

EMPREENDEDORISMO JOVEM EM STARTUPS A PARTIR DE UMA VISÃO DAS LÓGICAS CAUSAL E EFFECTUAL

Paula Fernanda Gomes Santos – FAGEN/UFU

Márcia Freire de Oliveira – FAGEN/UFU

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo compreender o processo empreendedor em startups criadas por jovens, buscando identificar a presença das lógicas causal e effectual nesse processo. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa interpretativa básica, de caráter descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com oito jovens empreendedores proprietários de startups. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que a lógica effectual predominou nos estágios iniciais dos empreendimentos, caracterizada pelo uso de recursos disponíveis, aceitação das incertezas e foco em perdas aceitáveis. À medida que as startups se desenvolvem, observa-se a incorporação gradual de elementos da lógica causal, como planejamento estruturado, definição de metas e análise de mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo jovem. Lógica causal. Lógica Effectual. Startups

1 INTRODUÇÃO

Segundo Rosa et al. (2017) o mundo corporativo tem sido alterado pelas mudanças tecnológicas, o que serve de estímulo para o aumento do interesse entre as novas gerações em empreender, seja por buscar outras alternativas com maiores perspectivas de trabalho, se tornar autônomo ou lucrar com uma oportunidade de negócio. O empreendedorismo está ligado com as fontes de oportunidades, processos de descobertas, avaliação e exploração de oportunidades (Albuquerque; Teixeira, 2016).

As *startups* estão diretamente relacionadas com a atividade empreendedora, sendo responsáveis pela criação de soluções inovadoras e tecnológicas, com grande potencial de crescimento. Ademais elas possuem diversos fatores que são atrativos aos jovens, como: horários flexíveis, ambiente mais informal, autonomia e maior acesso aos níveis hierárquicos com a possibilidade de crescimento rápido e até se tornar sócio. Desta forma, nos últimos anos as atividades empreendedoras nessa área cresceram (Oliveira et al., 2021)

Além disso, os jovens empreendedores são reconhecidos pelo comportamento criativo e que se adapta às rápidas mudanças, especialmente relacionadas à tecnologia. A partir disso, entende-se que é importante compreender como eles identificam a oportunidade de abertura do negócio, em específico, nas empresas denominadas startups, além de constatar quais foram suas dificuldades durante o processo empreendedor.

O processo empreendedor é formado por fases sequenciais, que se iniciam pela identificação e avaliação da oportunidade, seguidas pelo desenvolvimento da ideia, crescimento empresarial e gerenciamento. Em cada uma dessas fases, busca-se prever seus possíveis resultados (Silva; Guimarães; Castro, 2021). É possível analisar duas lógicas que permeiam o processo empreendedor: a lógica causal, em que o processo assume um efeito específico como dado e buscam-se os meios para atingir esse efeito; e a lógica effectual, que é representada pela utilização de um conjunto de meios como dados e buscam-se os possíveis efeitos que podem ser criados com esses meios (Saravasthy, 2001).

Partindo desse contexto, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: Nas startups criadas por jovens qual lógica (causal ou effectual) é empregada no processo empreendedor? Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é entender o processo empreendedor de *startups* criadas por jovens, buscando identificar a presença das lógicas causal e/ou effectual nesse processo.

Além desta introdução, esse artigo é composto pelos seguintes tópicos: Referencial Teórico dedicado a apresentar bases teóricas sobre empreendedorismo e o processo empreendedor dos jovens na área de *startups* com o intuito de aprofundar os conceitos fundamentais da pesquisa. Em seguida, é apresentada a metodologia que orientou a execução desta pesquisa. Posteriormente, foram inseridos os resultados e discussões e, finalizando, as considerações finais do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo Empreendedor

O empreendedorismo é o ato de transformar uma ideia em realidade, sendo que esta ideia pode surgir a partir de uma necessidade ou oportunidade. O empreendedor, que age por necessidade, está em busca de algo, tendo em vista que não tem outras opções de emprego, enquanto que o motivado por oportunidade, utiliza da identificação de oportunidade para explorá-la (Albuquerque; Teixeira, 2016).

O empreendedor é um agente de mudanças, em que sua postura exige muita energia, motivação e disposição para transformar a si mesmo e o ambiente que está inserido, a partir de insatisfações e desconforto com algum problema e/ou estado das coisas. Desta forma, o empreendedor vislumbra a criação de oportunidades e solução de uma ideia inovadora (Moreira; Renault, 2021).

O empreendedorismo possui um papel extremamente relevante para a economia, visto que a atividade empreendedora inova e traz riqueza, gera emprego, renda e busca atender as necessidades sociais (Nogami, 2019). Diferentes fatores influenciam o empreendedorismo, sendo eles individuais, intrapessoais e sociais, enquanto que o processo empreendedor envolve os fatores econômicos, tecnológicos e sociais (Santos et al., 2021). Desta forma, as ações e decisões tomadas pelos empreendedores definem o modelo de negócio (Santos et al., 2021).

Para Shane e Venkataraman (2000), o processo empreendedor está ligado aos estudos das fontes de oportunidade, descobertas, avaliação e exploração de novas oportunidades. De acordo com Sarasvathy (2001), os processos empreendedores que utilizam uma lógica (ou abordagem) de *causation* assumem um determinado efeito como dado e buscam os meios para criar esse efeito. Enquanto os que utilizam a lógica effectual empregam um conjunto de meios como dado e buscam os possíveis efeitos que podem ser criados com esses meios.

Conforme apontado por Sarasvathy (2001), em situações de risco com probabilidades conhecidas, os empreendedores tendem a preferir uma lógica causal, enquanto em contextos de incerteza com resultados desconhecidos, eles inclinam-se a adotar a lógica effectual. Essa dualidade complementar desempenha um papel fundamental na explicação do sucesso de empreendedores. Empreendimentos inovadores que começam com recursos limitados e sem objetivos claramente definidos muitas vezes requerem uma abordagem mais effectual do que causal. Por outro lado, quando os empreendedores buscam adquirir recursos para alcançar metas específicas, eles recorrem a uma abordagem mais causal (Sarasvathy, 2001).

A lógica causal é responsável pela análise do mercado para conseguir atingir os objetivos pré-estabelecidos. Em contrapartida, a lógica effectual é um processo adaptativo e flexível, em que os empreendedores incorporam os feedbacks externos gerando uma vantagem para a organização (Stroe; Parida; Wincent, 2018). Na abordagem causal evita-se as incertezas enquanto na effectual aproveita-se as incertezas para tirar resultados positivos (Lauren; Saud,

2018). Para Sarasvathy (2001), a lógica de tomada de decisão sofre mudança ao longo do tempo, visto que no início é necessária uma abordagem mais flexível e no decorrer do desenvolvimento requer uma abordagem mais planejada.

