

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Mestrado Acadêmico em Administração

Andreza Capelo Cândido Drumond

**A LÓGICA *EFFECTUATION* E AS ESTRATÉGIAS DO
EMPREENDEDOR: um estudo multicase em quatro empresas com
sede Belo Horizonte, Minas Gerais**

Belo Horizonte

2020

Andreza Capelo Cândido Drumond

**A LÓGICA *EFFECTUATION* E AS ESTRATÉGIAS DO
EMPREENDEDOR: um estudo multicasos em quatro empresas com
sede Belo Horizonte, Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

Co-Orientadora: Prof. Dra. Georgiana Luna Batinga

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte

2020

D795I

DRUMOND, Andreza Capelo Cândido.

A lógica *effectuation* e as estratégias do empreendedor: um estudo multicasos em quatro empresas com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2020.

111p.

Orientador: Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

Co-Orientadora: Dr^a. Georgiana Luna Batinga

Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado em Administração. Centro Universitário Unihorizontes.

1. Empreendedorismo – teoria *effectuation* I. Andreza Capelo Cândido Drumond II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.4023



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **ANDREZA CAPELO CANDIDO DRUMOND**, REGISTRO Nº. 667. No dia 07 de fevereiro de 2020, às 13:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"A LÓGICA EFFECTUATION E AS ESTRATÉGIAS DO EMPREENDEDOR: um estudo multicasos em quatro empresas com sede Belo Horizonte, Minas Gerais"**, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Inovação e Competitividade**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 07 de fevereiro de 2020



Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.ª Dr.ª Georgiana Luna Batinga
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul



Prof.ª Dr.ª Caissa Veloso e Sousa
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido a revisão da dissertação de mestrado intitulada:
A LÓGICA *EFFECTUATION* E AS ESTRATÉGIAS DO EMPREENDEDOR: um estudo
multicasos em quatro empresas com sede Belo Horizonte, Minas Gerais.

Orientada pelo (a) Professor (a)
GUSTAVO RODRIGUES CUNHA

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário
Unihorizontes, de autoria de

ANDREZA CAPELO CÂNDIDO DRUMOND
Contendo 111 páginas.

ITENS DA REVISÃO

- Correção gramatical e ortográfica
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 24 de janeiro de 2020.



CAROLINE HOFFMANN BRITTO

Licenciada em Letras pela UFMG – Proc. 23072-041773/95-52

Mestra em Estudos de Linguagens pelo CEFET- MG

AGRADECIMENTO

Talvez a parte de maior liberdade de escrita de uma dissertação sejam os agradecimentos. Espaço nobre, onde o autor pode revelar as informações de bastidores que tornaram possível todo o trabalho que as páginas seguintes revelam (CAPELO DRUMOND, 2020).

Minha licença poética na escrita científica começa com três personagens sem os quais a *Effectuator* que há em mim estaria, de fato, em maus lençóis. Minha colcha de retalhos tem em seu centro Georgiana, Leonardo e Ana Emília.

Georgiana Luna é não só (como se fosse pouco) uma professora com a habilidade de estimular a busca, a pesquisa, o novo, como também (e fundamentalmente) um ser humano empático, comprometido e generoso. Presencialmente ou à distância, ela opinou, direcionou e soube trazer a tranquilidade envolta na capacidade de levar à diante os esforços para que essa dissertação se realizasse. Muitas vezes ela foi o piloto no comando. E merece minha efusiva gratidão.

Leonardo escolheu estar comigo mesmo quando não sabia onde eu ia parar (ou se um dia pararia). Quantos limões descascamos juntos! Seu apoio tornou possível a jornada, pois ninguém viaja tranquilo se não tiver seus tesouros protegidos. Incansável nos cuidados com Elis e Ísis, sempre convicto de que “no fim tudo vai dar certo”, meu marido foi o parceiro constante desse projeto. Engravidamos duas vezes nesse tempo: em 2018 nasceu Ísis, agora, em 2020 nasce a dissertação!

Ana Emília está comigo desde antes de eu me entender por gente. Sua crença na minha capacidade intelectual vem de antes de eu saber o que era “intelectual”. Investiu junto comigo tempo, emoções e recursos. Será que algum dia a gente para de dizer: “Obrigada, mãe!”? Espero que não. Esse retalho da minha colcha diz de tudo o que sou. Não seria diferente nesse trabalho. Minha mãe é não só o apoio para que isso se realize, mas a primeira *Effectuator* que eu vi em ação.

Uma colcha não se faz sem retalhos ao redor do centro. Trazem brilho e cor à minha colcha, o meu insubstituível pai - de quem sempre tenho um sorriso e de onde tiro a certeza de que se nos dispusermos a algo com alma e energia, esse algo se torna real; meus amados irmãos, sempre dispostos ao auxílio pelo caminho e meus amigos João Ítalo e Daniela, incentivadores dessa escrita árdua que é a do primeiro texto científico, cúmplices em entrevistas, transcrições e debates. Mais uma vez, os ditos populares estão certos: “quem tem amigo, tem tudo”.

Quem elegeu a busca, não pode recusar a travessia.

Guimarães Rosa

RESUMO

Esse trabalho busca analisar como os princípios da lógica *Effectuation* manifestam-se na etapa de criação e nos primeiros anos de operação de quatro empreendimentos inovadores localizados em Belo Horizonte. Analisa também como a estratégia é entendida e praticada quando o planejamento formal e deliberado não é implementado. A abordagem *Effectuation* estuda como os empreendedores tomam decisões sob perspectivas de um futuro incerto e explicita uma lógica de pensamento diferente da tradicionalmente defendida pelas escolas de estratégia prescritivas. Sua proposta teórica sugere que o menor empenho dos empreendedores em pesquisar o mercado e traçar estratégias rígidas para o negócio deve-se à percepção de que, diante de um futuro incerto, em que os fatores que influenciam as decisões e suas consequências não são completamente conhecidos, é mais relevante voltar a atenção para o que é possível fazer com as habilidades e recursos de que se dispõe. Nesse contexto, o empreendedor busca moldar o futuro de sua empresa não a partir de previsões e estudos, e sim voltando esforços para os fatores em que sua ação tem maior poder de gerar resultados positivos. Os mercados não estão postos, são criados a partir da ação daqueles que nele atuam. Além disso, *Effectuation* apresenta cinco princípios que norteiam a tomada de decisão dos empreendedores que aderem – conscientemente ou não – à sua lógica. Esses princípios estão relacionados a priorização dos recursos disponíveis como norteadores da definição de objetivos, uso de contingências para criação de oportunidades, fortalecimento da iniciativa a partir da conquista de parcerias que aportam recursos e contribuem para modelar o negócio, análise das perdas possíveis frente o fracasso da iniciativa e valorização da experiência e habilidades do empreendedor como direcionador de todo o processo. A proposta sugere ainda que diante da crescente complexidade do ambiente mercadológico, o planejamento tradicional deliberado cede lugar a estratégias emergentes calcadas nas vivências do empreendedor. Dessa forma, para atender aos objetivos propostos neste estudo, conduzido por meio de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os fundadores das quatro empresas. Os empreendedores entrevistados não conheciam previamente a proposta teórica, assim como não conheciam a entrevistadora, o que contribuiu para que os relatos não fossem construídos com o objetivo específico de aderência ou negação da proposta. Após a coleta, realizou-se a análise de conteúdo das informações relatadas nas entrevistas, que permitiu concluir que quatro, dos cinco princípios se manifestaram de maneira mais evidente no comportamento e tomada de decisão dos empreendedores entrevistados. Foram encontrados indícios de que esses princípios nortearam a tomada de decisão nas fases iniciais do negócio e influenciaram a forma como as estratégias foram implementadas nos primeiros anos. No que tange à estratégia, foram apontadas similaridades entre a proposta teórica *Effectuation* e os construtos defendidos pela Escola de Aprendizado, para a qual, a estratégia vai sendo construída a partir das experiências da empresa. Destaca-se o achado de que o princípio “perdas aceitáveis” não apresentou indícios relevantes em nenhuma das empresas estudadas, sugerindo um ponto relevante para ser estudado futuramente.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Comportamento Empreendedor. Estratégias. Teoria *Effectuation*.

ABSTRACT

The present work aims on analyzing how the principles of the *Effectuation* logics take place on the creation steps and on the first years of four innovative business in the city of Belo Horizonte. The research also analyses how strategy is understood and operationalized when formal and deliberate planning is not implemented. Effectuation as a theoretical proposal studies how entrepreneurs take decisions on an uncertain future perspective. It also presents a thought logic which differs from the traditionally introduced by prescriptive strategic schools. *Effectuation* suggests that the fact entrepreneurs are devoting less effort on marketing research and on developing rigid strategy to their business is related to their perception that due to the uncertainty of the future – stated when the factors which influence decisions and their consequences are not completely known – it is more relevant to turn one’s attention to what is possible to do using the available abilities and resources. In such context, the entrepreneur seeks to build the company’s future not through previsions or studies, but through putting energy on factors to which his/her actions have more chances of resulting in positive outcomes. Markets are not given, they are built through the actions of its players. The theoretical proposal that supported the research states that there are five principles which drive the process of decision-making of entrepreneurs who adopt the Effectuation logic – may they be conscious about it or not. Such principles relate to the available resources as the factor that drives the definition of objectives, to the usage of contingencies to create opportunities, to the usage of partnership to strengthen the initiative by providing financial resources and by helping to create the business model, to the definition of the loss entrepreneurs can afford to face compared to a possible failure and to the value given to the entrepreneurs’ experience and ability to drive the whole process. Effectuation also suggests that because there is a growing complexity on the marketing environment, traditional, deliberated planning is substituted by emerging strategies based on the entrepreneurs’ experience. Therefore, in order to attend to the objectives of the present study, data collection was made in a qualitative manner, using semi structured interviews with the founders of the companies. The founders did not know the researcher or the theory, fact that contributed to answers without a bias. The content of the interviews was analyzed through content analysis techniques. The conclusion was that four out of the five principles were present at the decision-making process of the entrepreneurs. Evidence was found that those principles were relevant to the decision making processes at the initial stages of the business and that they also influenced the way in which strategy was implemented in the early years of the companies. Similarities between the theoretical proposal of Effectuation and the findings of the Learning Strategy School were also observed. The Learning Strategy School states that strategy is simultaneously constructed through the company’s experience. Evidences of the “affordable loss” principle, however, were not found, opening interesting fields for future studies.

Key words: Entrepreneurship, Entrepreneur’s behaviour, Effectuation theory, strategy.

RESUMEN

Este trabajo busca analizar cómo los principios de la lógica *Effectuation* se manifiestan en la etapa de creación y en los primeros años de operación de cuatro empresas innovadoras ubicadas en Belo Horizonte. La propuesta teórica que apoyó la investigación sugiere cinco principios que guían las decisiones de los emprendedores que si adhieren, conscientemente o no, a la lógica *Effectuation*. También sugiere que, en vista de la creciente complejidad del entorno del mercado, la planificación tradicional y deliberada da paso a estrategias emergentes basadas en las experiencias del emprendedor. La recopilación de datos ha sido realizada de forma cualitativa, con entrevistas semiestructuradas con los fundadores de las cuatro empresas. Se realizó el análisis del contenido de las transcripciones, concluyendo que se encontró evidencia de cuatro de los principios en el comportamiento y en las decisiones de los emprendedores entrevistados. De los cinco principios, "pérdidas aceptables" fue el único que no presentó evidencias relevantes.

Palabras clave: "Effectuation", pérdidas aceptables, emprendimiento, estrategia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo Geral	14
1.1.1 Objetivos Específicos	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Estrutura do pesquisa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 O empreendedorismo e empreendedor: origem dos termos e diferentes visões	17
2.2 Processo decisório: Satisfação x Otimização.....	20
2.3 A Incerteza Knightiana.....	22
2.4 Estratégias: abordagens e convergências.....	24
2.5 A Teoria <i>Effectuation</i>	27
2.5.1 A lógica <i>Effectual</i>	30
2.5.2 Os princípios de <i>Effectuation</i>	33
2.5.2.1 Pássaro na mão: Começar com os meios atuais e criar novos efeitos...33	
2.5.2.2 Perdas Aceitáveis.....	35
2.5.2.3 Colcha de retalhos: alianças (re)definem o projeto	36
2.5.2.4 A limonada: o imprevisível como recurso e processo.....	37
2.5.2.5 O piloto no comando: controle não-preditivo.....	38
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa	40
3.2 Unidades de análise, de observação e sujeitos de pesquisa.....	42
3.3 Técnica de coleta de dados.....	46
3.4 Técnica de análise de dados.....	51
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4.1 Caracterização das empresas estudadas.....	55
4.1.1 Empresa A.....	55
4.1.2 Empresa B.....	56
4.1.3 Empresa C.....	58
4.1.4 Empresa D.....	59
4.1.5 Quadro síntese das empresas pesquisadas	61
4.2 Categorias de Análise dos Dados.....	61
4.2.1 Pensamento <i>Effectual</i>	61
4.2.1.1 Pássaro na Mão: recursos disponíveis e identidade do empreendedor.62	
4.2.1.2 Colcha de Retalhos: cada comprometimento é um pedaço do tecido empresarial.....	69
4.2.1.3 Perdas Aceitáveis: calculando quanto vale perder.....	73
4.2.1.4 Limonada: usando as contingências a favor do projeto.....	77
4.2.1.5 Piloto no comando: crença nas habilidades do líder.....	80
4.2.1.6 Síntese por empresa.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
APÊNDICES.....	101

1 INTRODUÇÃO

A criação e o gerenciamento de negócios é um importante fator econômico e social (VALLE, 2014). A realidade de dificuldades econômicas, instalada a partir de 2008/2009, resultou em aprofundamento da desaceleração dos mercados emergentes, entre eles o Brasil. Com menor dinamismo das economias (mesmo as economias avançadas apresentam lenta recuperação), alcança destaque a ideia do empreendedorismo como promotor de crescimento e inovação, sendo um dos fatores responsáveis pelo aumento da produtividade, da competitividade e pela geração de postos de trabalho (IBGE, 2017).

Entendendo o empreendedor como sendo o indivíduo ou grupo de indivíduos responsável pelo início de um negócio ou pela expansão de um empreendimento já existente (PELOGIO *et al.* 2013), tem-se que o número de empreendedores no Brasil mostra-se vultoso: segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, de 2018, dois em cada cinco brasileiros em idade adulta (18 a 64 anos) estão à frente de um negócio ou se dedicando a iniciar um. Esse número indica que no Brasil, aproximadamente 52 milhões de indivíduos estão liderando atividades empreendedoras em diversos momentos de maturação: da ideação – quando o negócio ainda não está formatado – à operacionalização – quando a empresa já é uma realidade com atividades, deveres e direitos diários (GEM, 2018).

Esse contexto resulta em um ambiente mercadológico altamente competitivo, em que todos têm entre seus objetivos a atenção e o recurso do consumidor. Nesse cenário, vêm se destacando empresas que oferecem algo que os clientes percebem como diferenciado ou inovador. O diferencial pode estar em algo que entregam enquanto produto ou serviço, na forma como estruturaram seus negócios ou no impacto social que está entre seus objetivos (CASTRO, 2014). Comumente associado a esse perfil de empresa está um empreendedor que se destaca como liderança e inspiração (MATTOS, 2017).

Entre esses empreendedores, a crença em ferramentas de planejamento formal é cada vez menor (GANS *et al.*, 2018). No lugar da estratégia formal, deliberada, os

empreendedores apostam em estratégias emergentes (MINTZBERG *et al.*, 2006) - aquelas que surgem no dia a dia da operação e vão tornando-se padrões.

As estratégias adotadas estão comumente calcadas em suas vivências anteriores e em parcerias que se estabelecem para o sucesso do negócio. Nesse ambiente, a proposta de Sarasvathy (2008), aponta para o empreendedor como alguém que foca naquilo que pode ser feito e em fazê-lo, na crença de que na medida em que suas ações podem moldar mercados, as previsões a partir de análises e planejamentos perdem importância. Indo além do estabelecimento de redes enquanto contato com outros *stakeholders*, o empreendedor com esse perfil usa sua rede para co-criar produtos e serviços com outros (SARASVATHY, 2008). Essas são algumas das características atribuídas ao “especialista em empreendedorismo”, pela proposta teórica *Effectuation*.

Effectuation - por vezes traduzida como Efeutuação (FIDELIS *et al.*, 2017) - estuda como os empreendedores tomam decisões sob perspectivas de um futuro incerto. A proposta teórica aborda uma lógica de pensamento diferente da tradicionalmente defendida pelas escolas de estratégia prescritivas. Enquanto as últimas pautam-se em planejar ações para chegar a um objetivo e checar os resultados ao longo do tempo, *Effectuation* se volta para avaliar os recursos disponíveis e criar os objetivos de curto prazo a partir deles. Sejam os recursos financeiros, habilidades, contatos ou aprendizados anteriores, sejam eles vultosos ou escassos (SARASVATHY, DEW, 2005).

