise. E isso o faz fazer essa pergunta. Não sabe quando poderá agir e movimentar a empresa para esse novo mercado.</p> <p><i>Planejamento (tinha planejado entrar nesse mercado) - mudança de mundo - planejado x executado - imprevisibilidade da rede</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos em uma fase de captação de investimento e por isso seguiremos captando investimento. in75

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
<p>Qual seria o principal.. a principal maneira da gente, hã.. mostrar valor para o nosso cliente e mostrar que nesse momento de pandemia, nesse momento de home office a gente é mais efetivo ainda à distancia do que próximo deles?</p>	in76	<ul style="list-style-type: none"> • "A segunda pergunta está baseada nessa primeira que é, dentro do setor de tecnologia, que é o setor que eu estou incluso, trabalhamos com software" 34 • "mostrar o quanto a ferramenta pode auxiliar eles inclusive no home office, esse tipo de coisa, a gente está buscando essa resposta como empresa" 34 	<p>Essa incerteza desdobra de outra incerteza. Ele percebe essa incerteza por meio da percepção de outra incerteza. Preocupação em manter o negócio relevante com a mudança de mundo. A solução foi pensada para um mundo que não existe mais. Percebe nisso incerteza.</p> <p><i>Desdobramento da incerteza - uma incerteza revela outra - camada de incertezas - relevância do negócio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar o quanto a ferramenta pode auxiliar os nossos clientes, inclusive no home office. In76
<p>como que vão se comportar as Venture Capitals do país daqui a um ano, hã.. para.. pro setor de IOT?</p>	in77	<ul style="list-style-type: none"> • "nós estamos em uma, uma fase de captação de investimento" 34 • "por ser uma startup, normalmente o que a gente visualiza nessa, principalmente nós que optamos por essa linha de seguir investindo, de seguir captando investimento" 34 • "Então eu senti uma diferença bem grande em relação ao ano passado, esse ano" 34 • "eu sinto essa dificuldade hoje [de investimento] na IOT" 34 • "será que as empresas de tecnologia e as Venture Capitals vão focar em empresas de IOT como, como o novo mercado potencial?" 34 • "Porque a gente tem poucas empresas de IOT no país que receberam investimentos de sales a, sales b" 34 	<p>Está na fase de captar investimento para continuar crescendo. Optou pelo modelo de captar investimento para financiar o crescimento da startup. Isso o faz preocupar com investimento. A incerteza está no comportamento dos investidores. Se eles terão interesse de investir em empresas de IOT ou se a crise irá diminuir o apetite dele. Não consegue prever o comportamento dos investidores e nem o humor deles.</p> <p><i>imprevisibilidade - modelo de crescimento da startup - necessidade de investimento - imprevisibilidade do comportamento dos investidores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos em uma fase de captação de investimento e por isso seguiremos captando investimento. In77

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Mas será que realmente esse é o caminho que eu tenho que seguir?	in78	<ul style="list-style-type: none"> • "eu ainda não tenho qual é o direcionamento que eu vou ter que tomar" 34 • "Eu optei no começo do ano por estudar a parte de gestão de pessoas, que a gente começou a aumentar a equipe" 34 • "é esse o foco que eu teria que dar agora, por parte de gestão, de pessoas ou negócio...Não teria um passo antes ou não?" 34 	<p>Não sabe qual caminho seguir nesse momento e nem onde focar a atenção. Começou o ano planejando focar a atenção na gestão de pessoas. Com a crise não sabe se mantém o foco na estáo de pessoas ou muda para outra coisa que possa ser mais importante. Essa mudança do mundo que havia planejando para o mundo que está vivendo o faz perceber a incerteza.</p> <p>Falta de métrica para avaliar as decisões - mundo planejado x mudando real - mudança do mundo - Não sabe para onde seguir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando se fala de empreendedorismo tem que ter uma gama de conhecimento muito grande, mas sempre tem que tem um foco principal. In78
como aumentar a rede de relacionamento?	in79	<ul style="list-style-type: none"> • "nosso foco dentro da empresa é vender pra grandes players do mercado" 34 • "Como que a gente consegue desenvolver uma rede de relacionamento com os grandes gestores do país da área alimentícia e da área farma, que normalmente é muito difícil você saber quem é o gestor de uma grande empresa de fármaco" 34 • "E é muito mais fácil, pra entrar num projeto como esse, tu conseguindo ir do dono pra baixo e não de baixo pra cima" 34 	<p>Incerteza que surge da operação. Vende para grandes players, mas que lhe falta influência e contato com os gestores dessas grandes empresas. Percebe essa falta de contato como uma incerteza. Tem baixo poder de barganha e influência com esses grandes players. Percebi isso como incerteza. Depende muito dos grandes players e tem baixa influência e controle. Percebe isso como uma incerteza.</p> <p>Operação - baixo poder de barganha - falta de controle - baixa influência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O foco dentro da empresa é vender pra grandes players do mercado. in79 • é muito mais fácil vender para um grande player se for do dono pra baixo e não de baixo pra cima. In79
Será que é ou não é importante eu mudar?	in80	<ul style="list-style-type: none"> • "se não deveria estudar um planejamento pra me mudar pra Florianópolis, pra eu me mudar pra São 	<p>Estar mais próximo dos gestores dos grandes players e tentar aumentar a sua influência, o seu poder e o seu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ir para São Paulo significa estar num grande centro, facilita e acelera os processos de contato, de conversa

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>Paulo, pra um grande centro pra facilitar e acelerar esses processos de contato, de conversa com o cliente, de expansão comercial" 34</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Quanto vale a pena eu estar do lado da minha equipe aqui em Chapecó ou estar em São Paulo buscando as tecnologias estando do lado dos fornecedores, do lado das grandes empresas?" 34 • "Então é uma forma que ainda não, não tenho a resposta do que que é mais efetivo pra nós" 34 	<p>controle. Ou continuar próximo do seu time. Essa dúvida é percebida como ele como uma incerteza.</p> <p>Falta de critérios para avaliar a decisão - falta de controle - baixa influência</p>	<p>com o cliente e de expansão comercial. In80</p>
<p>se eu consigo dar continuidade nas minhas convicções pra conseguir fazer com que as pessoas que estão acreditando nas minhas convicções, elas possam também continuar de forma saudável acreditando nisso?</p>	<p>in81</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "pra elas acreditarem, elas tem que trabalhar comigo e pra elas trabalharem comigo elas tem que ganhar minimamente de forma saudável e elas tem que produzir porque elas acreditam naquilo e elas querem contribuir e agregar para o negócio" 35 • "hoje a minha maior incerteza é saber quanto tempo eu consigo dar continuidade nessa convicção e fazer com que todos nós acreditemos na mesma ideia pra essa empresa constituída de ideia continuar" 35 • "se tem uma coisa que eu não permito é que a opinião alheia seja maior do que a minha crença ou convicção" 35 • "eu não sou uma pessoa de planejar futuro, eu não sou uma pessoa que começa agora pensando os próximos dez anos, eu não consigo. O que eu faço 	<p>Tem a crença de que o time precisa estar próximo. O fato do time não estar próximo gera para ele incerteza. Além disso, é uma pessoa da ação e não do planejamento. No momento não está podendo agir por causa das circunstâncias e isso também é percebido como incerteza. Cria hipóteses e não sabe quais das hipóteses que criou irá se concretizar. Percebe nisso incertezas.</p> <p>criação de hipóteses - traça cenários - proximidade - crença - ação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "se tem uma coisa que eu não permito é que a opinião alheia seja maior do que a minha crença ou convicção" in81 • "Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer" in81 • "eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar" in81

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<p>é criar várias ações" 35</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer" 35 • "eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar" 35 		
<p>como aproximar as pessoas, porque nós vamos ainda contratar mais pessoas, como aproximar as pessoas no cenário do qual não existe tanta proximidade física?</p>	<p>in82</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "achava que isso era mais produtivo e hoje eu estou me questionando e tenho muitas incertezas sobre como nós vamos lidar com a questão sócio cultural dentro da nossa empresa para a interação humana" 35 • "Realmente, parte dos valores do nosso negócio é que as pessoas se sintam bem no ambiente de trabalho e o remoto me soa frio ainda" 35 • "Parece que os valores, eles não ficam próximos a pessoa" 35 • "não faz home office, na minha empresa ninguém faz home office porque essa porcaria não funciona e é improdutivo" 35 • "ter contato com as pessoas, sentar na mesa, conversar, abraçar, dar um bom dia, dar um boa tarde, dar um boa noite, é muito mais pessoal, achava que isso era mais produtivo" 35 	<p>Tem a crença de os valores são transmitidos pela interação e a interação acontece melhor presencialmente. Além disso, tem a preferência de lidar com as pessoas pessoalmente. A sua preferência e a sua crença estão sendo confrontadas com a realidade do home office e isso é percebido por ele como incerteza.</p> <p>Confronto da realidade com a crença - mudança do mundo - preferência - crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "não faz home office porque essa porcaria não funciona e é improdutivo" in82 • "ter contato com as pessoas, sentar na mesa, conversar, abraçar, dar um bom dia é muito mais pessoal e mais produtivo" in82
<p>é como transmitir os valores do nosso negócio, da nossa percepção como pessoas daquilo que a gente propagar dentro do nosso negócio em</p>	<p>in83</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente vai ver como isso funciona justamente pra tentar manter a relação interpessoal e os nossos valores latentes, senão não faz sentido como empresa" 35 	<p>É uma incerteza de crença. Acredita no contato e na interação entre as pessoas. Por ter sua crença confrontada, percebe nisso a incerteza.</p> <p>Crença - confronto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • é um valor as pessoas se sentirem bem no ambiente de trabalho e o remoto parece dificultar isso. in83 • "Uma empresa são pessoas e as pessoas

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
termos de ética, é.. acho que é ética mesmo a palavra e como que a gente faria a relação interpessoal funcionar no ambiente remoto?		<ul style="list-style-type: none"> • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores" 35 • " Do ponto de vista de negócio não é um problema para nós . Não vai ser fácil, mas não é um problema pra nós" 35 • "parte dos valores do nosso negócio é que as pessoas se sintam bem no ambiente de trabalho e o remoto me soa frio ainda. Parece que os valores, eles não ficam próximos a pessoa" 35 	<i>da crença com a realidade</i>	precisam estar envolvidas nos mesmos valores" in83
quanto tempo isso tudo vai durar?	in84	<ul style="list-style-type: none"> • "Isso dá muita incerteza e traz muito medo também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 	Reconhece como incerteza por ser algo que lhe traz muito medo por ele não ter conhecimento. O desconhecido lhe traz muito medo. <i>Duração - medo - medo do desconhecido</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in84
Se a gente vai ficar limitado ao tempo que a gente já tem até o final dessa semana ou se isso aqui vai chegar até o final do ano?	in85	<ul style="list-style-type: none"> • "Isso dá muita incerteza e traz muito medo também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 	Reconhece como incerteza por ser algo que lhe traz muito medo por ele não ter conhecimento. O desconhecido lhe traz muito medo. Por não saber quanto tempo ficará sem saber, isso é reconhecido como incerteza. <i>Duração - medo - medo do desconhecido</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in85
A segunda pergunta para mim mais é qual a decisão certa tomar em relação ao isolamento?	in86	<ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" 36 • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" 36 • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também" 36 	Natureza do seu negócio. Não sabe o que decidir em relação aos seus clientes. Não tem métrica para avaliar a sua decisão. Conversando com outras startups percebe as incertezas delas e isso propaga para ele. <i>Falta de métrica para</i>	<ul style="list-style-type: none"> • "todo dia eu estou falando com pequenas empresas" in86 • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in86

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 	<i>avaliar decisão - percepção de incerteza por meio de outras startups – natureza do negócio</i>	
<p>Será que é certo fazer o isolamento e deixar a economia parar? Ou será que a gente tem que reabrir o comércio e se expor mais do ponto de vista sanitário?</p>	in87	<ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" 36 • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" 36 • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 	<p>Natureza do seu negócio. Não sabe o que decidir em relação aos seus clientes. Não tem métrica para avaliar a sua decisão. Conversando com outras startups percebe as incertezas delas e isso propaga para ele.</p> <p><i>Falta de métrica para avaliar decisão - percepção de incerteza por meio de outras startups – natureza do negócio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in87
<p>E salvar um pouco mais a economia e colocar as pessoas mais expostas ao risco de contágio? Ou se existe um meio termo aí né, entre esses dois extremos: parar tudo ou fazer funcionar tudo?</p>	in88	<ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" 36 • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" 36 • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 		<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in88
<p>Restrinjo o crédito para as PME ou libero nesse momento que eles mais precisam?</p>	in89	<ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" 36 • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" 36 • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também" 36 • "Eu acho que elenquei 		<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in89 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" in89

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36		
<p>Como é que a gente resolve essa questão do home office? Será que o funcionário realmente está trabalhando lá na casa dele como ele trabalha lá no escritório? É mais? É menos? Como a gente mede isso? Quais são as métricas que a gente pode utilizar?</p>	in90	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não estava preparado para isso" 36 • Isso também gera incerteza" 36 • "Aí também vem as incertezas sobre o nosso desempenho operacional trabalhando em home office" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" 36 	<p>Percebe a incerteza ao viver uma situação para a qual não estava preparado. Por ser uma situação que não estava preparado, percebe a incerteza.</p> <p>Despreparado - inesperado - efeito da incerteza - planejado x executado - discrepância de mundo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in90 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" in90
<p>será que continuaremos a vender?</p>	in91	<ul style="list-style-type: none"> • "Essa é a primeira pergunta que me vem à cabeça" 37 • "Com tudo isso que está acontecendo eu me pergunto muito e não tenho uma resposta para isso agora" 37 • "Essa pergunta afeta a minha receita e o caixa da empresa" 37 • "além disso, é se os meus clientes, que são advogados e cartórios, será que eles terão condições de no meio dessa pandemia continuarem a pagar pelos meus serviços" 37 • "a gente pensa mais na dor pensando em como a gente consegue alavancar as nossas vendas" 37 • "A gente precisa ter essa máquina funcionando e pensando como a gente consegue resolver alguma dor desse cliente. Mas é pensando nisso em como a gente consegue continuar vendendo." 37 	<p>Está preocupado com a situação dos clientes. Se os seus clientes conseguiram continuar pagando pelos seus serviços e se ele conseguirá continuar a vender. Observando o ambiente ele percebe nele essa incerteza. As informações o fazem questionar a situação dos seus clientes.</p> <p>observação do ambiente - natureza do negócio - reação dos clientes - incertezas dos clientes - imprevisibilidade - fonte de notícias (as suas fontes de informação a fazem perceber essa incerteza) - situação da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar mais na dor do cliente para alavancar as nossas vendas. In91

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Será que iremos conseguir captar investimento com algum Fund?	in92	<ul style="list-style-type: none"> • "a crise tudo mudou. Os investidores recuaram em suas negociações" 37 • "Nós ainda não conseguimos alcançar o break-even" 37 • "Nós dependemos de investimentos para continuarmos a crescer e a pagar as nossas contas" 37 • "Eu fico muito preocupada com isso" 37 • "sem esse dinheiro não conseguiremos manter as nossas operações" 37 • "para eu manter esse time eu tenho que conseguir o investimento" 37 	<p>Percebe essa incerteza por dois motivos. Primeiro pelo modelo de crescimento do seu negócio. Depende de investidores para crescer e pagar as contas. Percebe por isso a incerteza. Além disso, não quer ter que lidar com a decisão de dispensar o time. E para não perder o time precisa de investimento. Para não lidar com uma decisão que não quer, percebe a incerteza do investidor.</p> <p>Situação do caixa - modelo de crescimento da startup - evitando decisões que não quer tomar - repulsa em ter que dispensar o time - falta de investimento e investidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcançamos break-even, precisamos de investimento para crescer e pagar as contas. in92 • A crise mudou tudo e os investidores recuaram em suas negociações. In92
o meu time conseguirá lidar com essa nova lógica do home office?	in93	<ul style="list-style-type: none"> • "O nosso time não tinha o costume de operar em home office" 37 • "É no dia a dia que vamos mudando e melhorando os nossos processos" 37 • "Eu sempre gostei de estar perto deles. De saber o que estava acontecendo. Agora está todo mundo em casa" 37 • "Será que eles estão tendo um espaço adequado para trabalhar? Eu estou me adaptando a esse novo formato ainda. Surgem muitas dúvidas de como acompanhar o desempenho e a performasse do time" 37 • "Não sei como será agora com todo mundo 	<p>Situação nova. Nunca viveu a situação do home office e por isso percebe incerteza nela. Tem a preferência de trabalhar sempre perto do time e de acompanhar o que todos estão fazendo. Há uma série de variáveis que não controla no home office e percebe nisso incerteza.</p> <p>Situação nova - falta de controle de algumas variáveis - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ficar próximo do time, pois é no dia a dia que mudamos e melhoramos os nossos processos. In93

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		trabalhando remotamente" 37 • "Eu fico muito preocupada com a interação do time e a integração entre eles" 37		
por quanto tempo conseguiremos ficar nessa situação? Por quanto tempo a empresa consegue se manter nesse contexto do isolamento?	in94	<ul style="list-style-type: none"> • "Não existe uma previsão de quando essa crise irá terminar" 37 • "Temos agora esse período do isolamento. Já sentimentos os reflexos da crise econômica que nos espera" 37 • "Não consigo ter nenhuma ideia de quanto tempo essa crise irá durar e principalmente, por quanto tempo a empresa consegue manter suas atividades nesse contexto do covid" 37 • "Dependendo do tempo que durar a crise pode ser que a gente não aguente. Isso me preocupa muito também" 37 	<p>Pelo presente a empresa não conseguirá durar muito tempo se ele persistir. Caso o futuro não seja diferente do presente ou caso um futuro diferente demore demais para chegar faltará para empresas recursos para ela continuar existindo. Percebe nas ameaças do presente e na insustentabilidade do negócio a incerteza de duração.</p> <p>Sobrevivência - presente hostil - imprevisibilidade do futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcançamos break-even, precisamos de investimento para crescer e pagar as contas. in94 • A crise mudou tudo e os investidores recuaram em suas negociações. in94 • "Dependendo do tempo que durar a crise pode ser que a gente não aguente" in94
o que vai.. o que vai acontecer depois? Como vai ficar o mundo depois da grande crise?	in95	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que o que deixa a gente mais ansioso é tentar entender como as peças vão se encaixar de novo nesse mundo novo" 45 • "como que nós vamos conseguir ter.. quais as oportunidades que nós vamos conseguir explorar nesse mundo que vai surgir depois da crise" 45 • "É uma área que a gente acredita que vai mudar bastante em virtude dessa pandemia" 45 • "E a gente não tem respostas ainda do que vai acontecer" 45 • "Passa muito de entender como vai ficar 	<p>A ansiedade por não saber conseguir entender como será o novo mundo. Isso o faz perceber a incerteza. Está tentando entender como será a lógica do seu mercado nesse novo mundo após a crise. Trabalha com soluções para tornar as cidades mais inteligentes. Está tentando desenhar o futuro do transporte nas cidades. Por causa da natureza do seu negócio tenta antecipar e prever o futuro. E por não conseguir percebe a incerteza. Além disso,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "entender como as peças vão se encaixar de novo nesse mundo" in95

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		a sociedade... Como vai se organizar, como a gente vai se reorganizar pra viver nesse.. como vai ser esse mundo novo" 45	tem a crença de que tudo irá mudar após a crise. <i>Crença - natureza do negócio (futurologia) - predição - antecipação do futuro - preferência (futurologia)</i>	
como vão transportar gente?	in96	<ul style="list-style-type: none"> • "minha grande dúvida é... como vai ser o transporte de pessoas em um cenário de talvez uma pandemia de longo termo e quarentenas intermitentes" 45 • "tinha um consenso de que transporte.. veículo particular e carro não é sustentável" 45 • "agora tem o cenário de pandemia onde é preciso evitar aglomerações e o transporte coletivo tem aglomerações, então como é que você faz pra transportar uma grande massa de gente" 45 • "transporte em novas cidades é uma interrogação" 45 • "enquanto não fica claro isso a gente não sabe o que será do futuro da nossa área que a gente trabalha que é ajudar cidades a melhorar as redes de transporte e deslocamento de pessoas" 45 • "O transporte coletivo era a alternativa e era como todo mundo estava.. as cidades estavam se orientando para usar mais o transporte coletivo" 45 	A natureza do negócio o faz perceber a incerteza. Além disso, tem a crença do que o mundo irá mudar, mas não sabe como. Acredita nessa incerteza. <i>Crença - natureza do negócio - predição - preferência (futurologia)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Veículo particular não é sustentável, mas é preciso evitar aglomeração. in96 • Ajudar cidades a melhorar as redes de transporte e deslocamento de pessoas. In96

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
Como que a gente vai organizar como empresa, como é que a gente vai organizar como trabalho e mais como sociedade?	in97	<ul style="list-style-type: none"> • "se isso vai ser mais relevante e o que vai ser menos relevante nesse mundo que vai surgir" 45 • "Então a gente fica fazendo exercícios de futurologia, risco de cenários, então imaginando" 45 • "no pior caso, o que pode acontecer, em um caso atípico, um caso mais provável, dado o que a gente sabe até o momento do que pode acontecer e tenta se preparar pra esses cenários" 45 • "tem cenários que você não tem muito o que preparar... tem cenários que se, sei lá você reduz a atividade economia do país em 70% durante um ano, ninguém sabe o que vai acontecer" 45 • "Não adianta você ficar fazendo muito plano" 45 • "quando você tiver um desemprego de 60%, então não tem... tem cenários que simplesmente está em uma área não navegada que você tem que improvisar" 45 • "a pandemia está mudando totalmente a forma da cidade funcionar" 45 • "a cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender e é uma estrutura que está sendo fortemente impactada pela pandemia. " 45 	<p>Tenta prever e antecipar o futuro para tentar manter o negócio relevante. Ao tentar antecipar o futuro percebe a incerteza de relevância do negócio e de como a empresa continuará existir nesse futuro. Ao traçar cenários para o futuro do negócio percebe as incertezas. Tem a crença de que não adianta ficar fazendo muitos planos, pois há muitas variáveis no futuro que fogem do controle e caso aconteça, não há o que fazer.</p> <p><i>Design de cenários - predição - variáveis fora do controle - falta de controle - antecipação do futuro - relevância do negócio no futuro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a pandemia está mudando totalmente a forma da cidade funcionar" in97 • "A cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender" in97
quando a gente vai poder circular de novo?	in98	<ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" 47 		<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos

Primeira ordem - perguntas sem respostas (Incertezas)	Cod. da incerteza	Segunda ordem - Preocupações do empreendedor	Explicação	Segunda ordem - Heurísticas de delimitação
		<ul style="list-style-type: none"> • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso dai acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" 47 • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 47 		pagamentos dos nossos clientes" in98
Quantas pessoas vão perder o emprego?	in99	<ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" 47 • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso dai acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" 47 • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 47 		<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in99

Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 14 - Quadro de codificação das heurísticas das dimensões de exploração dos aspectos delimitados do negócio

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in1	<p>QUANDO EU VOU CONSEGUIR RECEBER O MATERIAL? 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • "os nossos equipamentos que a gente pediu da China e que a gente já tinha vendido no mercado" 2 • "basicamente a gente estava contando com uma receita que ela ia entrar a partir de Abril... então a gente estava contando com isso porque a gente vendeu, a gente assinou o contrato" 2 • "agora resulta que a gente não tem, não tem clareza de quando isso vai estar na nossa mão e quando isso vai estar já com os clientes... operacional nos clientes que no final das contas é assim... quando que a receita vai entrar" 2 • "ainda não tenho clareza assim de quando que a gente vai poder contar com essa receita no final do dia" 2 • "quando as receitas que a gente tem, tinha previsto entrar, vão entrar de fato" 2 • "... o nosso negócio, ele depender também de hardware... ele necessita de um investimento de afront, ou seja, antecipadamente pra você subsidiar o crescimento" 	<p>Percebe as incertezas em função de compromissos e planos assumidos no passado. Houve o julgamento, a decisão e no curso da ação eles perceberam as incertezas. A incerteza surgiu no curso da ação. O contexto no qual a decisão foi tomada mudou no curso da ação. O contexto do planejado mudou do contexto da execução.</p> <p><i>Curso da ação - Compromisso - Mudança de contexto (o julgamento e a decisão aconteceram num contexto e a ação está transcorrendo em outro) - Planejado diferente do executado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o software e comprar o hardware da China . in1 • Só faturamos dos clientes se entregarmos o hardware e o software. In1 • "investimento de afront [hardware] antecipadamente para subsidiar o crescimento" in1
in2	<p>SERÁ QUE A GENTE CONSEGUE COM ESSA AÇÕES, PASSAR POR ISSO? ATÉ QUANDO A GENTE CONSEGUE FICAR COM ESSE FLUXO DE CAIXA? 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • "por mais que a gente tenha tomado uma série de decisões pra gente prolongar esse fluxo de caixa, ter um caixa pra suportar ai alguns meses ...a receita que estava prevista pra entrar em Abril, o quanto ela vai se atrasar?" 2 • "Se em quatro meses, de fato, isso já vai ter passado?...fluxo de caixa para o planejamento que a gente fez" 2 • "o fluxo de caixa porque sinceramente é de fato o principal motivo depois de marketing fit que 	<p>A percepção da incerteza surge pela mudança do contexto no qual as ações foram planejadas e o contexto no qual essas ações estão sendo executadas. Essa diferença da realidade que existia no momento do planejamento, da decisão e da realidade que existe no curso da ação. A percepção dessa diferente permite ele perceber as incertezas provenientes disso. As suas decisões foram tomadas num mundo que deixou de existir no curso das ações que foram planejadas para esse mundo. A percepção da incerteza surge da identificação da</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar uma série de decisões para prolongar o caixa. in2 • Preocupar com o fluxo de caixa por não saber quanto da receita poderá atrasar. In2 • "o fluxo de caixa é de fato o principal motivo depois de marketing fit que as startups elas desaparecem" in2 • "não depender de condições externas pra passar por esse momento"

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>as startups elas desaparecem"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "vamos segurar aqui pra.. pra gente poder passar por esse período sem depender de coisas externas" 	<p>mudança desse mundo onde a ação foi planejada e do mundo onde a ação foi executada.</p> <p>Realidade - curso da ação - Planejado versus executado</p>	
in3	<p>O QUANTO ISSO IMPACTA NO ÂNIMO DAS PESSOAS? 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • "então uma preocupação com o time interno... e como eles, como eles vão passar por isso" 2 • "Isso vai nos possibilitar ter uma curva de aceleração muito maior, mas a gente precisa passar por isso" 2 • "Então eu não sei de fato como isso impacta" 2 • "A gente está fazendo o mínimo, o máximo pra, pra ter o mínimo de impacto, e também o quanto isso impacta a cadeia como um todo" 2 • "a gente tem de motivar o time, de, de falar assim, poxa, vai dar tudo certo, isso ai é um momento que passa, nós estamos em um segmento que somente tende a sair mais fortalecido as empresas que conseguem passar por isso, né. Isso vai nos possibilitar ter uma curva de aceleração muito maior, mas a gente precisa passar por isso" 2 • "até que ponto isso pode influenciar e impactar o crescimento que a gente tinha? Ânimo... interno e externo" 2 	<p>O ânimo e humor das pessoas pode afetar o crescimento que a empresa estava apresentando. Está preocupado com os fatores que podem afetar esse crescimento que estava acontecendo e que fundamentou as projeções de crescimento futuro.</p> <p>Crescimento - Fatores críticos para o crescimento - humor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o time por não ser capaz de prever o efeito do que estamos vivendo no comportamento dele. in3 • Motivar o time para sair mais fortalecido do momento que está vivendo e acelerar o negócio. in3
in4	<p>ONDE QUE VOU CONSEGUIR CAPITAL PRA.. ASSIM, NÃO SÓ PASSAR COM MAIS TRANQUILIDADE, MAS PRA GENTE PODER INVESTIR? ONDE A GENTE VAI CONSEGUIR CAPITAL? 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • "porque eu vejo que o momento é muito bom" 2 • "nós estamos em um segmento que somente tende a sair mais fortalecido as empresas que conseguem passar por isso" 2 	<p>Está preso às projeções de crescimento que foram planejadas para a startup. Enxerga que o momento seria ideal para a startup com muitas oportunidades de crescimento. Pensa no que falta para impulsionar o crescimento da startup nesse momento. E um dos fatores que lhe falta é capital, caixa. Por isso percebe a falta de investimento com uma incerteza. Essa incerteza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar capital para aproveitar as oportunidades do momento e duplicar, triplicar e talvez quadruplicar o negócio. in4

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "se a gente tivesse o dinheiro adequado pra investir é.. em quantidade de equipamentos, uma vez que esteja normalizado, a gente, poxa, duplicaria, triplicaria, quadruplicaria nossa receita." 2 • "essa é uma oportunidade gigante pra se ganhar muito dinheiro e pra fazer coisas muito interessantes" 2 • "se a gente tivesse o dinheiro adequado pra investir é.. em quantidade de equipamentos" 2 • "uma vez que esteja normalizado, a gente duplicaria, triplicaria, quadruplicaria nossa receita" 2 	<p>poderia se mitigada ajudar o crescimento da startup.</p> <p>Crescimento - crença no que foi planejado</p>	
in5	<p>COMO QUE O GOVERNO, ELE VAI SE POSICIONAR? 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente vê uma dubiedade ai em comunicados do governo que é muito difícil pra gente" 2 • "isso também gera incertezas que no final das contas... até que ponto isso impacta" 2 • "Porque isso pode gerar uma cascata, uma cadeia de eventos que pode ficar inclusive pior... vai, demite o ministro da saúde, a população se revolta, porque o cara que diz que é bom" 2 • "porque isso pode gerar impactos muito piores pra gente" 2 	<p>A falta de clareza no posicionamento do governo e a falta de articulação é percebida por ele como uma incerteza. Ele não sabe mensurar o efeito e o impacto disso no seu negócio. Isso passa a ser uma fonte de incerteza. A dubiedade das informações lhe dificulta avaliar as informações que está recebendo e isso é percebido por ele como uma incerteza.</p> <p>Dubiedade do governo - falta de clareza na comunicação - falta de articulação entre as diferentes instâncias do governo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto mais dubia a posição do governo, piores serão os impactos para o nosso negócio. In5
in6	<p>QUANDO QUE EU VOU PODER VOLTAR PRA SÃO PAULO? QUANDO QUE EU VOU PODER RESTABELECECER UMA ROTINA NORMAL DE TRABALHO?</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Mesmo que a gente já está acostumado a trabalhar remotamente, mas, ...é realmente difícil" 2 • "uma coisa é você estar remoto e estar em uma rotina normal... depois.. é.. as empresas de tecnologia podem cair num, num limbo" 2 • "mesmo que a gente possa trabalhar bastante, a gente pode 	<p>O fato de estar vivendo uma situação nova e sem precedentes é percebido por ele como uma incerteza. Falta-lhe parâmetros para medir os efeitos que essa incerteza pode ter no seu negócio. Não sabe o desfecho e as consequências dessa nova situação.</p> <p>Situação nova - ineditismo - medo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho remoto afeta muito a produtividade. In6

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	trabalhar bastante remotamente, impacta bastante na produtividade em si" 2		
in7	<p>SERÁ QUE A NOSSA PRODUTIVIDADE VAI CAIR MUITO?</p> <ul style="list-style-type: none"> • "mesmo que a gente possa trabalhar bastante, a gente pode trabalhar bastante remotamente, impacta bastante na produtividade em si" • "E isso depois vai se tornar um padrão pra depois que a normalidade estiver voltado" 	<p>Não sabe avaliar se essa situação nova será o novo padrão de normalidade. E isso é percebido por ele como uma incerteza. Não sabe se vive o evento como um cisne negro, uma exceção, ou se vive o evento como algo que irá perdurar, que irá ser o "novo normal". Ele não sabe avaliar e por isso percebe a incerteza.</p> <p><i>Evento raro - cisne negro - exceção ou regra - Avaliação do evento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho remoto afeta muito a produtividade. In7
in8	<p>QUANDO QUE EU VOU PODER VOLTAR PRA SÃO PAULO? QUANDO QUE EU VOU PODER RESTABELECECER UMA ROTINA NORMAL DE TRABALHO? 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • "É aquela coisa, se você passa quinze dias sem fazer nada, umas férias forçadas, você dá férias pro pessoal, então você tem um crescimento em V, um retorno em V" 2 • "Então você passa um mês, já não é tão em V" 2 • "o cara que, poxa, passa um mês sem receber já fala assim, ah, tem que arrumar aqui.... passa dois, três meses, você começa a ter um L, né, pra depois você retomar crescimento e esse crescimento ele não volta mais do jeito que ele estava em um curto período de tempo" 2 • "no meu caso ainda é mais impactante né, porque, poxa, tem uma empresa que a gente tomou algumas decisões, né. Poxa, vamos conversando com todo mundo, então a gente teve que cortar muita 	<p>Planejou um crescimento e uma série de ações. Investiu para que a realidade que ele havia planejado pudesse acontecer. Agora, num contexto diferente, percebe os fatores que estão afetando esses planejamentos e que ameaçam toda a energia e recursos gastos. Para defender esses recursos e energia ele percebe essas ameaças como incertezas. São incertezas que ameaçam o que ele havia planejado e que ele acredita que irá acontecer. A duração da crise afeta quando ele poderá retornar para o caminho que havia traçado e planejado seguir para a empresa.</p> <p><i>Crença - planejado versus executado - escada irracional de compromisso (está preso na energia e nos recursos gastos para planejar e criar o caminho que levaria a empresa para</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diante da falta de previsão de receita, cortar o máximo que puder, inclusive salários. In8 • "o fluxo de caixa é de fato o principal motivo depois de marketing fit que as startups elas desaparecem" in8 • "não depender de condições externas pra passar por esse momento" in8

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	coisa, inclusive salário" 2 • "o fluxo de caixa porque sinceramente é de fato o principal motivo depois de marketing fit que as startups elas desaparecem" • "não depender de condições externas pra passar por esse momento"	<i>a realidade que ele queria, ou seja, o crescimento)</i>	
in9	QUANTO VALE UM REAL AGORA NO CAIXA, QUANTO VAI VALER DAQUI A UM MÊS, QUANTO VAI VALER DAQUI A TRÊS MESE? 4 • "a empresa ai tem três milhões no caixa e a gente custa mais ou menos seiscentos mil reais" 4 • "a gente tem seis meses de vida que é bem, bem, bem tranquilo" 4 • "a gente teve cortes de budget infinito assim" 4 • "Chegou um motoboy ali com a artéria aberta no pronto socorro, cara, tem que logo parar de sangrar" 4 • "estamos em um momento ótimo" 4 • "agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais.. cada vez mais" 4 • "E a gente vai perceber quando o mercado volta, é nítido. A gente vai estar ali na cara do gol, a gente é ágil, a gente já está com os clientes, o produto é bom, o time está engajado" 4	O empreendedor tem um trauma do passado que o faz focar no caixa. Além disso, o caixa permitirá aproveitar as oportunidades que ocorrer a retomada. O caixa será importante para que ele possa explorar as oportunidades que ele acredita que irão surgir quando o mercado retornar. Ele acredita que o caixa é importante e cria uma narrativa para isso. Trauma - experiência - crença - narrativa - oportunidades	• Agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais. In9

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in10	<p>QUANTO VALE UM REAL NO CAIXA? 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • "daqui a dois meses, é nítido que vai valer mais o nosso um real no caixa" 4 • "eu nunca tive dinheiro no mercado financeiro. O pouco dinheiro que eu tenho está em renda fixa. Então eu não perdi dinheiro com a crise, eu não perdi poder" 4 • "Em 2018 a gente acelerou, acelerou, acelerou e deu no muro... eu tive que demitir 7 pessoas em um dia, em uma manhã e aquilo virou um trauma. E foi por falta de caixa" 4 • "tem esse trauma ai na história" 4 • "eu construí essa verdade que ninguém pega... Cada real no caixa vai valer mais com o tempo. então isso me dá segurança de que não vou precisar demitir ninguém, ai eu fico em paz" • "A verdade que eu criei pra convencer as pessoas que a cada dia um real no caixa vai valer mais" 	<p>Tem um trauma que usou para criar uma crença: a necessidade de focar a atenção no caixa. Então ter a sua percepção orientada para as incertezas que afetam o seu caixa.</p> <p>Trauma - crença - narrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não deixar nada afetar a minha verdade de que a cada dia um real no caixa vai valer mais com o tempo. In10 • "convencer as pessoas que a cada dia um real no caixa vai valer mais". In10
in11	<p>O QUANTO AS PESSOAS ESTÃO FRITANDO, SURTANDO NA CASA DELAS, SABE? 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu acredito muito no equilíbrio" 4 • "Uma pessoa que trabalha muito, no curto prazo ela pode até estar mandando bem para a empresa. Mas a médio e longo prazo, o prejuízo é enorme, crises do pânico, porra, estresses" 4 • "as pessoas não estão preparadas, em especial os jovens, eu estou vendo que as pessoas vão sofrer muito assim de ansiedade" 4 • "Eu estou, eu estou assumindo que eu não vou conseguir [eu não sei o que irá acontecer com o meu time]. Então nesse primeiro momento eu estou assumindo que eu não sei fazer" 4 • "o funcionário em primeiro lugar" 4 	<p>Reconhece que não sabe fazer e não sabe o que irá acontecer com o time. Esse reconhecimento o permite perceber essa incerteza. Além disso, a sua crença no equilíbrio o faz se preocupar com as pessoas e como elas estão sendo afetadas pela incerteza. Tem a crença de que o time está em primeiro lugar.</p> <p>Time - crença - valores pessoais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assumir que não sabe o que fazer. In11 • Manter o time equilibrado no curto, médio e longo prazo. In11

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in12	<p>SERÁ QUE ISSO É TÃO GRAVE ASSIM? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "criar cenários ali basic case, worse case, best case, em cima dessas perguntas básicas que a gente tinha" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p><i>Crença - diretrizes - valores - preferência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionar a informação que estou recebendo. In12 • "criar cenários basic case, worse case, best case, em cima de perguntas básicas que a gente tem". In12
in13	<p>SERÁ QUE ESSE NEGÓCIO É TÃO MAIS LETAL DO QUE UMA OUTRA COISA QUE A GENTE JÁ TEVE SÉRIO? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" • "criar cenários ali basic case, worse case, best case, em cima dessas perguntas básicas que a gente tinha" 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p><i>Crença - diretrizes - valores - preferência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionar a informação que estou recebendo. In13 • "criar cenários basic case, worse case, best case, em cima de perguntas básicas que a gente tem". In13

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in14	<p>SERÁ QUE A GENTE NÃO ESTÁ SUPER REAGINDO AO NEGÓCIO? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "...do lado pessoal. Então, eu sou uma pessoa que eu tendo a questionar muito as coisas." 5 • "criar cenários ali basic case, worse case, best case, em cima dessas perguntas básicas que a gente tinha" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p><i>Crença - diretrizes - valores - preferência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionar a informação que estou recebendo. In14 • "criar cenários basic case, worse case, best case, em cima de perguntas básicas que a gente tem". In14
in15	<p>QUAL QUE É A REAL VERACIDADE DE TUDO QUE EU ESTOU CONSUMINDO DE INFORMAÇÃO? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "...do lado pessoal. Então, eu sou uma pessoa que eu tendo a questionar muito as coisas." 5 • "criar cenários ali basic case, worse case, best case, em cima 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p><i>Crença - diretrizes - valores - preferência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionar a informação que estou recebendo. In15 • "criar cenários basic case, worse case, best case, em cima de perguntas básicas que a gente tem". In15

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	dessas perguntas básicas que a gente tinha" 5		
in16	<p>QUANDO QUE ESSE NEGÓCIO VAI ACABAR? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "queimar caixa para manter o negócio girando" 5 • "manter o negócio girando, a economia girando" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões sem sacrificar em detrimento da empresa, do dinheiro e da economia. In16 • Queimar caixa para manter o negócio girando e a economia. In16
in17	<p>QUANDO QUE VAI VOLTAR À NORMALIDADE? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões: primeiro - garantir a estabilidade e segurança do time, segundo - ajudar a garantir o negócio dos clientes, terceiro - garantir o nosso negócio. In17 • Queimar caixa para manter o negócio girando e a economia. In17

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	economia" 5 • "queimar caixa para manter o negócio girando" 5 • "manter o negócio girando, a economia girando" 5		
in18	QUANDO QUE EU VOU CONSEGUIR VOLTAR COM O TIME TRABALHANDO NO ESCRITÓRIO? 5 • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "eu tenho que me preocupar com o negócio para garantir também o impacto social" 5 • "ninguém deve sacrificar o seu social" 5	Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes. Crença - diretrizes - valores - preferência	• Não sacrificar o social. In18 • Preocupar com o negócio para garantir também o impacto social. In18
in19	QUANTO TEMPO VAI DURAR? 5 • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5	Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes. Crença - diretrizes - valores - preferência	• Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões: primeiro - garantir a estabilidade e segurança do time, segundo - ajudar a garantir o negócio dos clientes, terceiro - garantir o nosso negócio. In19 • Não sacrificar o social. In19 • Queimar caixa para manter o negócio girando e a economia. In19

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "eu tenho que me preocupar com o negócio para garantir também o impacto social" • "ninguém deve sacrificar o seu social" • "queimar caixa para manter o negócio girando" • "manter o negócio girando, a economia girando" 		
in20	<p>QUAIS SETORES DE CLIENTES NOSSOS SERÃO IMPACTADOS? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "criar cenários ali basic case, worse case, best case, em cima dessas perguntas básicas que a gente tinha" 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p>Crença - diretrizes - valores - preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões: primeiro - garantir a estabilidade e segurança do time, segundo - ajudar a garantir o negócio dos clientes, terceiro - garantir o nosso negócio. In20 • "criar cenários basic case, worse case, best case, em cima de perguntas básicas que a gente tem". In20
in21	<p>A GENTE VAI SOFRER UM IMPACTO DE CAIXA SIGNIFICATIVO? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade 		<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não quebra por falta de lucratividade, mas quebra por falta de caixa. In21 • Não sacrificar o social. In21