Quadro 1: Lógica Causal X Effectual

Lógicas:	CAUSAL	EFFECTUAL
Quais são os fatores que compõem as abordagens?	Parte de um objetivo definido	Parte dos recursos disponíveis
	Designa os meios para alcançar os resultados	Designa os efeitos possíveis que são criados pelos os meios
	Começa através dos fins	Começa através dos meios
	Análise de mercado	Processo adaptativo, que tem princípio de perdas aceitável
	Evita as incertezas	Utiliza as incertezas como vantagem.

Fonte: Elaboração própria a partir de Sarasvathy (2001)

Para Sarasvathy (2001) a lógica effectual é composta por cinco princípios: (1) Pássaro na mão (*bird in hand*) representa o começo, em que o empreendedor utiliza os meios effectuais disponíveis no momento, no qual pode iniciar com algumas perguntas, como: “Quem é você? O que você sabe? Quem você conhece (*networking*)? Quais são seus recursos?; (2) Perda acessível (*affordable loss*) o empreendedor opta por ações de baixo risco por investir apenas o que pode perder sem que isso seja um grande problema; (3) Colcha de retalhos (*patchwork quilt*) o empreendedor utiliza de todas as interações com indivíduos de sua rede de contato para testar as ideias/soluções e também trabalhar com todos que se dispõem a colaborar; (4) Fazer do limão uma limonada (*lemonade*) este é o princípio que o empreendedor transforma as surpresas e problemas em recursos e benefícios “; (5) Piloto do avião (*pilot in the plane*) o empreendedor foca-se em realizar atividades que estão sob seu controle em vez de ficar tentando realizar previsões (Sarasvathy; 2001).

2.2 Startups

De acordo com Falcão (2017), as *startups* são um fenômeno organizacional que surgiu nos Estados Unidos, pós Segunda Guerra Mundial, no Vale do Silício, no momento em que ocorreu um enorme crescimento de pesquisas de base tecnológica na Universidade de Stanford na Califórnia. Além disso, este modelo de negócio foi considerado como um instrumento fundamental no desenvolvimento de mercados de capitais e economias emergentes.

As *startups* estimulam a criação de empregos com foco em inovação, produtos e/ou serviços de alto valor agregado (Faria; Sediya; Leonel, 2017). Segundo Rodrigues, Carvalho Neto e Diniz (2021), *startups* são empresas em fase inicial que são responsáveis por desenvolver produtos e/ou serviços inovadores, geralmente de base tecnológica (software, hardware, entre outros), com potencial de crescimento rápido em que têm um produto escalável e facilmente replicável. Oliveira et al. (2021) ainda coloca que as *startups* são empresas de alto risco, que são capazes de validar e aprimorar, de maneira ágil, seus modelos de negócios a ponto de poderem predominar as alterações que ocorrem no ambiente organizacional. Para Ries (2012), são empresas que podem atingir o sucesso, mas que apresentam bastante volatilidade tanto para o empreendedor quanto para os possíveis investidores.

Com as mudanças no mercado, os empreendedores acabam alterando a lógica de tomada de decisão, quando as incertezas são grandes, a lógica effectual entra em prática, o contrário ocorre quando se tem metas pré-estabelecidas, em que as instabilidades do mercado são baixas, assim a lógica causal entra em ação (Laurel; Saud, 2018). De acordo com Beltrami

e Verschoore (2001), as startups devem integrar abordagens causal e effectual de forma complementar, sem afirmar a superioridade de uma sobre a outra. Ambas desempenham papéis essenciais no estímulo ao empreendedorismo e à inovação. O sucesso parece depender da habilidade em aplicar a lógica mais apropriada conforme a situação ou o problema em questão.

2.3 Empreendedorismo jovem e as Startups

Para Carvalhal, Leão e Teixeira (2012), o empreendedorismo tem uma importância econômica e social fundamental, uma vez que a atividade empreendedora inova e gera riqueza. O empreendedorismo jovem é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico, sendo que empreender por meio de *startups* contribui para a inclusão dos jovens no mercado de trabalho (Kang; Xiong, 2021).

Os princípios fundamentais na fundação de uma startup envolvem minimizar tanto o tempo quanto os recursos financeiros despendidos (Ries, 2012). O ambiente das startups permite que empreendedores com ideias promissoras tenham fácil acesso à tecnologia, capital e conhecimento, oferecendo diversas oportunidades de êxito, seja através da conquista de uma parte do mercado ou de um nicho específico (Beltrami; Verschoore, 2021). Ademais, a relevância do empreendedorismo na área de *startups* está relacionada a inovações e modelos de negócios pioneiros, principalmente tecnológicos, em um contexto onde flexibilidade, agilidade e rapidez no crescimento escalonam essas inovações (Oliveira et al, 2021).

Segundo Carvalho et al. (2023), o crescente interesse dos jovens por startups está relacionado à possibilidade de empreender com pouco investimento inicial e maior liberdade para inovar. O ambiente das startups permite a experimentação, o uso de tecnologias emergentes e a aplicação de modelos de negócio flexíveis, o que atrai especialmente os empreendedores iniciantes. Além disso, os jovens veem nas startups uma forma de viabilizar ideias de forma ágil, com validações contínuas e foco em soluções disruptivas, muitas vezes sem depender de grandes estruturas ou capital intensivo (Oliveira et al, 2021).

Conforme o Sebrae e o IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (2023), os jovens entre 18 e 30 anos apresentam perfis potenciais em relação ao empreendedorismo. As motivações que levam os jovens a empreender, estão relacionadas com as percepções de oportunidade, busca por independência financeira, realização pessoal. Conforme Carvalhal, Leão e Teixeira (2012), o aumento do empreendedorismo também ocorre devido às condições de flexibilização do mercado de trabalho e os reflexos nas relações sociais.

De acordo com Carvalho Neto et al. (2021), as *startups* possuem várias características específicas que atraem jovens: um modelo de negócio baseado em inovações e criatividade, domínio e desenvolvimento de tecnologias, autonomia no desenvolvimento do trabalho e hierarquia mais horizontal. Melo et al. (2019) ainda colocam que as *startups* estão ligadas ao empreendedorismo jovem, devido às mudanças do mundo corporativo, em consequência do avanço da tecnologia, que estão diretamente relacionadas com a geração dos nativos digitais, conhecida como geração Z, que é a primeira geração totalmente conectada à tecnologia.

Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) mencionam que a Geração Z é composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, que cresceram imersos em ambientes digitais, enfrentando crises econômicas, questões sociais e um cenário global hiperconectado. Essa combinação moldou valores profissionais voltados à flexibilidade no trabalho, à coerência com causas sociais, à busca por significado e reconhecimento, à estabilidade financeira, e à conciliação entre vida pessoal e carreira. A Geração Z é a primeira geração totalmente nativa digital, em que também se atraem por empresas ligadas à tecnologia e inovações, essas mudanças ocorrem por conta das características das novas gerações em que a coragem para

arriscar, a vontade de sair do comodismo e de romper com comportamentos tradicionais está extremamente presente nos jovens (Rosa; Montardo; Kuhn Júnior, 2017).

Para Colet et al (2015), os indivíduos da geração Z exibem cada vez mais em suas características traços como: ambição, otimismo e autoconfiança. Por esse motivo, as *Startups* têm se destacando no cenário como uma das opções mais buscadas pela geração passada e atual (jovens), no qual os dados da ABStartups – Associação Brasileira de Startups (2022), revelam que das *startups* cadastrada na associação, 56,9% são composta por fundadores da geração Y (1980-1994) e 8,2% da geração Z (1995-Atual).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é considerada como uma pesquisa qualitativa interpretativa básica, que, de acordo com Merriam (2002), tem como objetivo central entender quais os significados que os participantes atribuem para o fenômeno, problema ou situação que está sendo estudada. A coleta de dados é realizada através de entrevistas, a partir de observação ou documentos. Já em relação ao processo de condução de pesquisa é indutivo, onde o pesquisador organiza os dados coletados com objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias.

A pesquisa tem também caráter descritivo pois assegura que o pesquisador não vai induzir nenhuma opinião no estudo presente, contudo, irá expor uma descrição verdadeira acerca da realidade, através de dados coletados e sujeitos de pesquisa (Vergara, 1997). Para a coleta de dados, realizou-se entrevistas semiestruturadas realizadas com 8 empreendedores durante o período de agosto a setembro de 2025. As entrevistas foram realizadas online, gravadas e transcritas na íntegra.

A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo, que é considerada um conjunto de técnicas de análise de comunicação, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo. Isto é, a análise de conteúdo procura expor o texto com base na sua forma, ou seja, os símbolos empregados, palavras, temas, expressões, frases, permitindo a organização, interpretação e categorização das falas obtidas nas entrevistas semiestruturadas (Richardson, 1999). As categorias analíticas foram definidas previamente, com base no referencial teórico (Quadro 2), possibilitando uma análise sistemática do processo empreendedor vivenciado por jovens fundadores de startups.

Quadro 2: Categorias de Análise e Perguntas do Roteiro de Entrevista

AUTORES	CATEGORIA	PERGUNTAS
Acemoglu, Aghion e Zilibotti (2007); Shane e Venkataraman (2000); Albuquerque e Teixeira (2015); Nogami (2019); Albuquerque e Teixeira (2015); Santos et al. (2021); Shane e Venkataraman (2000); Chiavenato (2004); Santos et al. (2021)	Perfil do Empreendedor	1)Qual a sua idade ? 2)Qual é o seu nível de escolaridade? 3)Sua formação acadêmica influenciou na decisão de empreender?Se sim, Como? 4)Você já havia trabalhado em outras empresas ou na área antes de criar sua startup? 5)Como suas experiências anteriores moldaram a maneira como você lidera ou estrutura seu negócio?
Albuquerque e Teixeira (2016); Albuquerque e Teixeira (2016); Shane e Venkataraman (2000); Santos et al. (2021); Carvalhal, Leão e Teixeira (2012); Lauren e Saud (2018); Sarasvathy (2001) Nogami (2019); Albuquerque e Teixeira (2016); Santos et al. (2021)	Motivações para Empreender	6)Qual razão te motivou a empreender? 7)Quais experiências anteriores contribuíram para sua decisão de criar uma startup? 8)Algum acontecimento pessoal ou profissional específico foi decisivo para sua decisão? 9)Você tinha referências e inspirações no mundo do empreendedorismo antes de empreender?

Acemoglu, Aghion e Zilibotti (2007) Santos et al. (2021); Shane e Venkataraman (2000); Sarasvathy (2001); Sarasvathy (2001); Stroe, Parida e Wincent (2018) Shane e Venkataraman (2000);	Processo Empreendedor	10) Como identificou a oportunidade que deu origem à sua startup? 11) Quais fatores foram decisivos para escolher essa oportunidade? 12) Você realizou alguma pesquisa de mercado antes de iniciar? 13) Por que optou por criar uma startup em vez de um modelo tradicional de empresa? 14) Você acredita que o modelo de startup foi mais atrativo em termos de inovação ou flexibilidade? 15) Como foi o planejamento inicial da sua startup? Você fez algum planejamento formal (ex: plano de negócios)? 16) Quais recursos você utilizou para o início do negócio? Foi necessário utilização de recursos de terceiros? Se sim, que tipo de recurso (exs: empréstimo bancário, investidores, recursos da família)?
Stroe, Parida e Wincent (2018); Laurel e Saud (2018); Santos et al. (2021)	Desafios Enfrentados	17) Caso tenha utilizado recursos de terceiros, quais dificuldades enfrentou para captar investimentos? 18) Você teve sócios ou algum apoio externo ou parcerias estratégicas no início do negócio, como mentores, investidores ou rede de contatos? 19) Você já possuía experiência em gestão antes? Como foi essa experiência durante o processo de desenvolvimento da startup? 20) Você teve algum tipo de dificuldade na formação/liderança de equipe? 21) Além desses tópicos que foram abordados, você teve algum outro desafio? 22) Quais estratégias você utilizou para superar os desafios enfrentados nos primeiros meses?
Albuquerque e Teixeira (2016) Sarasvathy (2001); Shane e Venkataraman (2000); Shane e Venkataraman (2000); Nogami (2019); Stroe, Parida e Wincent (2018); Lauren e Saud (2018)	Lógica Empreendedora	23) No início do negócio, você já tinha um plano claro com metas definidas ou foi adaptando o caminho conforme os recursos e oportunidades iam surgindo? 24) Quais elementos do seu negócio foram estruturados de forma planejada desde o início? 25) Você acredita que houve momentos em que precisou adaptar o planejamento inicial? Como foi isso? 26) O que mudou no seu negócio desde o início, por que essas mudanças aconteceram e como elas impactaram os resultados? 27) Quais fatores você considera prioritários ao tomar decisões para a startup? 28) A escolha de recursos ou parcerias foi mais baseada em metas de longo prazo ou em oportunidades imediatas? 29) Você considera que sua experiência prática ou intuitiva foi mais relevante do que planejamentos formais? 30) Houve momentos em que você conseguiu equilibrar as lógicas causal e effectual? Se sim, como? 31) Como o equilíbrio entre essas lógicas impactou os resultados da sua startup?