A decisão de fazer, testar e avaliar como uma prática substitutiva ao processo de criação de estratégia tem como um dos motivos o fato de que no atual cenário, incertezas, novas ideias e tecnologias são cada vez mais presentes e os mercados sofrem grandes mudanças em curtos espaços de tempo. A empresa bem-sucedida não é mais um organismo estático, organizado para vencer obstáculos tradicionais e sim um ambiente que espelha essa velocidade de mudanças e a necessidade de adaptação aos estímulos externos (MATTOS, 2017). A organização burocrática cede aos avanços de estruturas flexíveis, orgânicas e descentralizadas (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Outro ponto que merece destaque na perspectiva da proposta *Effectuation* é a importância do processo decisório. Herbert Simon, economista estudioso da racionalidade humana, teve grande influência no desenvolvimento da proposta teórica. Sarasvathy (2008) aponta Simon como uma de suas referências ao observar que: 1) *Effectuation* é uma ciência que estuda o mundo artificial, no sentido de que se debruça sobre ambientes majoritariamente criados pelo homem. 2) O processo tomado de decisão do empreendedor *Effectuator* é um processo que considera, conscientemente, os aspectos que o empreendedor consegue analisar, sem uma busca por avaliação de aspectos para além de sua compreensão. 3) É humanamente impossível a avaliação de todas as variáveis a que se relaciona um determinado fato. Apenas esse tipo de avaliação – completa e complexa, em que se esgotam as análises de todas as variáveis – serviria de insumo para uma previsão de futuro altamente acertada. O que fortalece o argumento de que é mais útil buscar forjar o futuro que se deseja, em termos de mercado (STEINGRABER; FERNANDEZ, 2016).

Diante da importância econômica e social do empreendedorismo, da complexidade e volatilidade dos mercados e de uma proposta teórica que relativiza a importância do planejamento deliberado, o presente estudo buscou averiguar como os conceitos desenvolvidos pela teoria *Effectuation* condizem com a prática de empreendedores brasileiros reconhecidos como inovadores.

O processo decisório desses empreendedores nos momentos de ideação e modelagem (quando o modelo de negócios é definido ou testado) foi relatado por eles em entrevistas, posteriormente categorizadas segundo o método de análise de conteúdo e analisado com base na proposta teórica.

Os esforços de pesquisa foram empreendidos no sentido de responder à pergunta: **Como os princípios da lógica *Effectuation* manifestam-se na etapa de criação de empreendimentos inovadores?**

1.1 Objetivo Geral

Por ser o responsável pelas transformações no ambiente organizacional, bem como pelo nascimento da empresa, o empreendedor vem sendo estudado, desde

Schumpeter (1946) como fator decisivo para o sucesso das empresas. As decisões que toma frente à incerteza do mercado impactam grandemente nos resultados de seu negócio (SARASVATHY, 2008).

Como observado por Tidd e Bessant (2015), a inovação constitui um processo *ad hoc*, ao mesmo tempo em que um grande diferencial na atualidade e, por esse motivo, tornou-se condição para escolha das empresas envolvidas no estudo.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar como os princípios da lógica *Effectuation* manifestam-se na etapa de criação e nos primeiros anos de operação de quatro empreendimentos inovadores localizados em Belo Horizonte. Tal objetivo geral se desdobrou nos seguintes objetivos específicos.

1.1.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores que levaram os empreendedores a criarem seus negócios.
- b) Descrever os princípios da lógica effectual presentes no processo de criação e nos primeiros anos de operação dos empreendimentos estudados.
- c) Analisar como as estratégias foram conduzidas nos primeiros anos de vida do negócio.

1.2 Justificativa

O principal motivo para a realização do presente trabalho é a necessidade de entender práticas empreendedoras que estejam resultando em empresas bem-sucedidas, de forma a gerar algum direcionamento para candidatos ao empreendedorismo e contribuir com informação relevante para os estudos acadêmicos.

Em consulta à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações[1]¹ foram encontrados apenas 17 trabalhos que abordavam *Effectuation* como assunto e quatro resultados para a mesma pesquisa considerando como assuntos *Effectuation* e *Estratégia*. Em relação à Scientific Periodicals Eletronic Library – Spell² a busca resultou em 17 trabalhos em que *Effectuation* figurava entre uma das palavras-chave.

Não houve trabalhos que tivessem como palavras chave *Effectuation* e estratégia. Esse levantamento corrobora a ideia de que há espaço na academia brasileira para trabalhos sobre o tema.

A teoria *Effectuation* é condizente com o contexto de criação e gestão de empresas da atualidade (MATTOS, 2017). O presente trabalho pode oferecer novos dados ao focar em um estudo multicasos de empreendimentos brasileiros. Ao fazê-lo, a contribuição acadêmica se dará pela análise das relações entre os princípios de *Effectuation* e as novas práticas de construção de estratégias nas empresas estudadas, suscitando pontos que possam ser replicados em futuros estudos.

Acredita-se em um ganho a partir do esclarecimento de como a estratégia, que em outras lógicas é calcada em cuidadoso planejamento com vistas a prescrições de ações a realizar, se constrói e é implementada em empresas de caráter inovador, com líderes que operam em uma lógica que valoriza fatores como recursos disponíveis, parcerias viáveis, objetivos flexíveis. Aliado ao fato de que na atualidade cada vez menos tempo é dedicado ao planejamento e à previsão de possíveis futuros cenários (MATTOS, 2017), faz-se importante estudar que outra lógica e ferramentas os empreendedores vêm utilizando para estruturar suas ideias de negócios e transformá-las em modelos que possibilitem sustentabilidade para as empresas.

Optando por iniciativas sustentáveis enquanto negócios, investigou-se que traços, modos de ação ou processo decisório as quatro empresas apresentaram em comum. Levantando, dessa forma, o que se percebe como possibilidade de replicação em outros organismos empresariais, oferecendo aos empreendedores e gestores à frente de organizações elementos que possibilitem melhor inserção no mercado.

1.3 Estrutura da pesquisa

O presente trabalho é apresentado em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia de pesquisa, análise de resultados e considerações finais.

A introdução abre o trabalho, trazendo a contextualização e relevância do tema, evidenciando o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa.

O referencial teórico é objeto da terceira seção, tratando dos temas empreendedorismo, estratégia, planejamento e *Effectuation*. Nessa seção, o trabalho percorre os conceitos aplicados ao termo empreendedorismo e empreendedor, aborda algumas das escolas de pensamento estratégico para os negócios, levanta conceitos e o papel do planejamento nos negócios, retoma conceitos importantes sobre o processo decisório do empreendedor e apresenta a teoria *Effectuation*.

Na quarta seção, apresenta-se a metodologia adotada para a pesquisa: tipo, abordagem e método de pesquisa, unidades de análise e de observação, sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados.

Em “apresentação e análise dos resultados”, são abordadas as relações entre os achados e a teoria, mostrando em que pontos foi possível confirmar o uso da lógica *effectual* na ideação e modelagem dos negócios.

No campo de “considerações finais”, é apresentado o resumo do resultado da análise, respondendo aos objetivos propostos. Em seguida, sugerem-se futuros estudos.

Apresentados os resultados do trabalho, serão listadas as referências utilizadas para sua escrita e aprofundamento no tema. Na sequência, o apêndice com o de entrevista utilizado para coleta de informações junto aos empreendedores, o padrão de e-mail com objetivo da pesquisa e pedido de aceite dos empreendedores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustentou a presente pesquisa e inicia-se com a apresentação geral do tema do trabalho, abordando empreendedorismo e comportamento empreendedor, explicitando suas diversas concepções ao longo do tempo. Na sequência, trata da visão de Herbert Simon (1979) sobre o processo decisório, suas limitações e como seus conceitos se tornam parte dos pilares de *Effectuation* e em seguida, as contribuições de Frank Knight (1921), em sua obra sobre a incerteza e seu efeito nos processos decisórios.

O terceiro tópico discute brevemente os conceitos de estratégia, com especial atenção às estratégias emergentes, que guardam semelhanças com a teoria em questão ao valorizar o conhecimento que emerge das ações e sua contribuição para a criação de padrões no cotidiano dos negócios. Em seguida, são revisados os construtos que constituem as bases da proposta teórica *Effectuation*. São apresentados os principais postulados, sua lógica e seus princípios de acordo com a obra da autora Saras Sarasvathy (2001, 2005, 2008), evidenciando como os cinco diferentes princípios guardam relações entre si e terminam por caracterizar uma lógica de pensamento diversa da tradicionalmente abordada em estudos sobre planejamento e estratégia em negócios.

2.1 O empreendedorismo e o Empreendedor: origem dos termos e diferentes visões

O empreendedorismo constitui fenômeno que influencia e, por vezes, redefine a economia (KURATKO, 2015). Através de suas ações, inovações são introduzidas no mercado e resistências são rompidas (SCHUMPETER, 1946), instituições emergem e se fortalecem, redes e grupos sociais se desenvolvem (VALE, 2014).

Dada sua importância, vem sendo estudado ao longo do tempo, por diversas vertentes, cada uma conferindo maior ênfases a determinadas características. De forma sucinta, os principais pontos históricos das teorias do empreendedorismo e do

entendimento sobre o conceito de empreendedor são descritos por Hisrich e Peters (2004), conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

Período	Etapas do desenvolvimento
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo
1725	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais, econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper – o empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Hisrich; Peters (2004, p. 27)

O empreendedorismo enquanto fenômeno está intimamente ligado à figura do empreendedor. Há um consenso na literatura sobre a importância dos escritos de

Richard Cantillón, no século XVIII e Jean-Baptiste Say, no século XIX, para a introdução do termo empreendedor no contexto da criação e administração de negócios (PELOGIO *et al.*, 2013; BITTAR *et al.*, 2014; VALE, 2014).

Richard Cantillón definiu o empreendedor como aquele que compra fatores de serviços a um determinado preço, com a intenção de vender seus produtos no futuro, assumindo que os preços seriam incertos. Assim, o empreendedor assumia a função de suportar o risco (KILBY, 1971). Décadas mais tarde, Jean Baptiste Say ampliou a função empreendedora ao enfatizar a junção dos fatores de produção e a provisão de gerenciamento contínuo, assim como a administração de risco. Em Say, o empreendedor não é só um capitalista à frente da parte financeira do negócio, como também o centro dos processos de produção e distribuição ao atuar como um “coordenador” dos mesmos, executando funções estratégicas não apenas na empresa em que atua, mas também na economia (KILBY, 1971; BITTAR *et al.*, 2014).

A análise de autores contemporâneos revela nomes como o do canadense Louis Jacques Filion, para quem o empreendedorismo se estabelece enquanto atividade marcada pelo controle de fatores relevantes para o sucesso da iniciativa. Sua fala destaca a capacidade do empreendedor de controlar espaços de mercado, tempo de abertura desse mercado para a ação da empresa e mesmo o espaço individual dos colaboradores. “O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios” (FILION, 1999, p. 19).

A lógica apresentada pelo autor está relacionada ao raciocínio e ações guiadas pelo estabelecimento de um objetivo e o intento de alcançá-lo. Nesse sentido, Filion entende que o empreendedor estabelece sua visão de produto e mercado, dividida em três patamares. O primeiro subtipo de visão seria a visão emergente: aquela que define ideias de produtos ou de serviços a serem lançados. O segundo subtipo traz a visão central, composta pela visão externa – que prevê que lugar esse produto ou serviço deve ocupar no mercado – e visão interna – que estabelece o tipo de organização necessária para alcançar o que se pretende com o produto ou serviço. O terceiro subtipo traz as visões complementares, que tratam das atividades de gestão

definidas para sustentar a realização da visão central (FILION, 1991). O empreendedor de Filion é movido essencialmente pela inovação.

A literatura desenvolvida acerca do tema oferece grande diversidade quanto à proeminência dada à função empreendedora, bem como ao aspecto estudado de sua ação. A importância dada ao empreendedor como uma variável causal no processo de crescimento econômico varia grandemente, assim como variam também os campos teóricos de pesquisa que lançam seu olhar sobre ele. Essas diferentes áreas de conhecimento por vezes se complementam, por vezes se distanciam. Quer na Economia, na Sociologia, na Psicologia ou na Administração, diferentes vertentes se propõe a analisar seus estímulos, ações, impacto, formação e importância (KILBY, 1971; VALE, 2014).

Como ilustrado nessa seção, de forma resumida, estudos sobre o empreendedor apresentam muitas vertentes, que ora se complementam, ora se distanciam. Para os fins do presente estudo, entender-se-á por empreendedor aquela pessoa que utilizando de suas capacidades, dentre as quais a racionalidade limitada e o espírito empreendedor, se dispõe a criar um empreendimento a partir da sua capacidade de julgamento da situação econômica e suas redes sociais (GREBEL *et al.* 2003). O empreendedor é, portanto, aquele cujas decisões definem os processos e as trajetórias das empresas sob sua liderança (SARASVATHY, 2008). O foco está na ação desse indivíduo na criação de sua própria empresa e como essa ação pode ser o alicerce sobre o qual se constroem as inovações e resultados positivos para a empresa no mercado. Interessa entender como ele cria e implementa suas ideias de negócios.

2.2 Processo Decisório: Satisfação x Otimização

Nas empresas, fazer escolhas é parte constante e fundamental da dinâmica organizacional. Tomar decisões talvez seja a principal tarefa do empreendedor. Esse processo envolve escolher os assuntos a que se deve dedicar atenção, avaliar as formas disponíveis para lidar com eles e escolher entre as alternativas vislumbradas (BALESTRIN, 2002).

Simon (1979) classificou o ato de decidir como uma ação essencialmente humana e comportamental. O processo decisório envolve assim a seleção consciente ou inconsciente de determinadas opções entre todas aquelas que são possíveis para o agente no momento da análise (PEREIRA *et al*, 2010).

Essa visão do processo decisório implica em um grande número de alternativas possíveis, que são reduzidas pelo indivíduo àquela ou àquelas que serão realizadas. Tal escolha basear-se-á no conhecimento do tomador de decisão e no processamento que ele faz das informações a seu dispor (BALESTRIN, 2002). Simon (1979) observou que as pessoas possuem habilidades limitadas para avaliar todas as possíveis alternativas de uma decisão, bem como lidar com as consequências incertas advindas dessa decisão.

Tais observações deram origem ao modelo de processo decisório conhecido como 'Racionalidade Limitada'. Nele, o autor defende que as decisões tomadas não resultam em uma maximização do retorno, mas uma satisfação com relação aos resultados, uma vez que, por ser incapaz de analisar todos os componentes de um problema, o agente de decisão não logra o melhor resultado existente (otimização), mas o melhor resultado possível (satisfação), dentro de seu campo de ação (PEREIRA *et al*, 2010; STEINGRABER; FERNANDEZ, 2016).

Os pressupostos do modelo de Simon (1979) são: 1) a racionalidade total demanda o conhecimento completo e antecipado das consequências de cada escolha. Na prática, esse conhecimento é parcial. 2) no momento da decisão, suas consequências estão no futuro. Assim, é a imaginação e não a análise pura dos fatos que atribuirá valores a elas, o que será feito de forma imperfeita, dado que não são fatos, mas hipóteses; 3) a racionalidade aponta uma opção entre todos os possíveis comportamentos como sendo a melhor alternativa. Entretanto, apenas parte de todas as possíveis alternativas é considerada na decisão (PEREIRA *et al.*, 2010).

Os aspectos cognitivos do agente de decisão e sua capacidade de reter um número limitado de informações impactam no processo, resultando na substituição da realidade complexa por uma mais simples, com limites dentro dos quais o indivíduo possa tomar suas decisões (SIMON, 1979). Assim, ao reconhecer que as habilidades

cognitivas do agente de decisão influenciam sua escolha, percebe-se a decisão como um processo ligado à personalidade e à história pessoal do decisor, que possui suas características individuais: personalidade, motivações, experiências, habilidades, modo de raciocínio, entre outros (PEREIRA *et. al.*, 2010).

Ressalta-se que os agentes de decisão, segundo Simon, têm limites de percepção, mas são capazes de avaliar um número relevante de ações possíveis, ainda que não possam definir com perfeição as consequências advindas de cada uma delas. Essa capacidade de percepção permite definir que o processo decisório conta com racionalidade limitada, mas não com irracionalidade (STEINGRABER; FERNANDEZ, 2016). Importa ainda verificar um outro componente intrínseco a esse processo: a incerteza.

2.3 A incerteza Knightiana

Uma vez que grande parte da função do empreendedor está relacionada à tomada de decisão e que essa ação é realizada diante de limitações em suas habilidades para avaliar as alternativas e suas consequências, cabe entender o impacto da incerteza no processo.

Em seu estudo seminal, Knight (1921) diferenciou o risco da incerteza. Segundo concluiu, o risco é característica de toda a situação em que é possível calcular a probabilidade de atingir um objetivo. Sob o risco, as decisões são tomadas a partir do que se conhece. Assim, como nos conta o autor, se há uma proporção relativamente constante de repetição de um fato – no exemplo que ele traz, o estouro de garrafas na produção de champanha – esse fato não será um acidente ou um imprevisto, mas algo que pode ser esperado. Não há incerteza, visto que é sabido da possibilidade de ocorrência e mesmo de uma certa regularidade no acontecimento (KNIGHT, 1921).

A incerteza, por sua vez, estará presente sempre que não houver dados que mostrem probabilidades ou frequência de resultados. Assim, na incerteza, tudo o que se pode utilizar são estimativas para buscar prever o desencadeamento das ações. Assim como Simon (1979), Knight (1921) defende que grande parte das decisões são tomadas com base em “estimativas de caráter grosseiro e superficial” (KNIGHT, 1921, p. 228),

uma vez que a situação em relação a qual agimos é influenciada por tantos fatores que não há como considerar todos.

Ao estudar a concorrência dentro da economia, avaliando a tomada de decisão dos homens de negócio, Knight (1921, p. 233) conclui que “as contingências ou probabilidades encontradas nos negócios admitem realmente uma pequena dose de análise teórica”. O autor chega mesmo a afirmar que o raciocínio empregado tem como grande fundamento a ignorância, visto que muitos são os fatores desconhecidos a impactar qualquer decisão e suas consequências.