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>em todos os momentos" 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "A empresa não quebra por falta de lucratividade, mas quebra por falta de caixa" 5 • "eu tenho que me preocupar com o negócio para garantir também o impacto social" 5 • "ninguém deve sacrificar o seu social" 5 		
in22	<p>ENTÃO COMO QUE EU PODERIA PREVER UM CAIXA NECESSÁRIO PARA EU PASSAR ESSE MOMENTO? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade em todos os momentos" 5 • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "A empresa não quebra por falta de lucratividade, mas quebra por falta de caixa." 5 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p><i>Crença - diretrizes - valores - preferência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não quebra por falta de lucratividade, mas quebra por falta de caixa. In22 • Não sacrificar o social. In22
in23	<p>QUAIS CUSTOS NÃO ERAM NECESSÁRIOS PARA MIM NESSE MOMENTO? 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sigo 3 diretrizes em todas as suas decisões" 5 • "Primeiro, garantir a estabilidade e segurança do nosso time" 5 • "Segundo é ajudar na garantir dos negócios de nossos clientes" 5 • "A gente acha que o papel social nosso é esse: Garantir as pessoas do nosso time e o nosso cliente" 5 • "terceiro é o negócio" 5 • "Eu acho que a parte social é que para mim essa é a minha prioridade 	<p>Tem três diretrizes para direcionar todas as decisões da empresa. Essas diretrizes também influenciam a sua percepção. As diretrizes são a estabilidade e segurança do time, garantir o negócio dos clientes e terceiro garantir o próprio negócio. Tem a crença de que as pessoas são as mais importantes.</p> <p><i>Crença - diretrizes - valores - preferência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não quebra por falta de lucratividade, mas quebra por falta de caixa. In23 • Não sacrificar o social. In23

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>em todos os momentos" 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que ninguém deve sacrificar nada em detrimento de uma empresa, de dinheiro, da economia" 5 • "A empresa não quebra por falta de lucratividade, mas quebra por falta de caixa." 5 • "eu tenho que me preocupar com o negócio para garantir também o impacto social" 5 • "ninguém deve sacrificar o seu social" 5 		
in24	<p>A GENTE NÃO SABE QUAL SERÁ O PERÍODO DE QUARENTENA E QUÃO DURAMENTE ISSO IRÁ AFETAR A NOSSA ECONOMIA? 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas" 6 • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" 6 	<p>Percebe a incerteza por não ter influência e controle sobre um aspecto do negócio. Percebe isso como incerteza</p> <p><i>Falta de controle - falta de influência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Olhar para as variáveis que não controlo ou não tenho influência. in24 • "tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim" in24
in25	<p>A GENTE NÃO SABE QUAL VAI SER O TAMANHO DA CURVA DO CORONA NO BRASIL? 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas" 6 • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" 6 		<ul style="list-style-type: none"> • Olhar para as variáveis que não controlo ou não tenho influência. in25 • "tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim" in25
in26	<p>A GENTE NÃO SABE QUAL SERÁ O NÚMERO DE MORTES INFELIZMENTE? 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muita variável que infelizmente eu não tenho controle nenhum e quase influência nenhuma sobre elas" 6 • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não 		<ul style="list-style-type: none"> • Olhar para as variáveis que não controlo ou não tenho influência. in26 • "tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim" in26

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	quero ficar com perguntas sem respostas" 6		
in27	<p>COMO QUE ISSO PODE SER ATÉ INTERPRETADO E AFETAR O MORAL, POR EXEMPLO, DA EQUIPE? 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 • "Aqui não tem nenhum ego envolvido. Não tenho problema nenhum em perder. Se a receita da empresa caísse pela metade, ou voltasse a patamares de dois anos atrás, eu não teria problema nenhum em reconstruir isso." 6 • "A primeira defesa que eu olhei foi para o time" 6 • "Primeiro como eu preservo a saúde dessas pessoas? Primeira coisa foi essa compreensão em relação às pessoas" 6 • "Segundo foi sobre os clientes. A gente foi buscar como a gente se posicionar para os nossos clientes de uma forma que a nossa solução seja adequada para esse momento" 6 • "E aí o terceiro é a receita" 6 • "a receita a agente monitora ela a partir de dois vetores. Um é venda e o outro é cancelamento" 6 • "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" 6 • "eu temo sim pelas medidas que podem ser necessárias serem tomadas e como que isso pode afetar outras pessoas que talvez não tenham esse nível de consciência que eu tenho" 6 • como que isso pode ser até interpretado e afetar o moral da equipe" 6 	<p>Criou uma estratégia de defesa diante da defesa. A primeira ação foi olhar para o time. Percebeu as incertezas referentes às pessoas do time. Depois olhou para o cliente. Então se preocupou em perceber as incertezas referentes aos clientes. E por último a receita. Tem dois vetores que direcionam a sua percepção da receita. Tem como motivação tornar o desconhecido o mais conhecido possível. Isso o leva a fazer perguntas. Ele tentar descobrir tudo que lhe é desconhecido para que possa tornar conhecido. A incerteza do time se desdobra no cliente que desdobra na receita.</p> <p><i>Desconhecido - motivação - moral do pessoas - moral dos clientes - impacto na receita</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar o maior número de defesas para o time. In27

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in28	<p>QUANTO CAPITAL INTELLECTUAL EU POSSO PERDER E QUE TALVEZ EU NÃO RECUPERE? 6</p> <p>"Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu procuro sim ter planos e procedimentos para a partir do que acontecer, que vai desencadear em coisas, como eu vou controlar dentro das variáveis que eu tenho mais controle" 6 • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 • "A primeira defesa que eu olhei foi para o time" 6 • "Primeiro como eu preservo a saúde dessas pessoas? Primeira coisa foi essa compreensão em relação às pessoas" 6 • "Segundo foi sobre os clientes. A gente foi buscar como a gente se posicionar para os nossos clientes de uma forma que a nossa solução seja adequada para esse momento" 6 	<p>Procura ter vários cenários planejados. Tenta focar a atenção nas incertezas que controla. Tenta perceber as incertezas que emanam das ações que podem acontecer em cada cenário imaginado. A tentativa de realizar essa previsão e a descoberta do que lhe é desconhecido o faz perceber a incerteza.</p> <p><i>Elaboração de cenário - desconhecido</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar o maior número de defesas para o time. In28
in29	<p>O QUANTO AS PESSOAS PODEM INTERPRETAR MAL QUE A GENTE NÃO LUTOU TUDO QUE DAVA PARA LUTAR? 6</p> <p>• "Eu procuro tornar o desconhecido o mais conhecido possível para mim. Porque eu não quero ficar com perguntas sem respostas" 6</p> <p>• "Eu procuro sim ter planos e procedimentos para a partir do que acontecer, que vai desencadear em coisas, como eu vou controlar dentro das variáveis que eu tenho mais controle" 6</p> <p>• "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6</p> <p>• "A primeira defesa que eu olhei foi para o time" 6</p> <p>• "Primeiro como eu preservo a</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar o maior número de defesas para o time. In29

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>saúde dessas pessoas? Primeira coisa foi essa compreensão em relação às pessoas" 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Segundo foi sobre os clientes. A gente foi buscar como a gente se posicionar para os nossos clientes de uma forma que a nossa solução seja adequada para esse momento" 6 		
in30	<p>EU NÃO SEI QUANTO A "MINHA STARTUP" IRÁ FATURAR EM ABRIL? 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente ficou na Ramper neuróticos por controles de curto prazo que antes a gente olhava menos" 6 • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 " São as coisas que mais me afligem hoje. É tornar rapidamente conhecido o desconhecido com o qual estamos lidando" 6 • "colocar ordem no caos" 6 • "O empreendedor está sempre lidando com o desconhecido. Mas ele não pode deixar desconhecido muito tempo" 6 • "Porque se não ele vive no caos e aí ele não consegue rentabilizar aquilo que está explorando" 6 	<p>Ele está buscando perceber incertezas de curto prazo. Essas incertezas eram as que ele menos focava a sua atenção. Ele não gostava de lidar com elas. E para não lidar com as situações que ele não quer lidar ele buscou perceber as incertezas que, caso não sejam resolvidas, podem desencadear essas situações. Ele buscou lidar incertezas que não eram as que ele tinha preferência por lidar. Ele está buscando essas incertezas, pois caso essas incertezas perdurem por muito tempo isso pode impactá-lo de forma profunda. Ele não quer ficar submetido muito tempo à essas incertezas. Exatamente por serem incertezas que estão fora da sua preferência.</p> <p>Parece ser uma incerteza de URGÊNCIA e de CURTO PRAZO. Talvez Emergência. É o que de imediato precisa ser resolvido por ele no seu horizonte de planejamento. Não resolver essa incerteza o impede de pensar nas outras. Ele acha que essa incerteza afeta todas as outras.</p> <p>Crença - Preferência - mudança de preferência - urgência - emergência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o caixa para eu ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo. in30 • " tornar rapidamente conhecido o desconhecido com o qual estamos lidando" in30 • "colocar ordem no caos". in30 • "entender todas as forças que impulsionam a receita para que eu não precise mexer nas despesas." in30

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in31	<p>E EU NÃO FAÇO A MENOR IDEIA SE EU VOU PRECISAR DESLIGAR GENTE DA EQUIPE OU NÃO? 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente ficou na Ramper neuróticos por controles de curto prazo que antes a gente olhava menos" 6 • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 " São as coisas que mais me afligem hoje. É tornar rapidamente conhecido o desconhecido com o qual estamos lidando" 6 • "O empreendedor está sempre lidando com o desconhecido. Mas ele não pode deixar desconhecido muito tempo" 6 • "Porque senão ele vive no caos e aí ele não consegue rentabilizar aquilo que está explorando" 6 • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis" 6 • "entender todas as forças que impulsionam a receita para que eu não precise mexer nas despesas." 6 	<p>É uma incerteza que ele não quer lidar. Ele não quer ter que demitir pessoas do seu time. Essa é uma incerteza de curto prazo que depende de outras. Então o seu foco está em resolver as incertezas que são mais urgentes, pois se ele resolver essas incertezas, essa incerteza deixará de existir.</p> <p><i>curto prazo - preferência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o caixa para eu ter o controle de tudo que eu consigo no curto prazo. in31 • " tornar rapidamente conhecido o desconhecido com o qual estamos lidando" in31 • Para não lidar com aquilo que eu não quero lidar, criar o maior número de defesas para o time. in31 • "entender todas as forças que impulsionam a receita para que eu não precise mexer nas despesas." in31
in32	<p>O BANCO CENTRAL VAI LIBERAR CRÉDITO DE CAPITAL DE GIRO DE UMA MANEIRA RÁPIDA E ACESSÍVEL PARA OS EMPRESÁRIOS EM GERAL NO QUAL EU ME INCLUO? 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque nesse momento as linhas de crédito estão praticamente 10% da quantidade que existia normalmente há 15, 20 dias atrás" 8 • "Eu acredito que tal como eu provavelmente muitas empresas aí vão estar com faturamento muito próximo de zero nos próximos 3 meses" 8 • "No meu caso específico muito próximo de zero e a certeza que eu vou passar por isso pela especificidade do meu ramo e do meu negócio" 8 • "A minha primeira resposta ali 	<p>Olha para o entorno e percebe a mudança do contexto e da realidade no qual ele se encontra. Ele percebe na mudança de realidade a incerteza. Também observa outras empresas. Ao observar outras empresas percebe a incerteza. O que parece incerto para os outros se torna incerto para ele também. A situação presente o faz perceber a incerteza. Está com risco de não sobreviver pelos próximos 30 dias pela natureza do seu negócio.</p> <p>Incerteza para outros - mudança de realidade - urgência - sobrevivência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com faturamento muito próximo de zero, procurar linhas de crédito para sobreviver. In32

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>porque o meu problema é muito sério mesmo. Arrisca a minha empresa não sobreviver 30 dias a partir de hoje" 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • "90% da minha renda é advinda da intermediação financeira das listas de presentes dos noivos... a renda foi praticamente a zero" 8 		
in33	<p>VOU PRECISAR MANDAR EMBORA? 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O meu time já pequeno. A gente já está junto há cinco anos" 8 • "É uma coisa que eu estou evitando assim. Eu não gosto nem de pensar na hipótese de mandar embora alguém do meu time." 8 • "Então, mando embora agora e daqui 4, 5 6 meses está tudo normal e perdi uma pessoa que faz parte da cultura da empresa" 8 • "A nossa arrumação de casa foi muito mais ano passado inteiro e agora eu me encontro numa situação que eu não tenho quase nada para arrumar a não ser mandar pessoas embora que daí entra na minha segunda questão, que é uma coisa terrível" 8 • "se eu mandar uma pessoa embora tem rescisões, tem pessoas antigas. E dinheiro para fazer as rescisões?" 8 	<p>Está muito tempo com as pessoas da empresa. É um time pequeno e passou o último ano organizando a empresa. Fez todos os cortes possíveis. Só lhe resta agora, com as ações do ano anterior, cortar pessoas. Essa incerteza desencadeia uma série de outras incertezas.</p> <p><i>Time - preferência - desdobramento de outras incertezas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar a hipótese de demitir alguém do time. In33
in34	<p>NINGUÉM PODE AFIRMAR COM CERTEZA VAI ACABAR DAQUI UM MÊS? VAI ACABAR DAQUI A DOIS? VAI ACABAR DAQUI HÁ TRÊS? 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Pelo o que eu tenho acompanhado e eu acompanho freneticamente até porque eu sou de formação jornalística" 8 • "Pelas próprias reportagens que eu leio e as opiniões de pessoas da própria área da saúde" 8 • "ninguém está dizendo que isso vai acabar em um mês, dois meses, três meses. Então eles não sabem" 8 • "A minha primeira resposta ali 	<p>Está acompanhando outras pessoas da área econômica e da saúde. Pelo fato delas não terem uma resposta para a duração da crise, percebe isso como uma incerteza. Percebe na falta de resposta dos outros como uma incerteza.</p> <p><i>Comparação - fontes de informação</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com a receita praticamente zerada posso não sobreviver 30 dias. In34

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>porque o meu problema é muito sério mesmo. Arrisca a minha empresa não sobreviver 30 dias a partir de hoje" 8</p>		
in35	<p>E COMO VAI SER O CENÁRIO DEPOIS? 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu acredito que isso até são coisas bem genéricas que qualquer empresário está passando nesse momento" 8 • "Pelas próprias reportagens que eu leio e as opiniões de pessoas da própria área da saúde. Não dá para eu me enfiar em muitas opiniões de pessoas da área econômica. Porque a pessoa da área econômica não tem noção nenhum de quando vai acabar a doença, o contágio." 8 • "Pelo o que eu tenho acompanhado e eu acompanho freneticamente até porque eu sou de formação jornalística. Eu acompanho dez mídias escritas ao mesmo tempo." 8 	<p>Percebe a incerteza pois acredita que outras empresas estão passando pelas mesmas situações. Por acreditar que o que está vivendo está também sendo vivido por outros o faz perceber com incerteza.</p> <p><i>Comparação</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar freneticamente várias mídias escritas simultaneamente para entender o que está acontecendo. in35 • Não confiar em opiniões da área de economia sobre a área da saúde. In35
in36	<p>QUAL É A PROFUNDIDADE DA CRISE QUE NÓS ESTAMOS ENFRENTANDO? 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente sabia que vinha o impacto, mas não sei qual é o tamanho" 11 • "usei a analogia com o time de um tsunami que você vê na praia e lá no fundo você vê uma onda gigantesca" 11 chegando. Eu não sei se ela vai chegar com a mesma potência que eu estou vendo ela lá no fundo, ou se ela vai chegar uma marolinha pequenininha. Então essa é uma primeira incerteza" 11 • "A gente não ter resposta do tamanho do estrago que a gente ainda vai vivenciar" 11 • "As outras vão derivar muito dessa aí" 11 • "a forma é você conseguir externalizar isso. Tornar isso um pouco mais palpável. O fato de 	<p>Ao tentar criar planos para o futuro ele consegue perceber a incerteza. A tentativa de traçar planos lhe faz fazer certas perguntas e ao perceber que não tem respostas ele identifica a incerteza. Além disso, não saber a profundidade do evento é percebido por ele como uma incerteza.</p> <p><i>Traçar planos - elaborar estratégias - profundidade</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora a gente não mexe em nada, avalia o impacto no negócio e coloca todo mundo em estado de atenção. In36

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>you already create a plan A, B and C is very good because you take a little of this concern" 11</p> <ul style="list-style-type: none"> "The people know some sectors that have been very impacted until now by the crisis. It has a very clear reflex of some sectors that have been very impacted" 11 "Now the people do not move anything, let's evaluate the impact of the business and it is logical to put the world in a state of attention" 11 		
in37	<p>QUAIS OS SETORES MAIS OU MENOS AFETADOS ONDE A GENTE TEM QUE COLOCAR ENERGIA? 11</p> <ul style="list-style-type: none"> "the people attend or not a determined sector" 11 "You have a group on one side that will come from the other side independent of anything... You have that company that is in shock still, that paralyzed on the beach waiting for the tsunami to arrive. Cara, cannot move. It has that one that is bad of any way. It can be good now in the crisis, the sector of it can be good or bad, but the company is bad" 11 "Now the people do not move anything, let's evaluate the impact of the business and it is logical to put the world in a state of attention" 11 "the people made a reflection that does not matter the sector. In reality, it matters how that company is prepared to move in this moment" 11 		<ul style="list-style-type: none"> Now the people do not move anything, evaluate the impact on the business and put the world in a state of attention. In37 Does not matter the sector of the company, it matters how prepared she is to move in this moment. In37
in38	<p>QUANTO TEMPO VAI DURAR? 11</p> <ul style="list-style-type: none"> "nobody can answer this with clarity still" 11 "You take here some projections that talk that we only recover now from 2021 to 2022. Others talk that here in some months, 3 months already returned" 11 "E o empreendedor está ali na linha de fogo do negócio. Tem que 	<p>He perceives the uncertainty by perceiving that other people do not have an answer for the question that he is making. Also he perceives the uncertainty by the fact of the answers for the question that he is making being very divergent.</p> <p><i>Coletivo - Manada - Respostas muito divergentes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> "The entrepreneur is here in the line of fire of the business, he has to do the business in any way. In38

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	fazer o negócio girar de qualquer jeito" 11		
in39	<p>SERÁ QUE VOCÊ ESTÁ TOMANDO AS MELHORES DECISÕES? SERÁ QUE EU ESTOU TOMANDO AS MELHORES DECISÕES? 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Imagina que você não tem a certeza de onde você está pisando" 11 • "E você tem que tomar decisões" 11 • "Boas ou ruins só a história que vai provar. Só depois que vai provar" 11 • "é uma pergunta que eu não consigo responder" 11 • "será que essa é a melhor decisão a ser tomada agora? Para algumas até que por conta de históricos passados e um pouco mais de vivência você sabe que sim. Mas tem outras que você não consegue ter clareza e certeza" 11 • "imagina que você está ali navegando. Pegou o seu avião e vamos sair daqui e ir até Florianópolis. Você está no meio do caminho e começa uma turbulência, uma tempestade. Você perdeu o radar. Você não consegue enxergar mais nada. E você tem que levar todo mundo são e salvo para a terra. Não importa se irá descer em Florianópolis ou não. O importante nesse momento é a sobrevivência" 11 • "Você tem que lidar muito bem com isso para não entrar num estado de choque. Algumas empresas param. Você tem que absorver, ótimo. Tentar tirar isso da sua cabeça para organizar." 11 • "você vai ter que tomar algumas decisões. Você perdeu o radar, você não consegue ter clareza de onde está indo, mas você vai ter que tomar decisões ali" 11 • "O fato de você também não tomar decisões acho que é a pior 	<p>Tem a crença de que o mais importante é sobreviver. Está preocupado, pois não tem métricas para avaliar a sua decisão no momento em que ela está sendo tomada. E por não ter essa métrica percebe a incerteza. Ele está sem informação, voando às cegas. Por não ter as informações que ele gostaria de ter para tomar as suas decisões, ele percebe por meio disso a incerteza. Acredita que o fato de não tomar decisões é algo ruim. Mas vê na obrigação de ter que tomar uma decisão sem ter a informação que precisa como incerteza, pois isso o faz fazer perguntas para as quais ele não consegue encontrar respostas.</p> <p>Cegueira - Decisão - crença - tomando decisões às cegas - decindo sem métricas de avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "É preciso tomar decisões para sobreviver, não tomar decisões nesse momento é a pior coisa para o empreendedor" in39

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	coisa para o empreendedor nesse momento" 11		
in40	<p>QUANDO ISSO VAI VOLTAR? 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem uma insegurança muito grande para saber qual que é a data para esse momento que a gente está agora" 12 • "Os volumes caíram muito. O faturamento caiu demais" 12 • "o faturamento caiu, o volume caiu, o pessoal está em home office sozinho" 12 • "Nós estamos com caixa. A gente acabou de fazer uma rodada de investimento" 12 • "conseguiria com zero de faturamento a gente conseguia ainda 8 meses. Mas isso não é uma realidade. Eu acho que estou fora da curva" 12 • "Eu tenho um perfil muito preventivo. A gente tem uma cultura muito pé no chão. E o caixa é uma coisa que a gente sempre se preocupou" 12 • "eu preciso pensar na empresa como empresário" 12 	<p>Tem uma tranquilidade por causa do aporte de capital de recebeu, mas reconhece que isso é algo fora da curva. Está olhando os números da startup: queda no volume, no faturamento. E isso o faz elaborar as perguntas e não encontrar respostas para elas. O efeito sentindo da crise no presente o faz perceber a incerteza.</p> <p><i>Efeito no presente da crise - Receita - duração da incerteza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sou muito preventivo, por isso sempre preocupado com caixa. in40 • "pensar na empresa como empresário." in40

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in41	<p>QUANDO A GENTE VAI RETOMAR, QUE NÍVEIS VAI SER ESSA RETOMADA? COMO NÓS IREMOS VOLTAR? E DE QUE FORMA? 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Nós estamos com caixa" 12 • "Se eu dispensar uma pessoa agora eu vou ter que cortar uma pessoa do meu time porque não vou ter trabalho para ela. E eu preciso pensar na empresa como empresário" 12 • "Essa decisão para fazer a dispensa do time que estão na cultura na empresa vai ser um baque demais, mas a gente precisa pensar na empresa" 12 • "É uma missão difícil, mas faz parte do gestor" 12 • "Agora o quanto eu vou fazer isso vai depender exatamente do tempo da retomada" 12 • "Então já tenho que ir atrás de captação novos recursos. Eu tinha conseguido recurso para investir para crescer" • "eu vou ter recurso para pagar as despesas" 12 • " O investidor acabou de colocar um dinheiro em uma empresa, um equity para a gente alavancar e crescer. Eu vou usar esse dinheiro para outra coisa. Para pagar caixa. Para fazer fluxo de caixa" 12 	<p>Não quer demitir ninguém do time por causa da cultura que criou. Percebe na incerteza de duração outras incertezas. A incerteza de duração se desdobra nessa. A incerteza o faz questionar o que acontecerá caso ele precise demitir por causa da duração da incerteza e o impacto que isso terá na empresa. Tem a crença de que precisa pensar como empresário e como empresário precisa tomar decisões difíceis. Além disso, está sendo obrigado pelo conselho da empresa (investidores) a fazer perguntas referentes à retomada da empresa. Por não ter respostas, percebe a incerteza. A influência do conselho direciona as suas decisões e percebe nelas incerteza.</p> <p><i>Influência do conselho - Preferência - Impacto da incerteza - desdobramento de outra incerteza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "pensar na empresa como empresário" in41 • O negócio tem que alavancar e crescer. in41 • Com a queda das vendas e do faturamento, usar o investimento para fazer fluxo de caixa. in41
in42	<p>TEM PERGUNTAS QUE A GENTE TEM DÚVIDA RE RELAÇÃO ÀS MELHORES ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO COM O NOSSO TIME. 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente está muito focado no negócio" 12 • "eu preciso pensar na empresa como empresário" 12 • "Paramos e pensamos: nós estamos fazendo errado" 12 • "A gente tem uma rede de profissionais muito forte que a gente começou a fazer pesquisa com eles...A comunicação com eles foi diferente" 12 • "Tomamos a atitude já de 	<p>Percebeu na comunicação com o seu time que não estava fluindo e nisso foi o gatilho para fazer perguntas de como poderia comunicar com o time de uma forma melhor nesse momento. Por não ter respostas e nem métricas para avaliar a decisão, percebeu a incerteza. O foco excessivo no negócio o fez deixar de perceber outros aspectos do negócio e por isso percebe nesse foco excessivo uma fonte de incerteza.</p> <p>Foco no negócio - falta de métrica para as decisões - comunicação ao time</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Ser responsável e preservar primeiro a vida e ajudar o time" in42 • Focar no time, pois qualquer coisa a gente consegue resolver menos a morte. in42

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>incentivar e treinar esses caras para que eles se protejam e protejam os clientes. No modelo de mindset vamos continuar trabalhando" 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E a gente começou a perceber que uma parte desses profissionais olhava para a gente tipo como olham para o Bolsonaro" 12 • "Qualquer coisa a gente consegue resolver menos a morte." 12 		
in43	<p>DEIXAR TODO MUNDO EM CASA? 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A nossa posição está sendo ficar em casa porque eu acredito... É uma dúvida. É um pergunta que eu tenho" 12 • "A gente olha muito tendência... a gente olha o passado" 12 • "Qualquer coisa a gente consegue resolver menos a morte." 12 • "Inclusiva as minhas decisões aqui de: vamos reduzir o time, vamos colocar as pessoas de férias e quanto tempo, tudo isso está em cima do passado que a gente sabe" 12 • "Eu tenho certeza em cima desse passado e vamos replicando" 12 • "a gente tem que ser responsável e preservar primeiro a vida e se ajudar. Então essa é uma postura da startup que a gente está tomando" 12 • "Qualquer coisa a gente consegue resolver menos a morte." 12 	<p>Com o uso do passado avalia o presente. E na comparação entre o que foi feito no passado e o que pode ser feito no presente surgem as perguntas. Tem uma crença alimentada pelo passado, mas não sabe o quanto ela se aplica no presente. Ao não saber o que fazer recorre ao passado para ter alguma referência.</p> <p>Crença - comparação com o passado - replicação do passado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Ser responsável e preservar primeiro a vida e ajudar o time" in43 • Focar nas pessoas, pois qualquer coisa a gente consegue resolver menos a morte. in43
in44	<p>O QUANTO ISSO VAI MUDAR? 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Que vai impactar vai" 12 • "Por exemplo a minha filha que tem 5 anos via ser drástico" 12 • "Isso ela vai... eu tenho certeza que vai preocupar para o resto da vida" 12 • "Qualquer coisa a gente consegue resolver menos a morte." 12 	<p>Tem a crença de que vai mudar. Essa crença o faz perguntar. E ao não encontrar respostas percebe a incerteza. Constrói essa crença pelo que ele está vivendo e tem uma narrativa para sustentar essa crença.</p> <p>Crença - narrativa para sustentar a crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Focar nas pessoas, pois qualquer coisa a gente consegue resolver menos a morte. In44

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in45	<p>COMO A GENTE VAI ENTENDER A CULTURA DEPOIS DESSE AJUSTE QUE FIZER COM O TIME? 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai tomar decisões duras e dispensar pessoas" 12 • "A gente formou um time unido" 12 • "Eles vão com certeza sentir" 12 • "a gente está fazendo um esforço danado de ficar conectado próximo dele para eles sentirem juntos. A gente tem uma cultura muito forte na FIX no time" 12 	<p>Tem a crença/ convicção que terá que tomar decisões difíceis. Não sabe como será sentido pelo seu time essas decisões difíceis. Não consegue prever o efeito de suas decisões. Por serem decisões que ele mesmo considera que difíceis de serem tomadas, preocupa com o efeito delas.</p> <p><i>Crença - efeito/impacto da sua decisão</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "tomar decisões duras e dispensar pessoas" in45 • Fazer o máximo de esforço para estar conectado e junto ao time. In45
in46	<p>COMO A CRISE AFETARÁ A SAÚDE MENTAL DO MEU TIME? 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu fico preocupado inclusive questão de saúde mental" 12 • "O nosso time também a gente tem conversado muito" 12 • "Eu acho o quanto isso vai afetar no dia a dia das pessoas" 12 • "A gente vai ficar com isso na cabeça. Um trauma que eu acho que aconteceu" 12 • "Eu acho que essa questão de comportamento do time ou a gente que lida com gestão a gente vê muitas pessoas" 12 • "Então esse tipo de coisa como que vai impactar no dia a dia delas tudo isso" 12 • "Estou tendo uma necessidade de estar muito mais próximo com eles porque eu tenho um time jovem, um time que está fazendo home office" 12 • "a gente está fazendo um esforço danado de ficar conectado próximo dele para eles sentirem juntos. A gente tem uma cultura muito forte na FIX no time" 12 	<p>Percebe a incerteza pela conversa que ele tem com as pessoas do seu time. A sua experiência o faz ter a crença que as pessoas vão sentir o efeito da incerteza e não saberão lidar com ela. Consegue pela conversa com o time perceber a incerteza.</p> <p><i>Conversa com as pessoas - Observação do comportamento das pessoas - crença</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer o máximo de esforço para estar conectado e junto ao time. In46
in47	<p>QUANDO A GENTE CONSEGUE TERMINAR ESSA CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTO? E O QUANTO VAI AFETAR TAMBÉM? 15</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente estava rodando uma captação de investimento nesse momento" 15 	<p>A mudança do curso da ação do que já havia sido planejado e pensado. O mundo que foi planejado mudou durante o curso da ação. E nessa mudança percebe-se a incerteza. Para esse mundo que acreditavam existir comprometeram uma série</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quem sobreviver vai ter um diferencial competitivo, o runway é a nova chave. In47

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente começou lá em novembro. E estava avançado. Estava indo muito bem em algumas frentes. Quase fechando e aí bateu essa crise" 15 • "Porque eu já tenho certeza que o valuation que a gente estava negociando já não é mais o mesmo. Na verdade, bastante coisa mudou" 15 • "quem sobreviver vai ter um diferencial competitivo. Que o runway é a nova chave." 15 	<p>de recursos e ações.</p> <p>Mudança do mundo - Mundo planejado diferente do mundo no curso da ação</p>	
in48	<p>COMO IREMOS TRAÇAR O NOVO PLANO? 15</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje" 15 • "Porque agora as coisas mudaram muito" 15 • "O que a gente ouve falar: quem sobreviver vai ter um diferencial competitivo... Que o runway é a nova chave" 15 • "A gente está um pouco perdido ainda. A gente não sabe direito como iremos traçar o novo plano, essa nova estratégia" 15 • " A gente só sabe que tem que se adaptar e tem que pilotar rápido" 15 	<p>Existe um novo mundo e há certas premissas que estão sendo ditas desse mundo. Eles não sabem se essas premissas estão certas porque eles não sabem muito sobre esse novo mundo. Isso gera nele perguntas e que o faz perceber as incertezas. O olhar para incerteza se deve ao fato dele terem um plano que não se aplica mais nesse novo mundo. Eles não sabem como planejar para um mundo que é muito diferente do mundo que eles acreditavam que estariam vivendo com a startup.</p> <p>O que é verdade nesse novo mundo - Métricas para o novo mundo - planos para o novo mundo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Se a gente continuar controlando o cliente que tinha lá em novembro a gente vai necessariamente dar errado hoje" in48 • "tem que se adaptar e tem que pilotar rápido" in48
in49	<p>COMO ESTÁ A SAÚDE DOS MEUS CLIENTES [FINANCEIRA]? 15</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalha com a logística de alimentos, a gente tem clientes que abastece o varejo. E outros que abastecem outros serviços. Esses aí estão parados" 15 • "A gente tem um cliente que é bem importante para a gente e que ela parou completamente" 15 • "Ele não está vendendo nada. E a gente fica se perguntando quais dessas empresas que a gente tem na mão para poder ver o que o vírus irá fazer com elas" 15 • "Porque desde o começo nossa ideia era auxiliar os clientes a 	<p>Percebe sinais (dicas) em seus clientes e percebe a incerteza. O fato dos clientes terem parado as suas operações propaga até ele como uma incerteza. Ao observarem seus clientes percebe as suas próprias incertezas. Não sabe como a incerteza do seu cliente irá afetá-lo. Por não ter controle sobre essa variável percebe ela como incerteza. Ele não consegue entregar o valor que havia planejado entregar para seus clientes. Isso o faz fazer essa pergunta.</p> <p>Sinais da rede - Rede -</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias. in49 • O aumento da inadimplência impacta muito o nosso fluxo de caixa e não depende da gente. in49

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>crecerem" 15</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E de repente a gente está vendo o aumento das inadimplências" 15 • "A gente não sabe onde vai dar também" 15 • "meio que não depende da gente" 15 • "A gente manda um email para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias" 15 	<p><i>Percepção da incerteza de elementos da rede - Desconhecimento da forma como a incerteza irá se propagar - falta de controle e influência</i></p>	
in50	<p>MAS A GENTE NÃO SABE O TAMANHO QUE VAI SER O BURACO DE VERDADE? 15</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente manda um email para todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias" 15 • "Recebemos respostas da maioria" 15 • "A gente vai ser impactado por inadimplência especificamente" 15 • "A gente se pergunta muito menos se vai crescer ou não.... E mais se os clientes vão pagar o fornecedor de logística" 15 	<p>A sua existência depende do crescimento dos seus clientes. Os clientes estão inadimplentes e ele não consegue saber se os seus clientes conseguirão continuar a crescer. Para a startup crescer ela precisa que a sua rede cresça também. Entra em contato com os clientes para medir como eles estão olhando para o curto e médio prazo. Tenta por meio dos clientes perceber as suas incertezas. As respostas obtidas por seus clientes o levam a fazer essa pergunta.</p> <p><i>Comunicação com os clientes - rede - dependência dos clientes - crescimento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar todos os clientes perguntando como eles estão enxergando os próximos 30, 40 dias. In50
in51	<p>PASSANDO ISSO [OS DEPÓSITOS DE CONSTRUÇÃO] ELAS REALMENTE VÃO SER DIGITAIS? 17</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou apostando que sim, mas eu não tenho certeza" 17 • "Eu fiz uma ação. A gente ganha comissão sobre venda e a gente baixou a comissão com expectativa que mais lojas entrassem" 17 • "Afinal de contas essas lojas não tem o canal digital. Mesmo baixando a comissão o número de lojas que entraram foi abaixo do esperado" 17 • "95% das lojas não tinha canal digital para vender" 17 • "Eu percebo que os lojistas em 	<p>O empreendedor faz uma aposta para o futuro e se projeta a partir dessa aposta. Essa aposta é o gatilho para ele fazer perguntas. Ele tem a crença de as empresas passarão pela transformação digital. Ele apostou nisso e fez uma série de ações. O resultado de engajamento ficou abaixo do esperado não atingindo as expectativas de sua aposta e da sua crença. Isso é um gatilho para ele se questionar e elaborar perguntas que ele não tem respostas para elas. A falta de ação do seu cliente é um sinal que ele usa para a sua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aposto na transformação digital num setor com 95% das lojas sem um canal digital para vender. In51

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>invés de na hora que bater a crise respirar e falar o que eu vou fazer agora, o cara simplesmente congelou" 17</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou apostando se não durante a crise, pós crise, eles vão estar com a mente mais aberta e propício à começar a trabalhar omnichannel." 17 	<p>percepção de incerteza. <i>Crença - Aposta - Expectativas não atendidas</i></p>	
in52	<p>EU NÃO TENHO TANTA CERTEZA SE AS PESSOAS VÃO VOLTAR A CONSUMIR COMO ELAS CONSUMIAM? 17</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque o que deve ter batido de desespero em gente que tinha no máximo receita para um, dois meses, quando não para menos" 17 • "E muito disso foi por conta de um consumo descabido tipo: de comprar muita coisa sempre precisar, de pagar altos valores por coisas que talvez não custassem tudo aquilo pelo preço que estava sendo vendido" 17 • "O que fode o cenário é a falta de previsibilidade" 17 • "Sobreviver virou a coisa mais importante nesse momento... quando você tira a previsibilidade das coisas voltarem ao normal" 17 • "Eu acho que o normal nunca mais vai ser como é. Vai ser um outro normal" 17 • "por mais diferente que seja, ele precisa ter uma previsibilidade. Hoje ninguém tem" 17 	<p>Acredita que outros empreendedores estão desesperados. E a sua crença do desespero dos outros é um gatilho para a sua percepção. O fato de não conseguir prever o faz perceber a incerteza. Isso o faz perguntas que buscam fazer previsões e ao não ter respostas para elas ele percebe a incerteza. Está no modo sobrevivência. A sua atenção está focada nisso. <i>Falta de previsibilidade - sobrevivência - crença</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o normal nunca mais vai ser como é, vai ser um outro normal" in52

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in53	<p>QUAL O TAMANHO DELA? QUAL O TAMANHO.. A DIMENSÃO DESSA CRISE, O QUE QUE ELA VAI ABRANGER? 18</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Se ela vai abranger todos os mercados... se ela vai abranger todas as pessoas... todos os profissionais" 18 • "a gente poderia tomar algum tipo de ação" 18 • "Se você não sabe qual é o tamanho do buraco que você tá caindo, você não sabe em que momento você precisa se preparar pra organizar né, preparar o seu joelho, preparar a sua postura pra poder sair do fundo do poço" 18 • "a gente termina o dia com uma reunião aqui, quando eu termino o dia com uma reunião, eu faço um balanço do dia, pra tentar dimensionar o tamanho dessa crise pra eu tomar ação no dia seguinte" 18 • "quando eu consulto é.. a minha rede de contato e a minha equipe, eu tento pegar a percepção deles é.. pra saber o que que está rolando. é.. qual que é o impacto disso vindo por exemplo de um amigo, vindo de um empreendedor amigo, né. De um cliente" 18 • "eu tenho que, pegando essas informações deles, que é o mercado real ali, né. É.. ver o tamanho dela" 18 • "eu vou pegando as percepções e tentando dimensionar o tamanho" 18 • "eu comparo com todos os parceiros e empreendedores do mercado e profissionais e tento perceber se eu estou indo, estou indo melhor" 18 • "Então eu vou pegando as percepções e tentando dimensionar o tamanho" 18 	<p>Tenta mensurar a profundidade da crise. O tamanho que ela terá e percebe nisso uma incerteza. Usa essa pergunta para desdobrá-la em outras.</p> <p><i>Abrangência - profundidade - desdobra em outras incertezas (matriz)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Se você não sabe qual é o tamanho do buraco que você tá caindo, você não sabe em que momento você precisa se preparar para organizar para poder sair do fundo do poço" in53 • Pegar as percepções da minha e tentar dimensionar o tamanho. In53

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in54	<p>QUAL É O TEMPO DE DURAÇÃO DELA PARA QUE VOCÊ POSSA PROGRAMAR UMA RETOMADA? 18</p> <ul style="list-style-type: none"> • "porque é a partir dela que a gente poderia tomar algum tipo de ação" 18 • "Se você não sabe qual é o tamanho do buraco que você está caindo, você não sabe em que momento você precisa se preparar pra organizar né, preparar o seu joelho, preparar a sua postura pra poder sair do fundo do poço" 18 • "Se você não sabe qual é o tamanho do buraco que você está caindo, você não sabe em que momento você precisa se preparar pra organizar....preparar o seu joelho, preparar a sua postura pra poder sair do fundo do poço" 18 	<p>Essa incerteza é desdobramento de outra incerteza. Ele usa uma incerteza para desdobrar outra. Essa incerteza surge da profundidade. Para agir ele precisa planejar e isso o faz pensar na duração da incerteza.</p> <p><i>Planejamento - contingência para a incerteza - proteções contra a incerteza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Se você não sabe qual é o tamanho do buraco que você está caindo, você não sabe em que momento você precisa se preparar para organizar para poder sair do fundo do poço" in54
in55	<p>QUAL É A FONTE CONFIÁVEL DE DADO QUE VOCÊ CONFIA? 18</p> <ul style="list-style-type: none"> • "talvez umas das coisas que não teve nas crises anteriores de 2008 talvez a última grande crise é que a.. hoje você tem muito mais influencers e está todo mundo muito exposto à informação de todos os canais" 18 • "como indivíduo você não sabe se você procura informação... numa rede mais popular, se você busca informação numa rede mais tradicional ou se você busca informação com parentes e amigos também" 18 • "onde você buscar e em que canal de informação você confia" 18 	<p>Uma incerteza de fonte de informação. Qual fonte buscar informação e em qual fonte confiar. Uma vez exposto à uma fonte isso gera uma ancoragem que irá influenciar a sua percepção. O que é uma boa fonte e como procurar essa fonte, isso é a incerteza.</p> <p><i>Fonte de informação - veracidade da fonte - seleção da fonte - influência da fonte</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar e descobrir entre tantos influencers canais de informação de confiança. In55
in56	<p>QUANTO TEMPO VAI LEVAR ESSA HISTÓRIA? QUANTO TEMPO A GENTE VAI TER QUE FICAR SUBMETIDO À SITUAÇÃO ATUAL? 20</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque é um tipo de pergunta que dependendo da resposta pode ser muito otimista ou pode ser muito pessimista a resposta" 20 • "com certeza quanto mais tempo a gente levar para solucionar isso, mais nocivo vai ser para a 	<p>Tem a crença de que quanto mais durar mais nociva será a incerteza. Por isso está percebendo essa incerteza.</p> <p><i>Crença - duração - efeito (quanto mais durar, maior será o número de afetados)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "quanto mais tempo a gente levar para solucionar o problema, mais nocivo vai ser para a sociedade" in56