Fonte: Elaboração Própria (2026).

4 DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4. Perfil dos empreendedores

Para a presente pesquisa, foram entrevistados 8 jovens empreendedores atuantes no ecossistema de startups, os quais participam ou participaram de programas e instituições ligadas ao empreendedorismo inovador. O Quadro 3 apresenta uma análise detalhada das características dos entrevistados no que diz respeito à idade, grau de escolaridade, setor de atuação e presença de sócios em suas startups.

Quadro 3: Caracterização dos entrevistados e empreendimentos

ENTREVISTADO	ESCOLARIDADE	IDADE	EMPRESA	SETOR	SÓCIOS
E1	Superior Completo	35	A	Vestuário	Não
E2	Pós-Graduado	32	B	Educação	Sim
E3	Ensino Médio	24	C	Educação	Não
E4	Superior Completo	33	D	Financeiro	Sim
E5	Superior Completo	30	E	RH	Sim
E6	Superior Completo	26	F	Comercial	Sim
E7	Superior Incompleto	22	G	Vendas	Sim
E8	Superior Incompleto	27	H	Eventos	Sim

Fonte: Elaboração Própria (2026).

Os empreendedores entrevistados possuem idades entre 22 e 35 anos, com média de 28,6 anos, caracterizando o público jovem definido no escopo da pesquisa. Esse dado converge com estudos que apontam os jovens como protagonistas no ecossistema de startups, especialmente em contextos de inovação e tecnologia (Nogami, 2019; Albuquerque; Teixeira, 2016). No que se refere à escolaridade, verificou-se diversidade: uma parte dos empreendedores possui ensino superior incompleto, outros já concluíram a graduação, e alguns chegaram à pós-graduação, em áreas como Sistemas de Informação, Engenharia de Produção, Marketing e Publicidade. Essa variedade de percursos formativos permitiu observar como diferentes trajetórias acadêmicas se relacionam com a decisão de empreender, reforçando a perspectiva de que o empreendedorismo não está condicionado exclusivamente à escolaridade, mas também às experiências práticas e à identificação de oportunidades (Shane; Venkataraman, 2000), como pode ser observado nas falas do E1 e do E2: *“Com certeza, pois sendo programador consigo ver um leque de oportunidade para criar sistemas e vender essas soluções.” (E1)*

Sim, principalmente pelo fato que a startup foi desenvolvida durante a minha formação acadêmica, através de uma aula de empreendedorismo, no qual tínhamos que desenvolver um plano de negócio para um programa do Sebrae, durante esse processo eu e meu sócio tivemos a ideia e ao longo da formação fomos desenvolvendo mais a empresa. (E2)

Em se tratando de experiências profissionais anteriores, a maioria dos entrevistados relatou ter atuado em empresas tradicionais ou em outras startups antes de fundar o próprio

negócio. Essas experiências foram apontadas como relevantes para o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, gestão e compreensão do funcionamento organizacional.

Com isso, a experiência profissional prévia aparece como instrumento para a identificação de problemas e oportunidades, através do princípio pássaro na mão, utilizando os “meios disponíveis, quem são, o que sabem e quem conhecem” na fase inicial do empreendimento, visto que esta lógica consiste em usar determinados recursos ou informações para explorar os possíveis resultados que podem ser alcançados por meio deles (Saravasthy). Também as competências técnicas adquiridas anteriormente, especialmente nas áreas de tecnologia e gestão, foram fundamentais para a identificação e exploração das oportunidades.

4.2 Motivação para empreender

O empreendedor é alguém que promove mudanças, e sua atuação demanda alto nível de energia, motivação e vontade de transformar tanto a si próprio quanto o contexto em que está inserido, geralmente movido por uma insatisfação ou incômodo com determinada situação ou problema (Moreira; Renault, 2021). A identificação e início do negócio em startups foi, em geral, associada à observação de dores claras de clientes, novamente reforçando o princípio effectual, de fazer do limão uma limonada e do pássaro na mão, no qual a experiência prática acumulada anteriormente contribuiu para o início do negócio.

Já tínhamos a ideia que queria diminuir papel nas empresas, com isso fomos entrevistar algumas empresas da região de Uberlândia, para saber qual era a dor delas, acabou encontrando um problema comum em muitas empresas e identificamos que era uma oportunidade e foi assim que surgiu a empresa D (E4).

As demais motivações que levaram os entrevistados a empreender mostram-se alinhadas às principais abordagens teóricas sobre empreendedorismo jovem. Entre os fatores mais citados estão a busca por independência financeira, autonomia, liberdade profissional, propósito pessoal e identificação de oportunidades de mercado.

Com base nos estudos de Carvalho, Leão e Teixeira (2012), o crescimento do empreendedorismo também está relacionado à flexibilização do mercado de trabalho e aos impactos que isso gera nas relações sociais. O desejo de autonomia e liberdade aparece de forma recorrente nas respostas dos entrevistados. Os entrevistados destacam “fazer os próprios horários”, “não ter teto de ganho” e “ser dono do próprio negócio” como aspectos centrais para a decisão de empreender. Segundo o E1: *“Uma coisa que eu nunca gostei é ter horário, acordar cedo, posso até trabalhar 18 horas por dia, mas fazendo os meus horários, diferente das empresas tradicionais que já trabalhei.”*

Outros também apontam insatisfação com o ambiente corporativo tradicional, caracterizado por horários rígidos e pouca autonomia. No qual, através das entrevistas, nota-se que as novas gerações apresentam características que rompem com os comportamentos tradicionalmente adotados pelas anteriores, destacando-se pela coragem de se arriscar e sair da chamada “zona de conforto”. O E5 menciona o seguinte: *“Acredito que meu perfil, não consigo trabalhar sobre liderança, prefiro liderar, nos locais que eu trabalhei isso me incomodava de ficar seguindo ordem, não ter autonomia e nem liberdade.”*

A minoria, sendo apenas três dos entrevistados, relataram motivações associadas à necessidade, como dificuldades financeiras ou insatisfação com modelos tradicionais de trabalho, enquanto outros constata-se a influência familiar e o desejo de criar algo próprio. Como por exemplo o E5, que menciona: *“Sou filho de pais empreendedores, então sempre*

quis empreender, por conta da liberdade e independência financeira e também pela autonomia.” Já o E3, coloca o seguinte:

Acredito que propósito, eu tinha uma ideia que estaria relacionado com a educação, então decidi empreender em algo que seria relacionado a isso. Além de ser filho de pais empreendedores, então sempre quis empreender, só não sabia em qual área (E3).