Decisões acerca da inovação carregam, como todas as outras, certo grau de incerteza, pois “a situação futura em relação à qual agimos depende do comportamento de um número infinitamente grande de objetos (...)” (KNIGHT, 1921, p. 228). Nesse sentido, os processos decisórios do cotidiano engendram um caráter de incerteza em que as definições que criamos estão baseadas em percepções de mundo calcadas não só no que presenciamos, mas também no que inferimos.

A Incerteza Knightiana diz então da dificuldade em prever o futuro com relevantes níveis de acerto, visto que é impossível determinar frequências de um mesmo acontecimento, dado que vários são os fatores que influenciam as ações e, em consequência seus resultados. Embora seja possível construir cenários com base em séries históricas, naquilo que diz respeito a novos mercados ou mesmo ambientes com grande dinamismo, as previsões dizem pouco do que de fato será encontrado nos médio e longo prazos (RIES, 2012; MATTOS, 2017).

Se a tomada de decisão está no cerne do processo empreendedor, se essa função é limitada pela capacidade cognitiva do empreendedor em lidar com as informações que impactam as situações e a incerteza está presente não apenas na escolha das informações relevantes para a decisão, mas também no desconhecimento das consequências, como pensar estratégias para os negócios?

2.4 Estratégia: abordagens e convergências

Como visto no início desse capítulo, a atuação do empreendedor está diretamente relacionada à prosperidade de um país e ao dinamismo de sua economia, uma vez que a competitividade das empresas depende da capacidade do empreendedor e das demais pessoas à frente dos negócios (TÜLÜCE, YURTKUR, 2015). Faz parte dessa atuação lidar com as várias tarefas e decisões que envolvem um negócio, na busca pelo êxito (PEIXOTO; NERY, 2010), o que denota a relevância de abordar o papel da estratégia nesse contexto.

Tradicionalmente, os estudos acadêmicos nas escolas de administração aliam os conceitos ligados à estratégia a processos formais de planejamento deliberado. Tal lógica entende a estratégia como um processo baseado em análises elaboradas a partir das quais é desenvolvido um planejamento organizacional a ser seguido para obtenção dos objetivos inicialmente determinados (MINTZBERG *et al*, 2006; SARASVATHY, 2008; PEIXOTO; NERY, 2010; PELOGIO *et al.*, 2013; ROSA, 2015).

Entretanto, mesmo entre os estudiosos que adotam a vertente da estratégia como resultado de um processo racional de análise de contextos e determinação de objetivos, há divergências nas abordagens e recomendações (MINTZBERG *et al*, 2006). Peixoto e Nery (2010) apresentam uma síntese das quatro abordagens mais presentes nos estudos administrativos. O Quadro 2 apresenta de forma sintética as principais características das abordagens Clássica, Evolucionista, Processualista e Sistêmica.

Quadro 2 - Abordagens Estratégicas

(continua)

Abordagem	Principais Características
Clássica	Vê a estratégia como processo racional de planejamento de longo prazo.
Evolucionista	Acredita que o ambiente é muito volátil e imprevisível para ser planejado. Portanto, a melhor estratégia é a organização se concentrar na maximização das chances de sobrevivência que se apresentam no dia-a-dia.

(conclusão)

Processualista	Questiona o planejamento formal, acreditando que a estratégia é um processo emergente de aprendizado e adaptação.
Sistêmica	Assume uma posição relativista, pois defende que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social. Portanto, a estratégia deve ser empreendida como sensibilidade sociológica.

Fonte: PEIXOTO e NERY (2010, p.4).

A existência de diversidade de abordagens para o tema permite questionar a visão tradicional da estratégia como algo rígido, formal, cujos pilares são relatórios do contexto atual e decisões da alta gerência (PELOGIO *et al.*, 2013). Como defendem Mintzberg e seus co-autores (2004), ao longo dos estudos sobre estratégia, emergiram vários pontos de vista, com foco sobre diferentes fatores presentes na construção e implementação da estratégia. Dentre as discussões geradas a partir das variadas perspectivas, surge a proposta de que a estratégia possa ser um processo nascido no desenvolver das ações operacionais.

Assim, Mintzberg *et al.* (2004) diferem dois conceitos primordiais para o entendimento das diversas formas possíveis de estratégia: 1) o de estratégias deliberadas: as que são planejadas, com base nas intenções dos estrategistas. 2) o de estratégias emergentes: aquelas que não foram criadas a partir de um plano de ação, mas que afloraram pelo contexto, contingências, talentos ou desafios que surgiram no horizonte das empresas.

As estratégias emergentes são assim identificadas quando ao se realizar repetidamente, tornam-se um padrão passível de reconhecimento. Elas se mostram consistentes, com ações diferentes fortalecendo umas às outras e introduzem a noção de aprendizagem, uma vez que os estrategistas acompanham os resultados verificando o que funciona e o que não é adequado. Ocorrem quando profissionais e cultura da empresa oferecem espaço à flexibilidade frente a mudanças no ambiente ou percepção de outras oportunidades e têm a potencialidade de criar outros caminhos para a organização (HONÓRIO, 2006; MAKAREM, 2017).

A estratégia deliberada focaliza o controle, a emergente o aprendizado – vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções. Muito raramente serão

observadas situações em que toda a estratégia de uma organização possa ser categorizada como puramente deliberada ou puramente emergente. Nesse sentido, os autores oferecem uma listagem com uma gama de formas que as estratégias podem assumir, da mais puramente deliberada à fortemente emergente.

Tabela 1 – De estratégia, deliberada e emergente

Espécie de estratégia	Principais características
Planejada	Há planos formais, com intenções precisas formuladas por uma liderança central. Há controles formais para garantir a implementação. Estratégias deliberadas
Empreendedora	Há intenções derivadas da visão pessoa de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades. Estratégias amplamente deliberadas , mas podem surgir detalhes.
Ideológica	Intenções como visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional, mudanças controladas por doutrinação e/ou socialização. Organização pró-ativa em relação ao ambiente. Estratégias deliberadas.
Guarda-chuva	Liderança controla parcialmente as ações, definindo os limites estratégicos ou alvos. A perspectiva é deliberada, as posições podem ser emergentes.
Processo	Estratégias se originam no processo. A liderança controla aspectos processuais e o conteúdo fica a cargo de outros agentes. Tem características de estratégia deliberada e de estratégia emergente.
Desarticulada	Estratégias nascem de empreendimentos, a partir de agentes frouxamente ligados à organização. Eles produzem padrões e os mesmos emergem na organização.
Consenso	Agentes convergem sobre padrões que são difundidos na ausência de intenções centrais. As estratégias são emergentes.
Imposta	O ambiente dita padrões por imposição direta ou a partir de opção da organização. Estratégias principalmente emergentes, podendo ser adotadas e se tornar deliberadas.

Fonte: Adaptado de MINTZBERG *et al.*, 2004.

Os diferentes conceitos e abordagens, no que tange ao tema estratégia, não são excludentes, mas complementares (MAKAREM, 2017) e se fazem necessários para lidar com contextos diferenciados e progressivamente mais dinâmicos nos quais o

empreendedor contemporâneo atua, tomando decisões que definem sua maior ou menor chance de êxito (RIES, 2012).

Essa noção de imprevisibilidade ganhou impulso a partir dos anos 1980, quando ferramentas de planejamento voltadas para antecipação de cenários, como o planejamento estratégico, começaram a sofrer críticas baseadas na dificuldade de implantação das estratégias traçadas (RANGEL, 2017). Parte dessas críticas se deve ao fato de que estamos vivendo um período de mudanças frequentes, alavancado pela revolução digital. Nesse cenário, incertezas, novas ideias e tecnologias são cada vez mais presentes e os mercados sofrem grandes mudanças em curtos espaços de tempo. A empresa bem-sucedida não é mais um organismo estático, organizado para vencer obstáculos tradicionais e sim um ambiente que espelha essa velocidade de mudanças e a necessidade de adaptação aos estímulos externos (MATTOS, 2017).

Nesse contexto, os empreendedores à frente das organizações tendem a se preocupar com o fato de que a etapa de planejamento e construção de estratégias formais e deliberadas atrase a etapa de comercialização (GANS *et al*, 2018). Há um esforço maior em entender o momento atual e definir o próximo passo (SARASVATHY, 2008). A organização burocrática cede aos avanços de estruturas flexíveis, orgânicas e descentralizadas (MITZENBERG *et al*, 2006).

2.5 A teoria *Effectuation*

Os estudos de Simon sobre as ciências artificiais - aquelas que forjadas a partir da ação humana - foram o ponto de partida para as investigações que culminaram com a teoria *Effectuation*. Também importante enquanto fundamento da teoria foram os estudos de Simon (1979) sobre Racionalidade Limitada e de Knight (1921) sobre a incerteza e o risco (SARASVATHY, 2008).

A partir deles, Sarasvathy (2001; 2005; 2008) evolui para o entendimento de que os empreendedores que operam dentro da lógica *Effectuation* veem o mundo como um projeto em andamento, passível de influência que eles possam causar. Oportunidades, empresas e mercados não estão postos; são realizações (SARASVATHY; DEW, 2005).

O termo *Effectuation* é de difícil tradução para o português por incluir os conceitos de eficácia – fazer o que deve ser feito – eficiência – realizar o que é necessário de forma satisfatória – e praticidade – realizar o que é possível com os recursos de que se dispõe. Trata-se de uma lógica de pensamento que busca alcançar bons resultados em um futuro imprevisível, a partir do controle de componentes do ambiente que são sensíveis à ação do empreendedor (SARASVATHY, 2008; GONZÁLEZ *et al.* 2011).

Em *Effectuation*, o processo decisório parte da avaliação de recursos, para em seguida estabelecer objetivos. Esses objetivos não são mandatórios, mas possibilidades, e emergem de suposições e aspirações dos fundadores e das pessoas com as quais eles interagem (SARASVATHY, 2001; READ; SARASVATHY, 2005).

Ao conceituar *Effectuation*, é útil a contraposição a um modelo de pensamento oposto: o *Causation*. Em *Causation*, o empreendedor ou qualquer agente de decisão define um objetivo e, a partir dele, escolhe os meios para sua obtenção. Em *Effectuation*, o empreendedor ou tomador de decisão avalia os meios de que dispõe e pensa o que é possível obter a partir deles. A racionalidade causal é guiada pelo objetivo, a racionalidade *effectual* é guiada pelos meios (READ, SARASVATHY, 2005).

Os processos de análise de cenários e tomada de decisão diferem grandemente de um para o outro, como ilustrado no quadro 3, que compara os processos.

Quadro 3 – Diferenças básicas entre o pensamento Effectual e o pensamento Causal

(continua)

Tópico	Posicionamento Causal ou preditivo	Posicionamento Effectual
Visão de futuro	Previsão. A abordagem causal entende o futuro como uma continuação do passado que permite previsões aceitáveis e úteis.	Criação. A abordagem effectual vê o futuro como o resultado de ações realizadas por agentes intencionais e suas decisões. A previsão não é importante.

(conclusão)

Bases para comprometimento	Deve ser feito. O compromisso é tomado para maximizar, analisar e alcançar o que deveria ser feito, tendo como base o que foi previsto	Pode ser feito. Compromisso em fazer o que se pode (o que temos condições para fazer) em vez de fazer o que as previsões dizem que deve ser feito.
Bases para ação e para agregar parceiros	Objetivos. A abordagem causal permite que os objetivos gerais determinem objetivos específicos. O compromisso com objetivos específicos é restringido por meios. Objetivos determinam ações, incluindo indivíduos e empresas que são trazidos para o projeto.	Meios. As ações surgem dos meios e da criação. O compromisso de outras partes interessadas leva à especificação dos objetivos. O feedback de realizações ou insucessos dos objetivos específicos leva ao desenvolvimento dos objetivos gerais.
Planejamento	É um compromisso. A seleção do caminho a seguir é determinada por aqueles que têm um compromisso com o objetivo existente.	É eventual. Os caminhos são escolhidos de forma a permitir mais opções viáveis em momentos posteriores do processo, permitindo mudança na estratégia.
Predisposição ao risco	Retorno esperado. A abordagem causal pressupõe buscar (com riscos ajustados) maximizar oportunidades, mas não foca no risco de desvalorização da empresa.	Perdas aceitáveis. A abordagem <i>effectual</i> propõe não arriscar mais do que se pode perder. O cálculo foca no potencial de perda.
Atitude em relação a outras empresas	Competição. Preocupa-se com a competição e restringe os relacionamentos com clientes e fornecedores ao que é necessário.	Parceria. A abordagem propõe criar um mercado em conjunto com outros interessados, criando um mercado em parceria com clientes, fornecedores e até empresas atuantes no mesmo segmento.

Fonte: adaptado de READ, SARASVATHY, 2005.

Ambos os processos (*Causation* e *Effectuation*) são partes integrantes da racionalidade humana que podem ocorrer simultaneamente em diferentes contextos (SARASVATHY, 2001).

No processo de construção e validação da teoria, foram estudados empreendedores de diferentes áreas e históricos, que estivessem à frente de uma empresa bem sucedida, criada por eles há mais de quinze anos. Usando protocolos para avaliar como esses empreendedores resolviam problemas que lhes eram sugeridos. A partir das respostas oferecidas foi possível analisar a lógica por trás das ações dos

empreendedores *effectuais* (SARASVATHY, 2005; SARASVATHY, DEW, 2005; SARASVATHY, 2008).

Em certo nível, *Effectuation* une-se a escolas de estratégias voltadas para o estudo de modelos cognitivos de tomada de decisão, as chamadas escolas descritivas. Fazem parte dessa vertente as escolas Empreendedora, em que a visão do líder é primordial e a Escola do Aprendizado, que considera que devido à complexidade dos contextos a estratégia surge aos poucos, de forma emergente, enquanto a organização aprende e se adapta (MINTZBERG, 2006; MAKAREM, 2017) – ambas com pontos claramente similares às ideias de *Effectuation*.

2.5.1 A lógica *Effectual*

Sob a lente da Incerteza Knightiana, o planejamento estratégico pode ser questionado. Se as decisões são tomadas sem que seja possível considerar todas as variáveis influenciadoras dos resultados e se precisamente esse volume de variáveis em jogo bem como a ausência de uma frequência de resultado conhecida tornam impossível uma alta previsibilidade do futuro, que estratégias são possíveis?

Sarasvathy (2008) ressalta que a análise de um possível futuro varia não só em graus de previsibilidade, de acordo com os dados disponíveis para análise, como também em graus de influência humana ou da natureza. Na lógica *effectual*, trabalha-se com a afirmação de que há futuros que são criados pelo homem e, assim, esse tipo de futuro pode ser controlado e/ou criado através da ação humana consensual. O empreendedor *effectuator* não investe tempo na tentativa de prever as próximas mudanças do mercado. Ele se esforça para criar as condições que lhe serão favoráveis a cada novo momento de atuação dentro desse mercado. Suas ações se voltam para a intenção de persuadir parceiros que possam contribuir para um ambiente mais favorável aos seus intuits. Ele busca moldar a parte do mercado em que se insere, na medida do possível. Dessa forma, sua energia se destina a trabalhar com os insumos, recursos ou fenômenos que ele consegue controlar.

Estudos empíricos realizados quando da construção da proposta teórica apontam que consciente ou inconscientemente, os empreendedores contemporâneos mostram um

descrédito na capacidade de previsão de futuro a partir de pesquisas de mercado e outras ferramentas de planejamento. A autora considera o princípio da isotropia: o fato de que na contingência de decisões e ações que envolvem consequências em um futuro incerto, não há clareza sobre quais informações considerar na tomada de decisão (SARASVATHY, 2008, p. 69).

Assim, lidar com a incerteza, o risco, a inovação e sua ação à frente de negócios, esses empreendedores utilizam uma lógica diferente da lógica das escolas de estratégia prescritivas e racionais (MAKAREM, 2012). Enquanto o planejamento tradicional prescritivo obedece a uma lógica causal, que estabelece os objetivos e em seguida os meios para obtê-los, na lógica *effectual* o foco está em conseguir o melhor com os recursos disponíveis e construir paulatinamente o futuro e o mercado desejados.

Como salientado anteriormente, o pensamento *effectual* tem como subsídios iniciais não os objetivos a alcançar, mas os recursos disponíveis. Avaliando sua experiência pregressa e suas habilidades, o empreendedor inicia a construção do negócio ou da iniciativa. Seu próximo passo é arregimentar parceiros que possam auxiliá-lo a alavancar os resultados de suas ações. Esses profissionais ou empresas contribuem para o negócio inclusive alterando as ideias iniciais a partir das visões, recursos e novos objetivos que trazem para o projeto. A análise inicial e o esforço de se pensar o que é possível fazer com os meios disponíveis pode gerar ideias diferentes de negócios ou do início de um mesmo negócio, uma vez que cada *stakeholder* que assume o compromisso com o projeto motiva alterações no mesmo (SARASVATHY, 2008). A lógica *effectual* é ilustrada na figura 1.

verificar quem são os conhecidos ou profissionais a que ele tem acesso que poderiam de alguma forma ajudar no projeto e ter algum retorno a partir dele. Iniciam-se as interações em busca de apoio. Cada novo apoiador traz para o projeto seus próprios recursos e ideias e, com isso criam novas oportunidades e contingências (SARASVATHY, 2001; 2008).

A criação de negócios, sob a lógica do *Effectuation* exige mais criatividade que quando sob a lógica causal. Em *Effectuation*, mais que alocar recursos em busca de um objetivo pré-estabelecido, trata-se de estar flexível e apto a lidar com incertezas e novas oportunidades. É importante ressaltar que a racionalidade humana trabalha tanto com lógicas causais quanto lógicas *effectuais*. Elas ocorrem simultaneamente em diferentes contextos e decisões (SARASVATHY, 2008; SALUSSE; ANDREASSI, 2016).