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>sociedade" 20</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Em todos os aspectos. Eu acho que vai ser desde o aspecto social, das relações inter-humanas. E aí a gente pode considerar a parte econômica também" 20 		
in57	<p>QUAIS SERÃO AS TRANSFORMAÇÕES QUE VÃO ACONTECER DEPOIS DISSO? 20</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O que espera a gente na outra ponta?" 20 • "É muito mais importante eu ter comida na mesa e ter talvez grana para poder viajar do que comprar um celular de 10K reais" 20 • "com certeza quanto mais tempo a gente levar para solucionar isso, mais nocivo vai ser para a sociedade" 20 	<p>Tem uma crença. Está tentando antecipar o que acontecerá. A sua incerteza está em ele não ser capaz de antecipar.</p> <p>Imprevisibilidade - antecipação do futuro - previsão do comportamento - crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "quanto mais tempo a gente levar para solucionar o problema, mais nocivo vai ser para a sociedade" in57
in58	<p>SERÁ QUE A MINHA EMPRESA VAI SOBREVIVER À ISSO? SERÁ QUE O TRABALHO QUE EU ESTOU DESEMPENHANDO HOJE VAI CONTINUAR SENDO RELEVANTE DAQUI A SEIS MESES? 20</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Como eu faço para continuar sendo relevante?" 20 • "Quando a gente começa a entrar em camadas inferiores. Isso eu estou jogando na última camada, no nível do mundo" 20 • "A prioridade número 1 nesse momento é não perder nenhum cliente" 20 • "E aí a gente vai trazendo para a nossa realidade. Aí você também pode pegar mais perto do seu círculo e você" 20 • "aquela que está mais próxima de mim. É aquela que está na camada mais próxima" 20 	<p>Está tentando decompor a incerteza, do macro para o micro. Está questionando se o trabalho continuará a ser relevante. Tem uma crença de que os valores irão mudar e isso pode afetar a relevância do negócio.</p> <p>Relevância - crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar relevante para manter a prioridade número 1 de não perder nenhum cliente. In58
in59	<p>QUANTO TEMPO ISSO VAI DURAR? 24</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" 24 • "Porque se a gente soubesse o quanto tempo essa situação, esse 	<p>Quer planejar e não consegue sem estimar uma duração para o evento. A necessidade de planejar o faz perceber essa incerteza.</p> <p>Ato de planejar -</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar." in59

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	fator externo chamando assim, vai durar a gente conseguiria fazer um planejamento mais assertivo" 24	<i>necessidade de planejar- planejamento</i>	
in60	<p>SE ISSO ACABA AMANHÃ, SE ISSO ACABA DAQUI UM MÊS, ISSO ACABA DAQUI A 6 MESES? 24</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" • "Porque se a gente soubesse o quanto tempo essa situação, esse fator externo chamando assim, vai durar a gente conseguiria fazer um planejamento mais assertivo" 	<p>Quer planejar e não consegue sem estimar uma duração para o evento. A necessidade de planejar o faz perceber essa incerteza.</p> <p><i>Ato de planejar - necessidade de planejar- planejamento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Necessidade de poder planejar" in60
in61	<p>QUAL A PROFUNDIDADE DESSE PROBLEMA QUE A GENTE ESTÁ VIVENDO? 24</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente tem projetado cenários para se for uma situação A, B ou C" 24 • "a gente não sabe qual delas vai ser. É saber o tempo e saber a profundidade desse problema que a gente vem vivendo" 24 	<p>Planejou vários cenários e para cada uma possível profundidade do evento. Precisa saber qual a profundidade para saber qual cenário escolher e seguir.</p> <p><i>Cenários - Imprevisibilidade - Necessidade de planejar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projetar cenários para uma situação A, B ou C. in61
in62	<p>COMO AS COISAS VÃO SER DEPOIS DISSO? 24</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu entendo particularmente falando, que vai existir novos hábitos" 24 • "a gente tem projetado cenários para se for uma situação A, B ou C" 24 • "Sejam hábitos de relação interpessoal, a relação humana vai mudar a partir de então" 24 • "se atividade que não existiam até então acontecendo via vídeo conferência elas passam a existir" 24 	<p>Tem a crença de que o mundo vai mudar. Essa crença o faz perceber essa incerteza. Acredita na mudança, mas não sabe qual será.</p> <p><i>Predição - crença</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projetar cenários para uma situação A, B ou C. in62

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in63	<p>QUAL FOI O EFEITO FINAL SOBRE O FATURAMENTO DE VOCÊS? 25</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A Cuponeria costuma ser muito focada no meio físico" 25 • "A gente não podia deixar nada com cupom físico então isso é uma modificação também no produto, no produto clube" 25 • "acabou afetando todos os nossos produtos" 25 • "E nesse momento o que que a gente foca? Em se adaptar" 25 • "A gente correu. Foi muito rápido a iniciativa de migrar tudo para cupom de e-commerce e de delivery. Tudo no meio digital de aplicativo tanto que a gente já tinha. A gente reforçou, deu prioridade quanto a questão de novos parceiros" • "Todos os nossos produtos tiveram impacto." 25 • "o efeito final sobre o faturamento é uma coisa que a gente não sabe. É uma coisa que ainda não temos como saber" 25 • "Então enquanto eles estavam direcionados para coisas muito voltados para o meio físico, eles começaram a direcionar para o desenvolvimento de ferramentas voltadas para o cupom de e-commerce" 25 • "foi isso que aconteceu e foi muito rápida essa virada. É muito orgânica essa virada" 25 • "a gente precisou treinar cada área para fazer que é muito diferente do que eles estavam acostumados" 25 • "a agente correu atrás também de coisas que pudessem segurar o nosso faturamento" 25 	<p>O produto da empresa, que era físico, deixou de ter sentido pois tudo se tornou digital. A empresa operava no mundo físico e com cupons físicos. O mundo passou a ser digital. Essa mudança de mundo gerou incerteza. Percebeu nessa mudança a incerteza. Percebeu a incerteza também na rapidez com que as coisas mudaram e por terem que fazer coisas diferentes do que faziam.</p> <p><i>Mudança drástica da realidade - Queda do faturamento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Somos muito focados no meio físico e não podemos deixar nada com cupom físico. In63

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in64	<p>QUANTO TEMPO VAI DURAR ISSO? SERÁ QUE VAI DURAR DOIS MESES? EM TRÊS MESES? VAI ATÉ O FINAL DO ANO? SERÁ QUE SÓ VOLTA AO NORMAL DAQUI HÁ DOIS ANOS? 25</p> <ul style="list-style-type: none"> • "o efeito final sobre o faturamento é uma coisa que a gente não sabe. É uma coisa que ainda não temos como saber" 25 • "A gente tem conseguido tirar coisas de onde a gente não tirava" 25 • "A gente colocou mais banners de reticências aproveitando que o dólar está à cinco e esse faturamento é em dólar" 25 • "Então foram adaptações assim que a gente fez de maneira bem rápida" 25 • "Em uma semana a gente já tinha colocado os banners para segurar o faturamento" 25 • "A gente correu. Foi muito rápido a iniciativa de migrar tudo para cupom de e-commerce e de delivery. Tudo no meio digital de aplicativo tanto que a gente já tinha. A gente reforçou, deu prioridade quanto a questão de novos parceiros" 25 • "Então foi isso que aconteceu e foi muito rápida essa virada. É muito orgânica essa virada." 	<p>Adaptou o negócio para a mudança que está vivendo. Não sabem quanto tempo essas adaptações irão se sustentar ou durar. Isso gera incerteza. AS adaptações não podem ser por longo prazo. Isso gera incerteza pois as adaptações são apenas para segurar o faturamento e não deixar a receita ir à zero, mas não é algo sustentável nem perene. Não se sustenta no longo prazo.</p> <p>Adaptação - mudança - segurança - sobrevivência - medidas de contingência - curto prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migrar de forma rápida tudo para cupom de e-commerce e delivery. in64 • "tirar coisas de onde a gente não tirava. In64
in65	<p>VOLTA AO NORMAL? O CENÁRIO DEPOIS DA CRISE VAI SER IGUAL AO CENÁRIO QUE A GENTE TINHA ANTES? 25</p> <ul style="list-style-type: none"> • "As pessoas estão mudando de hábito e isso é uma coisa que ainda não dá para saber como vai afetar" 25 • "a gente acha que vai descobrindo ao longo do tempo" 25 • "Então até nesse direcionamento de produto continua focando em alguma coisa que a gente focava antes para o meio físico por que vai voltar ao normal ou não? Ou foco só no outro lado?" 25 	<p>Não sabe se desenvolve um novo produto pensando num mundo novo ou se desenvolve um produto pensando que o mundo irá voltar ao que era antes. Essa discrepância gera incerteza. Não sabe se aposta na mudança de comportamento do mundo ou na volta do mundo ao que era antes em relação ao seu produto.</p> <p>Aposta - imprevisibilidade - discrepância - choque de realidade - aposta num futuro - mudança do mundo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nesse momento focar em se adaptar. In65

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "E nesse momento o que que a gente foca? Em se adaptar" 25 		
in66	<p>SE VAI TODO MUNDO VOLTAR EM BREVE A TRABALHAR NO MESMO ESPAÇO FÍSICO? SE A GENTE VAI FAZER DEPOIS MAIS HOME OFFICE? SE VAI ALTERNAR EQUIPE DENTRO DO ESCRITÓRIO? 25</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente não exatamente também como vai ser essa volta" 25 • "A gente estava mudando de escritório porque a gente tinha preenchido todos os lugares do escritório e estava contratando" 25 • "A gente estava olhando um novo escritório. A gente estava praticamente com uma sala fechada." 25 • "Isso é uma outra coisa que logo de cara a gente já pensou como vai ser isso depois de trabalho, de espaço físico? Será que vai ter mudança? Será que volta em breve ou será que não?" 25 • "Isso também foi uma coisa que a gente ficou totalmente sem saber" 25 	<p>Investiram numa mudança de escritório e para dobrar o número de funcionários da empresa. Alugaram um novo espaço e mobiliaram ele todo. Investiram no presente num futuro que acreditavam que iria acontecer. Agora no presente ele futuro parece que não irá acontecer mais. Isso gerou a incerteza. Desistir do investimento no presente e pensar num novo futuro. Sustentar o investimento feito no presente e acreditar que o futuro que haviam planejado irá acontecer.</p> <p><i>Investimento no presente de um futuro que acreditavam - investimento num futuro - futuro imaginado x futuro provável - crença</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mudar para um espaço novo para poder continuar contratando. In66
in67	<p>OLHAR PARA O FUTURO E TENTAR VISUALIZAR O QUE VAI SER NO FUTURO? 29</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu preciso me reinventar. Não vai ser a primeira vez" 29 • "eu já estou pensando aqui em saídas sobre como viver nesse novo mundo que se apresenta" 29 • "nós estamos trabalhando já num projeto novo" 29 • "Talvez seja essa a diferença de quem empreende e de quem fica sempre esperando alguma coisa acontecer. O empreendedor não espera. Ele faz acontecer" 29 	<p>Crença. Já passou por outras crises e nas crises construiu a crença de que precisa se reinventar. Passou por todas as transformações do mercado digital no mundo. Tem um forte instinto de pivotar. A sua incerteza é tentar prever será esse novo mundo e o que ele precisa fazer agora no presente para existir nele.</p> <p><i>Predição - crença - retrospectiva - prever o futuro e agir no presente - foco no futuro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • O empreendedor não espera, ele faz acontecer e por isso preciso me reinventar. in67 • "Eu preciso me reinventar e não vai ser a primeira vez." in67

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in68	<p>COMO É QUE EU VOU ESTAR NESSES PRÓXIMOS 12 MESES ENTÃO NÉ? COMO É QUE EU VOU SOBREVIVER? 29</p> <ul style="list-style-type: none"> • "deve mudar também boa parte da economia mundial" 29 • "está nascendo aí o movimento, para mais made-Brasil, menos made-China. Isso também abre oportunidades... uma das coisas que eu tenho pensando" 29 • "O problema é competir nos preços da China... A gente não vai conseguir mão-de-obra no custo que a China paga e a quantidade de horas que eles trabalham" 29 • "eu preciso me reinventar. Não vai ser a primeira vez" 29 • "olhar para o futuro e tentar visualizar o que vai ser no futuro" 29 	<p>Está tentando prever o futuro e desenhar esse novo futuro. Tem uma crença e uma preferência por isso. Isso o faz desapegar ao presente. O presente é só uma forma de alcançar o futuro. A sua incerteza surge dessa sua falta de previsibilidade do futuro e por não saber o que precisa fazer no presente para continuar a existir no futuro. É uma sobrevivência no futuro.</p> <p><i>Crença - preferência - sobrevivência no futuro - foco no futuro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preciso me reinventar e não vai ser a primeira vez." in68
in69	<p>SERÁ QUE A CHINA FEZ ISSO DE PROPÓSITO OU SEM QUERER?</p> <ul style="list-style-type: none"> • "deve mudar também boa parte da economia mundial" 29 • "está nascendo aí o movimento, para mais made-Brasil, menos made-China. Isso também abre oportunidades... uma das coisas que eu tenho pensando" 29 • "O problema é competir nos preços da China... A gente não vai conseguir mão-de-obra no custo que a China paga e a quantidade de horas que eles trabalham" 29 	<p>Pessoal - Particular - Crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar as oportunidades do movimento que está nascendo mais made-Brasil, menos made-China. in69

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in70	<p>E ISSO VAI MUDAR TAMBÉM AS RELAÇÕES DO MUNDO COM A CHINA? 29</p> <ul style="list-style-type: none"> • "acontecerá uma mudança comportamental nova" 29 • "deve mudar também boa parte da economia mundial" 29 • "está nascendo aí o movimento, para mais made-Brasil, menos made-China. Isso também abre oportunidades... uma das coisas que eu tenho pensando" 29 • "O problema é competir nos preços da China... A gente não vai conseguir mão-de-obra no custo que a China paga e a quantidade de horas que eles trabalham" 29 • "Outra coisa, muitas pessoas estão descobrindo que dá para trabalhar de casa e bem. Eu acho que vai ter muita vaga de escritório de alto padrão na Faria Lima aí" 29 • "Porque muita gente está pensando hoje: porque eu pago 70, 100 pau de aluguel ali e eu tocando uma empresa com todo mundo de Home Office? Então vai ter um impacto muito grande essa pandemia" 29 • "vai ter um impacto muito grande essa pandemia... Não só no comportamento por conta do medo, mas também no comportamento por conta do que as pessoas estão descobrindo diante dessas dificuldades que estamos enfrentando" 29 • "Então nós temos o medo, as dificuldades, as novidades que surgiram por conta das dificuldades" 29 • "Então é com tudo isso em mente que eu venho pensando quais serão os próximos passos" 29 	<p>Percebe a incerteza pela tentativa de prever a antecipar o futuro. AS variáveis que afetam essa previsibilidade geram incerteza para ele: a mudança de comportamento das pessoas. Tem a crença de que o futuro irá mudar e seu modo de agir foi sempre apostar num futuro e tentar chegar nele primeiro que todo mundo. Está tentando fazer isso nesse momento, mas por ser algo novo, isso gera incerteza para ele. Está tendo dificuldade de desenhar esse futuro e o que ele precisa fazer no presente para chegar nesse futuro.</p> <p><i>Predição - mudança de comportamento - aposta no futuro - crença - sobrevivência no futuro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar as oportunidades do movimento que está nascendo mais made-Brasil, menos made-China. in70

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in71	<p>COMO EU VOU CONTINUAR A EXISTIR COMO EMPREENDEDOR NESSE NOVO MUNDO PÓS COVID? 29</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu já mandei 80% do meu quadro de funcionários embora e os 20% restante vai ser difícil pagar" 29 • "como uma startup ela ainda não fecha as contas" 29 • "E na Startup tem um outro desafio não é, que é manter acesa a chama dos investidores para que eles continuem mantendo a empresa de pé" 29 • "O que não vai ser fácil, porque eu tenho medo de como vão estar as vendas daqui 6 meses" 29 • "Porque hoje as pessoas ainda estão comprando, mas muito tempo desempregado, ou muito tempo sem renda, ou muito tempo com uma renda menor, vão fazer as pessoas comprarem menos tudo, inclusive vinho que é supérfluo" 29 • "muito tempo desempregado, ou muito tempo sem renda, ou muito tempo com uma renda menor, vão fazer as pessoas comprarem menos tudo, inclusive vinho que é supérfluo" 29 • "Eu preciso me reinventar. Não vai ser a primeira vez" 29 • "eu já estou pensando aqui em saídas sobre como viver nesse novo mundo que se apresenta" 29 • "nós estamos trabalhando já num projeto novo" 29 • "Talvez seja essa a diferença de quem empreende e de quem fica sempre esperando alguma coisa acontecer. O empreendedor não espera. Ele faz acontecer" 29 	<p>Relevância do produto diante de uma recessão. Manter o interesse dos investidores e para isso agiu para manter os números da empresa atrativo. Olha para o médio prazo e não consegue fazer previsões de como estará o mercado da empresa. Tem uma crença de que precisa agir rápido no presente, pois o importante é continuar existindo no futuro. Tem a preferência de se projetar no futuro e tentar sempre antecipar. A sua trajetória foi marcada por uma antecipação. Por se antecipar, conseguiu criar soluções no presente que faziam sentido no futuro. Por essa preferência de antecipar o futuro e crença de que o mundo irá mudar. Tem um viés de autoconfiança muito grande (acredita ser um gênio)</p> <p><i>Crença - preferência - relevância do produto - imprevisibilidade - predição - foco no futuro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • manter acesa a chama dos investidores para que eles continuem mantendo a empresa de pé. in71 • "Eu preciso me reinventar e não vai ser a primeira vez." in71

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in72	<p>QUANDO QUE A GENTE VAI TER UMA RETOMADA DE AQUECIMENTO DA ECONOMIA? 32</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Quando eu olho pro segmento de pequenas e médias empresas, que é onde eu devo fazer... é ter o grande potencial de escala da minha empresa, foi quase que um banho de agua fria" 32 • "eu estou exatamente no momento de entrada de investimento em um novo segmento e justamente o segmento que mais é afetado pelo momento de crise que a gente está vivendo" 32 • "eu tive só 20% da minha base pedindo redução de contrato" 32 • "eu acho que a maior incerteza é quando que a gente retoma" 32 • "Acho que não é se a gente vai retornar porque o se ele vai acontecer em algum momento. Mas é quando que a gente consegue retomar" 32 • "Quando que a gente consegue voltar a viver próximo do que a gente vivia antes?" 32 	<p>Estava em vias de investir num novo segmento que foi muito afetado pela crise. Percebe nisso a incerteza, pois o segmento que ele ia escalar o negócio foi um dos mais afetados. Por essa observação e por essa decisão ele percebeu a incerteza. Já tinha planejado, julgado, decidido e estava no momento de agir. No curso da ação percebeu a mudança. Na mudança percebeu a incerteza. Acredita que irá retomar, mas não sabe quando.</p> <p><i>Crença - discrepância temporal - mudança de mundo - mudança no curso da ação</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o meu negócio. In72
in73	<p>A GENTE VAI CONSEGUIR VOLTAR A VIVER COMO A GENTE VIVIA ANTES? 32</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Então acho que essa é a maior incerteza ainda" 32 • "eu não sei o que vai acontecer depois disso tudo, se a gente vai usar isso como um trampolim pra evoluir enquanto sociedade ou se a gente vai fazer do jeito que a gente sempre fez que é ignorar todos os fatos e parar de pensar sobre eles e deixar de viver o luto" 32 • "Quando eu olho pro segmento de pequenas e médias empresas, que é onde eu devo fazer... é ter o grande potencial de escala da minha empresa, foi quase que um banho de agua fria" 32 	<p>Não sabe o que vai acontecer pós-covid. Não sabe se tudo irá voltar ao normal como acontece no país ou se iremos usar essa crise como um gatilho para impulsionar mudanças. Essas duas possibilidades são percebidas por ele como incertezas.</p> <p><i>Passado do país - repetibilidade do comportamento brasileiro - choque de realidade - real efeito da crise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o meu negócio. In73

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in74	<p>SE A DECISÃO INCLUSIVE DE INVESTIMENTO EM UM NOVO SEGMENTO, SE ELA DEVE CONTINUAR AGORA OU SE ELA NÃO DEVE CONTINUAR E EU DEVO PARALISAR ELA? 32</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu tenho muitas dúvidas com relação ao negócio" 32 • "essas dúvidas mais específicas sobre a retomada do crescimento, se eu consigo investir no mercado que eu vou... que eu estava querendo entrar" 32 • "eu sempre tive a tecla "F***" sempre muito ligada, assim, do ponto de vista de que eu não vou pensar no que eu tenho que fazer ou deixar de fazer" 32 • "se você pensa demais, você perde o timing do negócio" 32 • "acho que a dúvida do fazer é, cara, se eu pensei que dá pra fazer eu vou fazer" 32 • "É.. eu acredito muito nisso , se.. se pensou que dá pra fazer, eu vou fazer" 32 • "Quando eu olho pro segmento de pequenas e médias empresas, que é onde eu devo fazer... é ter o grande potencial de escala da minha empresa, foi quase que um banho de água fria" 32 	<p>Tem uma crença forte de agir. Pensa e faz. Não gosta de ficar planejando, analisando e pensando. Prefere agir. Por ter que refletir e planejar, está percebendo isso como uma incerteza. O fato de não poder agir é para ele uma incerteza. Não consegue agir nesse momento e está tendo que analisar e planejar.</p> <p><i>Crença - preferência (prefere focar na ação) - Paralisia (não consegue agir e não sabe como agir) - fora da zona de conforto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "se você pensa demais, você perde o timing do negócio" in74 • O segmento de pequenas e médias empresas é o grande potencial para escalar o meu negócio. In74
in75	<p>O QUANTO ESSA PANDEMIA VAI AFETAR A NOSSA ECONOMIA GERAL DO PAÍS? 34</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Então essa seria a primeira pergunta que eu ainda não tenho resposta" 34 • "talvez ainda vai demorar um tempo pra gente ter" 34 • "nós estamos em uma, uma fase de captação de investimento" 34 • "por ser uma startup, normalmente o que a gente visualiza nessa, principalmente nós que optamos por essa linha de seguir investindo, de seguir captando investimento" 34 • "Então eu senti uma diferença bem grande em relação ao ano passado, esse ano" 34 	<p>Está analisando um novo mercado. Esse novo mercado está sendo muito afetado pela crise. E isso o faz fazer essa pergunta. Não sabe quando poderá agir e movimentar a empresa para esse novo mercado.</p> <p><i>Planejamento (tinha planejado entrar nesse mercado) - mudança de mundo - planejado x executado - imprevisibilidade da rede</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos em uma fase de captação de investimento e por isso seguiremos captando investimento. in75

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "eu sinto essa dificuldade hoje [de investimento] na IOT" 34 • "será que as empresas de tecnologia e as Venture Capitals vão focar em empresas de IOT como, como o novo mercado potencial?" 34 • "Porque a gente tem poucas empresas de IOT no país que receberam investimentos de sales a, sales b" 34 		
in76	<p>QUAL SERIA O PRINCIPAL.. A PRINCIPAL MANEIRA DA GENTE, HÁ.. MOSTRAR VALOR PARA O NOSSO CLIENTE E MOSTRAR QUE NESSE MOMENTO DE PANDEMIA, NESSE MOMENTO DE HOME OFFICE A GENTE É MAIS EFETIVO AINDA À DISTANCIA DO QUE PRÓXIMO DELES? 34</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A segunda pergunta está baseada nessa primeira que é, dentro do setor de tecnologia, que é o setor que eu estou incluso, trabalhamos com software" 34 • "mostrar o quanto a ferramenta pode auxiliar eles inclusive no home office, esse tipo de coisa, a gente está buscando essa resposta como empresa" 34 	<p>Essa incerteza desdobra de outra incerteza. Ele percebe essa incerteza por meio da percepção de outra incerteza. Preocupação em manter o negócio relevante com a mudança de mundo. A solução foi pensada para um mundo que não existe mais. Percebe nisso incerteza.</p> <p><i>Desdobramento da incerteza - uma incerteza revela outra - camada de incertezas - relevância do negócio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar o quanto a ferramenta pode auxiliar os nossos clientes, inclusive no home office. In76
in77	<p>COMO QUE VÃO SE COMPORTAR AS VENTURE CAPITALS DO PAÍS DAQUI A UM ANO, HÁ.. PARA.. PRO SETOR DE IOT? 34</p> <ul style="list-style-type: none"> • "nós estamos em uma, uma fase de captação de investimento" 34 • "por ser uma startup, normalmente o que a gente visualiza nessa, principalmente nós que optamos por essa linha de seguir investindo, de seguir captando investimento" 34 • "Então eu senti uma diferença bem grande em relação ao ano passado, esse ano" 34 • "eu sinto essa dificuldade hoje [de investimento] na IOT" 34 	<p>Está na fase de captar investimento para continuar crescendo. Optou pelo modelo de captar investimento para financiar o crescimento da startup. Isso o faz preocupar com investimento. A incerteza está no comportamento dos investidores. Se eles terão interesse de investir em empresas de IOT ou se a crise irá diminuir o apetite dele. Não consegue prever o comportamento dos investidores e nem o humor deles.</p> <p><i>imprevisibilidade - modelo de crescimento da startup -</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos em uma fase de captação de investimento e seguiremos captando investimento. In77

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "será que as empresas de tecnologia e as Venture Capitals vão focar em empresas de IOT como, como o novo mercado potencial?" 34 • "eu senti uma diferença bem grande em relação ao ano passado, esse ano" 34 • "Porque a gente tem poucas empresas de IOT no país que receberam investimentos de sales a, sales b" 34 	<p><i>necessidade de investimento - imprevisibilidade do comportamento dos investidores</i></p>	
in78	<p>MAS SERÁ QUE REALMENTE ESSE É O CAMINHO QUE EU TENHO QUE SEGUIR? 34</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu ainda não tenho qual é o direcionamento que eu vou ter que tomar" 34 • "Eu optei no começo do ano por estudar a parte de gestão de pessoas, que a gente começou a aumentar a equipe" 34 • "é esse o foco que eu teria que dar agora, por parte de gestão, de pessoas ou negócio...Não teria um passo antes ou não?" 34 	<p>Não sabe qual caminho seguir nesse momento e nem onde focar a atenção. Começou o ano planejando focar a atenção na gestão de pessoas. Com a crise não sabe se mantém o foco na gestão de pessoas ou muda para outra coisa que possa ser mais importante. Essa mudança do mundo que havia planejando para o mundo que está vivendo o faz perceber a incerteza.</p> <p><i>Falta de métrica para avaliar as decisões - mundo planejado x mudando real - mudança do mundo - Não sabe para onde seguir</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando se fala de empreendedorismo tem que ter uma gama de conhecimento muito grande, mas sempre tem que tem um foco principal. In78
in79	<p>COMO AUMENTAR A REDE DE RELACIONAMENTO? 34</p> <ul style="list-style-type: none"> • "nosso foco dentro da empresa é vender pra grandes players do mercado" 34 • "Como que a gente consegue desenvolver uma rede de relacionamento com os grandes gestores do país da área alimentícia e da área farma, que normalmente é muito difícil você saber quem é o gestor de uma grande empresa de fármaco" 34 • "E é muito mais fácil, pra entrar num projeto como esse, tu conseguindo ir do dono pra baixo e não de baixo pra cima" 34 	<p>Incerteza que surge da operação. Vende para grandes players, mas que lhe falta influência e contato com os gestores dessas grandes empresas. Percebe essa falta de contato como uma incerteza. Tem baixo poder de barganha e influência com esses grandes players. Percebi isso como incerteza. Depende muito dos grandes players e tem baixa influência e controle. Percebe isso como uma incerteza.</p> <p><i>Operação - baixo poder de barganha - falta de controle - baixa influência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • é muito mais fácil vender para um grande player se for do dono pra baixo e não de baixo pra cima. In79

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in80	<p>SERÁ QUE É OU NÃO É IMPORTANTE EU MUDAR? 34</p> <ul style="list-style-type: none"> • "se não deveria estudar um planejamento pra me mudar pra Florianópolis, pra eu me mudar pra São Paulo, pra um grande centro pra facilitar e acelerar esses processos de contato, de conversa com o cliente, de expansão comercial" 34 • "Quanto vale a pena eu estar do lado da minha equipe aqui em Chapecó ou estar em São Paulo buscando as tecnologias estando do lado dos fornecedores, do lado das grandes empresas?" 34 • "Então é uma forma que ainda não, não tenho a resposta do que que é mais efetivo pra nós" 34 	<p>Estar mais próximo dos gestores dos grandes players e tentar aumentar a sua influência, o seu poder e o seu controle. Ou continuar próximo do seu time. Essa dúvida é percebida como ele como uma incerteza.</p> <p><i>Falta de critérios para avaliar a decisão - falta de controle - baixa influência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Mudar para um grande centro e acelerar os processos de contato, conversa com os clientes e expansão comercial. In80
in81	<p>SE EU CONSIGO DAR CONTINUIDADE NAS MINHAS CONVICÇÕES PRA CONSEGUIR FAZER COM QUE AS PESSOAS QUE ESTÃO ACREDITANDO NAS MINHAS CONVICÇÕES, ELAS POSSAM TAMBÉM CONTINUAR DE FORMA SAUDÁVEL ACREDITANDO NISSO ? 35</p> <ul style="list-style-type: none"> • "pra elas acreditarem, elas tem que trabalhar comigo e pra elas trabalharem comigo elas tem que ganhar minimamente de forma saudável e elas tem que produzir porque elas acreditam naquilo e elas querem contribuir e agregar para o negócio" 35 • "hoje a minha maior incerteza é saber quanto tempo eu consigo dar continuidade nessa convicção e fazer com que todos nós acreditemos na mesma ideia pra essa empresa constituída de ideia continuar" 35 • "se tem uma coisa que eu não permito é que a opinião alheia seja maior do que a minha crença ou convicção" 35 • "eu não sou uma pessoa de planejar futuro, eu não sou uma pessoa que começa agora 	<p>Tem a crença de que o time precisa estar próximo. O fato do time não estar próximo gera para ele incerteza. Além disso, é uma pessoa da ação e não do planejamento. No momento não está podendo agir por causa das circunstâncias e isso também é percebido como incerteza. Cria hipóteses e não sabe quais das hipóteses que criou irá se concretizar. Percebe nisso incertezas.</p> <p><i>criação de hipóteses - traça cenários - proximidade - crença - ação</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "se tem uma coisa que eu não permito é que a opinião alheia seja maior do que a minha crença ou convicção" in81

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>pensando os próximos dez anos, eu não consigo. O que eu faço é criar várias ações" 35</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Quanto mais hipóteses eu tenho, mais ramificações eu crio para que em algum momento alguma coisa venha a acontecer" 35 • "eu sei que não vai acontecer exatamente uma das minhas hipóteses, mas algumas das minhas hipóteses vão se concretizar" 35 		
in82	<p>COMO APROXIMAR AS PESSOAS, PORQUE NÓS VAMOS AINDA CONTRATAR MAIS PESSOAS, COMO APROXIMAR AS PESSOAS NO CENÁRIO DO QUAL NÃO EXISTE TANTA PROXIMIDADE FÍSICA? 35</p> <ul style="list-style-type: none"> • "achava que isso era mais produtivo e hoje eu estou me questionando e tenho muitas incertezas sobre como nós vamos lidar com a questão sócio cultural dentro da nossa empresa para a interação humana" 35 • "Realmente, parte dos valores do nosso negócio é que as pessoas se sintam bem no ambiente de trabalho e o remoto me soa frio ainda" 35 • "Parece que os valores, eles não ficam próximos a pessoa" 35 • "não faz home office, na minha empresa ninguém faz home office porque essa porcaria não funciona e é improdutivo" 35 • "ter contato com as pessoas, sentar na mesa, conversar, abraçar, dar um bom dia, dar um boa tarde, dar um boa noite, é muito mais pessoal, achava que isso era mais produtivo" 35 • "sou um cara lógico, tento estruturar tudo" 35 	<p>Tem a crença de os valores são transmitidos pela interação e a interação acontece melhor presencialmente. Além disso, tem a preferência de lidar com as pessoas pessoalmente. A sua preferência e a sua crença estão sendo confrontadas com a realidade do home office e isso é percebido por ele como incerteza.</p> <p>Confronto da realidade com a crença - mudança do mundo - preferência - crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "não faz home office porque essa porcaria não funciona e é improdutivo" in81 • "ter contato com as pessoas, sentar na mesa, conversar, abraçar, dar um bom dia é muito mais pessoal e mais produtivo" in81

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in83	<p>É COMO TRANSMITIR OS VALORES DO NOSSO NEGÓCIO, DA NOSSA PERCEÇÃO COMO PESSOAS DAQUILO QUE A GENTE PROPAGAR DENTRO DO NOSSO NEGÓCIO EM TERMOS DE ÉTICA, É.. ACHO QUE É ÉTICA MESMO A PALAVRA E COMO QUE A GENTE FARIA A RELAÇÃO INTERPESSOAL FUNCIONAR NO AMBIENTE REMOTO? 35</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente vai ver como isso funciona justamente pra tentar manter a relação interpessoal e os nossos valores latentes, senão não faz sentido como empresa" 35 • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores" 35 • " Do ponto de vista de negócio não é um problema para nós. Não vai ser fácil, mas não é um problema pra nós" 35 • "parte dos valores do nosso negócio é que as pessoas se sintam bem no ambiente de trabalho e o remoto me soa frio ainda. Parece que os valores, eles não ficam próximos a pessoa" 35 • "sou um cara lógico, tento estruturar tudo" 35 	<p>É uma incerteza de crença. Acredita no contato e na interação entre as pessoas. Por ter sua crença confrontada, percebe nisso a incerteza.</p> <p><i>Crença - confronto da crença com a realidade</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores" in81 • "sou um cara lógico, tento estruturar tudo" in81
in84	<p>QUANTO TEMPO ISSO TUDO VAI DURAR? 36</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Isso dá muita incerteza e traz muito medo também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 • "nós vivemos num estado de crise permanente com alguns espasmos de prosperidade" 36 	<p>Reconhece como incerteza por ser algo que lhe traz muito medo por ele não ter conhecimento. O desconhecido lhe traz muito medo.</p> <p><i>Duração - medo - medo do desconhecido</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "nós vivemos num estado de crise permanente com alguns espasmos de prosperidade" • "Eu preocupado com o que me angustia mais no momento"
in85	<p>SE A GENTE VAI FICAR LIMITADO AO TEMPO QUE A GENTE JÁ TEM ATÉ O FINAL DESSA SEMANA OU SE ISSO AQUI VAI CHEGAR ATÉ O FINAL DO ANO? 36</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Isso dá muita incerteza e traz muito medo também" 36 	<p>Reconhece como incerteza por ser algo que lhe traz muito medo por ele não ter conhecimento. O desconhecido lhe traz muito medo. Por não saber quanto tempo ficará sem saber, isso é reconhecido como incerteza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "nós vivemos num estado de crise permanente com alguns espasmos de prosperidade" in85 • "Eu preocupado com o que me angustia mais no momento" in85

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 • "nós vivemos num estado de crise permanente com alguns espasmos de prosperidade" 36 	<i>Duração - medo - medo do desconhecido</i>	
in86	<p>A SEGUNDA PERGUNTA PARA MIM MAIS É QUAL A DECISÃO CERTA TOMAR EM ISOLAMENTO? 36</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" 36 • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" 36 • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 	<p>Natureza do seu negócio. Não sabe o que decidir em relação aos seus clientes. Não tem métrica para avaliar a sua decisão. Conversando com outras startups percebe as incertezas delas e isso propaga para ele.</p> <p><i>Falta de métrica para avaliar decisão - percepção de incerteza por meio de outras startups – natureza do negócio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "todo dia conversar com os clientes que são pequenas empresas" in86 • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in86
in87	<p>SERÁ QUE É CERTO FAZER O ISOLAMENTO E DEIXAR A ECONOMIA PARAR? OU SERÁ QUE A GENTE TEM QUE REABRIR O COMÉRCIO E SE EXPOR MAIS DO PONTO DE VISTA SANITÁRIO? 36</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" 36 • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" 36 • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 • "nós vivemos num estado de crise permanente com alguns espasmos de prosperidade" 36 	<p>Natureza do seu negócio. Não sabe o que decidir em relação aos seus clientes. Não tem métrica para avaliar a sua decisão. Conversando com outras startups percebe as incertezas delas e isso propaga para ele.</p> <p><i>Falta de métrica para avaliar decisão - percepção de incerteza por meio de outras startups – natureza do negócio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupo com o que me angustia mais no momento" in87 • "nós vivemos num estado de crise permanente com alguns espasmos de prosperidade" in87

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in88	<p>E SALVAR UM POUCO MAIS A ECONOMIA E COLOCAR AS PESSOAS MAIS EXPOSTAS AO RISCO DE CONTÁGIO? OU SE EXISTE UM MEIO TERMO AÍ NÉ, ENTRE ESSES DOIS EXTREMOS: PARAR TUDO OU FAZER FUNCIONAR TUDO? 36</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" 36 • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" 36 • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 • "nós vivemos num estado de crise permanente com alguns espasmos de prosperidade" 36 		<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupado com o que me angustia mais no momento" in88 • "nós vivemos num estado de crise permanente com alguns espasmos de prosperidade" in88
in89	<p>RESTRINJO O CRÉDITO PARA AS PME OU LIBERO NESSE MOMENTO QUE ELES MAIS PRECISAM? 36</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E eu tenho outras incertezas também que são do nosso dia a dia operacional" 36 • "A gente tem uma empresa de crédito né. A Startup ela concede crédito para PME também" 36 • "Então todo dia eu estou falando com pequenas empresas também" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 		<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupado com o que me angustia mais no momento" in89 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" in89
in90	<p>COMO É QUE A GENTE RESOLVE ESSA QUESTÃO DO HOME OFFICE? SERÁ QUE O FUNCIONÁRIO REALMENTE ESTÁ TRABALHANDO LÁ NA CASA DELE COMO ELE TRABALHA LÁ NO ESCRITÓRIO? É MAIS? É MENOS? COMO A GENTE</p>	<p>Percebe a incerteza ao viver uma situação para a qual não estava preparado. Por ser uma situação que não estava preparado, percebe a incerteza.</p> <p><i>Despreparado - inesperado - efeito da incerteza - planejado x executado - discrepância de mundo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu preocupado com o que me angustia mais no momento" in90 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" in90

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>MEDE ISSO? QUAIS SÃO AS MÉTRICAS QUE A GENTE PODE UTILIZAR? 36</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu não estava preparado para isso" 36 • Isso também gera incerteza" 36 • "Aí também vem as incertezas sobre o nosso desempenho operacional trabalhando em home office" 36 • "Eu acho que elenquei umas cinco aqui que são as principais e que me angustiam nesse momento" 36 • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" 36 		
in91	<p>SERÁ QUE CONTINUAREMOS A VENDER? 37</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Essa é a primeira pergunta que me vem à cabeça" 37 • "Com tudo isso que está acontecendo eu me pergunto muito e não tenho uma resposta para isso agora" 37 • "Essa pergunta afeta a minha receita e o caixa da empresa" 37 • "além disso, é se os meus clientes, que são advogados e cartórios, será que eles terão condições de no meio dessa pandemia continuarem a pagar pelos meus serviços" 37 • "a gente pensa mais na dor pensando em como a gente consegue alavancar as nossas vendas" 37 • "A gente precisa ter essa máquina funcionando e pensando como a gente consegue resolver alguma dor desse cliente. Mas é pensando nisso em como a gente consegue continuar vendendo." 37 	<p>Está preocupado com a situação dos clientes. Se os seus clientes conseguiram continuar pagando pelos seus serviços e se ele conseguirá continuar a vender. Observando o ambiente ele percebe nele essa incerteza. As informações o fazem questionar a situação dos seus clientes.</p> <p><i>observação do ambiente - natureza do negócio - reação dos clientes - incertezas dos clientes - imprevisibilidade - fonte de notícias (as suas fontes de informação a fazem perceber essa incerteza) - situação da empresa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar mais na dor do cliente para alavancar as nossas vendas.
in92	<p>SERÁ QUE IREMOS CONSEGUIR CAPTAR INVESTIMENTO COM ALGUM FUND? 37</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a crise tudo mudou. Os investidores recuaram em suas negociações" 37 • "Nós ainda não conseguimos 	<p>Percebe essa incerteza por dois motivos. Primeiro pelo modelo de crescimento do seu negócio. Depende de investidores para crescer e pagar as contas. Percebe por isso a incerteza. Além disso, não quer ter que lidar com a decisão de dispensar o time.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcançamos break-even, precisamos de investimento para crescer e pagar as contas. in92 • "Sem investimento não conseguiremos manter as nossas operações." in92

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>alcançar o break-even" 37</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Nós dependemos de investimentos para continuarmos a crescer e a pagar as nossas contas" 37 • "Eu fico muito preocupada com isso" 37 • "sem esse dinheiro não conseguiremos manter as nossas operações" 37 • "para eu manter esse time eu tenho que conseguir o investimento" 37 	<p>E para não perder o time precisa de investimento. Para não lidar com uma decisão que não quer, percebe a incerteza do investidor.</p> <p><i>Situação do caixa - modelo de crescimento da startup - evitando decisões que não quer tomar - repulsa em ter que dispensar o time - falta de investimento e investidores</i></p>	
in93	<p>O MEU TIME CONSEGUIRÁ LIDAR COM ESSA NOVAL LÓGICA DO HOME OFFICE? 37</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O nosso time não tinha o costume de operar em home office" 37 • "É no dia a dia que vamos mudando e melhorando os nossos processos" 37 • "Eu sempre gostei de estar perto deles. De saber o que estava acontecendo. Agora está todo mundo em casa" 37 • "Será que eles estão tendo um espaço adequado para trabalhar? Eu estou me adaptando a esse novo formato ainda. Surgem muitas dúvidas de como acompanhar o desempenho e a performasse do time" 37 • "Não sei como será agora com todo mundo trabalhando remotamente" 37 • "Eu fico muito preocupada com a interação do time e a integração entre eles" 37 	<p>Situação nova. Nunca viveu a situação do home office e por isso percebe incerteza nela. Tem a preferência de trabalhar sempre perto do time e de acompanhar o que todos estão fazendo. Há uma série de variáveis que não controla no home office e percebe nisso incerteza.</p> <p><i>Situação nova - falta de controle de algumas variáveis - preferência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ficar próximo do time, pois é no dia a dia que mudamos e melhoramos os nossos processos. • Estar sempre perto do time para fazer as coisas acontecerem. In93
in94	<p>POR QUANTO TEMPO CONSEGUIREMOS FICAR NESTA SITUAÇÃO? POR QUANTO TEMPO A EMPRESA CONSEGUE SE MANTER NESSE CONTEXTO DO ISOLAMENTO? 37</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Não existe uma previsão de quando essa crise irá terminar" 37 • "Temos agora esse período do isolamento. Já sentimos os reflexos da crise econômica que nos espera" 37 	<p>Pelo presente a empresa não conseguirá durar muito tempo se ele persistir. Caso o futuro não seja diferente do presente ou caso um futuro diferente demore demais para chegar faltará para empresas recursos para ela continuar existindo. Percebe nas ameaças do presente e na insustentabilidade do negócio a incerteza de duração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Sem investimento não conseguiremos manter as nossas operações." in94 • "Dependendo do tempo que durar a crise pode ser que a gente não aguente" in94