Segundo Albuquerque e Teixeira (2016), essas motivações podem ser classificadas entre empreendedorismo por necessidade e por oportunidade, sendo ambas recorrentes no contexto jovem. Além disso, referências e inspirações no mundo do empreendedorismo também exerceram papel relevante. Mentores, familiares empreendedores e figuras públicas do ecossistema startup foram mencionados como influências importantes, reforçando a importância do ambiente social e das redes de relacionamento no estímulo à ação empreendedora (Santos et al., 2021).

4.3 Processo empreendedor

O processo de criação das startups analisadas evidencia forte alinhamento com a literatura que trata da identificação e exploração de oportunidades. A maioria dos entrevistados identificou a oportunidade de negócio a partir de experiências pessoais, vivências profissionais ou problemas observados em projetos anteriores, corroborando Shane e Venkataraman (2000), que destacam a oportunidade como elemento central do processo empreendedor.

Então a oportunidade surgiu quando eu ainda trabalhava e identifiquei um problema de um cliente e vi que não era só um problema para esse cliente, então vi que encontrar uma solução para esse problema poderia ter um mercado para vender essa solução (E1).

Eu identifiquei um problema dentro do projeto que participava, vi que podia ter um mercado para esse meio e que no projeto não teria chance de ter escala, então decidi criar a startup para dar aula de programação para criança, pois aí sim eu conseguiria escalar o negócio (E3).

Em todos os empreendimentos que eu tive, sempre tive a facilidade de encontrar o momento certo, em todos foram empreendimentos que estavam no hype assim. Então o meu empreendimento atual é sobre inteligência artificial que acredito que está cada vez mais crescendo, então acho que estamos no momento ideal (E7).

Durante a entrevista 3 dos 8 entrevistados relataram pesquisa de mercado estruturada, frequentemente vinculada a planos de negócio, uso de formulários, análises SWOT e ferramentas digitais. Outros 4 conduziram investigações exploratórias e informais, por meio de benchmarking, conversas com potenciais clientes e entrevistas rápidas com mentores e outros empreendedores do ecossistema, como apresentado na fala do E7:

Fiz, conversei com vários donos de espaço (que seriam meus possíveis parceiros) para conseguir entender como eles faziam o processo, se havia a necessidade. Mas não foi uma pesquisa tão aprofundada, pois eu já sabia que era uma dor muito clara no mercado (E7)

Apenas o entrevistado E1 declarou não ter realizado qualquer pesquisa prévia, optando por avançar diretamente com testes: *“Partiu do problema, meu sócio visualizou a dor e aí achamos a solução.”* Esse padrão sinaliza que a avaliação de oportunidade, no início, apoiou-se mais em experiência prática de validação rápida do que em planejamentos formais, compatível com o ambiente de incerteza típico de startups.

Segundo Carvalho et al. (2023), o aumento de jovens empreendendo em startups está relacionado à possibilidade de empreender com pouco investimento inicial e maior liberdade para inovar. Durante a entrevista, os 8 empreendedores responderam que a startup foi um modelo extremamente atrativo, em termos de inovação, sendo considerada não apenas uma vantagem competitiva, mas também um componente indispensável para estes empreendimentos.

A flexibilidade também se revelou um fator crucial na escolha pelo modelo de startup. Os entrevistados apontaram a ausência de burocracias, a liberdade para experimentar e errar, e a possibilidade de escalar como diferenciais em relação ao modelo tradicional de empresa. No qual Oliveira et al (2023) diz que o ambiente das startups permite testar ideias, usar novas tecnologias e aplicar modelos de negócio mais flexíveis, o que atrai especialmente quem está começando a empreender. Em que está visão está relacionada com a lógica effectual, onde os empreendedores aprendem com o processo, reavaliando rotas e adaptando ao longo do desenvolvimento. O E1 aponta que *“a flexibilidade de tentativa e erro para testar o negócio é muito interessante”* e o E7: *“sou jovem, gosto de inovar, gosto da flexibilidade”*.

A lógica effectual, conforme proposta por Sarasvathy (2001), sugere que empreendedores iniciantes não começam com objetivos claramente definidos, mas sim com os recursos disponíveis. Diante disso, nos relatos, identificamos que os 8 empreendedores utilizaram recurso próprio para começar a startup, além de apontar como fator decisivo para escolher empreender em startup o fato de utilizar pouco recurso.

Embora o capital inicial tenha sido próprio no começo, três entrevistados (E2, E4 e E5) mencionaram a participação posterior em programas de incubação e aceleração, que ofereceram suporte financeiro, estrutural ou técnico. Notou-se que esse tipo de apoio reduz os riscos iniciais e amplia o acesso a redes de investidores, sem que seja necessário um grande capital no início, o que é ilustrado na fala do E4: *“entramos no programa de aceleração, ficamos de 4 a 6 meses no programa, aí no sexto mês recebemos um investimento pequeno”*

Apenas dois entrevistados (E4 e E5) utilizaram recursos de terceiros, como investimento anjo ou prêmios financeiros. Mesmo nesses casos, o aporte externo foi posterior ao início da operação e aconteceu em estágios de maior maturidade da ideia ou do modelo de negócio. Isso mostra que os jovens preferem validar suas ideias com o mínimo de recursos antes de buscar capital externo.