2.5.2 Os princípios de *Effectuation*

A decisão empreendedora tomada na lógica *effectual* começa com os meios que permitam aos objetivos emergir ao longo do tempo a partir da interação entre os parceiros. A principal premissa é a de que não é possível prever o futuro. Assim sendo, não é viável tentar controlá-lo com antecedência. E se não há como prever o que será determinante para o sucesso de um negócio, as decisões devem ser tomadas com base no que existe no presente, com flexibilidade em relação a objetivos e metas. Tendo sucesso, o empreendedor e seus parceiros criarão o novo futuro. O fracasso do empreendimento, se acontecer, pode ser visto como um degrau rumo ao sucesso de uma próxima iniciativa (SARASVATHY, 2008). Os princípios do *Effectuation*, segundo Sarasvathy (2001, 2005, 2008) são:

2.5.2.1 Pássaro na mão: começar com os meios atuais e criar novos efeitos

Quando operando em *Effectuation*, o empreendedor analisa uma nova ideia sob o prisma dos meios dos quais dispõe no momento. O processo de criação conta com uma ideia genérica do que se pretende fazer, e utiliza os recursos existentes para continuar a construção (GONZÁLEZ *et.al.*, 2011).

A não determinação de objetivos predeterminados e específicos está diretamente ligada à visão de que o ambiente não pode ser tomado como estável ou previsível. Diante dessa perspectiva, a atenção se volta para os meios disponíveis e a construção de objetivos flexíveis se dá a partir desses meios, que envolvem desde as disponibilidades financeiras, até outros profissionais ou empresas que estariam dispostos a contribuir (PELOGIO *et al.* 2013).

Focar nos recursos disponíveis resolve a questão sobre quais informações considerar no processo decisório, uma vez que o ser humano lida limitações de racionalidade (SARASVATHY; DEW, 2005). A pergunta definidora do pressuposto “pássaro na mão” é: que efeitos posso criar com os meios de que disponho? (GONZÁLEZ *et.al.*, 2011). As respostas permitirão vislumbrar as possibilidades e uma ou algumas delas será/serão escolhidas para dar sequência às ações. A análise dos resultados do que advir dessas decisões determinará se esses objetivos se mantêm ou são substituídos por outros. A tomada de decisão é vista como um processo, e não um fim em si.

A própria criação de mercados pode ser o resultado da ação de empreendedores *effectuators* agindo em resposta à incerteza, no sentido em que, ao criar algo novo é possível postular regras que diminuam a incerteza e a falta de clareza quanto a que informações considerar e quais ignorar (SARASVATHY, DEW, 2005).

Percebe-se que muito do que se discute em *Effectuation* diz respeito ao processo decisório. Os critérios para decisão baseiam-se na própria identidade do empreendedor: suas preferências por processos específicos, por estilos de vida, suas experiências e conhecimento pregressos. A identidade o ajuda a criar preferências quando elas ainda não existem e o permite experimentar inovações.

“(…) quando os resultados são imprevisíveis ou nossas preferências são ambíguas, é útil ter um forte senso de identidade (quem nós somos ao invés de o que queremos) e processos (como tomar decisões ao invés de que decisões tomar).”

(SARASVATHY, 2008, p. 80)

Igualmente relevantes enquanto subsídios para a tomada de decisão são os contatos que o empreendedor possui. Os três Q's: quem eu sou, o que eu sei e quem eu conheço se influenciam mutuamente, contribuindo para as decisões iniciais.

Juntos, eles determinam os recursos – o que eu tenho. E resultam nas circunstâncias do momento – onde estou. Todas essas, partes da colcha de retalhos que o empreendedor costura ao avaliar novas iniciativas (READ; SARASVATHY, 2005; SALUSSE, ANDREASSI, 2016).

2.5.2.2 Perdas Aceitáveis

As decisões *effectuais* também consideram quanto o empreendedor está disposto a investir de seus recursos em uma ideia, ainda que para colocá-la em prática seja preciso perder. Ele levanta esse limite estimando perdas aceitáveis e ao fazê-lo diminui a dependência de previsões do futuro (PORTO; MELLO, 2015).

O empreendedor, como visto em Knight (1921), está familiarizado com o fato de que um certo risco está presente em qualquer decisão. Criar limites de investimento de seus esforços e recursos permite que ele atue sem grandes preocupações quanto a possíveis perdas. Os estudos de Sarasvathy (2001, 2008) apontam ainda para o fato de os empreendedores, ao atuar dentro da lógica *effectual*, estarem mais voltados à busca de soluções que à identificação dos problemas. Ao se dedicar a um projeto, eles se colocam de forma a levantar soluções e formas de recompensas – financeiras ou não – sejam quais forem os riscos envolvidos. Assim, avaliar o que estão dispostos a arriscar frente o engajamento ao projeto lhes permite vislumbrar soluções para a possibilidade de perda dos recursos.

A relevância da incerteza diminui para o empreendedor quando ele se organiza dentro da lógica *effectual* buscando suprir déficits do mercado com seus investimentos e de seus stakeholders. A combinação das perdas aceitáveis com parceiros selecionados e sua habilidade em criar novas oportunidades direciona a escolha do empreendedor por seus projetos e é direcionada por eles (SARASVATHY, 2008).

2.5.2.3 Colcha de retalhos: alianças (re)definem o projeto

Na concepção e operacionalização *effectuais*, a preocupação com a concorrência cede lugar à construção de parcerias estratégicas (SILVA *et al.*, 2014). Há ênfase nas alianças e comprometimentos, como uma forma de reduzir as incertezas e erguer barreiras mercadológicas. A redução da incerteza se dá a partir da ação dos parceiros que, ao se comprometerem com o projeto aumentam a rede de interessados, usando os seus próprios contatos e campo de atuação em favor do projeto.

Empreendedores *effectuais* concentram esforços na imagem de futuro que surge de uma série de dinâmicas entre os parceiros, segundo Sarasvathy (2008). Ao iniciar projetos sem necessariamente assumir que há um mercado pré-existente e com flexibilidade em relação aos objetivos, as partes interessadas têm maior campo de ação, cada um contribuindo com sua própria identidade, conhecimento e contatos. Influenciando e sendo influenciado pelo projeto.

Aqueles que se comprometem com o projeto e o que eles trazem em termos de recursos e ideias, juntamente com as contingências que nascem dessa coalizão, determinam as oportunidades que são criadas para o empreendimento. O produto final desse processo é imprevisível no início das interações, uma vez que trata-se de uma dinâmica centrada nos atores: aquilo que os atores comprometidos trouxeram vai influenciar os compromissos e gerar novos objetivos (SARASVATHY, DEW, 2005).

Ao se unirem em função do empreendimento, e definir o que é possível ser feito dentro dos limites de seus recursos naquele momento, esses atores acabam por se comprometer com o projeto. Se comprometendo, colocam em movimento uma cadeia de novos compromissos e podem emergir novos objetivos. O princípio da colcha de retalhos traduz essa contribuição e mostra-se compatível com o princípio da perda aceitável ao permitir que o empreendedor diminua seus investimentos iniciais, por poder contar com o investimento de seus parceiros estratégicos.

2.5.2.4 A limonada: o imprevisível como recurso e processo

Segundo Sarasvathy (2008), o quarto princípio corresponde à habilidade do empreendedor de transformar o inesperado em valor. Ao optar por objetivos flexíveis

e construções em conjunto com os stakeholders, o empreendedor se torna apto a fazer planos que possam abraçar as incertezas. Problemas deixam de ser exclusivamente limitadores, eles são parte do que se pode moldar. Assim sendo, têm a potencialidade de se transformar em oportunidades para o empreendimento.

O pensamento *effectual* permite que o empreendedor tire partido da incerteza, tratando eventos inesperados como uma oportunidade de exercer controle de uma nova situação. A lógica do planejamento, das imprevisibilidades e da incerteza é “rearranjada” na lógica *effectual*. Ao iniciar com uma noção bem ampla de seus objetivos, é possível criar os planos de forma incremental, utilizando a incerteza e as contingências como recursos para determinação de seus objetivos (SARASVATHY, 2008).

A proposta *effectual* para lidar com surpresas e fatores inesperados é a de que sejam tratados como uma fonte de oportunidade para a criação de valor. Mas para que isso se realize, é necessário que o empreendedor se apodere da situação e criativamente combine os recursos à sua disposição de modo a forjar a nova possibilidade (SARASVATHY, 2008). Como em toda a proposta teórica, o ator está no centro dos acontecimentos e seu desafio é moldar o ambiente.

A depender do novo cenário, emergem novos objetivos e o que surpreende pode ser o gatilho de novos processos e mesmo a fonte de novos lucros. O pensamento *effectuator* opta por alavancar as contingências e não evitá-las (PORTO; MELLO, 2015). Quer a novidade seja positiva ou negativa, ela pode ser utilizada como um *input* para novos processos de criação dentro do negócio.

2.5.2.5 O piloto no comando: controle não-preditivo

Tanto a lógica causal quanto a *effectual* procuram algum controle sobre o futuro (SARASVATHY, 2008). A diferença está em como buscam exercer esse controle. O pensamento *effectual* foca nos aspectos controláveis do futuro imprevisível. A ênfase está em trabalhar nas áreas em que a ação do empreendedor e seus parceiros pode impactar as circunstâncias. Como visto anteriormente, *Effectuation* é uma forma de

tomar decisões em ambientes de alta imprevisibilidade, nos quais a ação humana tem grande potencial para moldar o futuro.

Assim, a figura do empreendedor está em destaque em todo o processo, visto que sua ação oferece a janela para aproveitar oportunidades inesperadas e pode ter a chave para evitar impactos desastrosos. Sarasvathy (2008) chamou esse princípio de “piloto no comando”, uma analogia à ação dos pilotos no comando das aeronaves em contraponto a aeronaves pilotadas por máquinas. A figura de linguagem realça a capacidade de improviso e busca por novas soluções.

Esse princípio encontra ressonância nos escritos de Knight (1921), quando o economista afirma que a economia precisa de um quarto fator de produção, além dos já definidos terra, trabalho e capital. O empreendedor em Knight é aquele que age apesar da incerteza, quando não há frequência ou previsibilidade dos fenômenos. Na proposta teórica *Effectuation*, a lógica é a de um controle não-preditivo: a ação desse empreendedor pode resultar no controle do ambiente, ainda que ele não tenha previsto todos os seus fatores (SARASVATHY; DEW, 2005).

Esse tipo de processo tem lugar em situações em que a ação humana é o fator predominante, diagnóstico que se aplica aos ambientes de negócios quando os mesmos são caracterizados pela incerteza, ambiguidade de objetivos e falta de clareza nas consequências possíveis. Em situações em que há razões para considerar que o futuro é realmente desconhecido, focar nas previsões pode não ser tão útil (SARASVATHY, 2008).

Esse ambiente é aparentemente favorável à ação dos empreendedores que, com base em suas experiências pregressas e confiança em suas habilidades se propõem a agir. Assim, o princípio “piloto no comando” pauta-se na premissa de confirmar planos, objetivos e ideias a partir da experiência (SARASVATHY, 2008).

O empreendedor *Effectuator* entende empresas e mercados como artefatos criados pelo homem. Assim sendo, acredita que seja possível tanto reconhecer oportunidades quanto fabricá-las. Para isso, sua ação e de seus parceiros é imprescindível. Nesse contexto, as empresas são uma forma de gerar valor e novidade para eles mesmos e

para o mundo (READ; SARASVATHY, 2005; DEW; SARASVATHY, 2005; SARASVATHY, 2008).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as etapas e as escolhas do percurso metodológico definidos para alcançar os objetivos desta pesquisa. Apresenta-se o método de pesquisa escolhido e as razões para sua escolha. Em seguida são levantadas as unidades de análise, de observação e os sujeitos da pesquisa, que levam à descrição da forma como os dados foram coletados e analisados. Uma síntese desse percurso é apresentada ao final do capítulo, organizadas no Quadro 3.

A metodologia é uma etapa de um trabalho de pesquisa que busca definir os processos lógicos a serem utilizados na investigação científica dos fatos (GIL, 2008). É considerado ainda um processo intelectual para adquirir conhecimentos através da busca por respostas para os problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos (FACHIN, 2006).

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Tendo estabelecido como objetivo geral analisar como os princípios da lógica *Effectuation* manifestam-se na etapa de criação e nos primeiros anos de operação de quatro empreendimentos inovadores localizados em Belo Horizonte, realizou-se uma pesquisa de campo, do tipo descritiva, com uma abordagem qualitativa, fundamentada no método de estudos de casos múltiplos.

Em relação ao tipo, a escolha por uma pesquisa descritiva se dá a partir da pretensão de estabelecer as relações encontradas entre as práticas evidenciadas em campo e a teoria estudada (Yin, 2001). Objetiva-se descrever como se dá o fenômeno da criação de novos negócios nos casos estudados, permitindo dessa forma, identificar como os princípios da lógica *effectual* se manifestam. Para Gil (2010), essas são funções da pesquisa descritiva.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, pois a pesquisa qualitativa permite estudar um fenômeno com maior profundidade, o que oferece ao pesquisador detalhes informais que podem se mostrar relevantes para as análises necessárias,

detalhes esses, dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo (FREITAS, JABBOUR, 2011).

Para Godoy (1995), estudos qualitativos são indicados quando o pesquisador se dispõe a compreender um fenômeno em seu ambiente natural, a partir de um “mergulho” no contexto em que ele acontece. A metodologia é condizente com o presente trabalho, uma vez que se pretendeu coletar informações por meio do contato direto com os empreendedores, o que facilitou uma maior abertura ao aprofundamento. Essa coleta tornou possível obter informações sobre as formas como os empreendedores trabalham ideias de negócios, tomam decisões e implementam estratégias. Os depoimentos obtidos nas entrevistas foram posteriormente analisados à luz dos pressupostos da teoria *Effectuation*.

A opção pelo tema e pela abordagem qualitativa também estão relacionados à vivência da pesquisadora, que trabalha há oito anos em uma instituição que fomenta e estuda o empreendedorismo no Brasil e por conviver com empreendedores desde a infância, favorecendo a vivência em campo, na condição de analista técnica e consultora e, sobretudo, de observadora interessada. A proximidade com profissionais que lidam com o tema foi igualmente importante para o acesso aos sujeitos entrevistados, assim como sua representatividade para os fins desta pesquisa.

Em relação ao método de investigação escolhido, essa pesquisa elegeu o estudo de casos múltiplos, que, segundo Yin (2014), valoriza a investigação empírica do fenômeno dentro de seu contexto, sendo muito útil em casos nos quais os limites entre o fenômeno e o contexto não estão tão claros. O autor também ressalta que o método permite esclarecer diversos processos do fenômeno pesquisado. Por se tratar de um estudo que abrange a tomada de decisões, a definição de estratégias, em que justamente a separação entre o fenômeno e o contexto é complexa, o estudo de casos mostrou-se adequado.

A escolha do método de pesquisa de estudo de casos múltiplos ou multicasos, também se justifica por estar o trabalho voltado a responder a perguntas de “como” e “por quê” certas circunstâncias se repetem na criação de empresas. Nesse cenário, o estudo de caso oferece a oportunidade de uma investigação mais aprofundada em

um contexto que o pesquisador não possui controle sobre os fenômenos estudados e que envolve acontecimentos contemporâneos (GODOY, 1995).

O interesse desse trabalho é compreender a história dos empreendimentos, suas estratégias iniciais, seus pontos de mudança de estratégia, e a ação dos empreendedores durante essas trajetórias, para, na sequência, relacionar os relatos à teoria escolhida. Como dito anteriormente, embora a proposta teórica em questão venha sendo apreciada por diferentes autores, a maioria dos escritos aborda empreendedores do hemisfério norte. Portanto, utilizar uma abordagem qualitativa, com um público distinto do usual, foi uma escolha que viabilizou a possibilidade de perceber se os achados encontram reverberação em empreendedores que vivem em um ambiente diferente daquele experimentado pelos sujeitos de pesquisa iniciais.

3.2 Unidades de análise, de observação e sujeitos da pesquisa

Quatro empreendimentos com características inovadoras integram a unidade de análise eleita. Interessa a esse estudo entender como os princípios de *Effectuation* são observados nas práticas dos empreendedores à frente desses negócios e como se dá a construção da estratégia dos mesmos, nos primeiros anos de vida. A escolha por empreendimentos com caráter inovador é um entre os vários recortes possíveis para as avaliações propostas nesse estudo. Sua definição está calcada na necessidade de semelhança entre as quatro unidades de observação eleitas, no interesse em estudar segmentos econômicos diversos e na diferenciação que a inovação confere aos empreendimentos, configurando como uma característica marcante. O quadro 4 traz a síntese do perfil inovador de cada uma das empresas.

Quadro 4 – Síntese do perfil inovador das empresas

Inovações em	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Serviços	Visitação guiada em estufa com colheita de vegetais; Processos de produção com redução da perda de alimentos;	-	-	Programa de treinamento de desenvolvedores no estilo
Modelo de negócios	Fazenda em área urbana, acoplada a mix de serviços na área de alimentação	Mix de serviços: co-working + plataforma criativa + café +Hamburgeria	Parceria com “fornecedores”; modelo de comissionamento; Efemeridade dos contratos	Flexibilidade anual para abarcar novos tipos de serviços e desenvolvimento de produtos de tecnologia
Marketing	Oferta de uma experiência sustentável dentro de um shopping center.	Conceito do local, saindo da ideia de menor custo para a ideia de comunidade, colaboração; Esforço criativo de conceitualização do negócio	Conceito do local e dos eventos	-
Observações	Pelas características do negócio, a localização pode ser considerada um fator inovador.	A empresa diferenciou-se ao lograr desenvolver um conceito inovador e transportá-lo para produtos e serviços	Os serviços e produtos oferecidos pela empresa não são inovadores em sua essência, mas são no conceito e na apresentação.	A inovação também pode ser notada nos processos de criação de produtos e na forma como as consultorias são realizadas.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

O presente trabalho teve como unidades de análise: 1) uma empresa localizada em área urbana, 2) uma empresa voltada para capacitação e criação, que inclui um espaço de co-working, palestras e cursos, bar e hamburgueria, 3) um empreendimento múltiplo que inclui loja, restaurante e produção de eventos e 4) uma empresa de tecnologia e inovação.