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "Não consigo ter nenhuma ideia de quanto tempo essa crise irá durar e principalmente, por quanto tempo a empresa consegue manter suas atividades nesse contexto da covid" 37 • "Dependendo do tempo que durar a crise pode ser que a gente não aguento. Isso me preocupa muito também" 37 	<p><i>Sobrevivência - presente hostil - imprevisibilidade do futuro</i></p>	
in95	<p>O QUE VAL. O QUE VAI ACONTECER DEPOIS? COMO VAI FICAR O MUNDO DEPOIS DA GRANDE CRISE? 45</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que o que deixa a gente mais ansioso é tentar entender como as peças vão se encaixar de novo nesse mundo novo" 45 • "como que nós vamos conseguir ter.. quais as oportunidades que nós vamos conseguir explorar nesse mundo que vai surgir depois da crise" 45 • "É uma área que a gente acredita que vai mudar bastante em virtude dessa pandemia" 45 • "E a gente não tem respostas ainda do que vai acontecer" 45 • "Passa muito de entender como vai ficar a sociedade... Como vai se organizar, como a gente vai se reorganizar pra viver nesse.. como vai ser esse mundo novo" 45 	<p>A ansiedade por não saber conseguir entender como será o novo mundo. Isso o faz perceber a incerteza. Está tentando entender como será a lógica do seu mercado nesse novo mundo após a crise. Trabalha com soluções para tornar as cidades mais inteligentes. Está tentando desenhar o futuro do transporte nas cidades. Por causa da natureza do seu negócio tenta antecipar e prever o futuro. E por não conseguir percebe a incerteza. Além disso, tem a crença de que tudo irá mudar após a crise.</p> <p><i>Crença - natureza do negócio (futurologia) - predição - antecipação do futuro - preferência (futurologia)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "entender como as peças vão se encaixar de novo nesse mundo" in95
in96	<p>COMO VÃO TRANSPORTAR GENTE? 45</p> <ul style="list-style-type: none"> • "minha grande dúvida é.... como vai ser o transporte de pessoas em um cenário de talvez uma pandemia de longo termo e quarentenas intermitentes" 45 • "tinha um consenso de que transporte.. veículo particular e carro não é sustentável" 45 • "agora tem o cenário de pandemia onde é preciso evitar aglomerações e o transporte coletivo tem aglomerações, então como é que você faz pra transportar uma grande massa de gente" 45 • "transporte em novas cidades é uma interrogação" 45 • "enquanto não fica claro isso a 	<p>A natureza do negócio o faz perceber a incerteza. Além disso, tem a crença de que o mundo irá mudar, mas não sabe como. Acredita nessa incerteza.</p> <p><i>Crença - natureza do negócio - predição - preferência (futurologia)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veículo particular não é sustentável, mas é preciso evitar aglomeração. in96 • Ajudar cidades a melhorar as redes de transporte e deslocamento de pessoas. in96 • Fazer exercício de futurologia para tentar entender cidades e gestão de cidades pós pandemia. in96

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>gente não sabe o que será do futuro da nossa área que a gente trabalha que é ajudar cidades a melhorar as redes de transporte e deslocamento de pessoas" 45</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O transporte coletivo era a alternativa e era como todo mundo estava.. as cidades estavam se orientando para usar mais o transporte coletivo" 45 • "Então a gente fica fazendo exercícios de futurologia, risco de cenários, então imaginando" 45 • "tentar entender cidades e gestão de cidades pós pandemia, pra entender como que a gente pode ser útil nesse futuro" 45 		
in97	<p>COMO QUE A GENTE VAI ORGANIZAR COMO EMPRESA, COMO É QUE A GENTE VAI ORGANIZAR COMO TRABALHO E MAIS COMO SOCIEDADE? 45</p> <ul style="list-style-type: none"> • "se isso vai ser mais relevante e o que vai ser menos relevante nesse mundo que vai surgir" 45 • "Então a gente fica fazendo exercícios de futurologia, risco de cenários, então imaginando" 45 • "no pior caso, o que pode acontecer, em um caso atípico, um caso mais provável, dado o que a gente sabe até o momento do que pode acontecer e tenta se preparar pra esses cenários" 45 • "tem cenários que você não tem muito o que preparar... tem cenários que se, sei lá você reduz a atividade economia do país em 70% durante um ano, ninguém sabe o que vai acontecer" 45 • "Não adianta você ficar fazendo muito plano" 45 • "quando você tiver um desemprego de 60%, então não tem... tem cenários que simplesmente está em uma área não navegada que você tem que improvisar" 45 • "a pandemia está mudando totalmente a forma da cidade funcionar" 45 • "a cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento 	<p>Tenta prever e antecipar o futuro para tentar manter o negócio relevante. Ao tentar antecipar o futuro percebe a incerteza de relevância do negócio e de como a empresa continuará existir nesse futuro. Ao traçar cenários para o futuro do negócio percebe as incertezas. Tem a crença de que não adianta ficar fazendo muitos planos, pois há muitas variáveis no futuro que fogem do controle e caso aconteça, não há o que fazer.</p> <p><i>Design de cenários - predição - variáveis fora do controle - falta de controle - antecipação do futuro - relevância do negócio no futuro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender" in97 • Fazer exercício de futurologia para tentar entender cidades e gestão de cidades pós pandemia. in97 • Entender como ser útil nesse futuro pós-pandemia. In97

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>entender e é uma estrutura que está sendo fortemente impactada pela pandemia." 45</p> <ul style="list-style-type: none"> • "tem cenários que simplesmente está em uma área não navegada que você tem que improvisar" 45 		
in98	<p>QUANDO A GENTE VAI PODER CIRCULAR DE NOVO? 47</p> <ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" 47 • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" 47 • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 47 • "também pra não colocar os meus funcionários em risco" 47 		<ul style="list-style-type: none"> • "não colocar os meus funcionários em risco" in98
in99	<p>QUANTAS PESSOAS VÃO PERDER O EMPREGO? 47</p> <ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" 47 • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" 47 • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado 		<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in99 • "Aconteceu em um passado muito recente o atraso dos clientes e eu acredito que pode acontecer de novo." in99

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 47		
in100	<p>QUAL VAI SER O IMPACTO NOS MEUS PARCEIROS COMERCIAIS E QUANDO, NÉ, ELES VÃO COMEÇAR A ATRASAR PAGAMENTO? 47</p> <ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" 47 • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" 47 • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 47 • "Então eu estava conversando com um intermediador, ele comentou que já tinha loja né, que estava atrasando pagamento pra ele. E isso daí me chamou atenção." 47 		<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in100 • "Aconteceu em um passado muito recente o atraso dos clientes e eu acredito que pode acontecer de novo." in100 • Se estão atrasando os pagamentos dos intermediadores, irão também atrasar os meus pagamentos. in100
in101	<p>SE ESSA PANDEMIA VAI AFETAR O FATURAMENTO? 47</p> <ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com o Promobit mesmo, no início da empresa" 47 • "a gente teve um grande parceiro que seria o.. que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" 47 • "como aconteceu no passado né, e não muito recente, quer dizer muito recente, em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" 47 		<ul style="list-style-type: none"> • "Pela nossa experiência é preciso sempre considerar o atraso dos pagamentos dos nossos clientes" in101 • "Aconteceu em um passado muito recente o atraso dos clientes e eu acredito que pode acontecer de novo." in101 • Se estão atrasando os pagamentos dos intermediadores, irão também atrasar os meus pagamentos. in101

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> "Então eu estava conversando com um intermediador, ele comentou que já tinha loja né, que estava atrasando pagamento pra ele. E isso daí me chamou atenção." 47 		
in102	<p>QUAL A MELHOR TOMADA DE DECISÃO QUE PODEMOS TOMAR PARA OS CENÁRIOS QUE DESENHAMOS? 48</p> <ul style="list-style-type: none"> "Vamos separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" 48 "São coisas que a gente pode até especular. Quando que termina? Será que termina hoje? Será que termina daqui há um mês? Será que termina em três meses? Como você se planeja para isso? Então esses fatores externos, quanto mais a gente quebrar a cabeça neles, menos respostas a gente vai ter também. Não depende da gente" 48 "quando a gente conseguiu desenhar essa matriz com o nosso fluxo de caixa fica muito visual qual é o melhor caminho, qual é a melhor tomada de decisão que você pode fazer para esse cenário" 48 "Então se você se preparar para o pior talvez você tenha mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" 48 "Esse cenário que eu te passei é o cenário da nossa empresa. Eu peguei da Sequoia" 	<p>Crença de que se desenhar uma estratégia para o pior cenário e sobreviver à ele, será capaz de sobreviver em qualquer cenário. Tem incerteza quanto as métricas para avaliar a sua decisão. Tem incerteza para avaliar os cenários que traçou e se eles são suficientes. <i>métricas para decisão - crença - necessidade de planejar - controle</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> "separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" in102 "preparar para o pior cenário para ter mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" in102
in103	<p>COMO SOBREVIVIER NESSE MOMENTO? 48</p> <ul style="list-style-type: none"> "antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais" 48 "no primeiro momento a gente replanejou nosso fluxo de caixa, nosso planejamento financeiro com foco total nisso" "Então se você se preparar para o pior talvez você tenha mais 	<p>Situação da startup. Por estar vivendo um momento de emergência, foca a atenção na sobrevivência. Está totalmente focado na sobrevivência do negócio. Tem a crença de se preparar para o pior cenário diante do desconhecido. <i>Crença - sobrevivência -</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência do negócio" in103 "sair vivo da crise" in103 "se adaptar à nova realidade para depois pensar em como voltar a crescer" n103

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" 48</p> <ul style="list-style-type: none"> • "primeiro objetivo é sair vivo da crise" 48 • "Segundo objetivo é sair mais forte do que quando a gente entrou" 48 • "O primeiro passo é se adaptar à nova realidade para depois pensar em como voltar a crescer" 48 • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" 48 	<p><i>urgência - emergência - criação de cenários</i></p>	
in104	<p>JÁ QUE NÃO DÁ PARA RESPONDER O CENÁRIO MACRO, O QUE QUE ESTÁ DENTRO DO NOSSO ALCANCE QUE A GENTE PODE FAZER PARA SE PREPARAR? 48</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono" 48 • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" 48 • "sair vivo da crise" 48 • "Vamos separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" 	<p>Tudo externo que não está no seu controle o faz focar atenção no que está no seu controle internamente. Percebe incertezas externas pelo que não controle e internamente pelo que controla.</p> <p><i>Crença - controle</i></p>	<p>"separar o que são coisas que a gente consegue controlar e coisas que são incontroláveis do nosso lado" in104</p> <ul style="list-style-type: none"> • "sair vivo da crise" in104
in105	<p>QUAL QUE ERA A NOSSA RESPONSABILIDADE ENQUANTO MARKETPLACE DE EVENTOS COM ESSA PANDEMIA TODA? 50</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque a gente continuou tendo pedidos de pessoas que queriam fazer eventos" 50 • "A gente continua com a nossa plataforma ativa realizando as vendas, as intermediações mesmo com essa pandemia" • "porque a gente tem uma certa responsabilidade social relacionada a isso tudo" 50 	<p>A natureza do negócio a faz perceber essa incerteza. Tem um market place que conecta prestadores de serviço com organizadores de evento. Os eventos foram interrompidos. Questiona a sua responsabilidade com os prestadores de serviço. Até onde vai a sua responsabilidade com eles? Parar ou pivotar o negócio oferecendo outras formas de produtos. Tem a crença de que possui uma responsabilidade, mas não sabe até onde vai ou até onde conseguem ir.</p> <p><i>Crença - rede</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter responsabilidade social como marketplace de eventos. In105

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in106	<p>SE VALE A PENA FAZER UM PIVÔ [PIVOTAR] PRA ALGUMAS OUTRAS COISAS RELACIONADAS? 50</p> <ul style="list-style-type: none"> • "as grandes empresas que são os nossos clientes continuam promovendo experiências para as pessoas, mesmo elas estando fazendo homeoffice" 50 • "valeria a pena a gente fazer algum tipo de pivô pra atender essas pessoas sem quebrar a nossa empresa" • "a gente sente que a gente vai meio conforme a onda." 50 • É tipo assim, o que a pessoa pedir a gente vai dar um jeito de intermediar.. a gente não sabe se esse é realmente o caminho pra lidar com essa pandemia, com essa situação ou se a gente deveria realmente parar, viver com o dinheiro, com a receita que a gente tem, com o burn que a gente tem e seguir na nossa estratégia" 50 	<p>Os clientes possuem uma demanda diferente do produto que oferecem. Reconhecem a oportunidade, mas é um produto diferente. Pivotar o negócio e explorar a oportunidade ou aguardar e no futuro continuar fazendo o que sabem. Por essa diferença percebe a incerteza.</p> <p><i>Explorar oportunidade - pivotar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vai meio conforme a onda" in106 • "o que a pessoa pedir a gente vai dar um jeito de intermediar" in106
in107	<p>SE A GENTE DAVA ALGUM LOCK DOWN NA EMPRESA OU SE A GENTE SEGUIA COM A OPERAÇÃO DURANTE UM TEMPO? 50</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sempre foi o nosso DNA, a gente sempre trabalhou muito junta, com a equipe toda junta, a gente nunca teve nada vertical na Celebrar a gente sempre foi horizontal" 50 • "grande questão foi, a gente dá um lock down, dispensa metade dos funcionários, a gente mantém todo mundo abaixando os salários?" 50 • "A gente entra nesse lance de pegar empréstimo, de levantar dinheiro pra passar por essa crise" 50 	<p>Nunca operaram longe e nem em home office. Pela natureza do negócio, sempre operaram presencialmente na organização do evento. É uma realidade totalmente nova e que vai contra tudo que acreditam sobre o negócio. Isso gerou a incerteza. A necessidade de pegar empréstimo para manter a empresa existindo numa realidade que desconhecem.</p> <p><i>Crença - discrepância do mundo que conhecem e que estão vivendo - incompatibilidade com a realidade - Endividamento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre foi o DNA empresa trabalhar toda equipe junta sem nada vertical, tudo horizontal. In107

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in108	<p>A GENTE REORGANIZA BASEADO NA, NA REALIDADE QUE A GENTE ESTÁ VIVENDO AGORA DE PANDEMIA OU A GENTE SEGUE COM A MESMA COISA QUE A GENTE ESTAVA PENSANDO ANTES PORQUE A GENTE TEM UM ROADMAP E A GENTE TEM QUE SEGUIR ESSE ROADMAP? 50</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente sente que a gente vai meio conforme a onda" 50 • "faz uns dois meses que a gente está indo conforme a onda" 50 • "se a gente segue estratégia ou se nesse momento realmente, tipo assim, esquece toda a estratégia de antes e faz outra estratégia e começa do zero" 50 • " a gente não tem resposta porque a gente não tem muita, muita amostra pra analisar, pra fazer um teste a/b, por exemplo, faz assim que a gente tem melhores resultados" 50 • "porque as coisas estão mudando muito rápido" 50 • "a gente começou a focar em receita e a gente, assim, perdeu totalmente o fluxo, estratégia, tudo" 50 • É tipo assim, o que a pessoa pedir a gente vai dar um jeito de intermediar.. a gente não sabe se esse é realmente o caminho pra lidar com essa pandemia, com essa situação ou se a gente deveria realmente parar, viver com o dinheiro, com a receita que a gente tem, com o burn que a gente tem e seguir na nossa estratégia" 50 	<p>Manter o que planejou, continuar no modo apenas de reação ou fazer um planejamento do zero. Por não saberem isso perceberam a incerteza. Por não conseguirem seguir o que planejaram, pelo fato do mundo no qual fizeram o planejamento não existir mais, percebe a incerteza. <i>planejado diferente do executado - discrepância temporal - choque de realidade - modo sobrevivência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ir conforme a onda. in108 • "o que a pessoa pedir a gente vai dar um jeito de intermediar" in108 • "focar em receita" in108
in109	<p>ATÉ QUE PONTO VALE A PENA A GENTE CORTAR CARGA HORÁRIA E SALÁRIO DOS NOSSOS COLABORADORES E DOS NOSSOS PRÓPRIOS PRA AUMENTAR BURN? 50</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a questão de reorganizar salário, reorganizar pagamento" 50 • "eu acho que essa é uma bem, 	<p>Está no modo sobrevivência. Está tentando reorganizar os apagamentos e salários. E isso a faz perceber essa incerteza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "focar em receita" in109

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>bem pesada também que a gente ainda também não se decidiu o que a gente vai fazer relacionado a isso" 50</p> <ul style="list-style-type: none"> • "porque as coisas estão mudando muito rápido" 50 • "a gente começou a focar em receita e a gente, assim, perdeu totalmente o fluxo, estratégia, tudo" 50 • " Por enquanto seguimos com o mesmo padrão de salário e de carga horária que a gente tinha antes" 50 		
in110	<p>MAS SERÁ QUE OS PROFISSIONAIS DE SAÚDE VÃO ENTENDER POR EXEMPLO A TELE MEDICINA QUE É A FERRAMENTA QUE EU TRABALHO COMO REALMENTE UMA SOLUÇÃO EFICAZ PARA ATENDER SEUS PACIENTES? 56</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalhou muito rapidamente para lançar uma plataforma de telemedicina se baseando na resolução do CRM autorizando a telemedicina" 56 • "a gente estava em uma crescente tão boa e do nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" 56 • "eu estou focando na telemedicina porque ela é uma solução" 56 	<p>Pivotaram o negócio para atender uma portaria do CRM. Não sabe como os médicos reagiram a essa portaria e o que acontecerá com ela quando as coisas normalizarem. Não sabe se os médicos reconhecem a importância da sua solução e se eles a entendem.</p> <p>Regulamentação - Predição - Relevância do negócio - impotência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a tecnologia para quem não é adepto dela acaba se tornando uma barreira" in110
in111	<p>MAS SERÁ QUE ISSO VAI SER POR UM TEMPO, ATÉ QUANDO ISSO VAI SER, NÉ, SE VAI SER REVOGADO? 56</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente trabalhou muito rapidamente para lançar uma plataforma de telemedicina se baseando na resolução do CRM autorizando a telemedicina" 56 • "a gente estava em uma crescente tão boa e do nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" 56 	<p>Não consegue prever o comportamento das clínicas e nem o efeito da portaria do CRM. Ele precisa investir no presente uma solução que ele não sabe se ela continuará no futuro. Ele não sabe se os médicos reconhecem a relevância de sua solução e nem como as clínicas irão se comportar com a nova portaria. Um incertezas se desdobram em outras</p> <p>Abrangência - sustentável no longo prazo - duração -</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a tecnologia para quem não é adepto dela acaba se tornando uma barreira" in111

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "o CRM por exemplo liberou as consultas eletivas somente à partir do dia 31 de maio... as clínicas vão atender... vão seguir essa portaria" 56 	<p><i>regulamentação - imprevisibilidade do comportamento e da reação - desdobramento de incertezas - impotência</i></p>	
in112	<p>SERÁ QUE OS MEUS CLIENTES.. É, SERÁ QUE ESSA CRISE VAI PASSAR RÁPIDO? 56</p> <ul style="list-style-type: none"> • "o CRM por exemplo liberou as consultas eletivas somente à partir do dia 31 de maio... as clínicas vão atender... vão seguir essa portaria" 56 • "a gente estava em uma crescente tão boa e do nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" 56 • "será que eles vão começar a voltar antes disso?" 56 • "Ou será que eles vão voltar só depois do dia 31 de maio e será que os pacientes vão começar a ir ao médico ou vão se resguardar com medo de sair de casa por causa do COVID?" 56 	<p>Uma pergunta dá origem para perguntas. Percebe a incerteza por meio de outras perguntas. Vai desdobrando uma pergunta em várias. Por estar pivotando o negócio, não sabe se o que está desenvolvendo para atender uma demanda no presente continuará a ser viável o futuro. É uma incerteza de impotência.</p> <p><i>impotência - imprevisibilidade - sustentabilidade do negócio no longo prazo - duração</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a tecnologia para quem não é adepto dela acaba se tornando uma barreira" in112
in113	<p>SERÁ QUE ESSA ECONOMIA VAI VOLTAR NOVAMENTE? SE A GENTE VAI CONSEGUIR CRESCER NOVAMENTE O NOSSO NEGÓCIO? OU QUANTO TEMPO ISSO VAI DURAR? 56</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente estava em uma crescente tão boa e do nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" 56 • "são perguntas que eu fico todo dia me perguntando... trabalhando em cima disso" 56 • "a gente não sabe o futuro, a gente não sabe o que vai acontecer amanhã" 56 	<p>O negócio pegou um rumo que ele não esperava. A realidade está totalmente diferente do que ele havia planejado. Por não ter se preparado para essa realidade, isso se torna muito incerto. Está imerso nessa pergunta. Vive essa pergunta todo dia. Tinha planejado um crescimento que estava sustentado para uma dada realidade. Agora é uma realidade que ele não domina e nem conhece.</p> <p><i>Choque de realidade - planejado x executado - discrepância da realidade - sustentabilidade do negócio no longo prazo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a tecnologia para quem não é adepto dela acaba se tornando uma barreira" in113

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in114	<p>É A CERTEZA SE REALMENTE EU VOU CONSEGUIR CRESCER ESSE ANO? 56</p> <ul style="list-style-type: none"> • "será que eu vou, vou ficar...não vou crescer ou eu vou ficar no MID [Mercado Dispositivo de interligação Moldado], o que que vai acontecer?" 56 • "a gente estava em uma crescente tão boa e do nada a gente viu que por mais que a área da saúde deu esse boom, mas a tecnologia para quem não era adepto dela acaba se tornando uma barreira" 56 • "Eu fico meio nessa dificuldade de pensar sem, sem ter uma certeza" 56 	<p>Não sabe se continua com o que havia planejado e segue as ações que havia determinado para um futuro que havia traçado. Ou se pivota o negócio para a demanda de um presente real, mas que tem um futuro totalmente desconhecido. Esse contraste gera incerteza para ele: um presente real com um futuro desconhecido ou um presente que não existe com um futuro conhecido.</p> <p><i>Sustentabilidade do negócio no longo prazo - crescimento sustentável - discrepância entre o mundo imaginado e o mundo real.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a tecnologia para quem não é adepto dela acaba se tornando uma barreira" in114
in115	<p>QUANDO QUE, SERÁ QUE ISSO VAI SER LIBERADO, UMA AJUDA PRA ESSE PEQUENO EMPREENDEDOR? 56</p> <ul style="list-style-type: none"> • "o governo ele também, fico pensando, o governo fala que vai uma coisa, que vai ajudar o pequeno empreendedor" • " Estou aqui esperando uma iniciativa de ajuda do governo, mas essa ajuda nunca vem" 56 • "Um empréstimo pra ajudar a gente não funciona" 56 • "Será que pra quem tem uma clínica, um consultório, será que essa ajuda vai possibilitar essa pessoa de conseguir essa receita ou de manter os seus custos?" 56 	<p>A falta de unidade e clareza na comunicação do governo. Não sabe se as ações do governo serão suficientes para ajudar seus clientes e isso gera incerteza para ele. A falta de clareza do governo e efetividade gera um efeito cascata e ele percebe isso como uma incerteza.</p> <p>Falta de clareza do governo - rede - imprevisibilidade do efeito das ações do governo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esperar uma iniciativa de ajuda do governo. in115 • Linha de crédito para não funciona para a startup. In115

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in116	<p>SE A EMPRESA VAI VOLTAR A SER O QUE ERA ANTES? 57</p> <ul style="list-style-type: none"> • "o momento na verdade, está sendo bem aproveitado, bem propício" 57 • "nunca antes a gente tinha sido tão envolvido em tantos projetos como no momento" 57 • "o que, o que é um problema pra muitas empresas hoje, na verdade acabou virando uma mina de sucesso pra nossa empresa" 57 • "veio uma oportunidade gigante nesse momento" 57 • "a gente está tomando é, rumos que não era o que estava planejado. É, por uma pressão natural" 57 • "contratos recorrentes que a gente estava tendo foram congelados, os nossos clientes pararam de trabalhar, a empresa, a gente estava negociando com investidores pra receber um milhão de reais... então, assim, isso era o nosso passado" 57 • "a empresa está virando outra coisa" 57 • "Porque a gente está tomando é, rumos que não era o que estava planejado" 57 • "Agora a gente está negociando com um monte de investidor pra receber nove milhões de reais e pra desenvolver diagnóstico pro covid 19" 57 • " agora a empresa está virando outra coisa e eu não tenho muita certeza quanto a isso" 57 	<p>Não sabe o que a empresa está virando. A incerteza é se no futuro a empresa continuará a ser o que eles planejaram que ela seria e se o que estão vivendo no presente será sustentado no futuro da empresa.</p> <p>Realidade x Planejado - sustentabilidade do negócio - controle das decisões do negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o que é um problema pra muitas empresas hoje é uma mina de sucesso pra nossa empresa" in116
in117	<p>SÓ NÃO SEI O QUANTO VAMOS DEMORAR PRA CONSEGUIR TER ALGO REALMENTE EFICIENTE? 57</p> <ul style="list-style-type: none"> • "todos querem tudo pra amanhã" 57 • "meu maior medo é essa expectativa grande e essa necessidade grande de que agora a gente não vai trabalhar mais só com a pequena quantidade de clientes, mas é um número gigante de clientes, e somos só oito" 57 • "Isso assusta um pouco" 57 • "porque eu acredito na capacidade da gente de fazer as 	<p>A exigência dos investidores e clientes a fazem perceber essa incerteza. Além disso, o crescimento da empresa além do que eles esperavam e planejavam. Eles não fazem ideia de como liderar uma empresa com o tamanho que está tomando. Eles aceleraram vários anos e isso gera incerteza.</p> <p>Não atender expectativas - medo - Crescimento acelerado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o meu foco maior é sempre o foco científico" in117 • Sempre focar em ter o produto, em ver o produto, em ter o produto, em testar o produto e mitigar todas as possibilidades técnicas, criar rotas técnicas novas que viabilizem ter o produto mais barato e mais rápido. in117

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>coisas, então eu não me pergunto" 57</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu sei que a gente tem capacidade de fazer o que a gente está fazendo" 57 • "o meu foco maior é sempre o foco científico" 57 • "conseguir fazer isso mais rápido possível" 57 • "eu sempre estou focada em .. em ter o produto, em ver o produto, em ter 3D o produto e testar o produto e mitigar todas as possibilidades técnicas, criar rotas técnicas novas que viabilizem ter o produto mais barato, mais rápido" 57 • "esse perfil meu sempre prático de ter aquilo pronto, o produto, então eu sempre estou correndo pra isso" 57 		
in118	<p>COMO QUE AS PESSOAS VÃO VER ISTO DEPOIS DO ISOLAMENTO? 61</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" 61 • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes" 61 • "o nosso foco é colaboradores de empresas grandes utilizarem as nossas bases de recarga para colocar bicicletas elétricas para os funcionários" 61 "mudar esse mindset da eu vou de carro porque é mais seguro" 61 	<p>que pode afetar a comercialização. E ao fazer perguntas e não encontrar respostas, percebe a incerteza.</p> <p><i>Atividade diária - curso da ação - antecipação do futuro para o presente - imprevisibilidade</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in118
in119	<p>SERÁ QUE AQUELA PESSOA QUE TEM CAPITAL GUARDADO VAI INVESTIR NISSO? OU ELA VAI QUERER GUARDAR E SE MANTER AQUELE CAPITAL? 61</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" 61 • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes" 61 • "O que a gente não está seguro é 	<p>O impacto na incerteza nos outros. Observa que a sua rede sofrerá impactos com a incerteza. Precisa prever o comportamento das pessoas quanto à investimentos. Não sabe como será o comportamento das pessoas na relação com investimento e percebe nisso a incerteza.</p> <p><i>Comportamento das pessoas - imprevisibilidade</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in119

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>em relação à capital, tanto de pessoa física para comprar veículo, capital tanto para local para pagar mensalidade das nossas bases de recarga" 61</p> <ul style="list-style-type: none"> • "mudar esse mindset da eu vou de carro porque é mais seguro" 61 		
in120	<p>SERÁ QUE OS LOCAIS QUE A GENTE QUER INSTALAR AS NOSSAS BASES DE RECARGA DESSES VEÍCULOS ELES VÃO TER SIDO AFETADOS COM A CRISE E VÃO TER CAPITAL PARA PAGAR A NOSSA MENTALIDADE? 61</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Acho que esses são os mais importantes. Porque em questão de mentalidade de venda para empresa" 61 • "Então eu vou lá vender para empresa que o nosso foco é colaboradores de empresas grandes" 61 • "O que a gente não está seguro é em relação à capital, tanto de pessoa física para comprar veículo, capital tanto para local para pagar mensalidade das nossas bases de recarga" 61 • "mudar esse mindset da eu vou de carro porque é mais seguro" 61 	<p>O produto requer investimento. Prevista prever se os seus potenciais clientes irão querer investir na sua solução nesse novo mundo. A startup nasceu num mundo totalmente diferente. Faz sentido nesse nosso mundo as pessoas investirem na solução da startup? Na falta de respostas percebe a incerteza.</p> <p><i>Comportamento das pessoas - Efeito da incerteza - imprevisibilidade</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento" in120 • "mudar o mindset de que o carro é mais seguro" in120
in121	<p>DE COMO SERÁ QUE ISSO VAI SER CURADO? SERÁ QUE VAI TER CURA? SERÁ QUE NÃO VAI? 61</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Aí é realmente bem pessoal, que é eu acho que esse vírus não vai acabar" 61 • "por mais que acabe o isolamento, muita gente vai ficar doente" 61 • "E eu descobri que gestão de pessoas para mim era uma paixão. É aquilo que eu realmente me identifico. Eu quero sempre que as pessoas estejam bem no lugar que elas estão. Isso é genuíno" 61 	<p>A crença orienta a sua percepção. Acredita que o vírus não vai acabar e por causa disso acredita que a incerteza irá perdurar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "as pessoas vão ficar doentes por mais que acabe o isolamento" in121 • Garantir sempre que as pessoas estejam bem no lugar que elas estão. In121

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in122	<p>PARA ONDE É QUE ISSO VAI? QUAIS SÃO OS CAMINHOS QUE O NOSSO MERCADO VAI TOMAR NESSA SITUAÇÃO? 68</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a gente consegue fazer pelo menos uma tomada de decisão baseada em evidências" 68 • "E conforme o tempo foi passando a gente foi vendo que o problema ele é muito grande" 68 • "Então já tem artigo falando que a gente não vai conseguir ter uma retomada social até o ano de 2022 praticamente" 68 • " 2020, 2021 está comprometido" 68 • "A gente está conseguindo ter mais informação, mas ainda está bastante nublado" 68 • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" 68 • "Ninguém sabe para onde está indo o barco. É um trabalho de descoberta mesmo" 68 	<p>Não consegue prever o que irá acontecer com o seu mercado. Surgem notícias que apontam a extensão da crise até 2022. Isso aumenta a sua incerteza, pois não sabe se confia nessa informação. Não consegue ver a médio e longo prazo. Por isso percebe a incerteza. Está encontrando informação no curto prazo. O horizonte que consegue projetar e planejar lhe faz perceber a incerteza por ser apenas de curto prazo. Acredita que o mundo não voltará a uma normalidade e percebe a realidade por meio dessa crença de mundo.</p> <p><i>Baixa visibilidade do futuro - cegueira no longo e médio prazo - vislumbre apenas do curto prazo - Crença</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisões baseada em evidências mesmo sem enxergamos dois palmos à frente da mão. In122
in123	<p>E DEPOIS QUE PASSAR? 68</p> <ul style="list-style-type: none"> • " a gente vai tentar enxergar um cenário que vai se estabelecer por um ano, um ano e meio, mas depois vem um outro cenário" 68 • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" 68 • "A gente vai ter uma nova normalização. Estamos vendo a nossa curva de sociedade ir para um ponto que a gente não sabe qual" 68 • "E a gente vai normalizar a sociedade naquele ponto a partir daquele momento. Se isso vai ser, por exemplo, com o ensino à distância em saúde no ensino superior" 68 • " A gente faz essa adaptação, mas como ela vai se adaptar de novo quando tudo isso passar quando a gente voltar esse cenário de novo normal" 68 • "A gente não consegue enxergar dois palmos à frente da mão. Então é um cenário bastante nebuloso" 68 	<p>Ele está se adaptando para o novo mundo que está vivendo. Essa adaptação exige energia e recursos. Surge então o questionamento se essa adaptação se manterá quando o mundo retornar para uma nova normalidade. Essa questão o faz elaborar perguntas para as quais ele não encontra respostas. Ele sente a mudança e percebe que está no meio dela. Por perceber a mudança ele questiona o que acontecerá ao final dessa onda de mudanças.</p> <p><i>Mudança - Adaptação no presente para um futuro ainda desconhecido - Vivenciando a mudança</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisões baseada em evidências, mas não enxergamos dois palmos à frente da mão" in123

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "Mas a gente consegue fazer pelo menos uma tomada de decisão baseada em evidências." 68 		
in124	<p>COMO É QUE GENTE SOBREVIVE MAIS UM MÊS? 68</p> <ul style="list-style-type: none"> • "95% dos nossos contratos foram congelados. E aí nesse contexto onde a gente estava vindo numa tração boa, crescendo bastante desde 2018. De 2018 para 2019 a gente cresceu 100%. Esse ano estava com previsão boa de crescer mais 100%." 68 • "Então já tem artigo falando que a gente não vai conseguir ter uma retomada social até o ano de 2022 praticamente. 2020, 2021 está comprometido, principalmente com faculdade que são grandes aglomerações de pessoas, tem bastante alunos." 68 		<ul style="list-style-type: none"> • Com 95% dos contratos congelados, não haverá retomada até 2022. in124
in125	<p>O QUE EU TENHO QUE FAZER PARA MÊS QUE VEM EU CONTINUAR COM AS PESSOAS? 68</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu tenho time para continuar com a operação" 68 • "Não precisar parar de verdade ou cortar pessoas ou demissões" 68 • "A nossa tomada de decisão passa muito do que vai acontecer com as pessoas? Não necessariamente o que vai acontecer com a empresa." 68 • "Mas pensando no meu caso eu diria que essa preocupação com a cultura que a gente está tentando criar uma coisa mais de execução mesmo do que uma coisa voltada à produto, mas a empresa em si." 68 • "Com um time com uma boa 	<p>Percebe essa incerteza por querer evitar que um futuro aconteça. Ele não quer ter que demitir as pessoas e por isso percebe a incerteza por trás dessa preferência. Ele tem a preferência em não demitir e perder ninguém do seu time.</p> <p><i>Preferência - Desejo - Evitar um futuro indesejável</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Focar nas decisões muito mais no que vai acontecer com o time do que vai acontecer com a empresa. in125 • "Com um time com uma boa cultura, com capacidade, a gente consegue executar qualquer coisa praticamente dentro de um escopo" in125 • "preocupar bem mais com o mês que vem" in125

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>cultura, com capacidade, a gente consegue executar qualquer coisa praticamente dentro de um escopo" 68</p> <ul style="list-style-type: none"> • "preocupar bem mais com o mês que vem" 68 		
in126	<p>QUANDO QUE ELES VÃO DESCONGELAR ESSAS VERBAS? 70</p> <ul style="list-style-type: none"> • "o que aconteceu com as grandes empresas é que elas congelaram sua verba de marketing... eles vão fazer isso no momento em que, sei lá, acabar a quarentena. eles vão fazer isso só ano que vem, eles vão fazer isso só quando a economia voltar a crescer?" 70 • "a gente tem um foco, a nossa startup tem um foco no B2B com grandes empresas" 70 	<p>No movimento dos grandes players da sua rede percebe a incerteza. Está tentando prever o comportamento da sua rede para descobrir como eles irão agir. Essa tentativa de prever o comportamento da sua rede o faz perceber a incerteza. Precisa disso para sobreviver e manter o negócio.</p> <p>Rede - Previsão - Sobrevivência - Urgência - comportamento da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no B2B das grandes empresas. in126 • Acompanhar as decisões de alocação de recursos das áreas de marketing das grandes empresas. in126
in127	<p>A GENTE CONTINUA MARTELANDO EM CIMA DISSO OU A GENTE MUDA PRA UM NOVO MODELO? 70</p> <ul style="list-style-type: none"> • "se a gente deveria buscar um novo caminho de atuação" 70 • "procurar um outro modelo de negócio, procurar talvez até um outro produto" 70 • "o que que a gente faz pra tentar sair disso.... caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar" 70 • "caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar" 70 • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas teoricamente está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" 70 • "eu devo sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." 70 	<p>Pensa num futuro no qual o negócio não irá sobreviver. Está tão difícil que ele pensa nessa possibilidade. E isso o faz perceber essa incerteza. Mantem o negócio ou pivota diante das oportunidades que estão surgindo. Acredita nas oportunidades do futuro e sofre com o presente terrível, ou desiste do futuro e busca no presente novas oportunidades. Percebe nisso a incerteza.</p> <p>Viver ou presente ou esperar o futuro - Explorar o futuro e sobreviver no presente - Explorar o presente e desistir do futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "caso a gente não consiga achar um caminho pra esse negócio se sustentar buscar um novo" in127 • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in127 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in127

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in128	<p>QUAIS OS CAMINHOS QUE EU VOU TER PRA MINHA VIDA PROFISSIONAL NÉ, PRA MINHA VIDA FINANCEIRA? 70</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a mesma incerteza que o negócio tem que é quando que o meu cliente vai descongelar" 70 • "se eu não conseguir fazer o meu negócio virar" 70 • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas teoricamente está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" 70 • "eu devo sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." 70 • "o que está na minha mão é, vai, a minha carreira profissional e o que eu posso fazer com a minha empresa né, que rumo que eu posso tomar com a minha empresa" 70 	<p>A dificuldade do presente o faz duvidar da capacidade do negócio sobreviver. A dependência de um fator externo a ele o faz questionar a sobrevivência do negócio. Não ser capaz de prever o comportamento do seu cliente o faz perceber a incerteza.</p> <p><i>Imprevisibilidade do comportamento - Fatores externos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in128 • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in128
in129	<p>QUANDO QUE AS EMPRESAS VÃO CONTRATAR? QUANDO QUE AS EMPRESAS VÃO VOLTAR A CONTRATAR, COMO É QUE VAI SER A VELOCIDADE DE CONTRATAÇÃO? 70</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E aí essa é muito mais uma dúvida pessoal do que do negócio" 70 • "eu devo sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." 70 • "o que está na minha mão é, vai, a minha carreira profissional e o que eu posso fazer com a minha empresa né, que rumo que eu posso tomar com a minha empresa" 70 	<p>Está tentando ler o mercado para conseguir ter alguma previsibilidade no seu negócio. Está totalmente às cegas e por não conseguir ler o mercado ele percebe a incerteza.</p> <p><i>Cegueira - imprevisibilidade do mercado - falta de indicadores</i></p>	<p>"o que as empresas vão fazer não está na minha mão, mas está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" in129</p> <ul style="list-style-type: none"> • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in129
in130	<p>SERÁ QUE PODE ACONTECER ALGUMA COISA COM A MINHA ESPOSA? 70</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Será que pode acontecer alguma coisa com os caras que são meus parceiros, com gente próxima, com outros familiares" 70 • "mas está tudo mais ou menos dentro.. é o mesmo tipo, só muda os atores" 70 		<ul style="list-style-type: none"> • "sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" in130

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<ul style="list-style-type: none"> • "E ai essa é muito mais uma dúvida pessoal do que do negócio" 70 • "eu devo sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." 70 • "o que está na minha mão é, vai, a minha carreira profissional e o que eu posso fazer com a minha empresa né, que rumo que eu posso tomar com a minha empresa" 70 		
in131	<p>COMO É QUE A GENTE VAI PAGAR AS CONTAS? 75</p> <ul style="list-style-type: none"> • "porque a gente não está dimensionado pra atender essa demanda, a gente está dimensionado pra atender uma demanda maior" 75 • "a gente tem um crescimento acelerado mas a gente não tem caixa, disponibilidade pra fazer esse crescimento" 75 • "o que aconteceu com essa pandemia, tudo parou" 75 • "nosso planejamento, a gente tinha um planejamento com.. com aporte que.. com crescimento baseado em um aporte e um planejamento com crescimento baseado sem aporte" 75 • "só que o cenário um era muito melhor do que o cenário que a gente tem hoje" 75 • "nosso planejamento que a gente fez em dezembro de 2019 caiu por água abaixo e isso gerou uma série de problemas pra gente" 75 • "fazer um brigde de dívidas, né, então fazer uma ponte de dívida entre o momento que a gente estava e a gente captar o ecot pra uma das coisas ser ecot seria pagar essa dívida pra gente poder fomentar o crescimento do jeito que ele estava" 75 • "esse senso de urgência é muito importante" 75 	<p>A percepção da realidade o faz perceber a incerteza. A mudança de contexto no qual a startup se encontra. A startup estava planejada para um contexto de crescimento e agora está num contexto no qual as vendas estão paradas. Essa mudança o faz fazer perguntas e para as quais ele não encontra resposta. Percebe nisso a incerteza. A diferença drástica entre o mundo que ele acredita existir para o qual ele construiu o seu planejamento e o mundo que ele está vivendo no qual ele está executando essas ações o faz perceber a incerteza. E por essa diferença o faz ficar preocupado se a empresa terá condições de existir num mundo tão diferente do mundo que ele acreditava existir.</p> <p>Mundo - Mudança do mundo - Mundo no planejado X Mundo no executado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. in131 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in131 • "o senso de urgência é muito importante" in131