A opção pelo modelo de startup, em detrimento de empresas tradicionais, foi justificada principalmente pela possibilidade de crescimento acelerado, escalabilidade, inovação e menor necessidade de capital inicial. Esse resultado converge com Blank e Dorf (2012) e Ries (2012), ao definirem startups como organizações temporárias voltadas à busca de modelos de negócio escalável e replicável, conforma aponta o E2: *“Tínhamos pouco recurso, começamos somente eu e meu sócio, dentro de uma incubadora, com os nossos computadores, então acho que esses fatores foram levando para que fosse uma startup.”*

4.4 Desafios enfrentados

A análise das entrevistas evidencia que os desafios enfrentados pelos jovens empreendedores no início e desenvolvimento das startups estão diretamente relacionados ao ambiente de incerteza, escassez de recursos e necessidade constante de adaptação, características típicas desse modelo organizacional (Ries, 2012; Oliveira et al., 2021), no qual todos revelam que a flexibilidade estratégica é essencial para o desenvolvimento da startup, embora a lógica effectual tenha sido predominante no enfrentamento dos desafios iniciais, alguns empreendedores passaram a incorporar elementos da lógica causal à medida que o negócio amadureceu. A formalização de metas, a implementação de planejamento financeiro e

a definição mais clara de estratégias indicam movimento gradual em direção a decisões mais preditivas, especialmente após a validação do produto ou serviço. Esse resultado está alinhado à proposição de Laurel e Saud (2018), segundo a qual a escolha entre as lógicas é com base na situação em que a empresa está vivenciando.

Outros desafios relatados pelos entrevistados concentram-se principalmente em aspectos de formação e liderança de equipes, definição de público-alvo e validação do produto. Tais dificuldades são recorrentes em estágios iniciais de startups, conforme apontam Stroe, Parida e Wincent (2018).

Muitos empreendedores destacaram a necessidade constante de adaptação, especialmente diante de cenários de incerteza econômica, escassez de recursos e mudanças estratégicas, como alteração de nicho ou modelo de negócio. As estratégias adotadas para superar esses desafios incluem uso intensivo de tecnologia, busca por mentores, apoio de redes de relacionamento, aprendizado contínuo e atenção aos feedbacks dos clientes, como apontado pelo E7: *“Tive apoio externo, parcerias, mentores, rede de contatos foram todos importantíssimos e acredito que só tive retorno tangível por conta de tudo isso. Tive muito por conta do grupo da Liga empreendedora*, pelo E8: *“E sempre se atentar aos problemas e se dedicar para solucionar eles e não abandonar de lado”* e pelo E3:

A minha estratégia sempre foi ouvir o cliente, então quando você vai vender você precisa entender se faz sentido, se gera valor e se o modelo de negócio para o cliente faz sentido, então sempre ouvi, se a venda não deu certo saber o motivo que não deu certo, se estamos prospectando os clientes certos (E3)

Essas práticas reforçam a ideia de que o aprendizado ocorre de forma incremental, prática, adaptativa e flexível, em consonância com o caráter experimental do empreendedorismo em startups (Lauren; Saud, 2018) e também com a lógica effectual.

A falta de experiência prévia e conhecimento em gestão, foi uma dificuldade citada pela maioria, evidenciando o fato de que o processo empreendedor exige competências gerenciais que nem sempre estão plenamente desenvolvidas nos estágios iniciais do empreendimento, especialmente quando se trata de jovens fundadores e mostrando também que o empreendedorismo não se limita à identificação da oportunidade (Shane; Venkataraman, 2000), mas envolve também a capacidade de organizar recursos e coordenar atividades.

Devido à falta de conhecimento em gestão, a maioria também alega impasses relacionados à formação e liderança de equipe, desde delegação de tarefas, à manutenção do engajamento. Em que se nota o princípio da colcha de retalhos (*patchwork quilt*), descrito por Sarasvathy (2001), no qual o empreendedor constrói o negócio a partir de parcerias e interações com indivíduos dispostos a colaborar, ajustando o projeto conforme a ambiente e as necessidades.

A minoria relatou desafios referentes à captação de recursos financeiros, especialmente nos casos em que houve tentativa de obtenção de investimento externo. Alguns entrevistados destacaram dificuldades relacionadas à credibilidade, à exigência de validação prévia do modelo de negócio e à necessidade de comprovação de tração para investidores. O que reforça o estudo de Sarasvathy (2001) de que, em contextos de incerteza, os empreendedores tendem a recorrer inicialmente aos meios disponíveis, evitando recursos externos. Assim, observa-se predominância do princípio da perda aceitável (*affordable loss*), no qual os fundadores optaram por investir recursos próprios ou de familiares, limitando o risco assumido.

4.5 Lógica empreendedora

Para a construção desta categoria, foram consideradas as respostas obtidas às perguntas desta e das demais categorias de análise, apresentadas no Quadro 2. Os relatos demonstram que, no momento de criação das startups, grande parte dos entrevistados possuía uma visão geral do negócio e objetivos amplos, entretanto sem metas totalmente estruturadas ou projeções detalhadas de longo prazo. Em que a maioria foi sendo adaptada conforme os recursos disponíveis, as oportunidades identificadas e os aprendizados obtidos na interação com o mercado, confirmando a lógica effectual, na qual o empreendedor parte dos meios disponíveis, ao invés de definir previamente um objetivo fixo e buscar os recursos necessários para alcançá-lo (Sarasvathy, 2001).

A análise das entrevistas evidencia que os empreendedores utilizam, ao longo do desenvolvimento de suas startups, tanto a lógica causal quanto a lógica effectual, conforme proposto por Sarasvathy (2001). Observou-se que, especialmente nos estágios iniciais, predomina a lógica effectual, caracterizada pela adaptação constante, uso dos recursos disponíveis, aceitação das incertezas e foco em perdas aceitáveis.

Os entrevistados relataram mudanças significativas no modelo de negócio, público-alvo e estratégias de mercado ao longo do tempo. Tais transformações ocorreram, sobretudo, em resposta a feedback de clientes, limitações financeiras e novas oportunidades identificadas. Salientando o princípio da “limonada” da lógica effectual, segundo o qual o inesperado é convertido em oportunidades estratégicas (Sarasvathy, 2001).

À medida que as startups amadurecem, os empreendedores passam a incorporar práticas mais alinhadas à lógica causal, como planejamento, definição de metas e análise estruturada das oportunidades. Alguns entrevistados relataram explicitamente o equilíbrio entre essas duas lógicas, verifica-se que a combinação contribuiu para decisões mais assertivas e para a sustentabilidade do negócio, confirmando os estudos de Lauren e Saud (2018) e Stroe, Parida e Wincent (2018), que apontam a complementaridade entre as lógicas causal e effectual como um fator relevante para o desempenho das startups, especialmente em ambientes dinâmicos e incertos.