A definição por estudar quatro empresas parte das considerações de Eisenhardt (1989), segundo as quais esse seria um número de casos aceitável para garantir conclusões relevantes. Avaliando a proposta teórica e trabalhos já existentes sobre o tema, optou-se pela inovação como recorte. Assim, em comum, os empreendimentos têm características inovadoras de gestão, seja no modelo do negócio, no propósito do empreendimento ou nos fluxos operacionais e possuem menos de dez anos de atuação no mercado.

Igualmente importante é o fato de que, sendo a inovação algo comum aos empreendimentos e que os colocasse em um mesmo grupo, houvesse entre eles também diferenças. Dessa forma, procurou-se empresas de setores diferentes, cujas trajetórias trouxeram diversidade ao estudo, permitindo uma discussão mais rica e com possibilidades de diferentes formas de análise dos princípios de *Effectuation*. As diferenças permitem inferir acerca do que os empreendimentos apresentam em termos de características comuns com relação aos princípios da proposta teórica e às características da estratégia desenvolvida por eles. Pode ou não serem percebidas em outras empresas, cujos empreendedores tenham perfis similares ao dos entrevistados, sendo para isso necessários novos estudos, conforme sugerido nas considerações finais desse trabalho.

Tendo explicado a escolha pelas empresas, faz-se válida uma breve descrição das mesmas. A empresa A iniciou suas atividades em 2016 com a proposta de diminuir as distâncias entre o consumidor e o produtor, ressaltando, em suas atividades, a importância da agricultura sustentável, da alimentação saudável e da educação ecológica de crianças. Contando com parceiros estratégicos desde o início do empreendimento, os empreendedores se propuseram a cultivar hortaliças diferenciadas e abrir as características gerais do empreendimento aos visitantes. A equipe da empresa inova nas características dos produtos, nas tecnologias utilizadas

para diminuir os ciclos de plantio e colheita e na oferta de serviços no espaço que abriga não só o cultivo de hortaliças, mas também um minimercado, uma loja de produtos para hortas caseiras e restaurante de alimentação saudável.

A segunda unidade de análise (a empresa B) é uma iniciativa que mescla serviços de coworking com oferta de cursos e palestras e ainda um bar com hamburgueria. O empreendimento está em operação desde 2016, tendo sempre uma forte vertente criativa, desde a concepção do nome e proposta de valor até os produtos que dele derivam. A inovação se faz presente na multiplicidade de atividades da empresa, bem como em seu posicionamento e uso das tecnologias digitais para criação, cocriação e publicidade do negócio.

O terceiro empreendimento pesquisado, a empresa C, também traz múltiplas atividades em um só lugar. Inaugurado em 2016, se propõe a oferecer aos clientes uma experiência diferenciada de consumo. O espaço comercializa objetos para casa, moda feminina, design de móveis e acessórios com vários diferenciais. Entre eles o fato de que as marcas estão ali por tempo limitado. Com contratos que variam de três meses a um ano, a única certeza é a efemeridade: o que está disponível hoje pode não estar amanhã. No segmento de eventos, a empresa atua com um calendário que inclui suas versões de festas populares, como o carnaval e as festas juninas. Além desses eventos, produz pequenos shows musicais, recitais, e oficinas voltadas à arte. Todas as ações, da escolha de produtos à produção de eventos sob a curadoria dos empreendedores.

Fundada em 2012, a empresa D trabalha nos segmentos tecnologia e inovação e iniciou suas atividades em uma região da capital mineira conhecida como São Pedro Valley: uma referência a região conhecida como Silicon Valley, nos Estados Unidos, que abriga várias *Startups*. A empresa dobra de tamanho anualmente, segundo um de seus fundadores, entrevistado para o presente trabalho. Atualmente, a empresa tem entre os clientes grandes bancos digitais, uma indústria farmacêutica e uma grande locadora de carros. Presta serviços não só de desenvolvimento de soluções digitais, mas também de consultoria de inovação.

Os sujeitos da pesquisa foram os empreendedores responsáveis pela criação e operacionalização das empresas em seus primeiros anos de atuação. O modo como tomam decisões sobre o empreendimento é o que permite categorizar sua lógica como causal ou *effectual* (González *et al.*, 2011). A partir de seus depoimentos, foi possível analisar a proximidade ou distanciamento dos princípios *effectuais*.

Quadro 5 – Relação entre empresas e entrevistados

Empresa	Empreendedores	Abreviatura
Empresa A	Entrevistado 1	E1
	Entrevistado 2	E2
Empresa B	Entrevistado 3	E3
Empresa C	Entrevistado 4	E4
	Entrevistado 5	E5
Empresa D	Entrevistado 6	E6

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para atender aos objetivos desse estudo e em consonância com sua abordagem e método de pesquisa, os dados foram levantados por meio de entrevistas que utilizaram um roteiro semiestruturado, que ofereceu aos entrevistados a possibilidade de narrar a trajetória de criação e concepção do empreendimento, com certa flexibilidade, para que houvesse abertura para o surgimento de dados relevantes que não estavam previstos *a priori*, ao mesmo tempo em que a padronização guiou a coleta de informações necessárias para atender aos objetivos propostos (GODOY, 1995).

Nas entrevistas, as principais questões foram elaboradas fundamentalmente baseadas no referencial teórico desse estudo, estruturadas em cima de cada princípio da teoria, que se relaciona a características do comportamento do empreendedor em momentos de tomada de decisão.

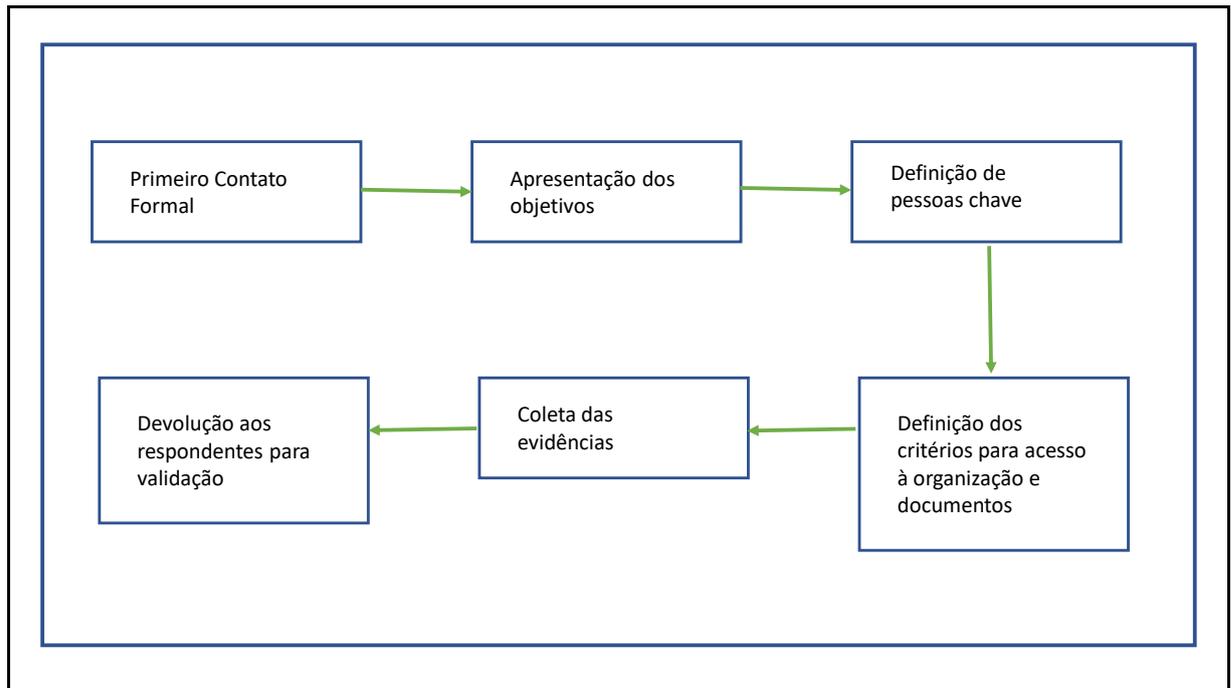
Para tanto, as perguntas foram elaboradas para abordar cada um dos cinco princípios, tomando-se o cuidado de retornar aos temas, sempre que necessário ou quando a resposta não era entendida como suficientemente clara. O roteiro incluiu perguntas com relação à inovação, à história da ideação, dos primeiros anos do empreendimento. Também foram elaboradas perguntas que pudessem ajudar a observar se o processo decisório dos empreendedores tinha características causais ou *effectuais*.

A abertura para que o entrevistado falasse sobre os temas a partir de um leve direcionamento conferiu à pesquisadora a liberdade necessária para perseguir outros pontos relevantes que surgiram durante a visita às empresas e a conversa com os profissionais (YIN, 2001).

As empresas A, B e D foram indicadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Minas Gerais (SEBRAE-Minas), por fazerem parte de projetos coletivos de inovação ou serem parceiros em iniciativas de educação empreendedora voltada para inovação. Já a empresa C foi identificada pela pesquisadora, durante um trabalho primário de campo, como estudo de caso único.

Visando a estabelecer processos que permitissem melhor performance na coleta de dados, foi observado o processo de planejamento proposto por Freitas e Jabbour (2011) descrito na figura 2.

Figura 2 - Processo de planejamento da coleta de dados e evidências em estudos de caso



Fonte: FREITAS; JABBOUR, 2011.

Em relação ao processo de contato com as empresas, houve um primeiro contato formal, com a apresentação dos objetivos da pesquisa e esclarecimento de dúvidas. Por tratar-se de empresas indicadas, os contatos já estavam direcionados para os empreendedores que seriam os sujeitos de pesquisa. Os objetivos do trabalho requeriam que os sujeitos entrevistados fossem aqueles que, no início das atividades, estiveram à frente da modelagem das empresas. Por se tratar de um estudo envolvendo a forma como as decisões foram tomadas, foi de extrema relevância que os entrevistados exercessem essa função. Durante o levantamento das informações foi evidenciado que nas empresas B e D, apenas um dos sócios exercia esse papel de forma acentuada. A entrevista com esses sujeitos corroborou o que havia sido levantado.

Assim, para coletar as informações relativas às empresas B e D, ouviu-se um empreendedor de cada. A trajetória de ideação e modelagem das empresas A e B, no entanto, ocorreu com dois empreendedores responsáveis pelas principais decisões e direcionamentos. Assim, para melhor análise, todos os sócios dessas duas empresas

foram entrevistados. Dessa forma, o esforço de entrevistas resultou na realização de seis entrevistas, para melhor analisar as quatro empresas.

A partir do primeiro contato, foram definidas as condições, datas e horários para visita às organizações e realização das entrevistas, que foram gravadas e posteriormente transcritas, originando um documento descritivo do encontro. Esse documento foi enviado aos entrevistados para sua confirmação das informações coletadas. Como afirmam Freitas e Jabbour (2011), trata-se de um estudo científico, sendo assim importante que a fonte esteja de acordo com o uso de sua fala.

As quatro empresas foram visitadas pela pesquisadora e foi relevante para auxiliar na identificação e observação das inovações que haviam sido apontadas no processo de busca de empreendimentos. Planejou-se realizar as entrevistas nas próprias empresas, como forma de permitir outras percepções que pudessem resultar em perguntas não previamente formuladas. Assim se deu nas empresas B e C. Já as entrevistas com os empreendedores das empresas A e D, entretanto, foram realizadas à distância, via troca de áudios e videoconferência, em função da disponibilidade dos mesmos.

As entrevistas resultaram em aproximadamente sete horas de gravação, tendo variado entre cinquenta e cinco minutos a uma hora e trinta e dois minutos de duração, cada. Ainda que o roteiro inicial tenha sido observado, a diferença de tempo se deu principalmente devido ao estilo de fala dos entrevistados. Alguns foram mais diretos em suas respostas, outros, ao reviver os primeiros desafios e decisões à frente do negócio se permitiram aumentar os relatos, extrapolando o que era questionado. Essa variabilidade mostrou-se interessante por ser um indicativo a mais da identidade do empreendedor, característica que fez parte das análises.

Os sujeitos da pesquisa são seis empreendedores, fundadores das empresas estudadas, fontes primárias das histórias de ideação, modelagem e implementação dos negócios, sendo assim distribuídos: dois fundadores da Empresa A, um fundador da empresa B, dois fundadores da empresa C e um fundador da empresa D. Na empresa A, o Entrevistado 1 deixou a empresa 10 meses antes da entrevista, mas a entrevista foi mantida por tratar-se de uma análise do primeiro ano de vida da empresa, no qual ele foi tão atuante quanto o sócio que se mantém no negócio. O

Entrevistado 2, também fundador, continua à frente do negócio e também foi ouvido pela pesquisa.

Na empresa B, embora seja composta por três sócios, apenas o Entrevistado 3 atua diretamente no negócio e foi seu idealizador com maior influência nas decisões de lançamento da empresa. A empresa C foi fundada por dois profissionais, Entrevistado 4 e Entrevistado 5, ambos ouvidos em entrevista.

Por fim, a empresa D foi fundada por dois profissionais e tem como característica a divisão de tarefas, ficando o Entrevistado 6, responsável, dentre outras funções, por responder às demandas de comunicação.

Quadro 6 – Síntese do perfil dos entrevistados

Perfil dos Entrevistados			
Entrevistado	Áreas da empresa sobre sua responsabilidade	Empreendeu antes?	Inspirou-se em outros modelos de negócio?
Empresa A – E1	Produção, gestão financeira e administrativa	Sim	Sim
Empresa A – E2	Expansão, comercialização Supervisão administrativa	Não	Sim
Empresa B – E3	Toda a gestão	Não	Sim
Empresa C – E4	Criação de produtos Supervisão de comunicação Criação de eventos Supervisão administrativa	Sim	Não
Empresa C – E5	Supervisão das operações, Gestão administrativa	Sim	Não
Empresa D – E6	finanças, marketing, concepção de produto e administrativo	Sim	Não

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

2.4 Técnica de Análise de dados

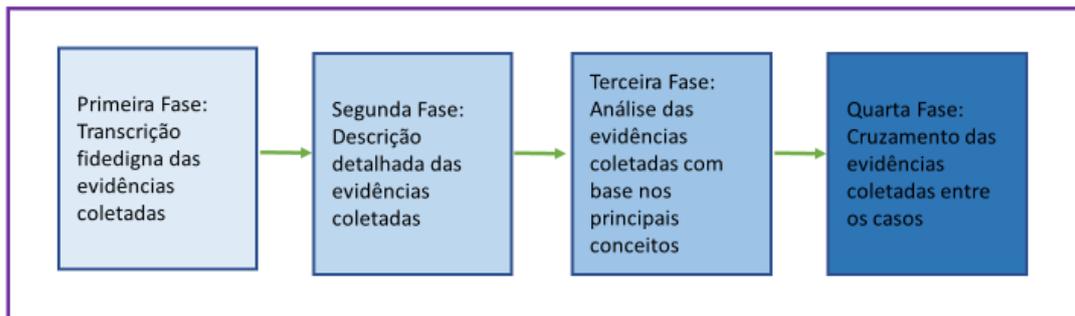
Eisenhardt (1989) defende que a distância que frequentemente separa dados de conclusões pode ser comparada a um grande abismo, portanto, para lidar com o desafio de extrair conclusões dos dados coletados nos quatro casos estudados, foi utilizada a técnica análise de conteúdo.

Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa técnicas contidas em procedimentos sistemáticos e objetivos que buscam descrever o conteúdo de mensagens e indicadores, de forma a considerar as condições de produção e recepção dessas mensagens.

Por meio desse método, é possível conhecer e compreender estruturas, ações, características e modelos a partir de fragmentos das mensagens coletadas. Esses fragmentos são categorizados e permitem o levantamento de evidências que reforçam ou contradizem as hipóteses levantadas. Uma vez categorizadas, as evidências foram cruzadas, tanto dentro de um mesmo caso quanto entre casos diferentes, à luz dos princípios da teoria eleita (BARDIN, 2011).

Como descrito por Câmara (2013), o pesquisador realiza um movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa. Esse fazer permite que as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo. Para o presente trabalho, estipulou-se que as categorias seriam definidas *a priori*, correspondendo cada uma a um princípio da proposta teórica.

Como descrito no processo proposto por Freitas e Jabbour (2011) e representado na Figura 3, a primeira fase de análise pressupõe transcrição das entrevistas e com subsequente envio dos mesmos aos entrevistados para confirmação. Na segunda fase, o detalhamento permite identificar os dados mais relevantes para a pesquisa. A terceira fase é quando os dados em destaque são analisados à luz do referencial teórico. Essas três fases foram realizadas separadamente para cada um dos quatro casos, de forma a intensificar a aproximação com o caso de cada empresa, para observar os padrões específicos de cada uma antes de passar à próxima fase (Eisenhardt, 1989).

Figura 3: Processo de análise das evidências coletadas em estudos de casos

Fonte: FREITAS; JABBOUR, 2011.

Os áudios das entrevistas foram transcritos e geraram oitenta e uma páginas. Esse material foi analisado em uma pré-análise que compreendeu os processos de leitura flutuante, escolha dos trechos de fala relevantes, confirmação da relevância das categorias escolhidas. A fase de pré-análise propiciou maior familiaridade com os relatos e a confirmação das categorias definidas aprioristicamente.