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in132	<p>EM QUE MOMENTO VAI SER ESSA CAPTAÇÃO? 75</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu não tenho a menor ideia" 75 • "Eu espero que seja ainda esse ano, mas se você me perguntar quando que a gente vai captar eu vou te responder que nesse momento nenhum" 75 • "Então isso, e a falta dessa captação rasga o nosso.. todo o nosso planejamento estratégico da empresa.. no pior cenário, pra gente conseguir a captação até o final desse ano" 75 • "a gente lá atrás, o que que a gente fez.... A gente optou, como a gente sabia que a gente ia passar pela captação, em algum momento a gente ia captar, a gente pensou, bom a gente tem que continuar mantendo a nossa taxa de crescimento" 75 • "Uma fonte seria a captação de ecot e a outra fonte seria dívidas.. Então a gente tomou a decisão lá atrás de fazer.. da gente fazer um brigde de dívidas, né, então fazer uma ponte de dívida entre o momento que a gente estava e a gente captar o ecot pra uma das coisas ser ecot seria pagar essa dívida pra gente poder fomentar o crescimento do jeito que ele estava" 75 • "Foi feita a estratégia, só que.. não sei se eu posso chamar o erro que não estava previsto foi uma queda brutal de vendas" 75 • "esse senso de urgencia é muito importante" 75 	<p>O mundo está diferente do que ele imaginou que isso cega o empreendedor. Diante desse mundo ele passa a sentir totalmente perdido. Então ele é tomado or uma urgência e emergência em fazer o negócio sobreviver. Ele está totalmente cego nesse mundo que ele desconhece e que nunca planejou nada para ele. É um mundo no qual ele não sabe o que fazer. Tomou uma série de ações para um futuro num mundo que ele acredita que iria existir. Percebe nessa mudança drástica do mundo que ele acredita existir a incerteza. Faz perguntas para entender esse mundo desconhecido e a falta de respostas é percebido como incerteza.</p> <p><i>Mudança do mundo - crença - Negativismo - Sobrevivência - Urgência - Investimento - Mundo da ideia X Mundo da ação - Quebra da ilusão do futuro planejado - Foco e confiança na estratégia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. in132 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in132 • "o senso de urgência é muito importante" in132

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
in133	<p>COMO A GENTE REEQUACIONA, COMO A GENTE REEQUILIBRA AS DÍVIDAS DA EMPRESA? 75</p> <ul style="list-style-type: none"> • "está todo mundo com uma questão emocional afetada esse momento" 75 • "uma queda brutal de vendas junto com o cenário sem perspectiva de captação. Isso desacelerou o nosso crescimento" 75 • "tudo foi por água abaixo" 75 • "a gente chegou em um momento que pro nosso porte... a gente ficou com uma dívida muito alta pra uma empresa que é menor hoje nesse momento do que era há um mês atrás.. nosso faturamento esse mês caiu quase 70%". 75 • "a maior incerteza é como a gente vai sobreviver à crise dado que a gente fez uma estratégia no passado que existia o risco porque nessa estratégia baseada em dívida e não em equity" 75 • "existia um risco de em algum momento a gente não poder.. não conseguir pagar essa dívida e esse risco aconteceu de uma maneira bem mais bruta do que qualquer projeção que a gente fez" 75 • "na verdade o que a gente está vendo é se a gente vai viver, se a gente vai sobreviver a essa crise" 75 • "a gente não pode só se preocupar com médio e longo prazo nesse momento" 75 • "A variável volume de venda fuge do nosso controle" 75 • "agora é salvar a empresa, né. Fazer com que a gente exista amanhã" 75 • "esse senso de urgência é muito importante" 75 	<p>Choque de realidade. Ele acredita que a empresa e o mundo eram de uma forma, mas descobriu que a empresa era menor do que ele imagina e esse mundo mais reativo e conservador para seus planos. Nesse choque ele percebeu a incerteza. A percepção da incerteza surge do choque de não terem sido capazes de prever, mesmo com todo o planejamento e simulações, no pior cenário a realidade que estão vivendo. A realidade que estão vivendo é drasticamente diferente da realidade que eles acreditavam que iria existir. Por esse mundo que se apresenta totalmente desconhecido e diferente está preocupado se conseguirão viver nele. Todo o foco está na sobrevivência e por isso não conseguem pensar em nenhuma questão de longo prazo. É angustiante para eles pensarem no longo prazo, pois nesse futuro uma realidade que parece possível agora é a empresa não existir.</p> <p><i>Choque de realidade - Planejado X Executado - Realidade X Ilusão - Crença de mundo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um bridget de dívidas entre o momento que estamos e o que captaremos o ecot. in133 • "agora é salvar a empresa e fazer com que ela exista amanhã" in133 • "o senso de urgência é muito importante" in133
in134	<p>QUANDO NÓS VAMOS CONSEGUIR SAIR DE FORMA CONSCIENTE DE TUDO O QUE ESTÁ ACONTECENDO SEM GERAR RISCO PARA AS VIDAS DE FUNCIONÁRIOS E MEHORAR A SOCIEDADE</p>	<p>Ele observa o seu entorno e se trata de uma pergunta que todos tem se feito e ele assume isso como uma incerteza sua. Por ser uma incerteza que todos tem, ele incorpora para si também essa incerteza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar" in134 • "não agredir o planeta"

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	<p>COMO UM TODO AÍ? 76</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Tirar esses picos de lotação em hospitais e tudo mais" 76 • "é a que todo mundo tem né em relação à pandemia" 76 • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar" 76 • "não agredir o planeta mais do que ele já tem sido agredido" 76 	<p><i>Manada - percepção coletiva - inteligência coletiva</i></p>	<p>mais do que ele já tem sido agredido" in134</p>
in135	<p>CARA, AO FINAL DISSO TUDO, QUANTO EU VOU CONSEGUIR CRESCER DE FATO? 76</p> <ul style="list-style-type: none"> • "todos os contratos que já haviam sido fechados a gente não teve alteração alguma" 76 • "o atendimento aos clientes do meu cliente não sofreu impacto" 76 • "a gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias" 76 • "o melhor o dinheiro é o nosso" 76 • "todas as incertezas relacionadas ao crescimento a gente projeta para mais" 76 • "A startup infelizmente está sendo beneficiada pela covid". 76 	<p>Não está vivendo as dores que a maioria está vivendo com a realidade. Para a maioria a realidade está sendo difícil, mas para ele não. Tem medo de não estar percebendo claramente a realidade, que esteja se iludindo e nisso ele percebe a incerteza. Isso o leva a fazer perguntas e não encontrar respostas. Por não estar vivendo o que todos estão vivendo vê nessa diferença gatilho para fazer suas perguntas que percebera como incerteza. Receio do que está vivendo afetar suas projeções de futuro. O presente ser tão bom que o impede de ver o futuro.</p> <p><i>Medo da estar se iludindo - medo de estar vivendo uma ilusão - medo de estar vivendo algo passageiro - viabilidade e sustentabilidade do que está vivendo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • "O melhor dinheiro é o nosso." in135 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" in135
in136	<p>HOJE O QUANTO A GENTE DE FATO VAI PRECISAR APRIMORAR A PARTE TECNOLÓGICA PARA SUSTENTAR TUDO ISSO? 76</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu digo de capacity, tecnologia em nuvem, servidores" 76 • "a gente quadruplicou o tamanho da empresa em vinte dias" 76 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" 76 • "o melhor o dinheiro é o nosso" 	<p>Não sabe mensurar o quanto é sustentável e viável o excelente presente que está vivendo num mundo que provavelmente não existirá no futuro. Esse mundo presente exige dele investimentos em ativos. Esses ativos precisam levar em consideração o futuro também. Ele não sabe se o que ele está se tornando nesse mundo de agora ele continuará a ser no novo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "O melhor dinheiro é o nosso." in135 • "manter isso desde que seja rentável o aporte e o capital intelectual" in135

Primeira ordem - incerteza	Segunda ordem - Percepções do empreendedor (nº - código do Empreendedor)	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de exploração dos aspectos delimitados do negócio
	76 • "Embora já tenha muita coisa desenhado surgiram demandas que a gente não tinha bate e pronto" 76 • "quanto a gente vai ter de esforço técnico para conseguir atender o mercado num todo após essa pandemia?" 76	mundo do futuro. Essa diferença o leva a fazer perguntas e ao não encontrar respostas percebe a incerteza. <i>Realidade do presente x Realidade do futuro - Viabilidade e sustentabilidade do mundo presente num mundo futuro</i>	
in137	A QUE PONTO OS PROFISSIONAIS QUE PASSAM (A GENTE CHAMA DE MOSCA BRANCA AQUI) EM CADA ÁREA VÃO ESTAR DISPONÍVEIS PARA SUPRIR AS NECESSIDADES DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA? 76 • "tem muita demanda de programação, da parte técnica de telefonia e estes profissionais no Brasil estão escassos" 76 • "a mão de obra é muito difícil de achar" 76 • "estar preparado pra atender os clientes e com isso gerar mais empregos e melhorar todos os outros aspectos" 76 • "aumentando a demanda o quanto essas pessoas (capital humano) vão estar preparados para preencher essas vagas?" 76	A dificuldade de atender a demanda que ele está vivendo o leva a fazer essa pergunta. Ao não encontrar resposta para a pergunta percebe a incerteza. Uma realidade não planejada e esperada o faz fazer perguntas que ele não consegue responder. É uma realidade para a qual o seu setor não estava preparado. <i>Realidade - Mundo - Choque de realidade</i>	• Encontrar para a enorme demanda de programação um capital humano extremamente escasso no Brasil. In135

Fonte – Elaborado pelo próprio autor

Anexo 15 - Quadro de codificação das heurísticas de seleção das incertezas ignoradas

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>antes dessa crise eu estava pensando em fazer uma capacitação minha do ponto de vista de liderança, né. Poxa, motivando o time, é.. muitas coisas, né, preparando feiras, poxa... vamos fazer um investimento na feira? Já expansão, vamos pra China? ign1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Não adianta nada a gente querer fazer" 2 • "responder outras perguntas e focar em outras perguntas sendo que se a gente não tiver muito claro essas aqui agora" 2 • "É basicamente priorização, eu diria" 2 • "Então o que a gente está fazendo aqui agora é pra conseguir atravessar, né. Não adianta nada a gente querer fazer.. responder outras perguntas e focar em outras perguntas sendo que se a gente não tiver muito claro essas aqui agora, a gente não consegue atravessa, né. É basicamente priorização, eu diria. " 2 • "eu acho que a gente tem que sobreviver pra depois recuperar, falido você recupera, morto não" 2 	<p>Priorização. Não focar naquilo que não consegue fazer nada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que a gente tem que sobreviver pra depois recuperar, falido você recupera, morto não" ign1 • Pela falta de recursos, ignorar as incertezas que não são críticas para a sobrevivência do negócio no curto prazo. Ign1
<p>Como estão os meus concorrentes? ign2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu sou muito competitivo, né" 4 • "e eu estou tentando não, não investigar como estão os meus competidores... mas que eu tenho uma vontade de saber " 4 • "É o meu lado meio ruim, talvez, o meu lado competitivo, a insurgência do empreendedor que sempre foi negado nos últimos anos" 4 • "eu com certeza vou sair bem mais forte do que eles da crise" 4 	<p>Crença que irá sair melhor ao final da crise. Olhar para outros concorrentes pode afetar essa crença. Ele escolhe não saber o que está acontecendo com os outros concorrentes, mesmo tendo essa vontade. Ele escolhe não ver a realidade de seus concorrentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não estou investigando como estão os meus concorrentes, mas tenho certeza vou sair bem mais forte do que eles da crise. Ign2
<p>quando isso vai acabar? ign3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "uma pergunta que eu não quero responder" 4 • "o timing eu não preciso acertar, eu preciso acertar é a decisão" 4 • "eu não quero responder quando vai voltar." 4 • "Assume que fodeu... Assumir que fodeu, beleza, mudou, mudou [que o mundo mudou]". 4 • "Tirar um pouco a adrenalina ai de querer 	<p>Não ter a necessidade de acertar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o tempo eu não preciso acertar, eu preciso acertar é a decisão" ign3 • "gente vai perceber quando o mercado volta" ign3 • Eu não preciso querer responder ou acertar uma pergunta que é impossível. Ign3

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	acertar" 4 • "querer acertar essa pergunta, é querer acertar o cu da mosca." 4 • "agora é a hora de cuidar do caixa, porque um real eu sei que vai valer cada vez mais.. cada vez mais" 4 • "E a gente vai perceber quando o mercado volta, é nítido" 4		
o quão pronto a gente como empresa está para um novo mundo que a gente não sabe como vai ser? ign4	• "Eu tento muito não sofrer com antecedência também. Sabe... Cara, pode acontecer muita coisa? Pode" 5 • "Quando chegar, a gente sofre por ela. Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade. " 5 • "Eu não sofro por ela ainda. Sabe, deixa na hora que a coisa acontecer" 5	Essa incerteza para ele não é real. Foca no que ele acredita ser real.	• Eu tento muito não sofrer com antecedência por incertezas que ainda não aconteceram. ign4 • "Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade, quando a incerteza chegar, a gente sofre por ela". Ign4
Será que o mundo vai voltar da mesma forma? ign5	• "Eu tento muito não sofrer com antecedência também. Sabe... Cara, pode acontecer muita coisa? Pode" 5 • "Quando chegar, a gente sofre por ela. Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade. " 5 • "Eu não sofro por ela ainda. Sabe, deixa na hora que a coisa acontecer" 5	Evitar incertezas que causam sofrimento.	• Eu tento muito não sofrer com antecedência por incertezas que ainda não aconteceram. ign5 • "Antes a gente se prepara e fica trabalhando com a realidade, quando a incerteza chegar, a gente sofre por ela". Ign5
O que vai acontecer com a receita da Ramper? Teremos caixa no final de abril? ign6	• "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis [demitir pessoal e reduzir salário]" 6 • "estou menos preocupado com essas variáveis que eu não controlo e que eu não tenho influência." 6 • "Eu acho que todas as variáveis que eu não controlo" 6 • "Embora eu não tenha um efeito direto nelas, elas tem um efeito direto em mim." 6 • "Eu não tenho influência. Então eu procuro não	Negação. Ele escolhe o que ele prefere não lidar. Controle	• Preocupo menos com as variáveis que eu não controlo e que eu não tenho influência. ign6 • O que eu não tenho influência eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. Ign6

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	ocupar muito a minha cabeça" 6		
Eu não estou preocupado se é o momento certo ou não para derrubar o Bolsonaro? ign7	<ul style="list-style-type: none"> • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis [demitir pessoal e reduzir salário]" 6 • "Eu acho que todas as variáveis que eu não controlo" 6 • "está fora do meu controle" 6 • Eu não tenho influência. Então eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. 6 	Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupo menos com as variáveis que eu não controlo e que eu não tenho influência. ign7 • O que eu não tenho influência eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. Ign7
Se vai cair o ministro da saúde ou não? ign8	<ul style="list-style-type: none"> • "Justamente para não lidar com aquilo que eu não quero lidar que eu estou criando o maior número de defesas possíveis [demitir pessoal e reduzir salário]" 6 • "Eu acho que todas as variáveis que eu não controlo" 6 • "está fora do meu controle" 6 • Eu não tenho influência. Então eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. 6 	Influência e controle	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupo menos com as variáveis que eu não controlo e que eu não tenho influência. ign8 • O que eu não tenho influência eu procuro não ocupar muito a minha cabeça. Ign8
Novos investimentos? ign9	<ul style="list-style-type: none"> • "Então isso buscar novos investidores na perspectiva de um, dois, três meses eu fecho o olho" 8 • "Você sabe que um dia pode, você sabe que um dia deve ou não deve, mas nesse momento não gasto energia com isso" 8 • "Porque vai ser um tiro no vácuo. É nada. É energia gasta à toa" 8 • "Sabe o all win? Eu estou num momento de all win. Tudo estou colocando na mesa. Se der certo eu posso daaqui 6 meses ser muito beneficiado. Se não der 	Fecha o olho. Realidade dura demais para lhe dar. Gastar energia à toa. Desperdício de energia.	<ul style="list-style-type: none"> • Nesse momento eu fecho os olhos e não gasto energia com isso porque vai ser um tiro no vácuo e gastar energia à toa. Ign9

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	certo eu vou estar na minha pessoa assumindo todo o risco. Estou assumindo todos os riscos" 8		
Quais produtos novos podemos desenvolver agora para esse momento? ign10	<ul style="list-style-type: none"> • "Tipo ideias novas, implementações novas, está tudo aqui dentro, mas tira da frente e agora EU não consigo pensar nisso." 8 		<ul style="list-style-type: none"> • Tiro da frente tudo aquilo que agora eu não consigo pensar e deixo na minha cabeça. Ign10
Quais os impactos que uma redução da jornada de trabalho vai trazer depois um período que você vai ter que ter garantia para o funcionário? ign11	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu vejo agora empresas reduzindo jornadas de trabalho, reduzindo salários as pessoas. Eu sei que é uma opção, mas como ainda é incerto esse cenário, é algo que eu nem parei para estruturar" 11 • "Eu sei que existe essa opção. Se eu precisar puxar o gatilho ele vai ter que entrar no meu plano B. Mas é algo que eu não vou ficar colocando a minha energia para entender" 11 • "Não quero entender isso. Não preciso entender isso agora" 11 • "Não que não é importante. Em termos de prioridade, essa não é a nossa prioridade agora" 11 • "Porque se eu conseguir resolver a primeira parte dentro do nosso plano A, essas coisas não vão nem acontecer" 11 • "Então eu prefiro ter o plano A como a nossa opção real e colocar a minha melhor energia nele para que ele de fato aconteça" 11 • "SE eu começar a dispersar a minha energia em outras coisas que não o plano A, é capaz do plano A não acontecer e eu ter que de fato trabalhar com esse plano B, C e o que for" 11 • "Então é questão de priorização pura mesmo. 	Escolheu algumas incertezas que fazem parte do cenário que ele decidiu investir sua energia para tornar real. Não quer lidar com incertezas que não fazem parte do cenário que ele planejou. Não quer entender essa incerteza. Acredita ser desperdício de energia. Se acontecer o que ele acredita que acontecerá, essa incerteza perderá a importância.	<ul style="list-style-type: none"> • Se eu conseguir resolver as outras incertezas, essas coisas não vão nem acontecer. • Não quero entender ou gastar energia com isso e não preciso entender isso agora. Ign11

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	<p>Não coloco energia em algumas coisas" 11</p>		
<p>Outra se nós estamos tomando as decisões? Se eu estou tomando as decisões corretas? ign12</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu não fico paralisado por conta disso" 11 • "isso não me consome nada para falar a verdade" 11 • "Eu prefiro tomar ações rápidas, decisões rápidas, testar muito rápido" 11 • "Se deu errado dá um "go back", adapta e vamos embora. Do que ficar abrindo um leque de 300 opções e aí você acaba entrando de novo naquele estado de paralisação porque tem muita coisa na mesa. Você não consegue tomar decisão" 11 • "Eu prefiro tomar decisão independente de certo ou errada" 11 • "Tome uma decisão, vai e faça. Deu ruim, para e volta" 11 	<p>Agilidade nas decisões. Escolhe as incertezas que lhe permite ser ágil em sua decisão. As que requerem muita análise prefere ignorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eu não fico paralisado e nem deixo isso me consumir em nada. ign12 • "Eu prefiro tomar decisão independente de certo ou errada". ign12
<p>Como melhorar os processos da empresa nesse momento, especialmente o comercial? ign15</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Tem várias coisas que eu tenho que olhar agora para a empresa e entender que agora a gente tem que satisfazer com o que a gente tem e não encontrar uma solução definitiva, uma resolução correta" 15 • "Então se eu penso em algo que eu estou fazendo vista grossa nesse momento são os pequenos processos dentro da empresa. Nem são tão pequenos" 15 	<p>Satisfaz com o que tem e evita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • " agora a gente tem que satisfazer com o que a gente tem e não encontrar uma solução definitiva, uma resolução correta" ign15 • Fazer vista grossa nesse momento para os processos dentro da empresa. Ign15

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>Se realmente as pessoas vão continuar consumindo como elas consomem? ign16</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque se elas mudarem os hábitos muita coisa vai mudar" 17 • "E isso eu acho que deve estar todo mundo levando em consideração" 17 • "Mas não é uma coisa que eu estou gastando muito energia" 17 • "Hoje a minha preocupação maior é trazer o lojista para apresentar para esse cara e não como esse cara vai comprar" 17 • "É uma incerteza que eu tenho e eu não estou tão preocupado agora." 	<p>impressão coletiva da incerteza. Ele percebe as incertezas que acredita que o coletivo está percebendo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto a minha energia com aquilo que eu acredito mais, trazer o lojista para o digital. ign16 • Não gasto energia e nem me preocupo com a mudança de hábito de consumo mesmo com todo mundo levando isso em consideração. Ign16
<p>como eu vou sair dessa crise? ign17</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "atualmente eu não estou preocupado em dimensioná-lo" 18 • "Eu estou preocupado em saber só né.. porque faz parte do meu dia a dia, né, do meu business" 18 • "eu já abri mão, eu não quero mesmo dimensionar" 18 • "eu não quero saber se ela dura mais um mês, dois meses, cinco meses, pra mim isso já não importa" 18 • "eu estou em um modo crise, é um novo cenário que, que, que eu virei uma chave" 18 • "eu posso fazer, eu posso tentar ficar gastando uma energia grande, tentando dimensionar o tamanho disso, sendo que eu tenho, sei lá, eu acho que eu tenho pelo menos aqui vinte pontos de contato com a, com as informações que eu não vou conseguir dimensionar isso." 18 		<ul style="list-style-type: none"> • Eu estou em um modo crise e virei a chave abrindo mão de me preocupar em dimensionar o tamanho desse novo cenário. ign17 • "Eu posso tentar ficar gastando uma energia grande tentando dimensionar o tamanho disso, mas não vou conseguir dimensionar isso." ign17

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>eu não estou mais preocupado em quanto tempo isso vai levar? ign18</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Então eu faço a pergunta, ela existe, é uma das perguntas que estão no meu radar, mas eu não tento solucionar ela." 18 • "Porque se eu solucionar ela eu não resolvo as coisas do meu, é, da minha rotina" 18 • "são muitos canais, não dá pra ter a fonte confiável hoje" 18 • "Então o jeito que ele vai dizer, que a mídia vai dizer que a gente vai passar pela crise é totalmente diferente do meu" 18 • "eu não gasto energia mais para dimensionar o tamanho dessa crise, porque ela pra mim tem o meu próprio tamanho" 18 • "a crise pra mim, ela tem um viés totalmente diferente que pode ter pra outra pessoa" 18 • "eu não gasto mais tempo tentando descobrir, pesquisar e pautar ações encima desse, da dimensão dela." 18 	<p>Fonte de informação. Ignora o que não é capaz de solucionar. Não sabe em qual fonte confiar. Isso é uma incerteza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "é uma das perguntas que estão no meu radar, mas eu não tento solucionar ela." ign18 • Se eu solucionar esse problema eu não resolvo as coisas da minha rotina. Ign18
<p>que mundo vai esperar a gente depois dessa história toda passar? ign19</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação. Então eu não tenho como atuar diretamente" 20 • "eu sou muito de controle. Então eu sempre vou almejar algo onde eu possa botar a mão, onde eu possa influenciar" 20 • "Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando porque aí nessa operação eu sou um mero operador" 20 • Eu não tenho o que fazer... não depende de mim. Então tira da frente, já era" 20 	<p>Controle. O que não está na sua mão prefere ignorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação e não tenho como atuar diretamente" ign19 • Para aquilo que não tenho o que fazer e não depende de mim eu tiro da frente. ign19 • Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando, porque eu sou um mero operador. ign19

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>Quantas pessoas vão ser prejudicadas com isso me preocupa também? ign20</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação. Então eu não tenho como atuar diretamente" 20 • "eu sou muito de controle. Então eu sempre vou almejar algo onde eu possa botar a mão, onde eu possa influenciar" 20 • "Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando porque aí nessa operação eu sou um mero operador" 20 • Eu não tenho o que fazer... não depende de mim. Então tira da frente, já era" 20 		<ul style="list-style-type: none"> • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação e não tenho como atuar diretamente" ign20 • Para aquilo que não tenho o que fazer e não depende de mim eu tiro da frente. ign20 • Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando, porque eu sou um mero operador. ign20
<p>Será que elas vão chegar bem no final? Será que elas vão chegar pior do que elas entraram? ign21</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho pessoas próximas aqui que realmente não tem forças para passarem por isso sozinhas. Então eu não sei como essas pessoas vão chegar do outro lado na outra ponta não" 20 • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação. Então eu não tenho como atuar diretamente" 20 • "eu sou muito de controle. Então eu sempre vou almejar algo onde eu possa botar a mão, onde eu possa influenciar" 20 • "Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando porque aí nessa operação eu sou um mero operador" 20 • Eu não tenho o que fazer... não depende de mim. Então tira da frente, já era" 20 		<ul style="list-style-type: none"> • "Como não está na minha mão, eu sou um mero espectador dessa situação e não tenho como atuar diretamente" ign21 • Para aquilo que não tenho o que fazer e não depende de mim eu tiro da frente. ign21 • Aquilo que eu não tenho controle, que não depende de mim: ou eu não vou me preocupar, ou eu vou ficar observando, porque eu sou um mero operador. ign21

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>A minha batalha não está sendo hoje em ataque a um competidor em si, apesar de me perguntar bastante: como é que eles estão e quem vai sobreviver ou não? ign22</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu me pergunto em quem vai sobreviver à essa crise dentro do meu mercado de competidores aqui" 24 • "Eu imagino que vários não vão sobreviver" 24 • "A minha batalha não está sendo hoje em ataque a um competidor em si" 24 • "eu não estou me preocupando com isso... eu não estou depositando nenhum tipo de esforço nisso momento" 24 • "Meus esforços estão todo concentrado na minha operação em si." 24 	<p>Tem uma crença de que vários não irão sobreviver. Por isso não precisa se preocupar com os concorrentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A minha batalha não está sendo hoje em ataque a um competidor em si" ign22 • Vários dos meus competidores não vão sobreviver. ign22 • "Meus esforços estão todo concentrado na minha operação em si." ign22
<p>Como está esse novo mundo lá na frente? ign23</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que a gente vai ter muita oportunidade lá na frente" 24 • "Eu não estou depositando tanto esforço em entender lá na frente." 24 • "se eu ficasse agora tentando explorar todas essas oportunidades eu ficaria patinando" 24 • "Nesse momento eu estou mais fazendo as ações que estão ao meu alcance, do que só projetando." 24 • Então por isso que eu não estou focando esforços em quantidades absurdas de oportunidade que vão se abrir mais para frente" 24 • "eu acho que a gente vai ter muita oportunidade lá na frente que se eu ficasse agora tentando explorar todas essas oportunidades eu ficaria patinando." 24 • "Eu estou vivendo o meu dia a dia garantindo aqui que eu não estou só sobrevivendo, eu estou vivendo sim." 24 • "não querendo explorar todas as oportunidades que vão existir." 24 	<p>Crença de que no futuro terá mais oportunidades. Que não precisa se preocupar com isso agora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "não quero explorar todas as oportunidades que vão existir, pois se eu ficar agora tentando explorar todas elas ficaria patinando." ign23 • "eu acho que a gente vai ter muita oportunidade lá na frente" ign23 • "Nesse momento eu estou mais fazendo as ações que estão ao meu alcance, do que só projetando." ign23

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>se tem alguma estratégia que depois eu vou pensar que a gente possa ter errado ou que poderia ter sido melhor? ign24</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho um comportamento que é muito ligado aversão ao risco" 25 • "Então logo de cara a gente já tomou muita medida de mudar muita coisa sempre para contornar risco" 25 • "Eu acho que no nosso caso ele não foi dos piores casos" 25 • "Eu converso com bastante startups. A gente é muito próximo de bastante empreendedor. E tem casos que são assim terríveis" 25 • "O nosso caso não era tão extremo assim" 25 • "Eu posso me preocupar depois" 25 	<p>Usa outras startups para medir as suas incertezas. Por ver outras startups em situações piores, isso faz com que não se preocupe tanto com essa incerteza. Tomou decisões baseadas na aversão ao risco. Agora, pela situação de outras startups, acredita ter tomado boas decisões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho um comportamento que é muito ligado aversão ao risco então logo de cara tomei muitas medidas para contornar risco" ign24 • "Eu posso me preocupar depois" ign24
<p>Será que.. é.. a minha empresa vai dar certo pós esse cenário de tudo isso. Qual que é o tempo de retomada? ign26</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que tem uma das incertezas que talvez eu deveria estar me preocupando" 32 • "Será que os clientes atuais que são os clientes que pagam a conta, será que eles podem correr o risco de cancelar porque esse negócio pode demandar mais tempo" 32 • "eu tenho tanta confiança, eu acho que o empreendedor, ele é um eterno otimista, então eu prefiro sempre pensar que as coisas vão dar certo" 32 • "Eu não penso na.. é.. na incerteza da empresa não dar certo" 32 • "Eu não penso na... O ponto de vista de falência, de fechar as portas... é.. na incerteza da empresa não dar certo..." 32 • "Então essa é uma incerteza que eu não penso muito, assim, penso zero" 32 • "Ai eu bebo um pouco mais na semana porque você tenta, acho que fugir do problema, ali, de enfrentar ele" 32 	<p>Prefere ignorar as incertezas que contrariam a sua visão de que as coisas darão certo. O otimismo e a confiança em si e no seu negócio guiam a sua percepção. Consideram apenas as incertezas que contribuem, na sua visão, com uma realidade na qual tudo dará certo. Ele ignora essa incerteza, pois acredita que tudo dará certo e que ela se resolverá com o tempo. Prefere fugir da incerteza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho tanta confiança, tanto otimismo que eu prefiro sempre pensar que as coisas vão dar certo. ign26 • Eu não penso na incerteza da empresa não dar certo. ign26 • Fugir do problema ao invés de enfrentá-lo. Ign26

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>ser uma empresa forte ou vender [vender a empresa]? ign27</p>	<ul style="list-style-type: none"> • " ter o crescimento e chegar no break even e se sustentar sozinha e continuar né, e ser uma empresa forte ou vender" 34 • "Nesse momento eu não estou me preocupando com venda, com vender a empresa pra uma grande empresa" 34 • "vender a empresa porque eu acho que é maduro, é muito imaturo ainda esse momento pra pensar nisso, mas daqui a um ano eu vou ter que começar a me planejar pra isso." 34 • "nesse momento a gente não tá focando, não vai ser o foco nosso agora, mas que a gente já tem que estar, já tem que estar visualizando" 34 	<p>Ele sabe essa incerteza. Ele a reconhece, mas prefere não focar nela nesse momento. Acredita que a empresa tem 2 caminhos: ser forte ou vender. Nesse momento está optando por tornar a empresa forte. A incerteza de vender nesse momento não o preocupa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não temos maturidade para pensar na venda da empresa agora, mas eu sei que daqui um ano vou ter que começar a lidar com isso. Ign27
<p>Se o Bolsonaro vai continuar onde está? ign28</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "se ele continuar lá é um cenário ruim" 35 • " a maior incerteza que eu tenho é o quanto a gente vai entrar em uma regressão, cara, não vou chamar de depressão, o quanto a gente vai regredir economicamente" 35 • "Não adianta que eu não vou sair aqui com um microfone ou começar a fazer panelaço na janela que, cara, não sei o quanto isso vai agregar agora, por mais que eu compactue com algumas iniciativas." 35 • "Mexe comigo, mexe com o meu humor, mexe com o nosso futuro, só que eu não vou despende minha energia com isso, definitivamente." 35 • "eu tenho autoconhecimento o suficiente pra saber o que eu sou capaz de fazer." 35 • "Entendi que isso a gente deixa acontecer" 35 • "a gente primeiro tem que ter o autoconhecimento do 	<p>Mapeia suas habilidades e competências. A partir disso tem claro as suas limitações e com isso foca no que é capaz de fazer. O que ele é capaz de lidar dentro das suas limitações. O que ele acredita fugir de seus limites, ele prefere ignorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entendi que isso a gente deixa acontecer porque eu sei das minhas limitações. ign28 • "ter o autoconhecimento do que a gente é capaz de fazer" ign28 • "eu tenho autoconhecimento o suficiente pra saber o que eu sou capaz de fazer." ign28 • Se eu extrapolar o que eu sou capaz de fazer romperei a linha tênue do achismo e se for para fazer achismo, prefiro continuar sempre fazendo o que sou capaz." ign28

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	<p>que a gente é capaz de fazer" 35</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Porque eu parto do princípio de que eu sou capaz de fazer alguma coisa, por mais simples que ela seja" 35 • "é porque eu sei das minhas limitações" 35 • "não é o momento de eu pensar em política e ela é a minha maior incerteza nesse momento." 35 • "Se eu tentar extrapolar isso, eu vou começar a entrar na linha tênue do achismo e se for pra fazer achismo cara, continuo no meu quadrado..." 35 		
<p>O que irá acontecer com os meus pais que já são idosos? ign29</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eles estão com o risco mais alto para eles" 36 • "Isso me preocupa também, mas que tem risco aí, incerteza" 36 • "só me resta torcer que eles cumpram a parte deles e possam se manter vivos" 36 	<p>As incertezas que não depende diretamente dele ele opta por ignorar e passa a torcer para que elas se resolvam. Ele fica num estado de torcida para que as incertezas ignoradas possam se resolver sozinhas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Só me resta torcer, mas no momento não tenho feito nada a respeito. ign29 • Essas que vão para o lado pessoal passa pela minha cabeça, mas não faço absolutamente nada. ign29
<p>vou ter dinheiro para pagar minhas contas [lá da minha casa] lá em dezembro? ign30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Cara, isso passa pela minha cabeça, mas no momento não tenho feito nada a respeito" 36 • "Essas que eu não faço absolutamente nada vão mais para o lado pessoal" 36 	<p>Pensa na incerteza, mas decidiu não fazer nada sobre ela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Essas que vão para o lado pessoal passa pela minha cabeça, mas não faço absolutamente nada. ign30
<p>O que vai ser do meu futuro como pessoa? ign31</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "deixando de lado é a minha vida pessoal" 37 • "Todo o meu foco e energia está voltado para a empresa" 37 • "Tudo que é relacionado a minha vida pessoal, família, ficou tudo no segundo plano" 37 	<p>Tudo que não for relacionado ao negócio ficou em segundo plano para ela. Foca apenas naquilo que ela acredita estarem relacionadas com o negócio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Todo o meu foco e energia está voltado para a empresa" ign31 • Tudo que é relacionado à minha vida pessoal, família, estou deixando tudo no segundo plano. Ign31

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>o que aconteceria se todo mundo ganhasse metade do dinheiro hoje? E ai como é que você sustenta.. isso é sustentável ou não? ign32</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "tem uma série de questões ai de sociedade, macro economia assim, que eu não consigo ainda ter clareza" 45 • "essas coisas eu não penso muito porque também foge um pouco do meu controle" 45 • "você não vai ter o mesmo tempo pra trabalhar ou você vai ter muita gente que vai estar desempregado e você vai ter que cortar mesmo a jornada de trabalho pela metade pra poder absorver metade da população" 45 • "pode ser que o futuro seja uma catástrofe gigantesca que ninguém sabe a resposta e ai a gente vai ter que esperar pra ver" 45 • "Porque talvez porque eu tenho menos controle sobre elas. Porque eu não tenho uma posição que eu possa fazer alguma coisa." 45 • "Eu não tenho nenhuma alavanca pra acionar pra tentar minimizar algum desses problemas" 45 • "eu tenho mais condição de impactar no governo, na administração pública porque é uma área que eu atuo profissionalmente." 45 • "eu vejo que eu consigo contribuir, então vale a pena pensar neles porque eu posso ser parte da solução." 45 • "eu não estou inserido na solução, eu sou só parte do problema, então eu penso menos nisso" 45 	<p>Controle. Ignora as incertezas que lhe apontam um futuro com o qual ele não quer lidar ou que lhe parece muito negativo e pessimista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu não estou inserido na solução, sou só parte do problema, então eu penso menos nisso." ign32 • As coisas que foge um pouco do meu controle eu não penso muito. ign32 • Se eu vejo que eu não consigo contribuir e ser parte da solução não vale a pena pensar no problema. ign32

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
<p>escola como vai se organizar? ign33</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "tem uma série de questões econômicas, assim que eu às vezes penso, mas que foge um pouco da minha compreensão, então eu não gasto muito tempo com isso" 45 • "tem uma série de questões ai de sociedade, macro economia assim, que eu não consigo ainda ter clareza" 45 • "essas coisas eu não penso muito porque também foge um pouco do meu controle" 45 • "você não vai ter o mesmo tempo pra trabalhar ou você vai ter muita gente que vai estar desempregado e você vai ter que cortar mesmo a jornada de trabalho pela metade pra poder absorver metade da população" 45 • "pode ser que o futuro seja uma catástrofe gigantesca que ninguém sabe a resposta e ai a gente vai ter que esperar pra ver" 45 • "Porque talvez porque eu tenho menos controle sobre elas. Porque eu não tenho uma posição que eu possa fazer alguma coisa." 45 • "Eu não tenho nenhuma alavanca pra acionar pra tentar minimizar algum desses problemas" 45 • "eu tenho mais condição de impactar no governo, na administração pública porque é uma área que eu atuo profissionalmente." 45 • "eu vejo que eu consigo contribuir, então vale a pena pensar neles porque eu posso ser parte da solução." 45 • "eu não estou inserido na solução, eu sou só parte do problema, então eu penso menos nisso" ver" 45 	<p>Incertezas que ele não compreende ele opta por ignorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu não estou inserido na solução, sou só parte do problema, então eu penso menos nisso." ign33 • As coisas que foge um pouco do meu controle eu não penso muito. ign33 • Se eu vejo que eu não consigo contribuir e ser parte da solução não vale a pena pensar no problema. ign33

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
quando a gente vai retornar a circular pela cidade? ign34	<ul style="list-style-type: none"> • é uma pergunta que eu tenho que de vez em quando eu penso e acabo pensando nela" 47 • "mas eu acabo não colocando muita energia" 47 • "Mas não tem muito o que fazer" 47 • "acabo pensando nela por causa de contratos né, que eu tenho de coworking, por exemplo, mas eu acabo não colocando muita energia." 47 • "Enquanto estiver do jeito que está, eu não consigo e nem pretendo voltar a ter um trabalho no espaço local" 47 	Para as incertezas que ele não sabe o que fazer com elas ele opta por ignorar. Ele pensa nas incertezas, mas por não saber o que fazer e por achar que não tem o que fazer, decidi ignorá-la.	<ul style="list-style-type: none"> • Por não ter muito o que fazer em relação ao problema eu acabo não colocando energia nele. Ign34
Com que velocidade o mercado irá retomar depois? ign35	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente está acompanhando, mas não é onde eu foco a minha energia no dia a dia." 48 • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono." 48 	As incertezas que ele considera externas ao seu negócio e que ele considera fora do seu controle. Ele ignora essas incertezas. Ele acompanha essas incertezas, pensa nelas, mas não se preocupa com elas, ele as ignora.	<ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono." ign35
Como voltar a crescer? ign36	<ul style="list-style-type: none"> • "O primeiro passo é se adaptar à nova realidade para depois pensar em como voltar a crescer" 48 • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" 48 • "A gente não está querendo diminuir a incerteza até porque se a gente tivesse uma resposta a gente dava" 48 • "Eu acho irresponsável a gente querer levar uma falsa segurança para as pessoas" 48 • "Mas falando de cliente a gente está indo para o caminho oposto: incentivando as pessoas a não viajarem agora. Porque não faz sentido a gente querer acelerar as vendas num momento onde o cenário é outro." 48 • "Antes a gente tinha 	Está preocupado com as incertezas que são de mais curto prazo, que estão mais próximas do momento que ele está vivendo. Está no modo sobrevivência. Lida com as incertezas que impacta em sua sobrevivência. As outras ele ignora por não ter respostas para elas. Não quer lidar com as incertezas de médio e longo prazo, pois não quer criar falsas certezas para as pessoas. Ele não consegue nesse momento ver com o seu negócio o médio e o longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" ign36 • Eu acho irresponsável a gente querer levar uma falsa segurança para as pessoas por isso não estamos querendo diminuir a incerteza. In36

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	vendas, agora a gente não tem mais" 48		
Quando termina a quarentena? ign37	<ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo" 48 • "e não está no nosso controle" 48 • "a gente acompanha, mas não perde o sono" 48 	Está ignorando todas essas perguntas: Como se preparar? O que fazer com a equipe? Como reduzir custos? Como levantar grana? Será que tem dinheiro para o banco? Quando vai terminar?	<ul style="list-style-type: none"> • "Tudo que é externo e não está no nosso controle a gente acompanha, mas não perde o sono." ign37
Como ficará a aceleração no Canadá? ign38	<ul style="list-style-type: none"> • "é uma preocupação que as vezes bate mas eu não gasto muita energia com isso não" 50 • "porque não tem nada que eu possa fazer" 50 • "eu já pensei uma vez mas eu procuro não pensar mais" 50 • "porque está totalmente fora do meu controle" 50 • "Eu procuro não pensar muito nisso, porque eu acho que é um plus" 50 • "se rolar vai ser muito por acaso, não vai ser porque é isso que a gente está mirando" 50 • "a gente também não se frustra e a gente também não deixa esse momento que já está muito pesado ainda mais pesado que ele já está" 50 	Controle. Ela pensa na incerteza ignorada. Mas por julgar que não pode fazer nada em relação a ela, opta por ignorar.	<ul style="list-style-type: none"> • Eu não gasto muita energia com aquilo que não tem nada que eu possa fazer. ign38 • Por estar totalmente fora do meu controle procuro não me preocupar. ign38 • Eu procuro não colocar muita energia nisso para não ter uma frustração. Ign38
até quando a gente vai conseguir manter a união da nossa equipe trabalhando remoto? ign39	<ul style="list-style-type: none"> • "eu procuro não pensar nisso porque por enquanto a gente ainda está tranquila" 50 • "enquanto não acontecer alguma coisa muito pontual que eu precise me preocupar" 50 • "é uma preocupação que as vezes bate mas eu não gasto muita energia com isso" 50 • "porque não tem nada que 	Enquanto não acontecer algo pontual ou crítico, opta por ignorar a incerteza. Por se sentir tranquila no negócio e por acreditar que não pode fazer nada em relação à incerteza, decide por ignorá-la.	<ul style="list-style-type: none"> • Não pensar nesse problema porque por enquanto a gente ainda está tranquila. ign39 • Vou esperar até acontecer alguma coisa muito pontual que eu precise me preocupar. ign39 • Os nossos esforços estão todos simplesmente pra