Os relatos evidenciam os princípios effectuais descritos no referencial:

- Pássaro na mão: uso das habilidades e experiência práticas já adquiridas anteriormente, sobretudo técnicas e conhecimentos, para criar soluções de software e tecnológicas a partir de problemas e dores conhecidas do mercado. Então a possibilidade de trazer suas habilidades em soluções para identificação de oportunidades.
- Perda aceitável: autocontrole financeiro, priorizando custos enxutos, incremento gradual investimentos e aprendizado de baixo risco.
- Colcha de retalhos: grande protagonismo de redes de contatos, mentores, programas de aceleração ou de instituições como Sebrae e parcerias comerciais na validação do negócio, no uso de habilidades que se completam e na escolha dos canais de vendas.
- Limonada: ajustes de produto, público e proposta de valor diante de eventos imprevistos, no qual tiveram que adaptar-se ao mercado.
- Piloto no avião: foco no que está sob controle, priorizando o do que gera impacto concreto para o cliente e para o caixa.

Segundo Sarasvathy (2001), a lógica effectual parte dos recursos e conhecimentos que o empreendedor já possui como experiência, contatos e habilidades e, a partir disso, explora quais resultados podem ser alcançados com esses meios disponíveis. Sendo assim, foi analisado que o princípio da tentativa e erro, de arriscar, aprender e ir se ajustando conforme o desenvolvimento da startup, esteve presente no comportamento de todos os empreendedores entrevistados, seja em maior ou menor grau. Além da predominância em “oportunidades imediatas” e em validações rápidas, reforça a presença dessa lógica quando os resultados são

incertos e o tempo de resposta do mercado é considerado alto e rápido. Isto pode ser ilustrado nas falas do E1: *“Oportunidades imediatas, até hoje surge a oportunidade de fazer alguma parceria, em alguns casos funcionam em outros não, então é muito na tentativa e erro”* e do E3: *“Oportunidades imediatas sem dúvidas .”*

Conforme os negócios cresceram, surgiram elementos da lógica causal: definição mais explícita de metas até mesmo de longo prazo, detalhamento de responsabilidades, planejamento de nichos, formalização de processos comerciais e de marketing, e maior preocupação com o produto a ser entregue aos clientes, o que evidencia a correlação com os estudos dos Beltrami e Verschoore (2001). Observa-se que startups não precisam escolher entre seguir apenas a lógica causal ou effectual. Nesse sentido o E5 coloca: *“No começo 100% oportunidades imediatas, hoje já temos um meio termo entre elas”*, já o E8 menciona:

Acho que o meio termo do caminho é essencial, então acho que consegui usar as duas lógicas, foi essencial para que conseguimos fazer a oportunidade imediata se tornar algo definitivo a longo prazo e não ficar só na tentativa e erro (E8).

Dessa forma, a análise evidencia que as duas abordagens se completam e são igualmente importantes para incentivar o empreendedorismo e a inovação. O importante reside em saber usar a lógica mais adequada para cada momento ou desafio que surgir no negócio.

Durante a análise, os resultados indicam que a maioria evidenciou que a formação de parcerias ocorreu predominantemente com base em oportunidades imediatas e redes de contato já existentes, reforçando o princípio da colcha de retalhos (*patchwork quilt*). Em vez de buscar parceiros ideais previamente definidos em planejamento formal, os empreendedores integraram stakeholders dispostos a assumir compromissos ao longo do processo, fortalecendo um desenvolvimento empresarial colaborativo e incremental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender o processo empreendedor em startups criadas por jovens, buscando identificar a presença das lógicas causal e/ou effectual nesse processo. Os resultados permitem compreender que o empreendedorismo jovem em startups é marcado por um processo dinâmico, não linear e fortemente influenciado pelas experiências prévias, motivações pessoais e ambiente de incerteza. Observou-se que os empreendedores analisados apresentam perfis diversos em termos de formação acadêmica e trajetória profissional, o que reforça a ideia de que o ato de empreender não está condicionado exclusivamente ao nível de escolaridade, mas à capacidade de identificar oportunidades e extrair benefícios sobre elas.

No que se refere às motivações para empreender, constatou-se que fatores como busca por autonomia, liberdade profissional, independência financeira e insatisfação com modelos tradicionais de trabalho foram recorrentes entre os entrevistados. Já a análise do processo empreendedor evidenciou que a identificação de oportunidades ocorreu, majoritariamente, a partir de experiências práticas, observação de problemas reais e vivências profissionais ou acadêmicas. A pesquisa de mercado, quando realizada, apresentou-se de forma predominantemente informal e exploratória, característica típica do ambiente de startups, no qual a validação contínua e o aprendizado prático assumem papel central, apresentando traços da lógica effectual no início.

Os desafios enfrentados pelos empreendedores concentram-se principalmente na gestão de recursos financeiros, liderança de equipes, validação do modelo de negócio e adaptação às mudanças do mercado. Para superá-los, os entrevistados recorreram a estratégias como aprendizado contínuo, uso de redes de contato, participação em programas de aceleração e

incorporação de feedbacks do mercado, o que evidencia a importância do ecossistema empreendedor no suporte ao desenvolvimento das startups.

No que diz respeito à lógica empreendedora, os achados demonstram que a lógica effectual predominou nos estágios iniciais dos negócios, caracterizada pelo uso dos recursos disponíveis, aceitação das incertezas e foco em perdas aceitáveis, em que muitos evidenciaram o uso da “tentativa e erro”. À medida que as startups amadureceram, observou-se a incorporação gradual da lógica causal, com maior planejamento, definição de metas e análise estruturada do mercado.

Dessa forma, percebe-se que o processo empreendedor em startups criadas por jovens não se apoia exclusivamente em uma única lógica empreendedora, pois não se apresenta uma visão linear, mas sim dinâmica entre causation e effectuation, ajustada conforme o estágio do negócio e o nível de incerteza do ambiente. Essa flexibilidade se mostrou um fator relevante para a sobrevivência e o desenvolvimento das startups analisadas.

O presente estudo contribui para o avanço das discussões sobre o processo decisório em startups, especialmente no contexto do empreendedorismo jovem. Ao analisar na prática a atuação de jovens fundadores de startups sob a ótica das abordagens causal e effectual. Os achados reforçam que, em contextos marcados por inúmeras incertezas e restrição de recursos, sendo características recorrentes no ambiente de startups, a lógica effectual tende a predominar nos estágios iniciais do empreendimento. Contudo, no desenvolvimento do negócio, observa-se a incorporação de elementos da lógica causal, como planejamento estruturado, definição de metas e análise de projeções futuras. Fortalecendo o entendimento de que o processo empreendedor é contingencial, dinâmico e moldado pelas condições contextuais e pelos recursos disponíveis.