Na fase seguinte, os dados das quatro empresas foram cruzados e deles emergiram similaridades e diferenças apontados no capítulo “Apresentação e análise de dados”.

Quadro 7 - Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados

(continua)

Elementos da metodologia	Descrição	Autores
Tipo de pesquisa	Descritiva	GODOY, 1995. YIN, 2001.
Abordagem	Qualitativa	
Método	Multicasos	YIN, 2001. EISENHARDT, 1989. KICH; PEREIRA, 2013.
Unidade de análise	Empresa de tecnologia e inovação Co-working/Plataforma criativa Fazenda Urbana Mix de loja/bistrô/espço de eventos	VASCONCELOS et al., 2008. SARASVATHY, 2008

(conclusão)

Unidade de observação	Criação da Empresa e estratégia	VASCONCELOS et al., 2008. MAKAREM, 2017. MINTZBERG, 2006.. SARASVATHY, 2005; 2008.
Sujeitos da pesquisa	Empreendedores à frente dos negócios.	SARASVATHY, 2008. FIDELIS, 2017.
Coleta de dados	Entrevista semiestruturada	GODOY, 1995
Análise dos dados	Análise de conteúdo	BARDIN, 2011. CÂMARA, 2013.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta sucintamente as quatro empresas que participaram do presente estudo e integraram a análise multicase que guiou essa pesquisa. Dentre outros, a caracterização traz um breve histórico de sua concepção e formação, assim como os segmentos de atuação, localização e suas características inovadoras. Em seguida, apresenta-se o conjunto de categorias temáticas que traduzem a análise dos dados coletados junto aos sócios-empresários desses quatro negócios e o referencial teórico que fundamentou esse estudo.

Os quatro empreendimentos escolhidos para a pesquisa têm em comum o fato de inovarem em algum ponto de sua operação. Seja na ideia de negócio, na forma de oferta do produto ou serviço, na segmentação ou nas ações internas, os empreendimentos apresentam ações ou soluções inovadoras. (CASTRO, 2014).

Em sua obra de 2015, Tidd e Bessant conceituam inovação como sendo “o processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar valor.” (TIDD; BESSANT, 2015, p.21). Percebe-se que, quer seja no momento de criar algum diferencial, quer seja no de reagir a algum novo aspecto do mercado, o processo de tomada de decisão das pessoas à frente do negócio mostra-se relevante em todo o contexto, sendo mesmo um dos definidores dos resultados da empresa (RIES, 2012). Por seu ineditismo, a inovação abrange diferentes graus de incerteza, mostrando-se um recorte interessante para avaliação da lógica decisória mais característica no desempenho do empreendedor.

A pesquisa inicial apontou ainda para outra similaridade: a forte presença de características pessoais ou crenças dos empreendedores na forma como a empresa se posiciona. Configuram-se, assim, como iniciativas derivadas do propósito de seus fundadores (MATTOS, 2017), afirmação que pode ser averiguada nas entrevistas, conforme será mostrado no capítulo 4.

Por questões de conveniência, observou-se também a localização das empresas, tendo as quatro operações na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Cidade de domicílio da pesquisadora.

4.1 Caracterização das empresas estudadas

4.1.1 Empresa A

Segundo os fundadores, a empresa A surgiu do desejo de empreender de seus sócios. Ambos trabalhavam em projetos do governo do estado de Minas Gerais, e conviviam com empreendedores em estágios iniciais do negócio. Essa convivência e suas histórias pessoais estimulou-os a pesquisar segmentos que lhes interessasse. Em viagens com os projetos conheceram modelos de negócios similares que foram a inspiração inicial para a criação de sua empresa, que inovou ao se configurar em uma fazenda estabelecida em um espaço urbano, atendendo demandas de negócios e de consumidores finais.

A proposta da Empresa A é diminuir a distância entre o produtor e o consumidor, oferecendo alimentos orgânicos e utilizando práticas sustentáveis. Impactar um grande número de pessoas também é um anseio dos empreendedores desde a ideação. Assim sendo, desde o início a ideia era constituir e operar uma fazenda em uma região de grande densidade demográfica, o que possibilitaria evitar o desperdício que ocorre na cadeia produtiva. Inicialmente pensada para funcionar em São Paulo, obteve em Belo Horizonte as condições favoráveis para seu funcionamento.

A empresa A atua no ramo de alimentos, desde 2016, produzindo e vendendo hortaliças em três grandes centros urbanos. Em duas das operações, as atividades também incluem um hortifrúti e um restaurante, além de atividades educacionais ligadas à produção alimentar. A empresa passou por duas fases logo no início das operações. Na primeira, as atividades aconteciam em uma fazenda arrendada na região metropolitana de Belo Horizonte, próximo ao cinturão verde da cidade.

Os empreendedores classificam esse primeiro momento como uma época de testes em que experimentavam o mercado e faziam alterações no processo para que ficasse

mais próximo de suas ideias de negócio. A segunda fase é de realização da ideia de negócio, com a construção de uma estufa e a produção dentro do centro urbano, correspondendo aos objetivos de diminuir as distâncias entre a produção e o consumo, oferecer alimento livre de agrotóxicos e aumentar a produtividade. Nessa fase, uma parceria impactou os negócios expandindo as operações para incluir um espaço de hortifrúti, que oferece alimentos de outros produtores e um restaurante de comida saudável. Um mix que, segundo o parceiro, seria mais atrativo para o público em geral.

A localização do negócio (dentro de um shopping center), aliada a esse mix, fomentou o interesse do público e fez surgir a demanda por atividades de visitação do espaço de produção. Avaliando a demanda, os empreendedores optaram por gerar novos produtos e serviços unindo a alimentação saudável a atividades de conscientização e educação que incluem visitas guiadas à estufa e colheita de hortaliças pelos visitantes.

O empreendimento enquadra-se nos limites da pesquisa por ter os valores dos sócios fundadores permeando várias das operações, por ser inovador no modelo de negócios, nos processos, em alguns produtos e na localização.

4.1.2 Empresa B

A empresa B foi inaugurada como um *co-working* e evoluiu para uma plataforma criativa que inclui um café, cursos livres e eventos. Todas as operações têm lugar em Belo Horizonte, em um casarão em uma das avenidas mais movimentadas da capital mineira.

Segundo seus fundadores, a ideia do negócio surgiu de uma oportunidade, em 2016. Os fundadores dispunham de escritórios não utilizados no centro da cidade, e desejavam transformar o espaço em uma fonte de renda. Um dos sócios – são três: mãe e dois filhos – sugeriu que a ideia de alugar no mercado imobiliário tradicional fosse substituída pela criação de um *co-working*: um espaço preparado para receber diferentes profissionais que optam por realizar suas atividades de trabalho ali, pagando pelo uso do espaço.

Sua inovação inicial consistiu em ir contra o modelo vigente na cidade que replicava a atmosfera de escritórios comuns. Em contraste, a opção dos empreendedores da Empresa B foi a de oferecer um local com algumas características lúdicas e fomentar a interação entre os visitantes. Seu esforço de construção de marca e de divulgação também se mostrou diferenciado, atraindo mídias espontâneas e interesse. O conceito trabalhado foi o da comunidade, o do encontro.

Incomodado com a diferença entre as propostas existentes na cidade e as que conhecia em outros países, o sócio que havia levantado a opção de *co-working* trabalhou em um conceito que o diferenciasse não só em comunicação, mas também em proposta de valor e quanto ao público interessado.

Empresa B: “Na Europa eles não estavam dividindo despesas e multiplicando resultados, que é uma conversa fiada [...] Esse povo na Europa “tá” lá vendendo um mundo melhor e o povo aqui “tá” vendendo baia! É muito diferente o que eles estão vendendo. Mas os dois se chamam de *co-working*.”
E3

Unindo o entendimento do *co-working* como um espaço de compartilhamento, de encontro, de construção de identidade com o nome da rua em que ele foi inaugurado, a empresa B e parceiros iniciaram o processo de construção de marca e conceito – a primeira ação de inovação do negócio. Segundo os fundadores a empresa, a definição dos valores desse conceito permitiu criar as bases para as decisões de desenvolvimento que se seguiram.

Logo no início, uma parceria fomentou a oferta de cursos livres, o que potencializou a vocação colaborativa que os empreendedores desejavam trazer para o negócio e constituiu um segundo esforço de inovação. As pesquisas dos empreendedores sobre comunidades, sobre compartilhamento e sobre tendências do segmento em outros mercados os levou a adotar serviços de gastronomia como parte do modelo de negócio. Dessa forma, de inovação em inovação, a empresa B evoluiu para um negócio multifacetado, com forte apelo cultural e de desenvolvimento criativo.

Na sequência, houve uma reestruturação, com o objetivo de estar disponível para um número maior de pessoas. Os empreendedores, que têm entre seus valores a

intenção de enriquecer a cena cultural e intelectual da cidade, perceberam que o modelo e a localização não favoreciam que as pessoas descobrissem o negócio casualmente. Nas palavras de um dos empreendedores, “E aí eu falei: a gente tem que ir pra cara do gol. As pessoas têm que descobrir a gente sem querer. Elas têm que entrar e perguntar: o quê que é aí?” (E3). No novo espaço foi criado um café e aumentada a oferta de espaços para cursos com parceiros. A casa também passou a receber eventos culturais, muitos deles voltados para a indústria criativa.

Traços inovadores podem ser observados no modelo que abraça vários negócios em um, na proposta de identidade - que inclui um fruto criado para ser “Empresa B” e um drink com o sabor que se pretende para o fruto, entre outros cuidados – e na diferenciação em comparação a outras iniciativas de *co-working*.

4.1.3 Empresa C

A mistura de loja, atração cultural, bistrô, espaço de convivência e espaço para eventos que constitui Empresa C também é objeto do presente estudo. A inovação, enquanto capacidade de transformar ideias em valor (TIDD; BESSANT, 2015) se faz notar da ideia de negócio ao calendário de eventos.

Fundado em dezembro de 2016, a empresa C tem surgido da ideia de hospedar marcas e não pessoas. Esse formato pode ser considerado inovador, uma vez que não se tem notícia de abordagem semelhante em outros mercados. A proposta prevê que parceiros ocupem parte do espaço com seus produtos ou serviços, mas por tempo limitado.

Nesse modelo, é possível que uma empresa “alugue” um espaço, desde que sua identidade seja consoante com a identidade da Empresa C. Os interessados procuram a Empresa C, que faz uma curadoria e aceita ou não a parceria. A empresa também procura os parceiros e os aborda se entender que são complementares.

Fechado o contrato, o parceiro, quando fornecedor de produtos, disponibiliza seus produtos durante um período que varia de três meses a um ano, a depender do

contrato e dos resultados. Se for um serviço, o mesmo processo tem lugar, com as devidas adequações.

Segundo seus fundadores, empresa C busca se caracterizar como um espaço diferenciado dentro do cotidiano da cidade. Para fortalecer a atmosfera de diferenciação, a empresa investe em uma ambientação criada por decoradores - toda ela à venda e igualmente itinerante.

Faz parte dos serviços oferecidos um restaurante/bistrô, também esse com chef e gestão itinerantes. Com o desenvolvimento do negócio, surgiu a possibilidade de eventos e eles foram desenvolvidos com forte relação com a cena cultural da cidade. Com o tempo, alguns espaços do imóvel foram solicitados pelos próprios clientes para eventos particulares e a empresa C ganhou mais essa operação.

A inovação vai além da diversidade do espaço, para abarcar os contratos com os parceiros e mesmo o pagamento: cada “hóspede” deixa, além de seus produtos, sua máquina de cartão, de forma que os que é vendido é creditado diretamente para os produtores que, ao final de trinta dias repassam uma comissão para o hotel. Fazem parte dessa dinâmica uma curadoria dos produtos e a efemeridade do que é oferecido: as marcas são hóspedes que estão ali por um tempo limitado. Os parceiros fecham contratos por curtos períodos, o que resulta em grande rotatividade e incita os clientes a não postergar suas compras.

A forte presença de traços da personalidade e da trajetória dos fundadores se explicita tanto na concepção do negócio, como nos segmentos que escolheu para trabalhar: moda, gastronomia e identidade cultural da cidade. Em entrevistas quando do lançamento do empreendimento, o idealizador defendeu sua escolha pela cidade por ser seu local de moradia e de desenvolvimento de trabalhos (MENEGETTI, 2016).

4.1.4 Empresa D

A Empresa D foi fundada por dois sócios em 2012. Inicialmente pensada exclusivamente como criadora de aplicativos, evoluiu em seu portfólio e tem o objetivo de entregar mão de obra técnica qualificada nas áreas de design, tecnologia,

programação e inovação para oferecer soluções específicas que façam frente às demandas de seus clientes, assim como cocriar processos desde o início, abordando também fases cujo foco não está na solução digital.

Essa função de cocriação, que inclui uma imersão nas ações e propostas da empresa pode ser considerada um dos fatores de inovação oferecida pela Empresa D. Para além de pensar a solução digital em si, eles pesquisam e se envolvem na experiência do cliente com a plataforma.

Os sócios iniciaram as atividades sem grandes recursos financeiros, motivados pelo sucesso de um aplicativo desenvolvido por um deles e pelo perfil comercial e administrativo do outro. As dificuldades financeiras e oportunidades espontâneas moldaram os primeiros momentos da empresa, que evoluiu para uma desenvolvedora de aplicativos mobile. Com suas habilidades como os principais recursos, se estabeleceram em uma região da cidade que ficou conhecida por abrigar várias *startups*. Nesse ecossistema de empreendedores em fase inicial de negócio, buscando soluções e escalabilidade, a Empresa D se destacou, ganhando prêmios e conquistando parceiros.

A empresa D valeu-se das parcerias para vender as primeiras soluções, buscando, no início das operações, projetos que pudessem garantir a sobrevivência da empresa. Paulatinamente, clientes de grande porte e visibilidade foram conquistados a partir de prêmios e a visibilidade gerada pelo reconhecimento.

Segundo relato dos fundadores, a empresa dobra de tamanho em termos de faturamento anualmente. A empresa credita esse fato à sua capacidade de experimentar novas iniciativas e definir por sua realização em maior escala ou abandono do projeto de forma rápida e barata. Produtos foram criados a partir dessas experimentações e outras.

Traços inovadores podem ser observados nas propostas dos trabalhos, no programa de treinamento de desenvolvedores, nos processos de experimentação. Os empreendedores afirmam ter adotado uma postura de atenção ao mercado e aos seus resultados, buscando flexibilizar objetivos e serviços de forma a perseguir a

sustentabilidade do negócio. Segundo os relatos, essa postura resultou em uma prática que se distancia de uma rotina constante de reprodução do que deu certo, para se aproximar de um fazer que se propõe testes e novos formatos com frequência.

4.1.5 Quadro síntese das empresas pesquisadas

O quadro 4 resume as informações sobre as empresas pesquisadas no presente estudo.

Quadro 4 – síntese das empresas pesquisadas

Empresa	Sócios	Segmento de atuação	Inauguração	Inovação
A	2	Alimentação/educação	2015	Primeira empresa a produzir hortaliças em larga escala em centros urbanos brasileiros. Mix de serviços e produtos diferenciado.
B	3	<i>Co-working</i> /alimentação	2013	Mix de serviços oferecidos, conceito diferenciado do negócio.
C	2	Varejo/alimentação/eventos	2016	Modelo de parceria, diversidade de atividades.
D	2	TI/Consultoria	2012	Remodelagem constante do negócio, união da entrega de soluções digitais e consultoria em inovação.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

4.2 Categorias de Análise dos Dados

4.2.1 Pensamento Effectual

Em Pensamento *Effectual*, encontram-se análises dos relatos dos sujeitos de pesquisa com base nas categorias que descrevem a aproximação ou distanciamento entre o descrito pelos entrevistados e os postulados da proposta teórica *Effectuation*, que defende como um de seus pilares, que há uma lógica adotada por

empreendedores que se difere amplamente da tradicional lógica de segmentação, definição de mercado alvo e posicionamento (SARASVATHY, 2008).

Os processos do pensamento *effectual* fazem uso de uma lógica que prevê entender o ambiente e utilizar os seus recursos para realizar o que é possível vislumbrar. Nesse sentido, sua atenção está voltada para os fatores sobre os quais o empreendedor detém algum controle e seu esforço se daria no intuito de potencializá-los. Entre os processos dessa lógica estão a análise de quanto é possível investir no projeto, tanto em termos financeiros quanto psicológicos, a busca por parcerias que possam auxiliar na modelagem e operacionalização do projeto e o levantamento de contingências que possam ser transformadas em oportunidades. Todas essas ações calcadas na confiança na habilidade dos empreendedores para gerenciar esse processo (READ, SARASVATHY, 2005; SARASVATHY, DEW, 2005; SARASVATHY, 2008).

4.2.1.1 Pássaro na Mão: recursos disponíveis e identidade do empreendedor

“Um pássaro na mão vale mais do que dois voando.”
Ditado popular.

O adágio popular é a inspiração para a nomeação do primeiro princípio da proposta teórica *Effectuation*. Ele ilustra a importância dada aos recursos disponíveis no processo de criação de um negócio. Quando a linha de raciocínio *effectual* é preponderante, o empreendedor avalia os meios de que pode dispor, buscando retirar deles o máximo de sua potencialidade. Suas decisões são tomadas sem a definição de objetivos rígidos, havendo abertura para flexibilizá-los ao longo da trajetória. Também é proeminente nesse processo decisório a forte influência da personalidade do empreendedor – características que configuram o princípio “Pássaro na Mão” (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY, DEW, 2005; SARASVATHY, 2008).