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	<p>eu possa fazer" 50</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que não preocupar com elas porque já foi definido entre nós... uma meta mínima que é o nosso burn mensal" 50 • "a gente está se esforçando muito, colocando todos os nossos esforços pra bater a meta mínima" 50 • "É por isso que eu procuro não colocar muita energia nisso, pra não rolar uma frustração" 50 • "os nossos esforços estão todos simplesmente pra manter a empresa viva" 50 • "a gente está mudando alguns caminhos ai pra manter a empresa viva" 50 		<p>manter a empresa viva. Ign39</p>
<p>procuro não pensar é em planos para o meu futuro pessoal. ign40</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que não preocupar com elas porque já foi definido entre nós... uma meta mínima que é o nosso burn mensal" 50 • "a gente está se esforçando muito, colocando todos os nossos esforços pra bater a meta mínima" 50 • "É por isso que eu procuro não colocar muita energia nisso, pra não rolar uma frustração" 50 • "os nossos esforços estão todos simplesmente pra manter a empresa viva" 50 • "a gente está mudando alguns caminhos ai pra manter a empresa viva" 50 • "Eu procuro não pensar muito nisso, porque eu acho que é um plus" 50 • "se rolar vai ser muito por acaso, não vai ser porque é isso que a gente está mirando" 50 	<p>Está tentando solucionar as incertezas que impactam diretamente a sobrevivência do negócio. Lidar com as outras incertezas é um plus. E elas podem gerar uma frustração, pois ao resolvê-las, e caso o negócio não sobreviva, terá sido um desperdício de tempo e energia. Criaram uma meta mínima e focam apenas as incertezas que estão relacionadas com essa meta. Todas as outras se tornam sem sentido diante da luta para manter o negócio vivo. Um avião caindo ou dentro de uma turbulência. É preciso focar nas incertezas que são mais críticas para manter o avião no ar. Resolver outras consideradas secundárias não terá sentido se o avião cair. O mesmo com um paciente. É preciso salvar primeiro a vida do paciente. As outras incertezas perdem o</p>	

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
		sentido caso o paciente morra.	
será que, que, que eu vou conseguir alavancar a Agenda Consulta, minha startup? ign41	<ul style="list-style-type: none"> • "Mesmo com, com, com. oferecendo uma solução, oferecendo funcionalidades, apesar de que isso está acontecendo." 56 • "Porque tudo está sendo tão rápido" 56 • "Foi tão rápido, inovação, pensar em estratégias, problemas" 56 • "as vezes não dá pra pensar em tudo, porque como nós somos ainda pequenos, não somos grandes, existem ai dificuldades que a gente passa" 56 • "a gente não tem várias cabeças nos ajudando a refletir e pensar. Então acredito que seria esse ponto ai" 56 • "a gente vive desafios todo dia, que pode matar todo o nosso sonho" 56 		<ul style="list-style-type: none"> • "Não dá pra pensar em tudo por ainda sermos pequenos" ign41 • Tudo está sendo tão rápido que preciso preocupar com os problemas que podem acabar com a startup. Ign41
Mas será que realmente eu vou conseguir manter essa solução? ign42	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente vive desafios todo dia, que pode matar todo o nosso sonho" 56 • "Eu acho que é uma das perguntas principais, a gente cria um negocio, a gente cria uma empresa, cria uma startup, uma, uma solução que é que fantástica baseada na dor." 56 • " será que realmente vai atender? Realmente.. será que as pessoas vão ter essa visão? Será que eu vou 	<ul style="list-style-type: none"> • Ignora essa incerteza mesmo sabendo que ela pode matar o negócio. É uma incerteza que exige dele buscar respostas que ele julga não saber e não ter condições de ir atrás delas. Ele tem medo de ao resolver essa incerteza descobrir que seu negócio não seja viável. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Não dá pra pensar em tudo por ainda sermos pequenos" ign42 • Tudo está sendo tão rápido que preciso preocupar com os problemas que podem acabar com a startup. Ign42

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	<p>conseguir ter essa visão, conseguir passar essa visão para as pessoas?" 56</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Será que eu vou dar conta?" 56 • "Porque tudo está sendo tão rápido" 56 • "Foi tão rápido, inovação, pensar em estratégias, problemas" 56 • "as vezes não dá pra pensar em tudo, porque como nós somos ainda pequenos, não somos grandes, existem ai dificuldades que a gente passa" 56 • "a gente não tem várias cabeças nos ajudando a refletir e pensar. Então acredito que seria esse ponto ai" 56 		
ign42	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tudo está sendo tão rápido" • "Foi tão rápido, inovação, pensar em estratégias, problemas" • "as vezes não dá pra pensar em tudo, porque como nós somos ainda pequenos, não somos grandes, existem ai dificuldades que a gente passa" • "a gente não tem várias cabeças nos ajudando a refletir e pensar. Então acredito que seria esse ponto ai" 	<p>Ele considera a incerteza importante. Ele pensa sobre ela. Mas ele precisa ignorar pela velocidade que as coisas estão acontecendo e pela limitação de recursos. Os recursos exigem que ele ignore algumas incertezas, mesmo sendo elas cruciais para o negócio.</p>	
<p>Vamos perder o timing do produto? ign43</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "tem uma que eu não me preocupo muito, mas que é uma preocupação dos outros sócios, e eu acho que é irrelevante" 57 • "eu não acredito nisso" 57 • "Eu acho que é essa a preocupação do economista" 57 • "o economista, ele é muito preocupado, ele acha que a gente vai perder o timing que não vamos conseguir, que precisamos ter algo pronto amanhã" • "isso é uma preocupação 	<p>Não acredita que essa seja uma incerteza importante. Ela pensa nela pelo fato dos sócios considerarem ela uma incerteza importante. Ela decidiu não se preocupar com essa incerteza por acreditar que não seja algo importante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu não acredito nisso, mas é uma preocupação dos outros sócios e eu acho que é irrelevante" ign43 • "na minha perspectiva, não temos como resolver de outra forma, isso é uma preocupação secundária" ign43

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	<p>que pra mim parece secundária" 57</p> <ul style="list-style-type: none"> • "na minha perspectiva, não temos como resolver de outra forma" • "É um problema, enfim, ninguém da nossa equipe pensou ou trabalhou com isso antes. " 		
ign43	<ul style="list-style-type: none"> • "na minha perspectiva, não temos como resolver de outra forma" • "É um problema, enfim, ninguém da nossa equipe pensou ou trabalhou com isso antes" • "não tem jeito, é a escola natural de produção e a gente já fez o máximo que a gente pôde fazer sem dinheiro, sem infraestrutura" • "Eu acho que o meu medo é maior no sentido de desconhecimento mesmo" 	<p>Por ser desconhecido para ela e lhe causar medo prefere ignorar. Trata-se de um campo que ela acredita ter feito tudo que podia e que não tem outra forma de resolver. Por isso ela ignora essa incerteza.</p>	
Será que o vírus vai ficar? Será que vai ter vacina? ign44	<ul style="list-style-type: none"> • "ah, eu sei que é uma incerteza para mim, mas eu sei que as coisas vão voltar ao normal" 61 • "Então eu preciso lidar com outras coisas" 61 • "Poxa, isso beleza, se acontecer ou se não a vida vai continuar do mesmo jeito" 61 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." 61 	<p>Considera que interferindo ou não nessa incerteza, as coisas irão se resolver e continuar fluindo. Ele ignora a incerteza por acreditar que em algum momento ela irá se resolver.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Se acontecer ou se não a vida vai continuar do mesmo jeito, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign44
O que estão decidindo e falando do âmbito político? ign45	<ul style="list-style-type: none"> • "eu gosto de saber o que está acontecendo, mas eu não sou aquela pessoa que gosta de se aprofundar" 61 • "Sei que isso é ruim, mas eu não gosto" 61 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." 61 • "Então eu sei que eu tenho que fazer o meu" 61 • "Eu tenho que saber o que está acontecendo. Questões políticas se me afetarem diretamente eu preciso 	<p>Acredita que no final tudo dará certo e se ajustará.</p> <p>Ignora movido pela sua crença de estar fora da sua mão, por estar muito longe de sua influência. Antes de pensar nos outros, precisa focar nas suas incertezas. Antes de colocar o oxigênio nos outros, preciso colocar a máscara primeiro em si mesmo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "já que não tem respostas, eu prefiro focar no que eu consigo fazer sabendo que a vida vai continuar" ign45 • "eu sei que as coisas vão voltar ao normal, então eu preciso lidar com outras coisas." ign45 • Eu sei que eu tenho que fazer o meu e o que eu faço não vai mudar esse problema. ign45

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	<p>saber como eu vou contornar isso" 61</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Mas não ficar perdendo muito tempo nisso" 61 • "eu não consigo enxergar que hoje o que eu faço vai mudar muita coisa na decisão de outros políticos" 61 • "eu prefiro me envolver em ajudar a vida das pessoas do jeito que eu posso a contornar essa situação. É mais experiência que eu tive" 61 • "Então, já que não tem respostas, eu prefiro focar no que eu consigo fazer sabendo que a vida vai continuar" 61 		
<p>Quais os impactos na organização, nos protocolos, no processo, ou seja, nas questões operacionais? ign46</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Já não acompanho mais. Então isso está totalmente fora das minhas prioridades" 68 • "A gente não vai ver um resultado efetivo agora" 68 • E a outra são essas questões mais estratégicas que começam a ficar... trazem muitas outras variáveis para a conta que a gente não está conseguindo fazer agora" 68 • "apesar de importante elas são mais de longo prazo." 68 • "Porque agora nesse momento a gente tem muita coisa acontecendo" 68 • "Eu deveria estar me preocupando mais com isso" 68 • "trazem muitas outras variáveis para a conta que a gente não está conseguindo fazer agora." 68 • "Porque a gente tem o recurso de esforço limitado, não dá para fazer tudo" 68 		<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de importante elas são mais de longo prazo sem um resultado efetivo agora. ign46 • Temos o recurso de esforço limitado, não dá para fazer tudo" ign46 • Esse problema traz muitas outras variáveis para a conta que a gente não está conseguindo fazer agora. ign46 • Não acompanho mais esses problemas, pois está totalmente fora das minhas prioridades. ign46

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
Vender a empresa agora? ign47	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque tem muito potencial para crescer ainda" 68 • "não estava no nosso horizonte discutir isso" 68 • "A gente é ainda bastante jovem. Então tem muito espaço para crescer ainda" 68 • "Eu penso nisso, mas eu não estou gastando energia para resolver isso" 68 • "trazem muitas outras variáveis para a conta que a gente não está conseguindo fazer agora." 68 • "Porque a gente tem o recurso de esforço limitado, não dá para fazer tudo" 68 • "ao invés de pensar eu prefiro deixar solidificar um pouco" 68 • "Se é para fazer alguma coisa que ganhe um pouco mais de corpo" 68 • "Depois quando ela chegar a gente vai fazer uma análise" 68 • "Eu deveria estar me preocupando mais com isso porque eu não precisaria dessa venda nada a ver. Eu não precisaria fazer uma venda que não tem sentido." 68 • "ainda não está num ponto de maturação o suficiente para merecer atenção em detrimento das outras coisas mais urgentes" 68 • "se a gente vai discutir isso eu vou levar tanto tempo para conseguir chegar numa conclusão em cima de uma coisa que ainda não está bem estabelecida." 68 • "Não tem termo, ainda não está num ponto de maturação o suficiente para merecer atenção em detrimento das outras coisas mais urgentes." 68 • "Porque a gente tem o 		<ul style="list-style-type: none"> • "Se é para fazer alguma coisa que ganhe um pouco mais de corpo" ign47 • "ao invés de pensar eu prefiro deixar solidificar um pouco" ign47 • "Tem tantas opções para a gente pensar e discutir que eu prefiro dar atenção para as que estão mais solidificadas" ign47

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	recurso de esforço limitado, não dá para fazer tudo." 68		
ign47	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque agora nesse momento a gente tem muita coisa acontecendo" • "Só que tem tantas opções para a gente pensar e discutir que eu prefiro dar atenção para as que estão mais solidificadas" • "Eu deveria estar me preocupando mais com isso" • "se a gente vai discutir isso eu vou levar tanto tempo para conseguir chegar numa conclusão em cima de uma coisa que ainda não está bem estabelecida" • "ainda não está num ponto de maturação o suficiente para merecer atenção em detrimento das outras coisas mais urgentes" • "Porque a gente tem o recurso de esforço limitado, não dá para fazer tudo" 		

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
o que vai acontecer com os outros, o que eu vou fazer pelos outros? ign48	<ul style="list-style-type: none"> • "acho que talvez seja um instinto de pensar que, puta, primeiro eu preciso me resolver pra depois pensar nos outros." 70 • "Eu já estou tão fodido aqui, não sei pra onde eu vou que meio que não tenho espaço mental pra me preocupar com os outros" 70 • "estou aqui fazendo o meu trabalho, não tenho preocupação" 70 		<ul style="list-style-type: none"> • Pensar primeiro no que eu preciso resolver pra depois pensar nos outros. ign48 • "não tenho espaço mental pra me preocupar com os outros" ign48
quando que vai acabar? O que vai acontecer? O que que.. pô, será que eu vou pegar? ign49	<ul style="list-style-type: none"> • "porque é uma coisa que pouquíssimo me interessa" 70 • "Eu quero tocar aqui o meu dia a dia, eu entendo como que isso está impactando esses pontos aqui meus, mas não estou tão preocupado com a crise como um todo" 70 • "está muito longe de mim, é uma coisa tão macro, tão ampla" 70 • "por acreditar que meio que no final das contas as coisas se ajustem, a sociedade se adapte" 70 • "não vale a pena investir tempo em pensar nisso porque no final das contas as coisas meio que vão se ajustar, vai dar tudo certo" 70 • "Não sei se talvez um pouco de otimismo" 70 • "por essa crença de que não está na minha mão" 70 	Ignora essa incerteza por ser algo que não o interessa, por não ser algo de sua preferência	<ul style="list-style-type: none"> • "é uma coisa que pouquíssimo me interessa" ign49 • "não vale a pena investir tempo em pensar nisso porque no final das contas as coisas meio que vão se ajustar, vai dar tudo certo" ign49 • "está muito longe de mim, é uma coisa tão macro, tão ampla, não está na minha mão" ign49
ign49	<ul style="list-style-type: none"> • "eu praticamente deixo muito assim, como pano de fundo que está rodando, que afeta as minhas preocupações mas que não é a minha preocupação" 	Ele reconhece a incerteza, mas opta por ignorá-la por não querer se preocupar com ela.	
se a gente vai sobreviver? ign50	<ul style="list-style-type: none"> • "você começar a pensar se vai sobreviver ou não, isso é um fator que pode motivar ou desmotivar completamente" 75 • "eu foco nas perguntas que estão ao meu alcance e que eu posso fazer" 75 	Existem incertezas que podem ser desmotivante pensar nelas. Ele então prefere ignorá-las. Ele ignora as incertezas	<ul style="list-style-type: none"> • Esse problema é um fator que pode motivar ou desmotivar completamente. ign50

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	<ul style="list-style-type: none"> • "é o que eu me pergunto e dentro do que está no meu alcance, do que é possível, a gente vai atrás" 75 		
Quando e como lançaremos novos produtos? ign51	<ul style="list-style-type: none"> • "o que a gente está deixando de ir atrás nesse momento" 75 • "estou pensando zero em novos produtos" 75 • "Isso é uma coisa que realmente eu tirei da minha cabeça e quando vai lançar esses produtos, como vai lançar" 75 • "o que a gente está deixando de ir atrás nesse momento, que eu acho que a gente não está se preocupando tanto" 75 • "estou pensando zero em novos produtos.. Então minha cabeça é muito voltada pra inovação" 75 • "é um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio" 75 • "Então o dia a dia está me consumindo tanto com tanta coisa que não adianta pensar em inovação em um momento que eu não vou ter dinheiro pra lançar o produto" 75 • "uma coisa que eu acho que é um gasto de energia que não faz muito sentido nesse momento" 75 • "mas o momento agora é salvar a empresa, né. Fazer com que a gente exista amanhã" 75 	focar na sobrevivência do negócio precisa ignorá-la.	<ul style="list-style-type: none"> • "o momento agora é salvar a empresa, fazer com que ela exista amanhã." ign51 • "é um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio" ign51
Quando e como lançaremos novos produtos? ign51	<ul style="list-style-type: none"> • "é um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio" • "Então o dia a dia está me consumindo tanto com tanta coisa que não adianta pensar em inovação em um momento que eu não vou ter dinheiro pra lançar o produto" • "uma coisa que eu acho que é um gasto de energia 	Focar na sobrevivência do negócio. Ignora todas as incertezas que não estejam relacionadas de acordo com o seu julgamento na sobrevivência do negócio.	

Primeira ordem - perguntas sem respostas ignoradas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para as suas incertezas ignoradas	Explicação	Dimensão agregada - Heurísticas de seleção das incertezas ignoradas
	<p>que não faz muito sentido nesse momento"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "mas o momento agora é salvar a empresa, né. Fazer com que a gente exista amanhã" 		
<p>Quando nós vamos conseguir sair de forma consciente de tudo o que está acontecendo sem gerar risco para as vidas de funcionários e melhorar a sociedade como um todo aí? ign52</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a única aqui que não depende especificamente da gente é com relação a pico e a diminuição aí de fato o final de toda essa crise" 76 • "eu me preocupo, não é que eu não me preocupe" 76 • "É algo que a gente se preocupa menos que foge bastante das nossas mãos" 76 	<p>Reconhece a importância da incerteza, mas decide ignorá-la por acreditar que está fora das suas mãos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que não depende especificamente da gente e que foge bastante das nossas mãos. Ign52

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 16 - Quadro de codificação das heurísticas de seleção das incertezas priorizadas

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
<p>Qual o tamanho dela? Qual o tamanho.. a dimensão dessa crise, o que que ela vai abranger? foco12</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "O tamanho dessa crise, porque nela que eu vou basear, eu to baseando nossas ações" Lima • "a gente termina o dia com uma reunião aqui, quando eu termino o dia com uma reunião, eu faço um balanço do dia, pra tentar dimensionar o tamanho dessa crise pra eu tomar ação no dia seguinte" Lima • "quando eu consulto é.. a minha rede de contato e a minha equipe, eu tento pegar a percepção deles é.. pra saber o que que ta rolando" Lima • "qual que é o impacto disso vindo por exemplo de um amigo, vindo de um empreendedor amigo... de um cliente" Lima • "pegando essas informações deles, que é o mercado real ali... ver o tamanho dela" Lima • "Então eu vou pegando as percepções e tentando dimensionar o tamanho" Lima • "Então eu comparo com todos os parceiros e empreendedores do mercado e profissionais e tento perceber se eu estou indo, estou indo melhor" Lima • "eu estou muito, me vendo com olhos muito mais positivos por conta desse traço 	<p>Percebe as incertezas à partir da percepção de outros empreendedores de sua rede. A percepção das pessoas que ele acompanha e contacta influencia a sua percepção. Termina o dia tentando dimensionar a percepção da profundidade da incerteza para planejar o próximo dia. Consulta a sua rede constantemente para alimentar a sua percepção.</p> <p>Rede - Percepção coletiva - Profundidade - Percepção por comparação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pegar a percepção da minha rede para saber o impacto do que está rolando. Lima • Comparar com todos os parceiros e empreendedores do mercado para perceber como eu estou indo. Lima

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	da minha personalidade" Lima		
Quanto de caixa eu tenho? foco5	<ul style="list-style-type: none"> • "A que eu mais foco é a que eu tenho mais controle que é o caixa" Oliveira • "As outras se eu for tentar responder eu não vou dar conta" Oliveira 	Foca na incerteza que tem mais controle. Ele controla o caixa e por isso foca nessa incerteza. Controle - Caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Focar no caixa que eu tenho mais controle. Oliveira
como é que eu faço para chegar no segundo semestre com o negócio que eu inventei, com o negócio que eu criei? foco13	<ul style="list-style-type: none"> • "Com certeza é aquela que está mais próxima de mim" Costa • "A prioridade número 1 nesse momento é não perder nenhum cliente" Costa • "É porque onde eu acho que eu tenho mais controle" Costa • "São coisas que não estão na minha mão." Costa • "Eu acho que o contraponto da incerteza é o quanto de controle você tem sobre ela." Costa • "E a partir do momento que o meu microcosmo é isso que eu criei. O fato de eu ter o mínimo de controle faz com que eu consiga dedicar mais esforço nisso" Costa • "E para aquilo que eu não tenho controle eu largo para lá... Eu nem me preocupo... Eu deixo para pensar depois" Costa • "O que eu não puder colocar a mão 	O seu foco está no que ele controla. A sua percepção aloca atenções nas incertezas que estão sob o seu controle e sobre as quais ele pode exercer alguma influência. Controle - Influência - Campo/ Raio de ação - Estão na mão	<ul style="list-style-type: none"> • "A prioridade número 1 nesse momento é não perder nenhum cliente" Costa • Preocupar com aquilo onde eu posso controlar e influenciar o resultado. Costa

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>e influenciar eu não vou me preocupar com isso" Costa</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu vou preocupar com aquilo onde eu posso encostar a mão" Costa • "Onde eu posso influenciar o resultado do que vai acontecer depois" Costa 		
<p>Restrinjo o crédito para as PME ou libero nesse momento que eles mais precisam? Fazer ou não o crédito para algumas empresas que bate na nossa porta lá todo dia? foco25</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A questão do crédito que eu acho que está mais na minha mão" Vieira • "Tem outras incertezas que me angustiam mais, mas que não tem como tomar minha energia" Vieira 	<p>Foca nessa incerteza por lhe agustiar, mas também por está sob o seu controle e poder agir sobre ela.</p> <p>Angústia - controle - raio de ação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Olhar para o que está mais na minha mão. Vieira
<p>a gente continua martelando em cima disso ou a gente muda pra um novo modelo?foco38</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Então talvez em um raciocínio de pensar que... o que as empresas vão fazer não está na minha mão." Machado • "teoricamente está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro" Machado • "Fazer esse negócio virar de outras formas" Machado • "entendimento de que eu devo sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar" Machado • "a vontade de querer resolver problemas" Machado • "um que está pra fora e essa questão de querer resolver problema... a história do que está na minha mão" Machado • "a startup tem que 	<p>Foca no que ele acredita estar sob o seu controle e na sua mão. A sua atenção está nas incertezas sobre as quais ele pode agir e tem controle.</p> <p>Controle - raio de atuação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "está na minha mão buscar outras formas de ganhar dinheiro." Machado • " sempre focar os meus esforços naquilo que eu posso controlar." Machado

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>ser uma organização que muda, que aprende, que quer resolver problemas." Machado</p> <ul style="list-style-type: none"> • " Então a gente já vinha sem caixa e continua sem caixa. ." Machado 		
<p>Qual é a profundidade da crise que nós estamos enfrentando?foco8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "É a principal variável que eu não controlo" Ribeiro • "O fato de eu não ter o controle me deixa inquieto" Ribeiro • "Porque você está a deriva. Então o que eu prefiro fazer: galera, não sei quanto tempo essa neblina na nossa frente irá durar, o que a gente tem que fazer é seguir para esse lado" Ribeiro • "Vamos remar o mais forte possível para passarmos o mais rápido possível por essa neblina" Ribeiro • "Talvez a incerteza é algo que eu não tenha controle e isso me deixa inquieto, incomodado" Ribeiro • "buscar a resposta, a solução disso... me faz focar muito mais esforços para tentar passar o mais rápido possível por isso" Ribeiro • "Essa incerteza é a que eu tenho menos controle" Ribeiro 	<p>Foca na incerteza que ele tem menos controle. A falta de controle da incerteza lhe traz muito incomôdo e o deixa inquieto. Então ele buscar tentar passar pela incerteza o mais rápido possível para reduzir o incomodo e a inquietude. Falta de controle - Profundidade - Incomodo - Inquietude</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a resposta e a solução daquilo que eu não controlo. Ribeiro • Focar esforços para superar o mais rápido possível as variáveis que não controlo e que me deixam inquieto e incomodado. Ribeiro
<p>se realmente os lojistas estão sofrendo com falta de canal digital vão aderir à isso? foco11</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou apostando se não durante a crise, pós crise, eles vão estar com a mente mais aberta e propício à começar a trabalhar omnichannel" Alves 	<p>Incerteza movido por uma crença. Acredita que o seu mercado, que é tradicional, em algum momento irá aderir aos canais digitais. Mas o seu foco é orientado por sua crença. É uma aposta. Crença - Aposta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar na transformação digital de um mercado tradicional. Alves

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou trabalhando muito forte nisso, mas não é uma certeza" Alves • "focar um pouco nisso que a gente está acreditando" Alves • "o meu mercado, que é um mercado tradicional" Alves • "tudo que eu havia feito na minha vida tinha dado certo, estava estruturado." Alves • " A maior incerteza que eu tenho é se será que agora com essa crise o meu mercado realmente vai entender que está na hora de mudar como todos os outros fizeram?" Alves 		
<p>como o mercado em si vai interferir na, vai interferir na.. na relação interpessoal nossa? foco22</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A incerteza do que está acontecendo de fora pra dentro" Fernandes • "as ações externas me preocupam e me geram uma incerteza muito grande de como as pessoas estão digerindo isso e como elas estão atuando dentro da nossa organização" Fernandes • "Então eu to focando aqui por estatística, não é nem por achismo" Fernandes • "se o meu zelador está perguntado isso [sobre a real gravidade do corona vírus], o que que está pensando os desenvolvedores, as pessoas que estão em casa e que trabalham para mim" Fernandes • "Então isso pra mim gera uma incerteza, 	<p>O zelador do seu prédio está com dúvidas e muito medo por causa das incertezas do Covid. Por meio da percepção de pessoas próprias questiona o quão afetadas de fato as pessoas do seu time estão. Ele não consegue ter clareza de como as incertezas de que estão vindo de foca repercutem na sua empresa. Ele não tem controle das incertezas que seus funcionários estão sendo expostos.</p> <p>Externo - Percepção do entorno - estatística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o que as pessoas comuns ao seu redor estão perguntando. Fernandes • Fugir de incertezas cercadas de achismos e conjecturas. Fernandes • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores." Fernandes

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>uma incerteza de improdutividade, uma incerteza de que as pessoas não estão aptas a absorver os valores que nós estamos passando agora porque elas estão com a cabeça muito mais ferrada e cheia com tudo isso acontecendo"</p> <p>Fernandes</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Excesso de informação também não ajuda" Fernandes • "Qualquer hipótese que eu vá levantar aqui é pura conjectura, é puro achismo então eu acho importante atuar bem no dia a dia e as maiores incertezas a partir desse momento é entender das empresas que nós estamos nos expondo." Fernandes • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores." Fernandes 		
<p>se as pessoas que estão na nossa empresa conseguem ter maturidade pra saber lidar com tanta informação? foco23</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Por um simples motivo matemático." Fernandes • "Eu sou um cara lógico, tento estruturar tudo." Fernandes • "Eu sou um cara lógico, tento estruturar tudo" Fernandes • "[eu] sozinho não faço porra nenhuma. As pessoas fazem as coisas juntas e para eu acreditar em pessoas, eu tenho que me preocupar com elas." Fernandes • "Excesso de 	<p>Atua na área de inteligência artificial. Tenta pensar sempre de forma estruturada. Questiona muito as informações e os filtros que as pessoas utilizam para processar essas informações e tomar suas decisões. Foca a sua percepção na incerteza proveniente do volume de informação que está sendo produzido e como isso está afetando as pessoas em suas decisões. Por trabalhar com a estruturação de decisões por meio da IA, foca a sua atenção nisso.</p> <p>Trajetória - experiência - lógica de pensamento - excesso de informação - efeito da incerteza nas pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Uma empresa são pessoas e as pessoas precisam estar envolvidas nos mesmos valores." Fernandes • Saber como as pessoas estão filtrando as informações e tomando decisões. Fernandes

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>informação também não ajuda" Fernandes</p> <ul style="list-style-type: none"> • "não podemos filtrar informação ainda" Fernandes • "eu me pergunto como as pessoas que estão trabalhando comigo, como elas estão ingerindo informação, ingerindo e digerindo informação? O que que elas estão absorvendo?" Fernandes • "Essa é a maior incerteza que eu tenho, como a gente vai lidar com toda a informação" Fernandes • "é uma energia muito despendida, a gente gasta muita energia discutindo coisas que parecem que não levam pra lugar nenhum porque são completamente infundamentadas" Fernandes • "a minha maior incerteza é como essas pessoas estão pensando, como elas estão num mundo de informações para tomar decisões" Fernandes 		
<p>quais oportunidades a gente pode explorar? foco27</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "O que a gente mais pensa é ... na nossa área de atuação... o que a gente pode fazer tanto agora, durante a crise de, da pandemia, tanto agora.. nesse momento, como que a gente pode ajudar" Rocha • "Imaginando a cidade como vai mudar, a gestão pública como vai 	<p>O negócio surgiu da pesquisa do empreendedor que tem como foco ajudar a desenhar, do ponto de vista do transporte, cidades mais inteligentes. Tem um forte direcionamento em ajudar desenvolvendo soluções. Por isso o foco da sua atenção está em identificar as incertezas decorrentes dessas mudanças. Ajuda - Oportunidades - Auxílio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender como posso ser relevante no futuro dela. Rocha

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>mudar ...quais vão ser as novas preocupações do gestor público, se vão ser as mesmas ou se vão ser novas, e se forem novas, como que a gente consegue atuar, se a gente consegue de alguma forma contribuir pra ajudar" Rocha</p> <ul style="list-style-type: none"> • "a minha preocupação muito maior hoje em dia é ... tentar entender cidades e gestão de cidades pós pandemia, pra entender como que a gente pode ser útil nesse futuro" Rocha • "eu fico muito mais preocupado com isso porque pessoalmente é algo que sempre me interessou e eu sempre tive um fascínio e hoje em dia é até onde eu trabalho como consequência até desse interesse." Rocha • "a cidade é uma estrutura que eu sempre olho e sempre tento entender." Rocha • "a preocupação é como que eu consigo me juntar a eles pra ser mais relevante nesse mundo que vai aparecer." Rocha 		
<p>como conseguir produzir tudo isso o mais rápido possível? foco33</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu na verdade eu não tenho feito muitas perguntas, eu tenho mais ansiedade" Aruana • "porque eu acredito na capacidade da gente de fazer as coisas, então eu não me pergunto.. eu 	<p>Está focando nessa incerteza por uma questão de preferência, ansiedade e controle. Preferência por preferir lidar com as questões técnicas e científicas do seu negócio. Ela prefere lidar com as questões técnicas das soluções e no desenvolvimento do produto e toda a sua complexidade. A ansiedade por ser a incerteza que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "preciso fazer algo onde eu vou aplicar a ciência." Aruana • "eu acredito na capacidade da gente de fazer as coisas." Aruana • "o meu foco maior é sempre o foco científico, e onde eu

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>tenho ansiedade" Aruana</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu sei que a gente tem capacidade de fazer o que a gente está fazendo, a minha preocupação é como conseguir fazer isso mais rápido possível" Aruana • "Diante do número de recursos que temos e o número de equipe que temos.. E as minhas maiores ansiedades, assim são em respeito a isso" Aruana • "o meu foco maior é sempre o foco científico. É onde eu tenho responsabilidade na empresa" Aruana • "eu sempre estou buscando alternativas é, científicas pra superar problemas técnicos" Aruana • "os outros... eu não foco muito e deixo, principalmente alguns outros problemas mais jurídicos ou na esfera mais econômica, a gente tem um economista então ele cuida dessa parte" Aruana 	<p>lhe traz mais ansiedade. Para reduzir a ansiedade que está sentindo foca nessa incerteza. E controle por ser o que ela domina. Ela domina as incertezas técnicas e científicas e por isso ela foca em lidar com elas. Ansiedade - Controle - preferência</p>	<p>tenho responsabilidade na empresa" Aruana</p>
<p>como aumentar a rede de relacionamento? foco21</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acredito que o momento que a gente está vivendo me faz ter um foco emergencial" "como eles [clientes] estão em home office... eles estão mais afastados... a gente não pode fazer visita pessoal... não pode ir lá olhar as estações, que a gente 	<p>As experiências do passado alimentaram a sua crença de que os relacionamentos é que tornam as empresas fortes. Pela distância com seus clientes e parceiros essa incerteza ganhou a sua atenção. Ele acredita que essa incerteza tem uma foco emergencial. Acredita que essa é uma incerteza crucial. Crença - experiência - relacionamento - emergência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "relacionamento é a chave de qualquer empresa" Soares • "relacionamento com pessoas é que faz as corporações serem fortes" Soares

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>instala equipamento"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "visualizando outras pequenas crises que eu vivi em outros empreendimentos que eu tive, eu vi que relacionamento é a chave de, de qualquer empresa" • "eu vi que relacionamento é a chave de, de qualquer empresa." • "Então meu foco está sendo nessa parte porque eu entendo que o relacionamento com pessoas é que faz as corporações serem fortes" • "Então essas experiências do passado em relação a isso fazem eu ter esse foco agora" 		
<p>Na profundidade né. Sem dúvida nenhuma em qual é o tamanho desse buraco? foco14</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "É isso que tem nos causado mais trabalho e dor de cabeça nesse momento" Martins • "A Aurum é uma empresa saudável com faturamento super consistente, mas se a gente perder 50% da receita aí começa a ficar difícil" Martins • "a gente tem que se programar para quais são as ações que a gente vai tomar" Martins • " a minha capacidade de lidar com pessoas é o que me fortalece e me faz hoje focar em trabalhar e entender qual a profundidade disso e ajudar que seja o mais rasa possível" Martins • "Primeiro, eu sou 	<p>Foca na profundidade, pois precisa revolver essa incerteza para poder se planejar e se antecipar para algumas possíveis situações. Acredita nas pessoas e que elas podem lhe ajudar a reduzir a profundidade da incerteza. Ele tem o foco em planejamento e isso o faz alocar a sua atenção na profundidade.</p> <p>Antecipação de cenários - planejamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o que dá mais dor de cabeça e causa mais trabalho. Martins

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>forte o suficiente para aguentar esse tranco" Martins</p> <ul style="list-style-type: none"> • "segundo está ligado com isso... Como eu consigo lidar bem com pessoas, eu sozinho não sairia dessa" Martins 		
<p>Então todo momento a gente está olhando para quanto a gente perdeu da receita e tentando entender se já está chegando no fim? Se o buraco é mais embaixo ainda? Qual a profundidade disso? foco15</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "não saber o que viria pela frente e tudo mais" Martins 		<ul style="list-style-type: none"> • Preocupar com o que dá mais dor de cabeça e causa mais trabalho. Martins
<p>A duração da crise? foco24</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A duração da crise talvez seja a que mais me angustie" Vieira • "eu tenho muito pouco para fazer sobre isso ou quase nada para fazer sobre isso" Vieira • "eu tenho que segurar minha angústia e cuidar do meu lado operacional" Vieira 	<p>Foca a atenção na duração pela angustia que essa incerteza causa, apesar de reconhecer que pode fazer muito pouco em relação à ela. Angustia - impotência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Focar naquilo que me angustia mais. Vieira
<p>como vai ser o cenário pós-crise? foco16</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Isso eu acho que é o ponto principal porque isso também muda qual segmento que a gente vai investir porque a gente tem flexibilidade para vários segmentos" Meireles • "qual o segmento que vai precisar mais da gente?" Meireles • "a crise foi uma coisa que historicamente alavancou o cupom de desconto" Meireles 	<p>Foca nessa incerteza por causa da aversão ao risco. Tenta antecipar o futuro para mitigar os riscos. Além disso, teve experiências no passado que reforçaram essa percepção de focar na antecipação do futuro. Tem a crença de que a crise pode trazer um cenário positivo para o negócio da empresa, apesar de não conseguir enxergar isso agora. Aversão ao risco - antecipação do futuro - ansiedade - crença - flexibilidade - Experiência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adiantar o futuro para ter mais segurança e diminuir a ansiedade. Meireles

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<ul style="list-style-type: none"> • "é um momento ainda impossível da gente ver qualquer efeito positivo da crise sobre a empresa" Meireles • "É muito difícil você pensar no cenário que a gente está em como um dia isso pode ser visto como uma coisa boa" Meireles • "a mania de adiantar o futuro" Meireles • "Essa linha de pensamento que eu tenho de ser tão aversa ao risco ela gera muita ansiedade em relação ao futuro" Meireles • "Porque a gente já passou por muitos momentos extremos e viu como não é legal arriscar tudo tantas vezes" Meireles • "o comportamento de pensar na segurança faz a gente pensar muito no futuro" Meireles 		
<p>como que eu estruturo o meu negócio nesse, nesse novo cenário pensando na entrada desse novo mercado que eu estava estruturando? foco20</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "o que eu faço pra tentar pensar nisso é dividir o máximo as ideias com o máximo número de pessoas" Lopes • "eu estou dividindo [conversado] com o máximo de pessoas possíveis, pessoas experientes... eu tenho recorrido bastante a cabeças brancas e alguns até quase sem cabelo" Lopes • "estão me ajudando bastante nesse momento e inclusive a fazer os 	<p>Está focando a sua atenção nas incertezas levantadas pelas pessoas experientes com as quais tem conversado. Está num momento de focar mais na estratégia, no pensamento de longo prazo e menos na ação pela ação. Tem evitado agir sem pensar e por isso está focando na incerteza da entrada em um novo mercado. Tinha a característica de decidir rápido e agir. Pela experiência decidiu evitar esse comportamento e focar mais na análise e na construção da estratégia e das ações. Estratégia - ação - futuro - reflexão - experiência - conselhos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar com o máximo número de pessoas as ideias para fazer os questionamentos certos. Lopes • Crescer de um jeito que eu nunca tinha crescido antes. Lopes • Pensar no impacto para o futuro daquilo que eu estou fazendo hoje. Lopes

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>questionamentos certos" Lopes</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu tenho ali 30% a 40% do meu tempo pensando todo dia só nesse tema. Só nesse tema" Lopes • "eu sempre tive uma característica de.. de fazer as coisas sem pensar" Lopes • "eu sempre fui muito ousado e sempre fiz as coisas que eu tinha na cabeça" Lopes • "eu sempre pensei e fiz, pensei e fiz, pensei e fiz" Lopes • "então eu tenho que estar toda hora pensando não só no hoje mas no impacto do que eu estou fazendo hoje, no impacto daquilo para o futuro" Lopes • "Então hoje na empresa eu não penso mais unicamente e exclusivamente no momento" Lopes 		
Se mantém, qual a estrutura? foco17	<ul style="list-style-type: none"> • "A curto prazo é porque eu tenho que sonhar e ver o que está no ar hoje" Almeida • "E a longo prazo porque eu preciso olhar para o futuro e me ver vivo nele" Almeida • "Então eu busco me encaixar nesse mundo pós-covid" Almeida • "Com algumas coisas que eu tenho hoje, mas com algumas que eu não tenho até umas coisas novas que eu vou começar a fazer" Almeida 	<p>Está focado em entender como o seu negócio se mantém nesse momento e como ele poderá continuar a existir num mundo pós-covid. Consegue pensar nisso pela experiência de ter vivido outras crises e como consequência dessa experiência ter acumulado um colchão que lhe dá segurança agora para refletir sobre os rumos do seu negócio. Foca a atenção na estrutura do negócio. Questiona a própria existência do negócio nesse momento e num momento futuro. Foco no curto e no longo prazo. Tem como marca tomar decisões rápidas.</p> <p>Pivotar - Longo prazo - curto prazo - rapidez nas decisões</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "olhar para o futuro e me ver vivo nele" Almeida • "Tomar decisão rápida" Almeida

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<ul style="list-style-type: none"> • "em todas crises que eu vivi aprendi que a gente tem que ter um colchão financeiro para aguentar melhor os solavancos" Almeida • "Então não é um colchão muito grande, mas é uma, é um colchão que vai me permitir manobrar" Almeida • "Tomar decisão rápida" Almeida 		
Até que ponto dá para se reinventar? Até que ponto não dá? foco18	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que o mundo vai mudar pós-covid" Almeida • "vai mudar para sempre... eu acho que até março de 2021 as coisas vão estar muito estranhas" Almeida • "muitas coisas vieram para ficar" Almeida • "E a gente começa a aprender um monte de coisas... é nesse sentido que eu falo que o mundo vai" Almeida • "Mudanças e eu como empresário empreendedor estou muito atento à tudo isso para poder me encaixar nesse novo mundo" Almeida • "Esse mundo novo que se apresenta o mais cedo possível, o quanto antes" Almeida • "Tomar decisão rápida" Almeida 	Foco em entender a mudança do mundo por causa da incerteza e em se adaptar nesse novo mundo. A sua trajetória e experiência tem sido marcada por isso. Está empreendendo nesse setor de internet há mais 20 anos. Busca sempre se adaptar às mudanças e novas tendências. Tem o foco nessa incerteza. Acredita que o mundo irá mudar. Trajetória - experiência - mudança - adaptação - crença	<ul style="list-style-type: none"> • "Tomar decisão rápida" Almeida • "olhar para o futuro e me ver vivo nele" Almeida
mas será que os profissionais de saúde vão entender por exemplo a tele medicina que é a ferramenta que eu trabalho como	<ul style="list-style-type: none"> • "Pelo lançamento de soluções e funcionalidades para áreas, para as áreas médicas e para profissionais de saúde" Palmares • "trabalhando, 	Natureza do negócio de seus clientes. É um mercado muito conservador e rigidamente regulado pelo conselho regional de medicina. Esses fatores direcionam o foco de sua atenção para essa incerteza.	<ul style="list-style-type: none"> • o objetivo maior é oferecer saúde. Palmares <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar insistentemente em ferramentas e soluções alavancar os negócios