Como toda investigação científica, o presente estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados, sendo a primeira o número reduzido de participantes, característica inerente a pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas. Embora a abordagem permita maior detalhamento analítico, gera limitação que impossibilita a generalizações estatísticas para o universo de startups.

Além disso, outra limitação ocorre devido a pesquisa que capta a percepção dos empreendedores em um determinado momento, não permitindo acompanhar longitudinalmente a evolução de suas estratégias ao longo do tempo. Por fim, ressalta-se que os dados foram coletados por meio de relatos dos próprios empreendedores, podendo haver influência de percepção subjetiva ou viés de retrospectiva nas respostas, evidenciando a limitação de prazo, em que não foi possível acompanhar desde o momento da criação até o momento presente em tempo real.

Com as limitações e resultados levantados, observa-se algumas recomendações futuras, como: o aumento do número de participantes, para que se possa utilizar os métodos quantitativos, a fim de escalar a lógica utilizada pelos empreendedores jovens. Além disso, conforme descrito nas limitações, o prazo, sugere-se que realize estudos com maior duração, para que acompanhasse o processo do início até o desenvolvimento da startup, para que se observe diferentes estágios de desenvolvimento, permitindo observar de forma mais precisa a transição entre abordagens decisórias. Por fim, se recomenda a realização de estudos comparativos entre diferentes perfis de empreendedores, considerando variáveis como experiência prévia, formação acadêmica e nível de conhecimento em gestão. A comparação entre jovens empreendedores e empreendedores mais experientes, por exemplo, pode possibilitar a identificação de diferenças estruturais no processo decisório, especialmente no que se refere à adoção predominante de abordagens mais planejadas (causation) ou mais adaptativas (effectuation). Tal investigação pode contribuir para compreender de que maneira

o capital humano e a trajetória profissional influenciam a racionalidade estratégica adotada no desenvolvimento de startups.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. *Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups 2022*. São Paulo: ABSTARTUPS, 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/pesquisas/>. Acesso em: 10 set. 2023.

ACEMOGLU, Daron; AGHION, Philippe; ZILIBOTTI, Fabrizio. Distance to frontier, selection and economic growth. *Journal of the European Economic Association*, v. 4, n. 1, p. 37–74, 2007.

ALBUQUERQUE, A. R. P.; TEIXEIRA, R. M. O processo de identificação e exploração de oportunidade empreendedora com base no modelo de aprendizagem organizacional 4i. *Revista de Ciências da Administração*, v. 1, n. 1, p. 25–38, 2016.

BELTRAMI, F.; VERSCHOORE, J. R. O papel das aceleradoras na evolução das startups. *Teoria e Prática em Administração*, v. 11, n. 2, p. 1–12, 2021.

BLANK, Steve; DORF, Bob. *The startup owner's manual*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

CARVALHAL, F.; LEÃO, A. L.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo jovem: perfil e motivações de empreendedores em Aracaju, Sergipe. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 4, p. 124–134, 2012.

CARVALHO, A. G.; PINTO, L. L.; SANTOS, J. E. Investimentos em startups com performance de inovação: um estudo bibliométrico. *Revista Eixos Tech*, v. 3, n. 2, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://eixostech.pas.ifsuldeminas.edu.br/index.php/eixostech/article/view/370>. Acesso em: 31 jul. 2025.

CARVALHO NETO, A. M.; RODRIGUES, T. M.; DINIZ, D. M. A percepção de jovens da geração Z sobre o trabalho com tecnologia em startups. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 11, 2021.

COLET, D. S.; BECK, N.; OLIVEIRA, D. G. “Filhos da internet”: desafios comportamentais da geração Z. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. Anais [...]. Salvador: 2015.

FALCÃO, J. P. A. *Startups Law Brasil: o direito brasileiro rege mas desconhece as startups*. 2017. 160 f. Dissertação (Mestrado em Direito da Regulação) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Direito do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

GOMES, D. C. et al. Empreendedorismo jovem: da escola para o mercado de trabalho. *Holos*, v. 5, 2014.

KANG, Y.; XIONG, W. Is entrepreneurship a remedy for Chinese university graduates' unemployment? *International Journal of Educational Development*, v. 84, p. 102406, 2021.

LAUREN, P.; SAUD, M. S. Causation and effectuation: an exploratory study of New Zealand entrepreneurs. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 13, n. 1, p. 27–37, 2018.

MELO, A. O. et al. Identidade da geração Z na gestão de startups. *Revista Alcance*, v. 26, n. 3, p. 320–333, 2019. <https://doi.org/10.14210/alcance.v26n3.p320-333>.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

- MOREIRA, J. S.; RENAULT, T. B. A hélice tríplice na promoção do ecossistema de empreendedorismo. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 7, n. 2, p. 7–28, 2021. <https://doi.org/10.20401/rasi.7.2.473>.
- NOGAMI, V. K. C. Destruição criativa, inovação disruptiva e economia compartilhada. *Revista Suma de Negócios*, v. 10, n. 21, p. 9–16, 2019. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.v10.n21.a2>.
- OLIVEIRA, B. G.; SOARES, C. S. A.; FONSECA, C. L. R.; BARBOSA, A. C. Q. Um retrato das startups de uma aceleradora localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 7, n. 1, p. 70–83, 2021.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIES, Eric. *A startup enxuta*. São Paulo: Leya, 2012.
- ROSA, S. C.; MONTARDO, S. P.; KUHN JÚNIOR, N. Empreendedores digitais: a geração Millennium frente às novas modelagens de negócios. *Animus*, v. 16, n. 32, 2017.
- SANTOS, R. D. dos et al. Fatores complicantes ao desenvolvimento do processo empreendedor. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 12, n. 3, p. 19–36, 2021. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i3.1233>.
- SARASVATHY, Saras D. 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.
- SEBRAE; IBQP. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): perfil do empreendedor jovem no Brasil*. São Paulo: Sebrae; IBQP, 2023. Disponível em: <https://ibqp.org.br/gem/>. Acesso em: 31 jul. 2025.
- 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.
- SILVA, J. P. M.; GUIMARÃES, L. O.; CASTRO, J. M. Facile/LigFerv: água quente em três segundos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, ed. especial, 2021.
- SPADA, R.; GONÇALVES, J.; RUFFATTO, J. Perspectivas da geração Z sobre valores no trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 25, n. 2, p. 159–170, 2024. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205>.
- STROE, S.; PARIDA, V.; WINCENT, J. Effectuation or causation. *Journal of Business Research*, v. 89, p. 265–272, 2018.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.