Assim, o ponto de partida do empreendedor, nessa perspectiva, não é um objetivo específico a ser perseguido, mas sim, sua situação no momento de nascimento da empresa, que inclui, dentre outros, saber dispor dos meios disponíveis para criar um negócio. Seu esforço em pensar no que é possível fazer com os recursos disponíveis pode gerar diferentes ideias de negócios, produtos ou serviços (SARASVATHY,

2008). Os meios avaliados neste momento vão desde o conhecimento até os recursos financeiros, passando por contatos pessoais e profissionais a que tem acesso.

O uso de recursos disponíveis pode ser inferido das falas sobre as decisões de criação das empresas participantes do estudo. Como verifica-se nos depoimentos a seguir.

EMPRESA B: [...] no começo, a decisão primordial de abrir esse negócio foi tão... foi tomada por questões tão objetivas e diretas. Tipo assim... a gente tem um espaço, que é próprio, que atualmente está sendo mais um gasto, porque minha mãe tinha que pagar lá IPTU, Condomínio e companhia ilimitada. Ela precisa decidir o que ela vai fazer com isso. Ela vai deixar parado o resto da vida, pagando IPTU e condomínio? O trem “tava” pingando água lá dentro. Na minha cabeça na época era “Ah! Quer saber? Ela ia ter que gastar esse dinheiro e fazer alguma coisa anyway. Se der certo, ótimo. Se não der, isso já “tava” pensado na seguinte forma – e a gente combinou isso – vamos fazer de um jeito, que se a empresa der errado, o espaço existe e aí pode ir pro mercado imobiliário tradicional e tal. Então, assim, na época eu acho que foi isso também que nos liberou até, pra trabalhar de uma forma menos (fez um movimento de mão no pescoço, ilustrando a sensação de sufocamento). Na verdade, a decisão original, ela foi muito mais impulsionada por uma oportunidade objetiva e tangível do que um desejo filosófico com visão inovadora. (E3)

Ainda sobre uso dos recursos disponíveis, note-se na fala da Empresa B – “Na verdade, a decisão original, ela foi muito mais impulsionada por uma oportunidade objetiva e tangível do que um desejo filosófico com visão inovadora.” (Empresa B) – a intenção de evidenciar o pragmatismo contido na decisão de empreender. Foi importante para o entrevistado ressaltar que a criação da empresa não esteve baseada em sonhos, mas na visão de que os recursos que estavam à mão poderiam ser úteis para um projeto maior do que o inicialmente pensado (nesse caso, o de sublocar o espaço de que dispunham).

Nos depoimentos da empresa A, os recursos disponíveis se mostraram relevantes para o início das atividades tanto no que se relaciona com a percepção de oportunidades, quanto com a estrutura e processos a serviço da nova empresa.

EMPRESA A: Tenho um familiar que trabalha na FAO (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura). É uma convivência distante, mas ele sempre falava sobre problemas de alimentação e sobre como o desperdício de alimentos é grande. Vi ali uma oportunidade. Eu sempre busco em meus negócios impactar milhões de pessoas e ali estava um mercado de bilhões. Passei a me questionar onde estaria o problema que seria a causa desse desperdício. (E1)

[...] a gente arrendou uma fazenda, na verdade...é... em Betim. E essa fazenda arrendada já tinha as estufas, já tinha o processo mais ou menos acontecendo. [...] Como a fazenda era arrendada, a gente começou já com uma estrutura quase pronta, né? E aí a gente comprou essa caminhonete e tinha depois esse caminhão emprestado do meu irmão pra gente poder rodar. Mas eram só esses recursos que a gente tinha. E aos poucos a gente foi conseguindo mais recursos: empréstimos daqui, empréstimos de lá, até ter tido (sic) o primeiro investidor. (E2)

Os testemunhos permitem inferir que o princípio “pássaro na mão” foi observado em detrimento do planejamento tradicional. Nesse último, estimula-se que o empreendedor levante os recursos necessários à realização de uma determinada ideia para, na sequência, buscar materializá-la. O que se percebe das falas expostas é o uso de fatores materiais e humanos já presentes para modelagem das operações.

EMPRESA C: A minha vida inteira, eu trabalhei com loja, eu trabalhei com público. Então, isso, já... eu acho assim eu sei o que o cliente quer comprar, eu sei o desejo do cliente, eu sempre estive muito próxima a isso, a esse mercado. E, ao mesmo tempo, eu sempre estive muito próxima à arte, ao design. Então, juntar as duas coisas, tipo assim: “pô, o que é que é bacana nessa arte, nesse design, mas que eu consigo realmente vender? Que isso vai me trazer um retorno?” então, eu preciso dessas duas referências. Eu preciso ter a experiência do varejo e eu preciso também ter o olhar do design. (E5)

Novamente os meios disponíveis - aqui, a experiência acumulada anteriormente – iniciam o processo decisório. O cenário, em termos de disponibilidades, vivenciado no momento de ideação e implantação do negócio é mais fortemente considerado que possíveis ideias ou estudos sobre o futuro.

Outro pressuposto do princípio “pássaro na mão” diz respeito flexibilidade em relação aos objetivos. Percebem-se indícios desse pressuposto em diversos momentos das entrevistas. Um exemplo é a história da empresa D, que nasceu a partir da criação de um aplicativo, para se tornar uma empresa de tecnologia e inovação. Segundo os relatos, a empresa realiza reposicionamentos frequentes, de acordo com o

entendimento que os empreendedores constroem a partir de suas percepções de mercado.

Empresa D: Só que “ocê”... num negócio na prática, diferente dos estudos, “cê” vai vendo que o negócio não “tá” indo. E se “ocê” não mudar rápido – a gente chama de pivotar rápido – “cê” morre de fome. Tem gente que demora insistindo num erro... porque a única coisa que você não tem é certeza de nada no mundo dos negócios. (E6)

As demais empresas estudadas também apresentaram indícios dessa flexibilidade, que está, em certa medida, relacionada às estratégias emergentes e ao equilíbrio entre a estabilidade que permite desenvolver melhor processos e produtos e a mudança necessária para acompanhar o mercado (MINTZBERG, 2006).

Empresa C: A gente tem um objetivo, mas como eu te falei, nós não traçamos um plano de negócios. Então as coisas foram acontecendo e esse retorno foi vindo pra gente. E a gente vai afinando: olha, isso vale a pena trabalhar, isso aqui não vale tanto a pena, isso aqui é muito bacana, porque é uma coisa que sai rápido e que sai muito... dentro de todo o conceito que a gente faz [...] (E5)

À maneira do que foi descrito por MINTZBERG (2006), os relatos da Empresa C apresentam abertura a novos objetivos e processos que, na sequência, são repetidos e tornam-se uma estratégia de ação quando se provam rentáveis. Foi possível observar a construção dessa lógica no que se referiu aos eventos oferecidos no local, aos usos dos espaços da casa e às parcerias concretizadas. Semelhante flexibilidade de objetivos iniciais que resultaram em posteriores estratégias é percebida na Empresa B, especialmente no que tange aos cursos oferecidos.

Empresa B: a única diferença que teve, digamos assim, do plano pra realidade, é que logo no começo a gente começou a história dos cursos, dos workshops e tal que é uma coisa que eu te confesso que não estava no plano de negócios. (E3)

De forma análoga, a Empresa A, ao flexibilizar os objetivos iniciais, terminou por desenhar um modelo de negócios em muito diverso daqueles estudados por seus fundadores na fase de ideação. Como será melhor detalhado na análise do princípio “colcha de retalhos”, a ação de um parceiro ao se integrar à iniciativa, aliada a abertura para novos objetivos culminou em um modelo que hoje é visto pelo proprietário da empresa como um bom diferencial.

Empresa A: Acho que o modelo que eu tinha pensado era um modelo muito mais focado só no cultivo, só na produção. Eu acho que o que a gente fez no *shopping* é a nossa força, eu acho. De ter tido a experiência, de ter os parceiros acoplados ao negócio, isso nos deu força pra seguir com um modelo diferente dos modelos lá fora. Isso gerou marca, gerou curiosidade, gerou expectativa. (E2)

Na empresa C, não ter objetivos como direcionadores do processo permitiu que as ações fossem paulatinamente implementadas e testadas, com abertura para novas soluções. Nos relatos sobre a empresa B, há uma valorização da flexibilidade de objetivos, inferida a partir da explicação de como essa flexibilidade impactou a forma como os sócios lidaram com as questões de início de negócio, “nos permitiu ir empreendendo com mais calma. Calma no sentido assim: sem ficar deixando que essa questão financeira e metas e tal nos destoassem muito” (Empresa B).

A trajetória da empresa A parece valorizar esse mesmo ponto ao reconhecer que ao permitir novas ideias e atividades no projeto, o próprio modelo de negócios foi alterado gerando seus diferenciais. Importância igualmente ressaltada pelo nos testemunhos relacionados à empresa D, cujo empreendedor acredita na relevância da flexibilidade de objetivos como um impulsionador de ações e reações mais ágeis, úteis ao desempenho das empresas em mercados dinâmicos (RIES, 2012).

Empresa D: esse mundo atual, de mundo que a gente chama de mundo V.U.C.A., que é completamente instável, as estratégias precisam ser redesenhadas diariamente. A gente meio que vai como uma lanchinha... a gente vai lá, meio que experimenta umas coisas antes e depois, opa! Deu certo? Aí “cê” vira um barco ou navio, entendeu? Isso acontece tanto aqui dentro quanto com os nossos clientes, que a gente ajuda muito os clientes a fazerem isso. (E6)

Nesse processo de flexibilização de objetivos e uso de recursos disponíveis, a identidade do empreendedor é, muitas vezes, o direcionador das decisões. Verificou-se que a seleção, consciente ou inconsciente de determinadas opções estava fortemente relacionada à identidade dos empreendedores responsáveis pela criação das empresas participantes (SIMON, 1979; SARASVATHY, 2008), cujas preferências guiaram as escolhas.

Na empresa A, essa identificação entre decisões da empresa e perfil do empreendedor foi percebida no relato de que “eu sou alucinado com comida, e eu trabalhava com tecnologia. Então era uma chance de poder juntar duas questões pessoais.” O empreendedor à frente da empresa B não só defendeu a abertura do negócio para os sócios, como moldou o conceito inicial e provocou a expansão através de suas pesquisas e comportamento, como exemplificado na fala abaixo.

Empresa A: No começo, foram duas paixões pessoais: tecnologia e comida. Então... eu sou alucinado com comida, e eu trabalhava com tecnologia. Então era uma chance de poder juntar duas questões pessoais. [...] Então acho que foi muito mais uma motivação pessoal de unir duas coisas que eu gostava, do que qualquer outra coisa, e sabendo que eu gostaria de empreender. [...] No começo era um propósito muito mais para agregar dois gostos pessoais, depois conhecendo a cadeia isso virou um propósito da empresa, né? De reduzir o consumo de agrotóxico e reduzir o desperdício de produtos perecíveis. (E2)

Empresa B: Eu acho assim, sendo muito sincero, isso aqui só não deu errado porque, eu acho realmente que a ideia era muito boa e eu trabalho que nem um maluco, doido, assassino e eu sou muito inquieto. Eu não canso de ficar revisitando e me questionando e inovando e tal. Eu fico realmente o tempo inteiro achando que podia tudo ser melhor. Isso realmente gera um faturamento alto que isso, que, que esconde as 200 ineficiências que existem atrás. [...] fui juntando isso tudo: cidade, iluminismo, cafeteria, Starbucks. Eu falei: “gente, tá aí, sacou?” Já que o meu objetivo inicial era fazer com que as pessoas viessem por causa das pessoas, então eu preciso ter um modelo de negócios que exacerbe isso. (E3)

Effectuation considera a isotropia ao avaliar a tomada de decisão dos empreendedores. Isotropia se refere ao fato de que em situações que envolvem incerteza, os elementos a que se deve atentar para a tomada de decisão ou quais ignorar nem sempre são claros. Nesse contexto, frequentemente, as decisões são baseadas em critérios de identidade dos próprios empreendedores (SARASVATHY, 2008). Essa faceta do princípio “pássaro na mão” é muito presente nas falas da Empresa C.

Empresa C: eu achava que num futuro muito próximo, e esse futuro chegou... isso eu estou dizendo, tô falando uma coisa tipo 2000, 2001. Eu falava “gente, num futuro muito próximo ninguém vai querer saber de entrar num shopping. Ninguém vai precisar entrar num shopping. Ninguém vai precisar sair de casa pra comprar. Então, você vai ter que entregar muito mais do que o produto que você pretende vender.” E essa história, antes mesmo de entrar na moda o tal do *storytelling*, de entrar na moda o tal do “*experience*”, da venda com experiência, não que eu usasse essas palavras, mas era o que eu já procurava, sabe? Que as coisas tinham que vir carregadas de memória, de história e que pudessem transportar as pessoas para um outro lugar e que nem ela imaginava qual ou como. (E4)

Empresa C: Então a inspiração não foi um empreendimento que já existisse...Não. Foi realmente um desejo dele. Um desejo do E4 mesmo. De falar “eu quero um espaço que fale muito mais que moda” que não deixa de ser também uma coisa muito próxima do que ele sempre fez, porque ele nunca falou só de roupa. Ele sempre usou a coleção e os desfiles para contar o momento que o mundo está passando, de alguma maneira. Ou bom ou ruim. (E5)

Embora na coleta de dados, as informações sobre a empresa D não tenham enfatizado a relevância da identidade dos fundadores nas definições de criação do negócio, as informações sobre as decisões de reduzir as retiradas dos sócios, a criação da empresa ter se dado com base nas habilidades técnicas de um dos sócios e comerciais do outro e a resposta à pergunta sobre os valores que passaram para a empresa parecem caminhar na direção de referendar esse pressuposto, como ilustra o trecho abaixo.

Empresa D: O que dos seus valores, da sua cultura, passou pra empresa?

“Fazção” ... a cultura de pôr a mão na massa, eu sempre fui muito de pegar e fazer, de resolver... que mais? De ser descontraído, a empresa tem muito a nossa cara de ser relax. Por exemplo, hoje nós temos quase 200 colaboradores e a gente brinca, como se não tivesse, a gente esquece que a gente é dono, várias vezes, tem muito a nossa cara. Meu sócio tem a característica dele de ser paizão, apesar de ser um menino novo... é... então ele meio que abraça os problemas pessoais das pessoas, tem muito a nossa cara aqui dentro da empresa, sabe?

Tipo que eu sou péssimo pra completar coisas, então isso na empresa é super comum, tipo, vamos criar uma reunião semanal XPTO pra fazer fórum de determinada coisa, eu sou péssimo com isso, então a empresa tem essa cultura, as vezes não acontece, não vira padrão, não vira rotina. Eu sou uma pessoa sem rotina, então acaba que isso espirra no negócio. [...] Eu sou desorganizado, e a empresa tem um pouco a característica desorganizada, de as coisas acontecendo sem organização.

Em sua proposta teórica, Sarasvathy (2008) ressalta que o empreendedor operando na lógica *Effectuation* desenha os possíveis efeitos a partir dos meios que tem e esse processo possibilita a criação de novos efeitos finais – essa é a raiz de sua tendência à flexibilidade. A autora também ressalta que embora importantes, os meios e recursos têm menor relevância que a ação do empreendedor *effectuator* sobre eles. O que corrobora para a valorização da identidade enquanto experiência pregressa e escolha via preferências pessoais. Por não ter necessidade de controlar o efeito final, por confiar em sua experiência pregressa, esse empreendedor estaria aberto a

realizar parcerias que viessem a oferecer novas ideias e resultar em serviços e produtos que inicialmente não eram o foco do negócio.

4.2.1.2 Colcha de Retalhos: cada comprometimento é um pedaço do tecido empresarial

“Se quer ir rápido, vá sozinho.
Se quer ir longe, vá em grupo”
Provérbio Africano

Na “colcha de retalhos”, ao utilizarem o raciocínio *Effectual*, os empreendedores partem em busca da construção do futuro/mercado desejado por meio de ações que transformem o meio organizacional em um ambiente mais positivo para suas empresas. (PELLOGIO *et al.*, 2013) e uma das ferramentas utilizadas para fomentar esse ambiente é a criação e o fortalecimento de parcerias.

As parcerias têm papel destacado na proposta teórica *effectuation*, uma vez que outros empreendedores trazem para o negócio não apenas aportes financeiros ou acordos comerciais, mas a potencialidade de redesenhar a proposta de negócio a partir de suas identidades, demandas, ideias e da interação entre parceiros, que se tornam aliados do projeto. Dessa forma, cada compromisso assumido por um aliado é similar a um retalho, que contribui para que se teça uma colcha paulatinamente maior, costurada e produzida a partir dos interesses e potencialidades dos envolvidos (PELOGIO *et al.* 2013).

As alianças contribuem para que a incerteza seja reduzida, ao mesmo tempo em que barreiras são erguidas para novos entrantes no mercado (SARASVATHY, 2008). Nesse contexto, conhecer os concorrentes e prever seus passos tem importância menor que encontrar parceiros que se comprometam com o negócio. O que significa que construir parcerias é mais relevante que estabelecer uma competição (PORTO; MELLO, 2015).

Nos dados coletados, as alianças entre empresas parecem constituir fatores de extrema importância para que o negócio fosse criado ou mesmo continuasse existindo. A empresa A teve seu início de operações caracterizado pela busca de recursos financeiros, quando foram firmadas as primeiras parcerias. Naquele momento, a rede de relacionamento dos fundadores foi de extrema relevância.

Empresa A: Apresentei (o projeto da empresa) pra conhecidos e familiares. Eu vendia muito mais o meu poder de realizar projetos que o projeto em si.