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
<p>realmente uma solução eficaz para atender seus pacientes? foco32</p>	<p>trabalhando insistentemente em ferramentas e soluções que possam ajudar os profissionais de saúde a alavancar." Palmares</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu estou focando na telemedicina porque ela é uma solução" Palmares • "o âmbito, o objetivo maior é saúde" Palmres • "o fato de não ter talvez um conhecimento, porque eu não tenho uma formação superior." Palmares • "eu vejo que eu tenho uma certa dificuldade e tudo o que eu faço é quebrando a cabeça." Palmares 	<p>Comportamento de seus clientes - natureza do negócio</p>	<p>dos profissionais de saúde. Palmares</p>
<p>Com certeza é trazer a mentalidade de que a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento. foco34</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Que eu acredito que se a gente mudar esse mindset da eu vou de carro porque é mais seguro...você pode ir muito bem de bicicleta. Você não precisa pegar... dependendo lógico da pessoa" Pagu • "Então precisa pegar o metrô. Você pode ir de patinete" Pagu • "Então trazer uma maior confiança para as pessoas de utilizarem veículos para melhorarem o dia a dia" Pagu 	<p>Foca nessa incerteza por uma questão de crença; Acredita que locomover de forma segura e saudável será a melhor solução. Então foca nessa incerteza movida por essa sua crença. Crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • trazer uma maior confiança para as pessoas de utilizarem veículos para melhorarem o seu dia a dia. Pagu • "a mobilidade elétrica é segura, saudável e econômica para as pessoas se locomoverem depois do isolamento." Pagu

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
<p>Hoje o quanto a gente de fato vai precisar aprimorar a parte tecnológica para sustentar tudo isso? foco40</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a questão tecnológica para a gente é mais importante neste momento" Dumí • "Porque eu tenho que estar preparado pra atender os clientes e com isso gerar mais empregos e melhorar todos os outros aspectos" Dumí • "É claro que se eu não me entrego o que eu me proponho a empresa contratante vai optar por um call center físico tradicional" Dumí • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar" Dumí • "Eu desenvolvi isso como sonho para automatizar processos e tudo mais. Mas eu era simplesmente um facilitador de tecnologia" Dumí 	<p>Movido pela sua crença, propósito e realidade da startup. A startup está experimentando um enorme crescimento na crise. Ele não sabe o quanto ele precisa investir e o quanto desse crescimento se sustentará no médio e longo prazo. Ele tem demandas no curto prazo que exigem grande investimento em tecnologia e infraestrutura. O seu crescimento e a sua realidade o fazem focar a atenção para tentar entender o que ele está vivendo e o quanto do que ele está vivendo se sustentará no futuro.</p> <p>Crença - Propósito - Entendimento da realidade - Sustentabilidade real do negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não quero que a pessoa, independentemente de onde ela esteja, ela tenha que sair para trabalhar." Dumí • atender os clientes para gerar mais empregos. Dumí
<p>o quanto isso impacta no ânimo das pessoas? foco2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "umas situações dessas podem mudar radicalmente como o mundo, como o mundo se relaciona, como as empresas fazem negócios". Raoni • "você está fazendo algo e ai de repente esse algo não faz mais sentido, por mais que você há dois anos atrás [fizesse]" Raoni • "acho que animicamente isso pode causar muito mais estrago do que 	<p>Receio das pessoas não enxergarem sentido mais no que fazem e na forma como fazem negócio. Das pessoas não querere mais fazer parte do negócio. Dos seus sócios buscarem outro sentido fora do que fazem na startup. Até ele mesmo, medo de não ver mais sentido na sua startup.</p> <p>Motivação - Propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Falido você recupera, morto não." Raoni • "Focar em deixar claro as perguntas prioritárias." Raoni • "a gente tem que sobreviver pra depois recuperar." Raoni

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>propriamente o lado financeiro" Raoni</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Falido você recupera, morto não." Raoni • "eu acho que a gente tem que sobreviver pra depois recuperar" Raoni • "Não adianta nada a gente querer fazer.. responder outras perguntas e focar em outras perguntas sendo que se a gente não tiver muito claro essas aqui agora, a gente não consegue atravessa" Raoni • "a gente tem que sobreviver pra depois recuperar". Raoni 		
<p>Quais são os gaps que a gente tem? Quais as oportunidades? Por onde a gente vai? foco9</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho gastado mais energia e tempo é com o time" Pena • "Entender o que a gente tem... olhando a equipe, com foco no negócio" Pena • "A gente tem gastado bastante energia para estar junto do time" Pena • "Mais produtivo e conseguir deixar o pessoal com energia boa no negócio para não dispersar." Pena • "A gente tem um time motivado, com propósito pela FIX. Então essa questão do propósito é ótimo." Pena • "Então a empresa do meu pai era consultoria e recursos humanos. Seleção, treinamento... Então dar importância para o time, para as 	<p>Pela experiência e trajetória foca a atenção nas pessoas, no seu time. Foca nas incertezas que deriva da interação com o time. Foco no negócios e nas suas capacidades e recursos. Time - Experiência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Deixar o pessoal com energia boa para o negócio não dispersar." Pena • Olhar para a equipe com foco no negócio. Pena

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>peçoas, para a motivação, para o clima organizacional, acho que a cultura, não tinha jeito de eu ser diferente hoje" Pena</p>		
<p>o quanto as pessoas estão fritando, surtando na casa delas, sabe? foco3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Aonde a gente coloca dinheiro é em pessoas... startups, empresas de tecnologia é isso" Santos • "Na minha cabeça lógica, eu vou colocar tempo, energia para que esse ativo prospere... então tem esse lado racional" Santos • "Eu vim de um colégio de humanas, construtivista chamado Rodolf Stiner da Vald... Eu e meu sócio... então tem essa construção do ser humano, do equilíbrio" Santos • "então eu tenho esse lado do equilíbrio" Santos • "eu acredito por experiência própria que a gente equilibrado, a gente trabalha melhor... eu tenho esse lado holístico" Santos 	<p>Principal ativo da empresa. Tentar oferecer condições que possibilite as pessoas do seu time se manterem em equilíbrio. Foca muito nas pessoas por causa de sua formação humanística e construtivista. Além disso, mantém uma visão holística do negócio. Experiência - Crença - Preferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar dinheiro, tempo e energia nas pessoas. Santos • Um time equilibrado é um time que trabalha melhor. Santos
<p>Qual vai ser o impacto nos meus parceiros comerciais e quando, né, eles vão começar a atrasar pagamento? foco28</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Foi uma questão que eu tive um contato mais recente em relação à essa possibilidade" Ubirajara • "E ai eu estou em contato já com alguns parceiros para 	<p>Trajatória e a experiência no passado com essa incerteza o faz nesse momento focar a sua atenção nela. O trauma decorrente dessa experiência o faz nesse momento focar a sua atenção na incerteza dos parceiros. Além disso, o contato com essas parcerios também o faz perceber essa incerteza. Experiência - Trajetória -</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agir de forma proativa para evitar o atraso de pagamentos que aconteceu num passado muito recente. Ubirajara

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>entender a situação, já estou revendo alguns contratos que eu tenho de forma proativa pra evitar o atraso de pagamento que afete ... as contas da empresa"</p> <p>Ubirajara</p> <ul style="list-style-type: none"> • "pra mim é até uma experiência que eu tive até com a startup mesmo, no início da empresa. ...que traria o maior faturamento e a gente teve um atraso de um ano e meio no pagamento e isso daí acabou prejudicando e muito o crescimento da empresa" Ubirajara • "como aconteceu no passado... em um passado muito recente, isso daí já vem a tona de novo" Ubirajara • "estou revendo alguns contratos que eu tenho de forma proativa pra evitar o atraso de pagamento." Ubirajara 	Retrospecto - percepção dos parceiros - trauma	
<p>Como não deixar a empresa quebrar nesse momento? foco30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "No nosso caso a gente já teve situações próximas de quebrar algumas vezes" Vasconcelos • "pelo menos você já sabe o que tem que fazer" Vasconcelos • "Não é que você já tem a resposta, já é piloto automático" Vasconcelos • "Você sabe como agir numa situação de crise" Vasconcelos • "Você já passou por isso outra vezes" Vasconcelos • "Eu estou falando 	<p>Está no modo piloto automático. Tem a crença de que já viveu essa experiência no passado e por isso o foco está em não deixar a empresa quebrar. Está focado nessa incerteza e tem segurança de na sua trajetória já ter vivido outras situações como essa. Piloto automático - experiência - crença - trajetória - retrospecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos." Vasconcelos

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>isso mas a gente pode quebrar em dois ou três meses. Não tem solução" Vasconcelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que a experiência te deixa um pouco mais preparado para essas situações" Vasconcelos • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos." Vasconcelos 		
<p>quanto vale um real agora no caixa, quanto vai valer daqui a um mês, quanto vai valer daqui a três meses? foco4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "trauma" Santos • "Em 2018 a gente, o caixa, feliz, acelerou, acelerou, acelerou e deu no muro. E eu tive que demitir 7 pessoas em um dia, em uma manhã e aquilo virou um trauma" Santos • "E foi por falta de caixa, não eram pessoas ruins, não era porque o mercado não era bom, foi molecagem" Santos • "acho que tem esse trauma ai na história" Santos • "eu construí essa verdade que ninguém pega agora... Cada real no caixa vai valer mais com o tempo" Santos • "Então isso me dá segurança de que não vou precisar demitir ninguém, ai eu fico em paz" Santos • "então eu tenho esse medo meu" Santos • "a verdade que eu criei pra convencer as pessoas que a cada dia um real no caixa vai valer mais" Santos 	<p>Criou uma verdade baseada num trauma do passado. Ele foca nessa incerteza e cria uma narrativa para as pessoas acreditarem nessa incerteza. Tem medo de reviver o trauma de demitir pessoas por falta de caixa. Tranquilidade - Crença - Caixa - Trauma - Verdade - Experiência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não reviver de forma alguma o trauma da falta de caixa do passado. Santos • "Cada real no caixa vai valer mais com o tempo é uma verdade minha que ninguém pega agora." Santos • "a cada dia um real no caixa vai valer mais é a verdade que eu criei pra convencer as pessoas" Santos

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
<p>como que o time vai lidar caso a gente precise de alguma medida mais drástica ligada à corte? foco6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu como empresário estou disposto a sair com uma empresa menor do outro lado dessa crise. Muito disposto" Jawari • "O que eu não estou disposto, ou o que eu estou lutando muito, é não sair uma empresa comprometida do outro lado" Jawari • "As minhas experiências passadas me levam a ter esse ponto de vista hoje" Jawari • "Eu aprendi a duras custas o que é liderar" Jawari • "eu já priorizei menos as pessoas. E eu já sei onde isso me levou" Jawari • "Eu aprendi sofrendo. Eu aprendi que se eu não levar as pessoas comigo eu não chego a lugar nenhum" Jawari • "Eu tive que encerrar a minha primeira empresa precisando desligar as pessoas da empresa. E eu sofri muito com isso." Jawari • "Eu gosto muito das pessoas que trabalham comigo ali. Eu realmente me preocupo com elas." Jawari • "Eu dependo deles. Tem o fator humano, mas tem o fator da dependência também. Eu preciso que eles façam o trabalho." Jawari 	<p>Experiências e traumas no passado construíram uma forte crença de focar a atenção no time. Pessoas - Trauma - Experiência - Crença</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "se eu não levar as pessoas comigo eu não chego a lugar nenhum." Jawari • Pelas minhas experiências e sofrimento no passado proteger o time para não comprometer a empresa. Jawari

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
<p>A gente mantém ou não a empresa? foco19</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "eu preciso equacionar meus problemas imediatos, financeiros das empresas" Almeida • "eu preciso olhar para o futuro e me ver vivo nele" Almeida • "eu busco me encaixar nesse mundo pós-covid" Almeida • "Tomar decisão rápida" Almeida 	<p>Agilidade em perceber e resolver essa incerteza para poder agir e não perder o timing das oportunidades que podem surgir com as mudanças decorrentes da crise. A incerteza pode trazer novas oportunidades e caso não seja identificada podem ser perdidas.</p> <p>Agilidade na decisão - curto prazo - sobrevivência - pivotar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "me encaixar nesse mundo pós-covid." Almeida • "Tomar decisão rápida" Almeida
<p>O que mais preocupa é o fluxo de caixa porque sinceramente é de fato o principal motivo depois de marketing fit que as startups elas desaparecem. Foco1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente tem um caixa preparado pra x tempo, porque a gente fez uma reprogramação pra que isso dure um pouco mais" Raoni • "depois disso a gente não tem uma, uma visibilidade agora de como a gente poderia ter, ter entrada de capital na empresa" Raoni • "Ninguém vai ter o dinheiro"... quem no mercado vai se disponibilizar, né, a fazer um investimento de alto risco nesse momento? Ah, poxa, pode ir atrás de bancos, de governo, mas será que eles vão ter linhas pra esse tipo de empresa, esse perfil?" Raoni • "Então o que a gente está fazendo aqui agora é pra conseguir atravessar [atravessar a crise - rio]" Raoni • "Não adianta nada a gente querer fazer.. responder outras perguntas e focar em outras perguntas sendo que se a gente 	<p>Natureza do negócio exigir investimento em hardware. Ele precisa de caixa para adquirir os hardwares que utilizará para a construção de sua solução. Já investiu na compra de hardware e fechou uma série de pedidos. Com a crise, ficou comprometida a entrega dos hardwares provenientes da China.</p> <p>Foco em atravessar a crise, em sobreviver à ela e para isso precisa de caixa. Está buscando também depender o mínimo possíveis de condições externas.</p> <p>Sobrevivência - Caixa - Investimento (em componentes do produto) - Segurança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A falta de fluxo de caixa é um dos principais motivos que faz as startups desaparecerem. Raoni • O caixa tem duração de X tempo. Raoni • "Não depender de condições externas para passar por esse momento." Raoni

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>não tiver muito claro essas aqui agora, a gente não consegue atravessa" Raoni</p> <ul style="list-style-type: none"> • "É basicamente priorização" Raoni • "não depender de condições externas pra passar por esse momento" Raoni • "Porque o nosso negócio, ele depender também de hardware. Ele necessita um investimento de afront, ou seja, antecipadamente pra você subsidiar o crescimento" Raoni • "A gente teve um impacto grande ai porque a gente fez uma previsão de dólar a R\$4,50, quando a gente comprou estava R\$4,20 e hoje está R\$5,20. A preocupação é decorrente pela janela de tempo de caixa que a gente tem na empresa" Raoni • "vamos fazer o máximo nesse momento aqui pra gente, quando der o start, a gente já poder crescer dez vezes mais" Raoni 		
<p>O banco central vai liberar crédito de capital de giro de uma maneira rápida e acessível para os empresários em geral no qual eu me incluo? foco7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Porque é a mais urgente" Wakanda • "É o curto prazo. É hoje." Wakanda • "Essa é a sobrevivência da empresa." Wakanda • "eu tenho recebíveis todos lá para antecipar. Mas antecipar é prejuízo. Eu vivo de diferença de zero vírgula. Transação financeira é simples, eu ganho 	<p>Foco no curto prazo. Em incertezas que o impactam no agora. Está no modo sobrevivência do negócio. Curto prazo - Caixa - Sobrevivência - Urgência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No curto prazo para sobreviver preciso encontrar uma linha de crédito rápido. Wakanda

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>no volume." Wakanda • "acabou a renda do Casare... [a startup] pode não sobreviver se não sair linha de crédito rápido." Wakanda</p>		
<p>quando a gente consegue terminar essa captação de investimento? E o quanto vai afetar também? foco10</p>	<p>• "É o que eu e o meu sócio gostamos de fazer. A gente gosta de se adaptar" Ferreira • "A gente gosta de encontrar soluções que não foram pensadas ainda e superar os desafios" Ferreira • "A gente está pesquisando todas as linhas de crédito que estão aparecendo por aí. Vão apagar o incêndio, mas não resolve o problema" Ferreira • "Para resolver o problema teria que ser mais próximo da indústria dos nossos clientes" Ferreira • "Se eu resolvesse esse problema. Se eu conseguir uma solução para isso a gente tem combustível para resolver os outros" Ferreira • "Mas até agora é algo que é o problema mais importante. É como eu tento priorizar as tarefas" Ferreira</p>	<p>A mitigação dessa incerteza permitirá que ele resolva várias outras incertezas. Focou na incerteza que ele acredita que lhe dará recursos e condições de resolver as outras incertezas. Eles focam na resolução de problemas. Capital - Priorização - Folego para outras incertezas</p>	<p>• Resolver o problema de caixa para conseguir combustível para resolver os outros. Ferreira</p>
<p>Será que iremos conseguir captar investimento com algum Fund? foco26</p>	<p>• "a gente tem essa flutuação gigante. Um mês tem [receita], outro mês não" Coralina • "eu nunca mais depois que eu comecei a empreender eu</p>	<p>Realidade do negócio e experiência de empreender sem conseguir ter caixa. Isso o faz focar nessa incerteza, pois de acordo com a sua trajetória ele nunca conseguiu ter um planejamento e uma segurança de caixa. O negócio só se mantém com investimento por</p>	<p>• A operação não se paga, precisamos de investimento para sobrevivermos. Coralina • "A sobrevivência da empresa são as pessoas mesmo." Coralina</p>

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>consegui ter essa certeza de quanto eu tenho de entrada, quanto eu vou conseguir usar dessa entrada para pagar o meu fluxo de caixa" Coralina</p> <ul style="list-style-type: none"> • "eu acabo gastando muito tempo, muita energia com a questão do fund justamente por isso. Porque a operação não se paga ainda" Coralina • "A gente não está no break-even. E além disso, eu preciso de dinheiro para manter a empresa funcionando" Coralina • "hoje eu já tenho uma equipe que precisa da empresa funcionando para eles sustentarem suas próprias famílias" Coralina • "a sobrevivência da empresa são as pessoas mesmo" Coralina • "sem esse dinheiro não conseguiremos manter as nossas operações." Coralina 	<p>não ter alcançado o break even. Trajetória - realidade do negócio - sobrevivência - retrospecto</p>	
<p>Como sobreviver nesse momento de crise sem receita? foco29</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Consideram o pior cenário e agem nele. Caso sobrevivam no pior cenário, irão sobreviver nos outros" Vasconcelos • "se você se preparar para o pior talvez você tenha mais chances de segurar se as coisas forem por um momento mais longo" Vasconcelos • "antes a gente tinha vendas, agora a gente não tem mais" 	<p>O foco está na sobrevivência. A experiência passada e a trajetória o faz focar nessa incerteza. Tem como objetivo principal sobreviver nesse momento e isso direciona a sua atenção para essa incerteza. Está projetando o pior cenário e nesse cenário está direcionando a sua percepção. Tem a crença de que se for capaz de sobreviver no pior cenário, irá lidar com as incertezas desse pior cenário. Está no modo piloto automático por acreditar que está vivendo uma mesma situação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "sair vivo da crise." Vasconcelos

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>Vasconcelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Primeiro objetivo é sair vivo da crise" <p>Vasconcelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Segundo objetivo é sair mais forte do que quando a gente entrou" Vasconcelos • "No nosso caso a gente já teve situações próximas de quebrar algumas vezes" Vasconcelos • "Em cada uma dessas passagens a gente foi aprendendo também" <p>Vasconcelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Já é piloto automático. Você sabe como agir numa situação de crise. Você já passou por isso outra vezes" <p>Vasconcelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente não está querendo diminuir a incerteza até porque se a gente tivesse uma resposta a gente dava. Eu acho irresponsável a gente querer levar uma falsa segurança para as pessoas" <p>Vasconcelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O foco é na sobrevivência agora. Já que é incerto quando a gente volta a vender" <p>Vasconcelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A mentalidade número 1 agora é a sobrevivência de todos" Vasconcelos 	<p>vivida no passado.</p> <p>Trajectoria - Experiência - Sobrevivência - crença - piloto automático</p>	
<p>O que vai ser agora? foco35</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente fez isso acho que nas primeiras duas semanas da crise" Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio. Ou aí a gente vai ter que começar a 		<ul style="list-style-type: none"> • "Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio, ou vamos ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "escolher a decisão que vai ter mais

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>cortar pessoas." Firmino</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A gente teve 95% da nossa renda congelada. Então não estamos em bons lençóis." Firmino • "A gente não está podendo escolher o que fazer. A gente não está podendo tomar a melhor decisão. A gente está tendo que escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." Firmino 		<p>resultado no curto prazo." Firmino</p>
<p>Então é literalmente o que tem de cliente que dá para fechar para o mês que vem? foco36</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "principalmente negócio mesmo a gente está focando bastante" Firmino • "A nossa tomada de decisão passa muito do que vai acontecer com as pessoas? Não necessariamente o que vai acontecer com a empresa" Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio. Ou aí a gente vai ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio, ou vamos ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "A gente precisa ganhar fôlego. A gente precisa ganhar esse tempo para tentar fechar esses negócios de novo." Firmino • "A gente teve 95% da nossa renda congelada. Então não estamos em bons lençóis." Firmino • "A gente não está 	<p>Tem como prioridade as pessoas e como foco o negócio. A percepção está focada no negócio e o impacto que terá nas pessoas. A sua atenção está sendo guiada por isso. Negócio - pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio, ou vamos ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." Firmino

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	podendo escolher o que fazer. A gente não está podendo tomar a melhor decisão. A gente está tendo que escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." Firmino		
O que tem de investidor que a gente conseguiria correr atrás para fazer negócio e manter a operação em pé? foco37	<ul style="list-style-type: none"> • "Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio. Ou aí a gente vai ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "A gente precisa ganhar fôlego. A gente precisa ganhar esse tempo para tentar fechar esses negócios de novo." Firmino • "A gente teve 95% da nossa renda congelada. Então não estamos em bons lençóis." Firmino • "A gente não está podendo escolher o que fazer. A gente não está podendo tomar a melhor decisão. A gente está tendo que escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." Firmino 		<ul style="list-style-type: none"> • "Ou a gente vira negócio e consegue receber alguma coisa em maio, ou vamos ter que começar a cortar pessoas." Firmino • "escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo." Firmino
como é que a gente vai pagar as contas? foco39	<ul style="list-style-type: none"> • "Capital de giro da empresa. Pagar as contas" Yacamin • "Porque essa daqui é a que tem mais impacto no sentido de a operação parar porque o fornecedor para de entregar, você não consegue comprar matéria prima, você não consegue pagar o frete de entrega" Yacamin • "É o capital de giro mais dívida pra 	A situação crítica da empresa no curto prazo. A perda de receita o faz focar a atenção no capital de giro. Ele está tentando manter o negócio vivo e isso o faz focar a atenção nas questões que ele julga emergencial e de curtíssimo prazo. Curto prazo - sobrevivência - urgência	<ul style="list-style-type: none"> • "Salvar a empresa e fazer com que a gente exista amanhã." Yacamin • "é um momento de ser bombeiro e ficar apagando incêndio." Yacamin • "foco no que está ao meu alcance e no que eu posso fazer." Yacamin

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>pagar. O equacionamento financeiro da empresa" Yacamin</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O meu grande problema não é o longo prazo" Yacamin • "No longo prazo, acho que as coisas se acertam" Yacamin • "mas como a nossa empresa depende do curto prazo e do médio" Yacamin • "foco nas perguntas que estão ao meu alcance e que eu posso fazer." Yacamin • "eu me pergunto e dentro do que está no meu alcance, do que é possível, a gente vai atrás." Yacamin • "é um momento que a gente passou a ser bombeiro e ficar apagando incêndio." Yacamin • "o momento agora é salvar a empresa, né. Fazer com que a gente exista amanhã." Yacamin 		

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
<p>se focamos energia em venda e receita desenfreada ou se a gente para pra reorganizar a casa? foco31</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "a gente só está viva até agora sem receita, sem nada porque a gente sempre foi muito organizada com ... a parte financeira da empresa" Amaral • "a gente sempre assim, pensou o pior cenário e tentou sempre pensar qual é a nossa perda aceitável" Amaral • "eventos é uma coisa infelizmente muito sazonal" Amaral • "o fato de a gente já ter tido essa, essa coisa meio incerta desde antes da startup já faz com que a gente esteja um pouco mais calejada pra esse tipo de situação" Amaral • "a gente sempre teve uma receita muito curta... a gente sempre teve uma vida, um tempo de vida da startup muito curto. A gente nunca teve mais do que dois, três meses de, de, de vida..." Amaral • "a questão estratégica, ela tem muito a ver com o lance de administração e de manutenção da nossa receita" Amaral • ".a gente só está viva até agora sem receita, sem nada porque a gente sempre foi muito organizada com é.. a parte financeira da empresa" Amaral • "Nosso foco dessas incertezas está em não saber o impacto. 	<p>O foco está na sobrevivência do negócio. Assumiram uma realidade na qual nunca captaria investimento externo e por isso precisariam sempre de caixa para financiar o crescimento da empresa. Além disso, atuam num setor muito sazonal, o de eventos. Isso faz com que foquem a atenção na incerteza da receita. Uma incerteza deriva outras incertezas. Não saber o impacto de um problema o faz focar nele. Tem a crença de focar esforços em resolver problemas. Evita notícias que lhe pareçam ruim.</p> <p>Crença - Experiência - Otimismo Experiência - natureza do negócio - crença - sobrevivência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Sempre tivemos um tempo de vida da startup muito curto, nunca tivemos mais do que 2, 3 meses de vida." Amaral • Só sobrevivemos até aqui por sermos muito organizadas com a parte financeira. Amaral • Pensar o pior cenário e na perda aceitável para ele. Amaral

Primeira ordem - Incertezas priorizadas	Segunda ordem - Explicação dadas pelo empreendedor para a sua priorização	Explicação	Dimensão Agregada - Heurísticas de seleção das incertezas priorizadas
	<p>Outras vão derivar muito dessa aí"</p> <p>Amaral</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Então imagina de novo a analogia do tsunami chegando. Vamos se mover e vamos ter que subir muito a montanha. A gente vai ter que correr muito mais do que a gente costumava correr para minimizar o impacto daquilo que está acontecendo" <p>Amaral</p> <ul style="list-style-type: none"> • "O empreendedor na verdade nasce para resolver problema. Ele é quase o engenheiro de uma empresa... E com isso eu me apeguei muito mais ao problema que tem que ser resolvido" <p>Amaral</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Quando a gente entra num momento de incerteza agora. O que que acontece? Você tem que se apegar ao problema. Você vai ter que buscar uma solução do problema" <p>Amaral</p> <ul style="list-style-type: none"> • "E a gente precisa entender esses novos problemas para encontrar soluções corretas e de repente adaptar os nossos serviços para essas soluções" <p>Amaral</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Para de ficar ouvindo essas notícias ruins. Olha para o seu negócio. Entende o seu cliente profundamente. Encontre um novo problema a ser resolvido que você vai vender" <p>Amaral</p>		

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 17 - Quadro de codificação fatores que facilitam a percepção de incertezas

Primeira ordem - o que ajuda o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que facilitam a percepção de incerteza do empreendedor
<ul style="list-style-type: none"> • "as pessoas se organizando pra ajudar aqui, ajudar ali" 	rede de amparo e proteção. 2
<ul style="list-style-type: none"> • "eu já vi crise e elas passam... [essa crença o ajuda a perceber as incertezas]. É uma tempestade, eu faço muita meditação. Então, está céu azul, vão entrar umas nuvens cabeludas ai e vai passar. Então isso me dá, dá força, sabe?...é casca..." 	Experiências em outras crises. 4 A crença de que toda crise em algum momento passa. 4
<ul style="list-style-type: none"> • "ajuda muito a não ficar travada nesses noticiários ruins" • "ajuda um pouco esse distanciamento também." 	Evitar as mídias tradicionais com informações que considera ruim. 5 Distanciamento social das pessoas. 5
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu converso muito com o CFO da Ramper e ele está digerindo toda a massa de informação que existe por aí". • "A Ramper tem investidores. Eles conseguem desde me ajudar como conduzir melhor as situações, mas esses caras como investidores tem várias empresas. Isso já vem filtrado e interpretado para mim. Uma fonte de informação espetacular" • "Eu tenho uma rede de 5 a 10 empreendedores que são amigos pessoais. E isso me ajuda também a calibrar e saber na Ramper se estamos indo bem ou mal com base no que eu ouço de outros" • "a última e talvez a mais importante é o meu contato direto com a minha linha de frente" 	Conversa e contato com outras pessoas chaves da organização. (ampliação da percepção) 6 Conversa e contato direto com a linha de frente da operação. (termômetro da operação) 6 Referências para filtrar informação. 6 Rede de contato para comparar sua percepção. 6
<ul style="list-style-type: none"> • "Você passa esse histórico todinho na sua cabeça... de coisas que você não pensava mais... de soluções que você num determinado momento você tomou. De erros que cometeu, de acertos que você fez, de decisões que você deixou de fazer. Principalmente as que você deixou de fazer como experiência num futuro momento você ter esse registro que você pode ser ainda mais. É impressionante como a gente não sabe dessa capacidade. • "Nessas horas a gente acaba percebendo que nessas horas a gente é ainda mais capaz do que a gente achava que era. Independente se vai dar certo ou não. Parece que vem uma fúria de dentro e fala assim: vai... vai dar certo" 	Crença e confiança no negócio. 8 Experiências passadas. 8
<ul style="list-style-type: none"> • "O que mais me ajuda é execução. Está difícil, resolve o problema, vende e você começa a resolver os seus problemas inteiros na empresa" • "Execução em todos os lados da empresa. A gente tem concentrado muito a nossa energia em execução. O que mais me ajuda hoje a clarear é a execução" 	Foco na ação. 11 Ocupar o tempo e a atenção na execução e resolução de problemas. 11
<ul style="list-style-type: none"> • "A internet, a tecnologia ajuda a fazer tudo isso" • "Então tem a dificuldade de estar longe, tem a tecnologia por outro lado ajuda bastante a gente fazer isso" 	Conectividade por meio da internet. 12
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu gosto muito de resolver problemas. Faço isso desde de sempre" • "Eu gosto de imergir nos problemas" • " contato com os nossos clientes nesse momento para entender o que estava acontecendo" 	Ocupar o tempo e a atenção na execução e resolução de problemas. 15 conversa e contato direto com os clientes (termômetro do mercado) 15

Primeira ordem - o que ajuda o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que facilitam a percepção de incerteza do empreendedor
<ul style="list-style-type: none"> • "Conversar com o pessoal de outros mercados" • "estar num mercado onde eu conheço muito ele, mas às vezes isso acaba me deixando míope para olhar outras oportunidades" • "o que me tira essa miopia é o contato com empreendedores que empreendem em outras áreas" • "Eu passo o que eu estou fazendo e eles conseguem me dar outros pontos de vista de maneira que isso clareia a minha visão, limpa os meus óculos" 	<p>conversa e contato com empreendedores de outros segmentos de mercado. 17 Comparação do que está fazendo com o que os outros estão fazendo. 17</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "consultar os mentores da minha vida" • "Eu tenho uns quatro ou cinco mentores que eu levo pra minha vida que me ajudam a ter clareza dessa incerteza" 	<p>Conversa com mentores (referências) 18</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Quando eu quero me isolar, eu quero dar essa desocupada da mente, eu vou para a minha oficina e fico horas montando meus aviõezinhos e pintando" • "É um exercício que eu desenvolvi que eu passo horas sozinho esvaziando a mente" 	<p>Isolamento. 20</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Criação de um comitê interno. E aí como um brainstorming isso me ajuda muito a tratar e enxergar melhor essas incertezas" • "dividir com pessoas naquele momento, não exatamente no momento em que eu estou apagando incêndio, mas no momento posterior o que aconteceu naquele dia e planejar o que vou fazer no próximo dia" 	<p>Montar um comitê para tratar das incertezas. 24 Conversar com pessoas chaves da organização. 24</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "pesquisas que saem todos os dias... o que está acontecendo com o mercado" • "o que eu tenho buscado e que tem... eu não sei se esclarecido algumas coisas, ou bagunçado mais algumas coisas... são esses futuristas falando" • "vieram várias ideias legais e isso é uma coisa que ajuda também a desembaçar a lente" • "o que vem de dentro da equipe" • "o que vem de dentro da equipe são pessoas que estão pensando naquilo. E isso ajuda muito a aliviar à incerteza" 	<p>Conversa e contato direto com o time (termômetro da situação da empresa) 25 Pesquisas de mercados para retratar a situação. 25 Lives com futuristas para inspirar o processo de ideias para o negócio. 25</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "o que me ajuda é eu saber ler as notícias né. É eu interpretar as coisas com a minha cabeça, como eu sempre fiz, ao invés de ficar ouvindo o que o jornalista A, B ou C está dizendo" • "Então ter discernimento para enxergar além do óbvio. É o que me ajuda e o que me ajudou a vida inteira" 	<p>Habilidade para interpretar por si mesmo as notícias. 29 Evita análises e opiniões jornalísticas. 29</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "esse fato de estar conversando contigo, ele já me faz expandir x por cento a minha capacidade cerebral pra pensar em algumas coisas que eu nem estava pensando antes" • "o fato também de eu estar compartilhando e o fato de eu estar completamente fora da minha zona de conforto em um determinado ponto e não saber a resposta de alguma coisa é justamente o que me ajuda a caminhar pra alguma certeza" • "eu acredito que a reclusão e a solidão é muito melhor pra tomar decisão do que essa questão de buscar muita coisa" 	<p>Isolamento. 32 Distanciamento das notícias. 32 Conversas com pessoas fora do negócio. 32</p>

Primeira ordem - o que ajuda o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que facilitam a percepção de incerteza do empreendedor
<ul style="list-style-type: none"> • "A gente está em um país onde as tecnologias chegam dois, três anos depois do que está acontecendo fora, na Europa... Poder visualizar o que, o que funcionou fora e aplicar no país com antecedência é algo que facilita" • "do que aconteceu, como que rodou fora e como aplicar isso no país" 	<p>Defasagem e o atraso tecnológico do país (tempo para ver as consequências de uma tecnologia em outros mercados antes do Brasil) 34</p> <p>Delay temporal. 34</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Entender que a Distrito [uma comunidade de startups - coworking] assim como outras iniciativas também do tipo podem ajudar a gente a conectar com pessoas, conhecimento, a troca contínua" • "se eu não estivesse com a Distrito agora, talvez eu estaria com uma lente só do meu óculos e com as duas lentes.. esse senso colaborativo, troca, esse senso mútuo de colaboração" • "A Distrito está me ajudando a enxergar esse senso colaborativo em um ambiente profissional" 	<p>Fazer parte de um coworking com outras startups. 35</p> <p>Rede de contato para comparar sua percepção. 35</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "a ciência e a estatística" • "Quando a gente tem, não dados, dados estatísticos manipulados, coisas totalmente tendenciosas, isso faz parte da política" • "quando a gente encontra algum dado de entidades menos preocupadas com a política, me ajuda a limpar lente" 	<p>Dados brutos sem análise e interpretação. 36</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "comunicação mais direta com os nossos clientes e com potenciais clientes" • "eles trazem muito para a gente. Então eu acho que esse é o meio que a gente tem para saber mais claramente o que eles estão passando" 	<p>conversa e contato direto com os clientes (termômetro do mercado) 37</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "o que me ajuda é olhar pra cenários externos, de outros países que estão em um processo mais avançado em relação a isso e que estão tomando decisões e avaliando os impactos dessas decisões" • "quando eu vejo que uma empresa x fez um investimento y agora durante a pandemia... eu falo, bom esse cara tinha informação suficiente pra gastar esse dinheiro agora e ter certeza que vai ser um gasto bom no futuro" • "olhar primeiro países que já estão em uma situação mais a frente do ciclo da pandemia, ver as ações que eles estão tomando e os resultados e também ver a.. ações de grandes empresas que estão tomando durante a pandemia" • "Quando alguém toma uma decisão nesse momento é muito claro que é uma decisão boa, então essas decisões importantes que estão sendo tomadas são faróis pra um futuro" 	<p>Observar o que os outros países estão fazendo (delay temporal) 45</p> <p>Acompanhar as decisões e ações de empresas em outros países. 45</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "a troca que acontece dentro do mercado que eu estou" 	<p>Rede de contato para comparar sua percepção. 47</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "O que me ajuda é me informar. E eu tento fazer isso num contexto global" • "Para desembaçar a incerteza você tem que pesquisar e ir atrás. Tem que se informar" • "Eu acho que é buscar o máximo de informação que te ajude a entender o cenário" 	<p>Buscar o máximo de informação que consegue. 48</p>

Primeira ordem - o que ajuda o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que facilitam a percepção de incerteza do empreendedor
<ul style="list-style-type: none"> • "o apoio da minha equipe. ...a nossa união é uma coisa que me ajuda demais também" • "entender que a gente tem um apoio, uma rede de apoio muito, muito forte, é uma coisa que também me ajuda a passar por esses momentos de incerteza" • <u>"sendo muito, muito direto ao ponto, meta batida. Quando eu estou com meta batida, quando eu estou muito próxima da meta batida, eu consigo enxergar as coisas com um pouco mais de clareza, porque daí eu não fico tão desesperada e aí eu consigo organizar melhor os meus pensamentos"</u> 	<p>Situação estável da empresa. 50 Conversa e contato direto com o time. 50</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Pesquisas. Eu sempre sou um cara muito, eu pesquiso muito" • "Eu vou muito em busca, como eu não tenho conhecimento, eu vou atrás de informação" • "eu pesquiso muito o meu mercado, a minha concorrência, a área da saúde, eu entendo as pessoas, eu tento tirar a informação de cada uma dessas pessoas e essas informações é que me ajudam" 	<p>Buscar o máximo de informação que consegue. 56 Conversa e contato com pessoas chaves. 56</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que os meus sócios... a gente senta, a gente discute bastante, conversa" 	<p>Conversa e contato com pessoas chaves da organização. 57</p>
<p>as coisas que a gente faz elas sempre se encaixam bem com o movimento da mobilidade digamos. Então as ações que eu estou fazendo hoje eu vejo que outras pessoas também estão tomando de formas diferentes e que a gente consegue junto ser uma força muito maior para trazer esse diferencial das pessoas.</p>	<p>As mudanças potencializam o negócio da empresa. 61</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Conversar com certeza ajuda. Não com os nossos, pois eles estão cheios de vieses" 	<p>Conversa e contato com pessoas chaves. 68</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "Processos de como que determinado setor está fazendo para contornar tipo o problema que ele tem" • "esse setor conseguiu manter 80% do faturamento fazendo isso e aí tem um processo né, tem um framework ali estruturado que olha, ele pegou parte do investimento dele e pôs aqui, ele reduziu carga horária do funcionário pra isso, então você vê que tem um plano estruturado por trás" 	<p>Observar o que outros empreendedores e mercado estão fazendo. 70</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "O mundo mudou.. pra o que a gente faz, eu acho que mudou pra melhor" • "quem sobreviver a esse momento vai ter a chance de aproveitar oportunidades desse novo mundo que está se desenhando" 	<p>As mudanças potencializam o negócio da empresa. 75</p>
<ul style="list-style-type: none"> • "o que me mostra clareza neste processo é olhar para fora" 	<p>Observar o que outros empreendedores e mercado estão fazendo. 75</p>

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 18 - Quadro de codificação das categorias dos fatores que facilitam a percepção de incertezas

Primeira ordem - Fatores que facilitam a percepção de incertezas	Segunda ordem - Categorias dos fatores que facilitam a percepção
Situação estável da empresa. 50	Caixa da empresa - Situação financeira da empresa
Montar um comitê para tratar das incertezas. 24	Comite anti-crise
Observar o que outros empreendedores e mercado estão fazendo. 75 Observar o que outros empreendedores e mercado estão fazendo. 70 conversa e contato com empreendedores de outros segmentos de mercado. 17 A solidariedade da rede. 2 Acompanhar as decisões e ações de empresas em outros países. 45 Comparação do que está fazendo com o que os outros estão fazendo. 17 Fazer parte de um <i>coworking</i> com outras startups. 35 Rede de contato para comparar sua percepção. 35 Rede de contato para comparar sua percepção. 47 Rede de contato para comparar sua percepção. 6	Comparação com outros empreendedores
Conversar com pessoas chaves da organização. 24 Conversa e contato direto com o time. 50 Conversa e contato direto com o time (termômetro da situação da empresa) 25 Conversa e contato direto com a linha de frente da operação. (termômetro da operação) 6 Conversa e contato com pessoas chaves da organização. 57 Conversa e contato com outras pessoas chaves da organização. (ampliação da percepção) 6 Conectividade por meio da internet. 12	Conversa com pessoas chaves da organização
Crença e confiança no negócio. 8 A crença de que toda crise em algum momento passa. 4	Crença no negócio
<i>Delay</i> temporal. 34 Observar o que os outros países estão fazendo (<i>delay</i> temporal) 45 Defasagem e o atraso tecnológico do país (tempo para ver as consequências de uma tecnologia em outros mercados antes do Brasil) 34	<i>Delay</i> tecnológico
Foco na ação. 11 Ocupar o tempo e a atenção na execução e resolução de problemas. 11 Ocupar o tempo e a atenção na execução e resolução de problemas. 15	Foco nas ações
Buscar o máximo de informação que consegue. 48 Buscar o máximo de informação que consegue. 56	Informação
Distanciamento das notícias. 32 Distanciamento social das pessoas. 5 Isolamento. 20 Isolamento. 32	Isolamento

<p>Conversa com mentores (referências) 18 Conversa e contato com pessoas chaves. 56 Conversa e contato com pessoas chaves. 68 conversa e contato direto com os clientes (termômetro do mercado) 15 conversa e contato direto com os clientes (termômetro do mercado) 37 Conversas com pessoas fora do negócio. 32 Lives com futuristas para inspirar o processo de ideias para o negócio. 25</p>	Referências e Influenciadores
<p>Evitar as mídias tradicionais com informações que considera ruim. 5 Dados brutos sem análise e interpretação. 36 Evita análises e opiniões jornalísticas. 29 Habilidade para interpretar por si mesmo as notícias. 29 Pesquisas de mercados para retratar a situação. 25 Referências para filtrar informação. 6</p>	Seleção de informação imparcial
<p>61 As mudanças potencializam o negócio da empresa. 75 As mudanças potencializam o negócio da empresa.</p>	Transformação do mercado
<p>Experiências em outras crises. 4 Experiências passadas. 8</p>	Vivências passadas - Repertórios

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 19 - Quadro de codificação fatores que dificultam a percepção de incertezas

Cod. Empred.	Primeira ordem - o que atrapalha o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que dificultam a percepção de incerteza do empreendedor
2	<ul style="list-style-type: none"> • "Governo... uma coisa é você ter uma retorica e falar, outra coisa é você começar a fazer ações que prejudiquem coisas" • "uma coisa é você falar um monte de asneira, outra coisa é você, você interferir e conseguir interferir pra ruim, pra mal" • "Uma coisa é a gente fazer o que a gente pode ajudar aqui, gerenciar a empresa. Então coisas que não estão no nosso controle" • "fica muito ruim... alguma coisa que está fora do nosso controle" 	<p>Falta de clareza e articulação do governo. (governo). Discurso e ações sem fundamentação científica e técnica do governo. (falta de rigor técnico e científico). Falta de controle sobre várias variáveis. (falta de controle).</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> • "Acho que é bem simples e é medo e ego" • "O ego vai me fazer agir agora... O medo hora te deixa agressivo, hora te faz calar a boca e.. e as vezes você nem sabe que é medo e é medo" • "É medo de perder... eu tenho tatuado na perna a MindMiners, é muito amor, são seis anos ai batendo cabeça com a empresa.. minha vida é isso" • "o medo de perder esse bebê é astronômico..." • "olha o jeito que eu estou protegendo o caixa. Tem seis meses de caixa de vida se a gente parar de vender, sendo que a gente está continuando a vender" 	<p>Confiança excessiva em si mesmo (excesso de confiança). Medo de perder o negócio e apego por ele (aversão à perda).</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> • "As pessoas reagem às incertezas de formas distintas" • "eu acho o que atrapalha um pouco é essa linha de como as pessoas reagem à incerteza de forma diferente" • "atrapalha muito informações desencontradas" • "Então essas discussões entre os sócios" • "a forma particular de cada um lidar com a incerteza atrapalha na minha cabeça" • " Eu fico alheio à situação, mas eu acho que é mais fácil você ficar preso em um looping negativo. Eu acho que isso é ruim. Não pode ficar negativo nesse momento." 	<p>Efeito distinto da incerteza nas pessoas (reação particular à incerteza). Informação muito diversa. (excesso de diversidade de informação). Falta de sintonia entre os sócios. Ambiente e notícias negativas (negativismo).</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> • "a falta de mobilidade e um pouco do distanciamento das pessoas é um pouco atrapalhador" • "Muitas coisas que a gente resolveria rápido ali no escritório porque está ali um perto do outro acaba virando uma call de meia hora" 	<p>Falta de interação presencial. (falta de interação física).</p>
8	<ul style="list-style-type: none"> • "questão financeira... Eu ter voltado a esse ponto mesmo porque talvez eu esteja vivendo isso nesse momento" • "também é aquela coisa é foco no dia a dia e eu não posso ficar paralisado me lamentando. Isso não vai resolver absolutamente nada, mas toma espaços na nossa cabeça" 	<p>A situação financeira da empresa (urgência em sobreviver).</p>
11	<ul style="list-style-type: none"> • "A falta de dados e clareza dessas informações econômicas para onde vai" • "O que mais me atrapalha hoje é não ter esses dados gerados de uma fonte que tenha certeza nas respostas sobre as previsões e tendências" • "E isso ninguém tem" • "A pior coisa que me atrapalha agora é a própria incerteza da incerteza... saber se a incerteza é mesmo a incerteza, identificar quais são as incertezas" 	<p>Falta de clareza e certeza da informação (certeza da informação). Previsões e apontamento de tendências sem base em fatos concretos (futuraologia). Não reconhecer se a incerteza é mesmo incerteza (incerteza da incerteza).</p>

Cod. Empred.	Primeira ordem - o que atrapalha o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que dificultam a percepção de incerteza do empreendedor
12	<ul style="list-style-type: none"> • "Essa questão da proximidade por isso eu tenho gastado muito tempo com o time,,, isso atrapalha porque você quando você está no mesmo ambiente é mais fácil. Você olha no olho de cada um" Você vê o que está acontecendo, escuta... você usa todos os seus instintos porque você está no mesmo ambiente" • "Você tem a audição, ou mesmo o tato, alguém passa e te toca. Você toma café junto" • "Você fica em home office com time são 30 pessoas cada uma em sua casa é um desafio" 	Falta de interação presencial. (falta de interação física).
15	<ul style="list-style-type: none"> • "Trabalhar de casa tem me atrapalhado um pouco. Muita distração também" • "...não saber o que vai acontecer com a empresa nesse mês? Como a gente estava bem no começo de uma captação a gente está com o caixa bem curto" • "como a gente vai gerenciar o nosso caixa é um negócio que tira o meu sono apesar de eu não ser o responsável por isso" • "Só de pensar já perco um pouco o meu foco, perco um pouco da minha percepção" 	A situação financeira da empresa (urgência em sobreviver). Trabalhar em home office (ambiente de trabalho).
17	<ul style="list-style-type: none"> • "Como eu estou muito focado no meu mercado, às vezes eu deixo de checar uma outra oportunidade que poderia funcionar no meu mercado porque eu estou muito focado nos costumes dele" • "estar num mercado onde eu conheço muito ele, mas às vezes isso acaba me deixando míope para olhar outras oportunidades" • "olhando para outro mercado eu poderia encontrar uma maneira mais simples e que pudesse ser adaptável ao meu mercado" • "Então ao mesmo tempo que o meu foco num nicho e num mercado me ajuda porque eu entendo muito bem como ele funciona, às vezes ele atrapalha porque eu acabo não abrindo a visão para outros mercados que poderiam me ajudar" 	Estar focando demais no seu mercado (bolha). Miopia de conhecimento. Especialista no mercado em que atua.
18	<ul style="list-style-type: none"> • "existe muita gente negativa, né. Tanto na, na mídia quanto na, na minha vida social que.. talvez seja esse, pessoas tóxicas e negativas que embaçam muito" • "nesse momento eu acho que o pior é você não ter otimismo" • "Ter uma mensagem pessimista na sua vida embaça tudo que você está vivendo. Até aquelas coisas positivas começam a ficar embaçadas" 	Ambiente e notícias negativas (negativismo). Falta de otimismo.
20	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que hoje o excesso de informação atrapalha" • "eu procuro filtrar bastante, tanto as fontes de informação, quanto o conteúdo da informação" • "às vezes chega uma informação que você não pediu" • "Então nesse sentido isso atrapalha bastante no discernimento da realidade do que está acontecendo" 	Excesso de informação (limitação cognitiva). Relevância da informação (dificuldade em discernir e julgar qual informação é relevante).

Cod. Empred.	Primeira ordem - o que atrapalha o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que dificultam a percepção de incerteza do empreendedor
24	<ul style="list-style-type: none"> • "Dificuldade de pensar, pois está sempre apagando incêndio" • "Não tem tempo para parar e pensar nas incertezas" • "Precisa estar resolvendo problemas que chegam dos clientes a todo momento" • "O que me atrapalho e muito é o caos" • "É a situação de que, ao mesmo tempo que eu estou vivendo uma incerteza muito grande, todo mundo que se relaciona comigo também está enviando essa mesma incerteza tão grande quanto" • "Receber essa incerteza vindo dos clientes a todo momento" 	<p>foco excessivo em apagar incendios (muita fazeção, pouca reflexão). Excesso de incertezas (caos). Pouco tempo para refletir e analisar (foco na operação). Mesma incerteza para todos.</p>
25	<ul style="list-style-type: none"> • "O que atrapalha é isso de ser uma coisa tão global e sem precedentes" • "a gente não sabe em que se basear" • "Aí tem gente que fala assim: não, a gente tem que ver o caso da China., como está na China" • "O que mais atrapalha é a falta de referências" 	<p>Falta de referências no passado. Vivenciar um evento global e sem precedentes.</p>
29	<ul style="list-style-type: none"> • "O que me atrapalha é imaginar que eu não tenho controle de um monte de coisa" • "De repente alguns movimentos aí podem mudar ainda mais o cenário. Pode prejudicar ainda mais o cenário do Brasil e do mundo" • "No caso do Brasil todas as incertezas com relação ao nosso Presidente" 	<p>Falta de clareza e articulação do governo. (governo). Falta de controle sobre várias variáveis.</p>
32	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que uma das coisas talvez que atrapalhe a enxergar é o fato do volume de informação que a gente tem o tempo todo" • "... a quantidade de informação acaba sempre estando nos dois polos ali de luz e sombra, é bom e ruim, mas eu acabo enxergando as vezes como muito mais ruim" • "o maior problema da incerteza é o imput errado no momento de incerteza" • "Se nesse momento você tem um imput errado, se nesse momento você tem aquela informação que você não deveria ter tido, você toma a pior decisão da tua vida" • "Porque você está obviamente num momento mais fragilizado porque você não sabe o que fazer. É todo mundo pegando informação e emitindo opinião acerca do tema, então o tempo todo você está embaçando sua vista" 	<p>Excesso de informação (limitação cognitiva). Geração de inputs errados na decisão por causa de uma informação prejudicial. Relevância da informação (dificuldade em discernir e julgar qual informação é relevante).</p>
34	<ul style="list-style-type: none"> • "O que atrapalha: a posição geográfica em que me localizo" • "Então por não conseguir conversar com outros grandes gestores de startups do país, e estar ao lado dessas empresas, ter esse contato semanal, a gente acaba tendo uma defasagem disso" 	<p>Falta de interação presencial. (fatal de interação física).</p>
35	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que a falta de maturidade dos profissionais da área de marketing e tecnologia dentro de grandes corporações é uma nebulosa na minha frente, é uma grande nebulosa" • "O nosso mercado brasileiro, ele precisa ser evangelizado, capacitado" 	<p>Falta de maturidade e conhecimento do mercado para reconhecer a relevância da solução da empresa.</p>

Cod. Empred.	Primeira ordem - o que atrapalha o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que dificultam a percepção de incerteza do empreendedor
36	<ul style="list-style-type: none"> • "A política, o cenário político sem sombra de dúvida é o que mais suja a minha lente" • "A decisão estratégica para lidar com a crise está na mão de iniciativas e entidades que são fundamentalmente políticas. E eu não confio nessas entidades" • " A politicagem neste momento de crise suja demais na minha lente" • "Eu não sei quem está falando a verdade. Eu não sei se tem verdade. Eu não sei o quão distante nós estamos dela caso ela realmente exista" 	Falta de clareza e articulação do governo. (governo). Dificuldade em julgar a veracidade das informações das fontes.
37	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que é muito esse cenário de que as pessoas não sabem bem como lidar com essa situação" • "os nossos clientes não sabem muito bem lidar com esse momento acaba embaçando essa lente" 	Efeito distinto da incerteza nas pessoas (reação particular à incerteza). Reação das pessoas/clientes às incertezas.
45	<ul style="list-style-type: none"> • "a atuação do governo.. É um negócio que fica bem incerto. Quanto mais demora pra ter alguma ação, mais esses problemas vão ficando muito difícil de você ter uma visibilidade" • "se eu estivesse lá [em Paris] eu conseguiria ter uma visibilidade pelo menos de três meses que hoje aqui eu não consigo ter" • "dificultando mesmo a tomada de decisão" • "essas coisas dificultam um pouco a tomar decisão porque dependendo o que acontece você tem que mudar totalmente a sua direção" 	Falta de clareza e articulação do governo. (governo).
47	<ul style="list-style-type: none"> • "O que me atrapalha a identificar as incertezas são os resultados positivos que eu estou tendo agora" • "A crise não afetou os resultados da empresa nesse momento" • "eu acho que isso daí está afetando um entendimento mais claro de como a gente vai ser afetado nessa crise" 	Os resultados positivos do presente.
48	<ul style="list-style-type: none"> • "E o que eu acho que me atrapalha e muita informação nacional". 	Excesso de informação (limitação cognitiva).
50	<ul style="list-style-type: none"> • "é desalinhamento de sócias.. a gente perde um tempo tentando se alinhar. muitas vezes a gente bate cabeça sobre o que fazer" • "pra mim é muito difícil de lidar com uma situação que não tem dia pra terminar" • "Eu não sei quando vai terminar, eu não sei se daqui a dois meses, seis meses, um ano, dois anos, cinco anos" 	Falta de sintonia entre os sócios. Falta de uma previsão para a duração do estado de incerteza.
56	<ul style="list-style-type: none"> • "o fato de não ter talvez um conhecimento, porque eu não tenho uma formação superior" • "Então eu vejo que eu tenho uma certa dificuldade e tudo o que eu faço é quebrando a cabeça, buscando mentorias" • "esse conhecimento a mais traria mais esclarecimento pra mim" 	Falta de conhecimento específico para lidar com as incertezas.
57	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acho que o que me dificulta pensar seria a falta de tempo mesmo" • "de eu estar fazendo, executando muitas funções ao mesmo tempo" • "E pelo fato de eu estar executando tanta coisa, dificulta eu parar e pensar e criar formas estratégicas com avaliar esses problemas" • "Eu acho que eu vou dar conta de tudo, isso é um problema pessoal meu, mas eu não estou dando" 	Excesso de responsabilidade e atividades realizadas simultaneamente. foco excessivo em apagar incêndios (muita fazeção, pouca reflexão). Pouco tempo para refletir e analisar (foco na operação).

Cod. Empred.	Primeira ordem - o que atrapalha o empreendedor a perceber melhor as suas incertezas	Segunda ordem - fatores que dificultam a percepção de incerteza do empreendedor
61	<ul style="list-style-type: none"> • "Falta de informação" • "a gente não sabe até que ponto as informações que eles trazem ou as informações que eles não trazem podem nos atrapalhar" • "Então o que que a ENEL está fazendo? A gente não sabe. E o que que eles saltam será que é, será que não é? Isso atrapalha" • "Querendo ou não tudo gira em falta da informação" 	<p>Falta de informação. Dificuldade em julgar a veracidade e a intenção das informações das fontes. Geração de inputs errados na decisão por causa de uma informação prejudicial.</p>
68	<ul style="list-style-type: none"> • "Investidor me atrapalha. Essa incerteza que vem de fora. Principalmente dos investidores que botam pressão é uma das coisas com certeza pioram a nossa visão" • <u>"Outra coisa que prejudica bastante também é a necessidade de caixa. A gente teve 95% da nossa renda congelada. Então não estamos em bons lençóis. A gente não está podendo escolher o que fazer. A gente não está podendo tomar a melhor decisão"</u> • <u>"A gente está tendo que escolher a decisão que vai ter mais resultado no curto prazo. E a gente sabe que nesse caminho a gente vai deixar coisas e abrir mão de algumas coisas"</u> • <u>"Como você acaba sendo pego por algumas outras situações que não são necessariamente ruins, mas são inúteis. Elas vão tirar um pouco da sua capacidade de enxergar mais para a frente. Porque você não está tendo tempo de estudar e analisar"</u> 	<p>A situação financeira da empresa (urgência em sobreviver). foca excessivo em apagar incêndios (muita fazeção, pouca reflexão). Foco excessivo no curto prazo. Pressão e influência dos investidores.</p>
70	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu acho que a quantidade de informação eu acho que atrapalha" • "é tanta informação que mais atrapalha do que ajuda... a quantidade de informação acaba sendo sempre uma coisa ruim em qualquer tipo de situação" • "eu fujo do pessoal que fica mostrando gráfico de morte, gráfico de não sei o que e.. cemitério com as covas lá, então eu fujo um pouco disso porque eu acho que isso ai também é uma coisa que atrapalha" 	<p>Excesso de informação (limitação cognitiva). Ambiente e notícias negativas (negativismo).</p>
75	<ul style="list-style-type: none"> • "o que me atrapalha é a gente não saber exatamente o desdobramento disso tudo, principalmente em macro economia" • "a macro economia influencia muito nessa.. A gente é uma empresa que depende de captação de recursos" 	<p>Falta de um panorama macroeconômico claro. Falta de clareza e articulação do governo. (governo).</p>
76	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu te falto que é demanda e os projeto que a gente se envolve e acaba deixando de lado outros de lado ou não dando atenção para a incerteza que alguém mais próximo tenha que eu não consiga identificar" 	<p>Foco excessivo no curto prazo. Pouco tempo para refletir e analisar (foco na operação).</p>

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 20 - Quadro de codificação das categorias dos fatores que dificultam a percepção de incertezas

Primeira ordem - Fatores que dificultam a percepção de incertezas	Segunda ordem - Categorias dos fatores que dificultam a percepção
Medo de perder o negócio e apego por ele (aversão à perda) 4	Apego emocional ao negócio
Falta de clareza e articulação do governo. 45 Falta de clareza e articulação do governo. 36 Falta de clareza e articulação do governo. 29 Falta de clareza e articulação do governo. 75 Falta de clareza e articulação do governo. 2	Atuação do governo
Informação muito diversa. (excesso de diversidade de informação) 5 Excesso de incertezas (caos) 24 Excesso de informação (limitação cognitiva) 20 Excesso de informação (limitação cognitiva) 32 Excesso de informação (limitação cognitiva) 48 Excesso de informação (limitação cognitiva) 70	Excesso de informação
Discurso e ações sem fundamentação científica e técnica do governo. (falta de rigor técnico e científico) 2 Falta de uma previsão para a duração do estado de incerteza. 50 Previsões e apontamento de tendências sem base em fatos concretos (futurologia) 11	Falta de Base técnica e científica
Falta de controle sobre várias variáveis. 29 Falta de controle sobre várias variáveis. 2	Falta de controle
Falta de conhecimento específico para lidar com as incertezas. 56 Falta de informação. 61 Falta de maturidade e conhecimento do mercado para reconhecer a relevância da solução da empresa. 34 Não reconhecer se a incerteza é mesmo incerteza (incerteza da incerteza). 11	Falta de informação
Miopia de conhecimento. Especialista no mercado em que atua. 17 Falta de um panorama macroeconômico claro. 75 Estar focado demais no seu mercado (bolha). 17	Falta de uma perspectiva holística (bolha)
Excesso de responsabilidade e atividades realizadas simultaneamente. 57 Foco excessivo no curto prazo. 68 Foco excessivo no curto prazo. 76 Pouco tempo para refletir e analisar (foco na operação) 24 Pouco tempo para refletir e analisar (foco na operação) 57 Pouco tempo para refletir e analisar (foco na operação) 76	Foco em ações de curto prazo
A situação financeira da empresa (urgência em sobreviver) 15 A situação financeira da empresa (urgência em sobreviver) 68 A situação financeira da empresa (urgência em sobreviver) 8 Foco excessivo em apagar incêndios (muita fazeção, pouca reflexão) 24 Foco excessivo em apagar incêndios (muita fazeção,	Geração de caixa em estado crítico

Primeira ordem - Fatores que dificultam a percepção de incertezas	Segunda ordem - Categorias dos fatores que dificultam a percepção
pouca reflexão) 57 Foco excessivo em apagar incêndios (muita fazeção, pouca reflexão) 68	
Os resultados positivos do momento. 47 Confiança excessiva em si mesmo e no negócio. 4	Ilusão do momento
Efeito distinto da incerteza nas pessoas (reação particular à incerteza) 37 Efeito distinto da incerteza nas pessoas (reação particular à incerteza) 5 Reação das pessoas/clientes às incertezas. 37	Imprevisibilidade da reação das pessoas
Ambiente e notícias negativas (negativismo) 18 Ambiente e notícias negativas (negativismo) 5 Ambiente e notícias negativas (negativismo) 70 Falta de otimismo 18	Informações negativas
Fata de interação presencial. (fatal de interação física) 12 Fata de interação presencial. (fatal de interação física) 34 Fata de interação presencial. (fatal de interação física) 6 Trabalhar em home office (ambiente de trabalho) 15	Interações e trabalho remoto
Falta de sintonia entre os sócios. 50 Falta de sintonia entre os sócios. 5 Pressão e influência dos investidores. 68	relação com os investidores e entre os sócios
Dificuldade em julgar a veracidade das informações das fontes. 36 Dificuldade em julgar a veracidade e a intenção das informações das fontes. 61 Falta de clareza e certeza da informação (certeza da informação) 11 Geração de inputs errados na decisão por causa de uma informação prejudicial. 61 Geração de inputs errados na decisão por causa de uma informação prejudicial. 32 Relevância da informação (dificuldade em discernir e julgar qual informação é relevante) 20 Relevância da informação (dificuldade em discernir e julgar qual informação é relevante) 32	Veracidade e relevâncias das informações
Mesma incerteza para todos. 24 Vivenciar um evento global e sem precedentes. 25 Falta de referência no passado. 24	Vivência de um evento mundial sem precedência

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 21 - Quadro de codificação das formas como o empreendedor consome a informação de suas fontes

Cod. Empre.	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das Fonte de informação
4	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu não estou buscando tanta informação" • "Então eu acabo buscando informações ruins da corona vírus, mas pra empresa eu não estou" • "relatório que circulou hoje da BTG pactual... claramente relatório influenciando, mostrando pra voltar a economia... estão tentando influenciar para o seu bem próprio" • "eu não acredito muito em reports" 	<p>"Não está buscando informação. "Considera informações sobre a COVID-19 ruins (seleção da influência/efeito da informação). Não confia em reports. (crença) Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu estou consumindo muito dados também de pessoas técnicas, de blogs técnicos direto" • "De empreendedores estão postando artigos e mostrando o que está fazendo no negócio dele, como que ele está vendo a realidade na comunidade dele" • "Eu procuro muito olhar muito fontes primárias...portais que simplesmente compilam a informação.... não trazem nenhuma análise" 	<p>Consumindo dados brutos. (preferência) Evita informações interpretadas por outras pessoas. (confiança da fonte) Busca informações de empreendedores que publicam suas experiências. (exemplos) Busca relatos do que os empreendedores estão fazendo. (exemplo) Busca como os empreendedores estão percebendo a realidade em seu ecossistema (exemplo). Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> • "A escolha da fonte de informação é chave para essa resposta" • "eu tenho limitado muito o tempo que eu assisto televisão e quais grupos de Whatsapp eu leio o que está rolando" • "Porque nesses ambientes rola muito das variáveis que eu não controlo" • "Eu tenho procurado fontes de consulta super qualificadas e super específicas" • "A Ramper tem investidores. Eles conseguem desde me ajudar como conduzir melhor as situações, mas esses caras como investidores tem várias empresas. Isso já vem filtrado e interpretado para mim. Uma fonte de informação espetacular" • "Eu tenho uma rede de 5 a 10 empreendedores que são amigos pessoais. E isso me ajuda também a calibrar e saber na Ramper se estamos indo bem ou mal com base no que eu ouço de outros" • "a última e talvez a mais importante é o meu contato direto com a minha linha de frente" 	<p>Seleciona com cuidado as fontes de informação (confiança e qualidade da fonte). Busca fontes de informações específicas de acordo com a sua preferência (preferência). Limita o tempo que assiste TV e grupos de Whatsapp. Limita o tempo para não ser exposto às informações que não controla. Consome informação de referências. (referência) Consome informação da sua rede. (percepção coletiva)</p>
8	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu tenho me informado muito sobre a questão da pandemia nos órgãos de imprensa normal mesmo: Estadão, UOL, Folha, Antagonista, Valor Econômico, Infomoney" • "Podcast, muitas newsletters" • "Eu tenho newsletters bastante de empresas venture capitals mundiais e brasileiras, as operadoras de cartão" • "Redes sociais não deixa de ser. Principalmente o Facebook" • "Eu tenho obviamente filtrado se não é um monte de bobagem" 	<p>Faz a sua própria curadoria da informação (confiança e qualidade da fonte). Consome informação dos meios de imprensa tradicionais. Acompanha newsletter de Venture Capitals brasileiras de internacionais (preferência). Acompanha newsletters das operadoras de cartão de crédito (preferência). Consome informação das redes sociais, principalmente facebook. Consome mídia tradicional.</p>

Cod. Empre.	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das Fonte de informação
11	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu pego desde grandes relatórios de bancos como indicadores econômicos" • "O governo não é a minha grande fonte" • "Outra coisa que a gente busca é dentro de onde nós nos encaixamos como solução na nossa categoria empresa similares ao redor do mundo. Como essas empresas estão performando ao redor do mundo" • "Eu tenho acompanhado muito os fundos que investem nessas empresas" • "Trazem esses reports e eu acabo entendendo o movimento dessas empresas" • "Como elas estão fazendo para surfar bem nesse momento de crise" 	<p>Acompanha o movimento e as ações das empresas similares ao redor mundo. (exemplo)</p> <p>Acompanha e consome os reports dos fundos que investem em empresas similares ao redor do mundo. (preferência)</p> <p>Consome relatórios e reports dos bancos. (preferência)</p> <p>Consome informações de como empresas similares ao redor do mundo estão lidando com a crise. (exemplo)</p> <p>Não consome informações do governo. Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
12	<ul style="list-style-type: none"> • Eu acho que eu tenho muito...escutando... lendo aí tendências desses dados aqui num site onde eu vejo a evolução do número de corona vírus que a tente tem" • "Eu tenho trabalhado muito com questão do banco e consultorias de tendências econômicas e políticas" 	<p>Consome reports e relatórios de tendências econômicas e políticas de bancos e consultorias. (preferência)</p> <p>Acompanha as estatísticas da evolução dos casos da COVID-19 em tempo real. Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
15	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu sou uma pessoa de referências. Eu gosto muito de pessoas que me indiquem coisas" • "Inclusive um adviser nosso da empresa. Ele é um empreendedor serial também. Ele mora na Espanha. Então a gente tem uma visão um pouco mais à frente também" • "Para esse momento outra fonte minha é jornal, mas para a minha grande fonte são os livros que eu pego de recomendações" • "Eu tento ler pelo menos uns 10 livros por ano" 	<p>Busca pessoas como referência. (referência)</p> <p>Consome informações das fontes indicadas por suas referências. (referência)</p> <p>Tem como referência um conselheiro que compartilha a visão dele com ele. Consome mídia tradicional. Tem preferência de consumir informações de livros.</p>
17	<ul style="list-style-type: none"> • "Principalmente internet. Eu leio muito UOL." • "Infelizmente eu tenho assistido muito Jornal Nacional." • "Eu tenho os grupos de Whatsapp das aceleradas que a gente participou. Isso são as melhores informações" 	<p>Consome informação dos portais da internet.</p> <p>Consome informação dos grupos de whatapp das aceleradoras das quais fez parte. (influência da rede)</p> <p>Não gosta de consumir informação da mídia tradicional por divulgarem informações que não lhe agrada. (seleção da influência/efeito da informação)</p>

Cod. Empre.	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das Fonte de informação
18	<ul style="list-style-type: none"> • "A principal fonte, acho que é com a minha rede de contato" • "Eu entendo, eu enxergo, mas eu não tenho noção o que isso pode afetar... Então eu estou buscando sem dúvida na minha rede de relacionamento" • "Então é networking, com a minha rede de contatos, de empreendedores e, né, do meu profissional e minha rede de contato pessoal" • "Eu não vejo TV aberta" 	<p>Consome informação da sua rede. (percepção coletiva) Por não saber como a informação irá afetar, escolher consumir informação da rede que confia. (confiança e qualidade da fonte) Seleciona quem propaga a informação ao invés da fonte. Seleciona consumir informação da rede que confia. Não consome informação da mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade) Preocupa em não ter controle e não saber como uma informação irá influenciá-lo. Por isso busca informações em pessoas que confia. (seleção da influência/efeito da informação)</p>
20	<ul style="list-style-type: none"> • "Televisão. Canais de notícias. Jornais em geral, não só canais de notícias" • "eu procuro assistir os jornais. Os que eu mais assisto hoje é o Jornal Nacional, Jornal da Cultura e o jornal da Bandeirantes" • "No dia a dia é a internet" • "E eu caio de vez em quando no Antagonista também quando eles publicam alguma coisa no Facebook" 	<p>Consome informação das redes sociais. Consome informação das mídias tradicionais. Consome informação dos portais da internet. Não tem uma preocupação em fazer uma curadoria das fontes e das informações que consome.</p>
24	<ul style="list-style-type: none"> • "uso os meios digitais para isso como Twitter, jornais digitais (mais jornais), portais, etc" • "Eu procuro não gastar muito tempo com isso. Eu nunca fui uma pessoa que se baseia essas teorias em si" 	<p>Consome informações dos portais da internet. Consome informações dos jornais digitais. Não gasta muito tempo consumindo informação. Não tem a características de alimentar de informação o seu processo decisório. Não consome informação da mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
25	<ul style="list-style-type: none"> • "Toda hora chega relatório. O google faz relatórios. Cielo faz relatórios. Elo faz relatórios" • "Nossa principal fonte de conteúdo é o que os outros founders mandam e o que os outros membros do ecossistema compartilham" 	<p>Consome informação compartilhada pelos fundadores e pelos membros de seu ecossistema. (percepção coletiva) Consome informações de relatórios da Google, Cielo, Elo. (preferência) Não vai em busca de informação, a maior parte da informação chega até ele. Consome a informação que a sua rede está consumindo e compartilhando. Não consome informação da mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>

Cod. Empre.	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das Fonte de informação
29	<ul style="list-style-type: none"> • "As fontes de informação são as que estão por aí. Não tem nenhuma específica" • "Então hoje eu tenho me enfiado, eu sou ávido consumidor do YouTube. Tem alguns canais que eu sigo no YouTube que me ajudam a pensar" • "Queira ou não você tem no WhatsApp um bombardeio de informações que também te ajuda a pensar" • "Hoje no mundo militar" é um canal que eu sigo. Eu ouço muito o Caio Coppola. Gosto da maneira dele pensar. 	<p>Não tem uma seleção cuidadosa da fonte.</p> <p>Consome muita informação de youtubers.</p> <p>Consome informação dos grupos de Whatapps.</p> <p>Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
34	<ul style="list-style-type: none"> • "tenho o Medium como canal de comunicação... nível mundo" • "Livros em geral é onde eu busco bastante informação" • "grandes blogs de notícias também" 	<p>Consome informação do Medium e de blogs.</p> <p>Busca informação em livros.</p> <p>Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
35	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu olho alguns canais técnicos com uma certa frequência, um chamado crunchbase, americano" • "manchetes da BBC internacional" 	<p>Consome informações específicas. (preferência)</p> <p>Consome informação de portal de notícia internacional.</p> <p>Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
36	<ul style="list-style-type: none"> • "Grupo da Família. WhatsApp e tal" • "a gente consegue ter assim, uma perspectiva um pouco mais isenta do que está acontecendo do ponto de vista científico e estatístico" • "tem interagindo muito, participar de reuniões com entidades públicas" • "Não tenho assistido televisão, sinto uma aversão muito grande pela maneira como as coisas estão sendo tratadas" • "E até um site de notícias de internet também que eu sou consumidor desse tipo de informação também tenho evitado ultimamente" 	<p>Consome informação de grupos do Whatsapp.</p> <p>Consome informação da rede. (percepção coletiva)</p> <p>Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p> <p>Não consome informação que lhe causam desconforto ou aversão. (seleção da influência/efeito da informação)</p>
37	<ul style="list-style-type: none"> • "Nesse momento eu acho que mais nas nossas redes de apoio" • "Então a gente tem buscado muito apoio dos nossos mentores para todas essas questões, sendo do Fund, de produto, gerenciamento de crise" • "Então a nossa principal fonte são os nossos mentores e os canais que eles estão disponibilizando também com lives, com fundos de investimento, com economistas, com CEO's" 	<p>Consome informação da rede de mentores. (percepção coletiva)</p> <p>Consome informação de lives com fundos de investimento, economistas, CEO. (referência)</p> <p>Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
45	<ul style="list-style-type: none"> • "eu me informo bastante pelo meu Twitter, mas eu tive a sorte de criar uma conta de Twitter onde eu sigo só pessoas que eu tive contato com o trabalho delas de uma forma ou outra" • "são pessoas que nas minhas pesquisas, são professores ou jornalistas que escrevem sobre temas que eu acompanho" • "é uma lista que eu tenho de referências que são pessoas que existem e que tem reputação em alguma área.. mas são fontes que eu confio" • "eu leio jornal brasileiro" 	<p>Consome informação de referências. (referência)</p> <p>Consome informação de jornais.</p> <p>Consome mídia tradicional.</p>
47	<ul style="list-style-type: none"> • "eu consumo relatórios do segmento de varejo, tem da Cielo, tem relatório do próprio Google" • "o" noticiário padrão de jornais" 	<p>Consome relatórios e reports específicos da Cielo, da Google. (preferência)</p> <p>Consome mídia tradicional.</p>

Cod. Empre.	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das Fonte de informação
48	<ul style="list-style-type: none"> • "Muito conteúdo do ecossistema de empreendedorismo. Falando de iniciativas para empresa" • "Quando fala de acompanhar o movimento global tem algumas plataformas como o Bing por exemplo" • "Muito o ecossistema de empreendedorismo, conteúdo de fundos, de universidades, de estudos em geral" 	<p>Consome informação da rede de empreendedores. (percepção coletiva) Acompanha a iniciativa de outros empreendedores. (exemplos) Consome conteúdo específico. (preferência) Tem rigor na seleção das fontes. (confiança e qualidade da fonte) Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
50	<ul style="list-style-type: none"> • "eu procuro não assistir televisão" • "uma das minhas maiores sortes da vida é que o Atila Iamarino é meu amigo pessoal.. E eu acredito em absolutamente tudo que ele fala. Se um dia ele quiser me enganar, ele vai conseguir" • "Tipo da Intercept ou a própria Globo News mesmo que é o que eu falei que eu acabo assistindo para ver algumas informações mais gerais" 	<p>Consome informação de uma referência. (referência) Consome informação das mídias tradicionais.</p>
56	<ul style="list-style-type: none"> • "Primeiramente, cursos. Eu tenho feito muitos cursos" • "Pessoas que me inspiram também, profissionais que me inspiram.. Mentorias, cursos, lives" 	<p>Consome informação de referências. (referência) Consome informações de profissionais que o inspiram. (referência) Consome informação dos cursos e lives. (referência)</p>
61	<ul style="list-style-type: none"> • "E no começo de tudo eles montaram um grupo só para falar de covid-19. E toda hora chegando informações. Ninguém sabia de onde vinha as informações" • "tinha gente querendo que ficasse um administrador do grupo verificando as informações antes de passar para a gente. E aquilo estava me fazendo muito mal" 	<p>Consome informação da rede. (percepção coletiva) Não consome informação que o faz se sentir mal. (seleção da influência/efeito da informação). Consome informação de grupos de Whatsapp.</p>
68	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu vou bastante em mídia tradicional mesmo. Tento evitar a galera de Record, SBT, essas paradas" • "Eu vejo majoritariamente canais El Pais, BBC" • "Eu tenho sempre o viés científico. Quem faz o trabalho baseado e apresenta a fonte já me ganha" 	<p>Tem rigor na seleção da fonte. (confiança e qualidade da fonte) Consome mídias tradicionais.</p>
70	<ul style="list-style-type: none"> • "eu acabo usando muito pessoas que eu confio dentro de rede social profissional" • "eu tenho pessoas que eu confio ali que são pessoas que tem um determinado.. que tem um histórico ali e tal e ai você consome conteúdo dessas pessoas" • "eu fujo do pessoal que fica mostrando gráfico de morte, gráfico de não sei o que e.. cemitério com as covas lá, então eu fujo um pouco disso porque eu acho que isso ai também é uma coisa que atrapalha" 	<p>Consome informação da sua rede profissional. (percepção coletiva) Consome informações de referências. (referência) Não consome informação que o faz se sentir mal. (seleção da influência/efeito da informação) Não consome mídia tradicional. (credibilidade e imparcialidade)</p>
75	<ul style="list-style-type: none"> • "Eu leio bastante jornal todo dia pra me atualizar" • "mas tento evitar notícias ruins.. eu não gosto de me contaminar com isso.. " • "eu leio mais a parte de economia, do que está sendo feito de incentivo, mas a minha cabeça é mais pra tentar entender o que que é.. o que.. que caminho tomar" • "Tenho visto algumas lives, né, também de algumas que eu acho bem interessantes, de pessoas que já passaram por isso, alguns podcasts também". 	<p>Consome mídia tradicional. Não consome informação que o faz se sentir mal. (seleção da influência/efeito da informação) Consome informações específicas. (preferência) Consome informações de referências. (referência) Consome informações de</p>

Cod. Empre.	Primeira ordem - Fontes de informação	Segunda ordem - forma de consumo das Fonte de informação
		empreendedores que passaram por uma situação semelhante à sua. (exemplo)
76	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente tem visto muitos noticiários" • "a parte digital de algumas fontes, das pessoas próximas... nossos papas" • "... e um pouco de familiares também... tenho visto de tudo um pouco" 	<p>Consome mídia tradicional. Consome informações de referências. (referência)</p>

Fonte - Elaborado pelo próprio autor

Anexo 22 - Quadro de codificação dos tipos de critérios para seleção das fontes de informação

Empreendedor	Primeira ordem - Critérios para seleção das fontes	Segunda ordem -Tipos de critérios
5	"Eu estou consumindo muito dados também de pessoas técnicas, de blogs técnicos direto"	Preferência
5	Eu procuro muito olhar muito fontes primárias...portais que simplesmente compilam a informação.... não trazem nenhuma análise	Preferência
12	"Eu olho alguns canais técnicos com uma certa frequência, um chamado crunchbase, americano"	Preferência
47	"eu consumo relatórios do segmento de varejo, tem da Cielo, tem relatório do próprio Google"	Preferência
6	"Eu tenho procurado fontes de consulta super qualificadas e super específicas"	Preferência
11	"Eu pego desde grandes relatórios de bancos como indicadores econômicos"	Preferência
8	"Eu tenho newsletters bastante de empresas venture capitals mundiais e brasileiras, as operadoras de cartão"	Preferência
75	"mas tento evitar notícias ruins.. eu não gosto de me contaminar com isso.. "	Positividade
70	"eu fujo do pessoal que fica mostrando gráfico de morte, gráfico de não sei o que e.. cemitério com as covas lá, então eu fujo um pouco disso porque eu acho que isso ai também é uma coisa que atrapalha"	Positividade
36	"Não tenho assistido televisão, sinto uma aversão muito grande pela maneira como as coisas estão sendo tratadas"	Positividade
4	"eu não acredito muito em reports"	Imparcialidade
18	"Eu não vejo TV aberta"	Imparcialidade
5	"Eu procuro muito olhar muito fontes primárias...portais que simplesmente compilam a informação.... não trazem nenhuma análise"	Imparcialidade
11	"O governo não é a minha grande fonte"	Imparcialidade
6	"A escolha da fonte de informação é chave para essa resposta"	Confiabilidade
6	"Eu tenho procurado fontes de consulta super qualificadas e super específicas"	Confiabilidade
18	"Eu entendo, eu enxergo, mas eu não tenho noção o que isso pode afetar... Então eu estou buscando sem dúvida na minha rede de relacionamento"	Confiabilidade
11	"Outra coisa que a gente busca é dentro de onde nós nos encaixamos como solução na nossa categoria empresa similares ao redor do mundo. Como essas empresas estão performando ao redor do mundo"	Similaridade

Empreendedor	Primeira ordem - Critérios para seleção das fontes	Segunda ordem -Tipos de critérios
11	"Como elas estão fazendo para surfar bem nesse momento de crise"	Similaridade
5	"De empreendedores estão postando artigos e mostrando o que está fazendo no negócio dele, como que ele está vendo a realidade na comunidade dele"	Similaridade
75	"Tenho visto algumas lives, né, também de algumas que eu acho bem interessantes, de pessoas que já passaram por isso"	Similaridade
15	"Eu sou uma pessoa de referências. Eu gosto muito de pessoas que me indiquem coisas"	Influenciadores
15	"Inclusive um adviser nosso da empresa. Ele é um empreendedor serial também. Ele mora na Espanha. Então a gente tem uma visão um pouco mais à frente também"	Influenciadores
50	uma das minhas maiores sortes da vida é que o Atila Iamarino é meu amigo pessoal.. E eu acredito em absolutamente tudo que ele fala. Se um dia ele quiser me enganar, ele vai conseguir"	Influenciadores
56	"Pessoas que me inspiram também, profissionais que me inspiram.. Mentorias, cursos, lives"	Influenciadores
37	"Então a nossa principal fonte são os nossos mentores e os canais que eles estão disponibilizando também com lives, com fundos de investimento, com economistas, com CEO's"	Influenciadores
70	"eu tenho pessoas que eu confio ali que são pessoas que tem um determinado.. que tem um histórico ali e tal e ai você consome conteúdo dessas pessoas"	Influenciadores
6	"A Ramper tem investidores. Eles conseguem desde me ajudar como conduzir melhor as situações, mas esses caras como investidores tem várias empresas. Isso já vem filtrado e interpretado para mim. Uma fonte de informação espetacular"	Influenciadores
76	"a parte digital de algumas fontes, das pessoas próximas... nossos papas"	Influenciadores
18		Efeito Bolha
18	"Eu entendo, eu enxergo, mas eu não tenho noção o que isso pode afetar... Então eu estou buscando sem dúvida na minha rede de relacionamento"	Efeito Bolha
37	"Então a nossa principal fonte são os nossos mentores e os canais que eles estão disponibilizando também com lives, com fundos de investimento, com economistas, com CEO's"	Efeito Bolha

Empreendedor	Primeira ordem - Critérios para seleção das fontes	Segunda ordem -Tipos de critérios
48	"Muito conteúdo do ecossistema de empreendedorismo. Falando de iniciativas para empresa"	Efeito Bolha
70	"eu acabo usando muito pessoas que eu confio dentro de rede social profissional"	Efeito Bolha
70	"eu tenho pessoas que eu confio ali que são pessoas que tem um determinado.. que tem um histórico ali e tal e ai você consome conteúdo dessas pessoas"	Efeito Bolha
17	"Eu tenho os grupos de Whatsapp das aceleradas que a gente participou. Isso são as melhores informações"	Efeito Bolha
6	"Eu tenho uma rede de 5 a 10 empreendedores que são amigos pessoais. E isso me ajuda também a calibrar e saber na Ramper se estamos indo bem ou mal com base no que eu ouço de outros"	Efeito Bolha

Fonte - Elaborado pelo próprio autor