Eu sempre digo isso: É impossível alguém comprar uma ideia, a pessoa compra a sua capacidade de fazer aquilo acontecer. E foi o que fizemos. Conseguimos o investimento do próprio Shopping e de amigos. Meus e do meu sócio. (E1)

Nosso primeiro investidor mesmo foi um contato pessoal meu. Acreditou na gente desde o início, “tá” com a gente até hoje. O Entrevistado E1, meu sócio, era um contato profissional que eu tinha na época. Ele trouxe o nosso ETO, que trouxe outro investidor que era um contato pessoal dele. (E2)

Ainda no que tange à Empresa A, o princípio da colcha de retalhos poderia ser ilustrado pela forma como, ao flexibilizar a localização do espaço via uma parceria surgida ao acaso, os fundadores se viram diante de demandas do parceiro que transformaram o formato do negócio.

Empresa A: E aí, um dia o E1 “tava” numa feira de produtores, e aí o gerente de uma, de um shopping passou, viu a cestinha e ficou curioso pra saber que que aquela cestinha era. E aí, o E1 contou pra ele a ideia de fazer uma fazenda urbana, e nisso eu já “tava” procurando lugares pra fazer aqui em São Paulo. Então, a ideia era fazer em algum lugar urbano.

[...]A gente pensava em produzir alface. Ponto. Vamos ser um produtor de alface. Quando a gente foi pra dentro do shopping, o shopping pediu pra gente ser uma experiência. Não, não... essa palavra, “experiência”, não estava tão em voga. Em 2016 ninguém falava de experiência. [...] Mas lá atrás, o shopping falou assim: “não, a gente precisa que crie-se um ambiente de convivência” e aí que a gente fez o modelo, que é: a estufa, um hortifruti acoplado e um restaurante acoplado. Então, esse modelo, ele surgiu da necessidade do shopping de ter um restaurante e uma área aberta no mesmo espaço. Não foi pensado “Ah! Vamos criar um ambiente verde, sustentável, com restaurante, com hortifruti.” Não, não foi algo imaginado. Foi algo que surgiu conforme necessidade do shopping. Pra gente, fazia sentido só a fazenda e continuar vendendo pros nossos clientes. Pro shopping, fazia sentido ter um restaurante e um hortifruti pra aumentar, pra melhorar... então a gente começou a criar. O modelo foi criado a quatro mãos: Empresa A e Shopping. (E2)

Esse caso traz indícios que podem ilustrar como os parceiros comprometem recursos para usufruir da oportunidade de remodelar os objetivos de um projeto, para que os resultados sejam mais interessantes também para eles, parceiros. Como as ofertas do negócio são o resultado da troca com parceiros comprometidos – sejam eles outras empresas, investidores ou clientes – o resultado tende a ser positivo, com a criação de serviços e produtos que já possuem interessados que estarão ao alcance do negócio (SARASVATHY, 2008; PELOGIO *et al.*, 2013).

A Empresa B também protagonizou episódios em que observou-se que as parcerias contribuíram para a modelagem do negócio. Segundo o entrevistado, colaboração dos

parceiros se fez presente na construção do conceito e no desenvolvimento de outros serviços. No desenvolvimento do conceito, a empresa B ressalta o fato de que o seu estranhamento sobre como as outras empresas do segmento operavam na cidade reverberou nas ideias de um parceiro e foi primordial para as decisões de formato e comunicação do negócio.

Empresa B: A gente embarcou nesse *storytelling* da tribo, que era uma metáfora pra comunidade. Então “tava” tudo muito amarradinho. O nome saiu desse trabalho que a gente fez com ele também, quando ele falou “O negócio não é sobre cadeira, internet, o tamanho da mesa, linha telefônica. Isso aí todo mundo tem em casa. *It is about people*. O ser humano, ele é por natureza um ser social... sociável, curioso. (E3)

Ainda abordando a comunicação da empresa e seu conceito, houve um momento de reposicionamento, em que o fundador buscou novamente parceiros dispostos a discutir sobre como realizar as mudanças e o que enfatizar. O *Storytelling* que era forte no momento inicial, e cujas ideias permeavam vários serviços e iniciativas da empresa, sofreria alterações coincidindo com a mudança de endereço e aumento das atividades. Baseados no apelido que os clientes haviam dado para a empresa, o tema mudou de tribo indígena para fruta exótica. Construção imaginária que contou com vários autores.

Empresa B: Acabou que a coisa evoluiu, ele (um designer premiado, reconhecido na cidade) pediu uma segunda reunião comigo e falou “Vamos fazer? Mas eu queria aprovar com você o seguinte: eu acho que tem que ser o apelido dado pelos clientes e eu acho que a gente podia inventar uma fruta mesmo. Lembra que você falou que parece fruta? E se a gente inventasse uma fruta imaginária?” E aí eu pirei, assim... achei muito genial essa ideia dele. E aí... Ele falou “tem que ser uma coisa séria. Ao falar da fruta, você está falando da sua visão de mundo, do que você faz, etc e tal” e aí a gente contratou um biólogo, o Fulano, que chegou a ser diretor do jardim botânico do Inhotim, a gente contratou uma ilustradora científica, que é fera em fauna e flora brasileira [...] e a Beltrana, que é nossa bartender, que foi quem fez o gosto.” E3

Houve também parcerias que possibilitaram migrar do modelo exclusivo de *co-working* para um modelo misto de diferentes serviços sob o guarda-chuva de uma plataforma criativa. O primeiro desses serviços esteve ligado à educação e foi proposto por outros empresários.

Empresa B: Na festa de inauguração a gente conheceu o pessoal da outra empresa e aí eles nos abordaram falando “Ou, a gente trabalha com

conteúdo, educação. A gente tem alguns cursos de formação livre que a gente oferece na cidade e tal. Estamos em busca de um parceiro...”
[...]

Na verdade, essa parte da educação, que foi e é extremamente importante, foi o pessoal dessa empresa parceira, sem sombra de dúvidas. Eu falo muito isso com eles, inclusive. Mas depois a gente começou a desenvolver muita coisa por conta própria. (E3)

Com relação às empresas C e D, há informações sobre parcerias relevantes para a operacionalização do negócio, mas não parece haver participação desses parceiros na modelagem, nas decisões sobre o que ou como ofertar. Esse achado parece caminhar no sentido de entender que os pressupostos do princípio Colcha de Retalhos não aparentam ser tão diretamente identificados.

Empresa D: “Então eu posso dizer que as parcerias são importantes, [...] mas eu não posso falar que te ajudaram a modelar seu negócio?
Elas constantemente ajudam, eu acho que não especificamente, tipo assim, um impacto lá atrás que eu tive de um parceiro, pode até ter, mas eu acho que isso é muito dinâmico, muito rico, tá? (E6)

Nos relatos sobre a empresa D observa-se o reconhecimento da importância de outras empresas em ações comerciais, nos moldes tradicionais: “A gente contou muito com a ajuda de... formando parcerias com agências que já tinham marca pra poder vender. Porque lá no início eu não conseguia vender direto para o meu cliente.” (Empresa D). As agências apresentavam a empresa D e traziam trabalhos considerados importantes pelo entrevistado. Entretanto, como atesta o trecho destacado anterior a esse parágrafo, não parece ter havido abertura para que os parceiros – agências ou outros – influenciassem diretamente no negócio.

Com o tempo, a busca por parcerias não necessariamente se manteve diretamente ligada à compra e venda, estando mais voltada para divulgação e construção da imagem da marca.

Empresa D: Como eu busco minhas parcerias?... Depende. Eu aposto muito em networking e às vezes eu fecho parcerias que não necessariamente têm a ver com compra e venda ou tem a ver diretamente com o negócio, mas que geram impacto pros dois, entendeu? [...] a gente tem um tema parecido, mas não tem relação comercial nenhuma, mas atrai, éee...clientes em comum, networking comum...enfim, eu busco muito isso nos meus negócios...dei essa como exemplo. (E6)

Assim, pode-se inferir que as parcerias existem, mas não são tão relevantes quanto é descrito no princípio “colcha de retalhos”. Sua participação não parece levar a uma contribuição relevante no sentido de moldar a empresa e forjar o futuro ou mercado desejado por seus fundadores.

No que se refere à Empresa C, as entrevistas com os empreendedores não permitiram inferências da existência da colaboração de parceiros nas decisões estratégicas. Quando questionados a esse respeito, as respostas sempre se voltaram para ideias próprias dos fundadores, gerando a operacionalização do negócio. Entretanto, é possível que o público tenha sido a fonte de novas criações dentro da empresa. Um exemplo é a área de eventos no segundo andar do imóvel. Inicialmente pensada como um espaço para noivas ou um espaço para meditação, hoje abriga eventos de clientes que se interessam por alugar o espaço para os mais diversos fins: de casamentos a comemorações empresariais. Os empreendedores reconhecem que foi algo que surgiu, nesse formato, dos pedidos dos clientes.

Empresa C: Então você tem que deixar um espaço, micro que seja, pra que as águas corram. Pra que as coisas peçam pra existir. E foi o que aconteceu no segundo andar. O segundo andar já foi tanta coisa. Já foi galeria de arte e tal e hoje é um espaço de aluguel. As pessoas fazem seus eventos ali. Pequenas festas, pequenas cerimônias, de empresas, né? Ele (até não tem tanto investimento de mobiliário justamente por isso, porque as pessoas configuram do jeito que elas querem.” E4

4.2.1.3 Perdas Aceitáveis: calculando quanto vale perder

“Quem não arrisca, não petisca”
Ditado Popular

O princípio das perdas aceitáveis atesta que os *effectuators* determinam com antecedência o quanto desejam disponibilizar para o projeto. Note-se que o interesse não está em determinar o retorno que esperam de um investimento, mas quanto podem e devem investir para verificar a potencialidade do projeto (READ, SARASVATHY, 2005; SARASVATHY, 2008).

Assim fazendo, buscam trabalhar com as variáveis relacionadas ao seu momento (quanto tenho, o que posso investir em termos de tempo, finanças e esforços, qual a minha disponibilidade psicológica), de forma que as decisões envolverão escolhas, abdições e ganhos julgados a partir de riscos subjetivos e valores sobre os quais ele ou ela tem controle. Suas aspirações, comprometimento e momento de vida definem os meios de que dispõem e esses meios serão avaliados e combinados e vão resultar no caminho por onde seguir (SARASVATHY, 2008).

Os estudos realizados a partir da proposta teórica Effectuation evidenciam essa prática, sobretudo em empreendedores experientes (DEW *et al.* 2009). Segundo o que foi levantado pelos autores da proposta, a incerteza das decisões perde relevância diante da limitação dos custos envolvidos. E, a partir do levantamento dos valores e demais esforços que serão investidos, o empreendedor passa a ajustar seus planos de forma a maximizá-los. Essa linha de raciocínio encontra respaldo em parte das informações coletadas na empresa A.

EMPRESA A: eu estava realmente disposto a perder tudo. Isso eu acho que é crucial pra quem quer começar um novo negócio. [...] quando eu entrei nesse negócio, eu imaginei que todo o dinheiro, todo o recurso aportado inicial estaria... eu estaria disposto a perder 100% do que eu coloquei no primeiro momento, tá? Isso considerando todos os recursos. Financeiros ou não. E1

A fala do Entrevistado 1 ilustra a disposição em se comprometer firmemente com o negócio. Seu relato também atesta que, à medida em que o negócio prosperou, ele reavaliou sua disposição em arriscar perdas a partir dos novos valores. Segundo seu depoimento, na fase inicial, para realizar os testes que julgavam necessários e encontrar sua forma de atuar, os riscos eram mais altos e frequentes, comprometendo 100% do negócio e dos recursos. No segundo momento, foram se tornando mais cautelosos.

Empresa A: [...] Quando a gente foi pra fazenda urbana, as decisões, elas ainda assim eram arriscadas, mas nunca pensamos em arriscar 100%, né. [...] Depois que o negócio começou a tomar forma, eu me arrisquei, né, a 50%. Não do recurso que eu tinha colocado, mas do que eu tinha em valor daquele negócio. (E1)

Outros entrevistados também relataram a importância de se dedicar ao projeto como algo crucial para que a empresa possa se consolidar. Entretanto, no que tange a definir limites para o investimento, avaliar as probabilidades de retorno, pensar em perdas, não foram encontradas evidências nas falas dos entrevistados. Mesmo na Empresa A, a análise foi defendida por um dos sócios, como visto nas citações anteriores, mas ignorada pelo outro.

Empresa A: Eu acho que os riscos, se eles são calculados, eles não são tomados. A planilha, apesar de ela aceitar tudo, a planilha não aceita o sentimento do empreendedor. O que eu quero dizer? Você pode colocar ali e falar “não vale a pena fazer esse investimento porque a planilha, os números “tão” falando que não vale a pena”. Mas se eu tenho um sentimento que a coisa vai dar certo, tenho um sentimento que a coisa vale a pena, não tem como você colocar uma fórmula ali igual a sentimento, abre parênteses e coloca (risos). (E2)

De certa forma, a atitude de negligenciar esse aspecto parece ser compartilhada com os outros empreendedores do estudo, que por motivos diferentes também não avaliaram sua disposição a perda. Quando perguntados especificamente sobre os limites que teriam criado para seus investimentos nas empresas, percebe-se que as respostas apontam a ausência desse pressuposto. Na empresa B, as informações coletadas indicaram que não houve análise alguma. “Ah... eu tinha 23 anos. Responde sua pergunta? [...] eu era muito juninho.” (Empresa B) Pode-se inferir que nesse caso a ausência de análise se deu por falta de experiência. Na empresa C, a crença no negócio e o desejo de realização parecem ter guiado as decisões: “foi um buraco sem fundo. Tudo o que eu tinha eu jogava lá dentro. (risos) Foi assim que eu fui a vida inteira. É o meu melhor e o meu pior [...] Tinha, eu fazia. Eu tinha como conseguir esse recurso? Eu jogava ele (sic) lá. Agora ele já começou a caminhar pagando o aluguel sem que eu tenha que colocar um dinheiro meu, do meu trabalho fora, do trabalho que eu faço (Empresa C).

Na coleta de dados na empresa D os indícios parecem apontar para uma adequação do estilo de vida dos sócios, mas não de limitação de investimentos a partir da disponibilidade.

Pesquisadora: Vocês chegaram a avaliar quanto vocês estariam dispostos a perder pra ver esse negócio funcionar?

Empresa D: Isso não é muito literal, isso não é trivial. As coisas vão acontecendo, mas “cê” começa a ter que abdicar de algumas coisas sim, tá? [...] eu tinha um carro de luxo... sei lá, um Corolla hoje na garagem. Pra um menino de 24 anos, isso não era muito comum aí eu tive que ir flexibilizando, e numa altura do campeonato eu cheguei a ‘tar’ com um Uno 1.0, pra quem sempre gostou de carro e tal... Zero, zero calcular risco... É muito empírico.

Inserido no princípio de “perdas aceitáveis” está o conceito segundo o qual os *effectuators* buscam diminuir os recursos necessários para o início do negócio. Nesse sentido, há uma relação com o princípio “pássaro na mão”. Ou seja, uma vez que haveria uma avaliação dos recursos disponíveis e a predisposição de iniciar o negócio a partir desses, os *effectuators* estariam em constante busca por fazer com que esses recursos fossem suficientes. Nos estudos conduzidos por Sarasvathy (2008), os empreendedores fizeram escolhas por alternativas mais baratas ou sugeriram ações criativas que possibilitavam realizações sem que houvesse nenhum custo. Esse componente do princípio “perdas aceitáveis” não foi encontrado nas entrevistas.

Empresa A: Foi muito mais por afinidade ao assunto e desejo de fazer do que “ah! Deixe eu fazer um plano de negócios, ver qual a probabilidade de chance de dar certo. Deixe eu colocar numa planilha, ver quanto que eu vou investir, qual o retorno disso...” não. Foi muito mais instintivo.(E2)

Empresa C: Se eu oferecer o meu melhor, eu tenho muito mais chances de ter um retorno do que se eu for atrás apenas de “ah! Eu quero ter um retorno financeiro, eu quero isso, eu quero aquilo” [...] a gente ganha dinheiro sim. A gente ganha dinheiro fêmea, não é dinheiro macho. É um dinheiro que ele vai dar filhotes. E4

Empresa D: Você considerou diminuir os custos do negócio pra ele ficar viável?
Não, porque a gente começou do zero, então não tinha jeito de diminuir, mas eu nunca precisei, graças à Deus, regredir.

Para o primeiro pressuposto de “perdas aceitáveis” avaliado – a limitação no investimento – observou-se a adesão de um dos entrevistados. No pressuposto de adequação do projeto a partir dos recursos, nem mesmo esse empreendedor ofereceu indícios de adesão:

Empresa A: A gente “tava” disposto, ou sabia que gastaria mais, e fomos atrás do dinheiro pra isso. Então, não houve, é, algum esforço muito grande em diminuir. A gente queria fazer da forma ideal. É... meio que custasse o que custasse, assim. Lógico que teve (sic) algumas coisas que foram cortadas por serem supérfluos ou ideias meio malucas. (E1)

É possível extrair dos testemunhos um compromisso com o projeto que excede a atenção dada às possíveis perdas ou análise de retornos.

4.2.1.4 Limonada: usando as contingências a favor do projeto

“Quando a vida te der limões, faça uma limonada.”
Ditado Popular

Na lógica *effectual*, as contingências e os imprevistos são abraçados e avaliados como possibilidade de mudança de rota ou de acerto, lapidação do negócio. Os *effectuators* tentam transformar dificuldades e contingências em oportunidades, de forma similar ao que fazem com os recursos disponíveis (SARASVATHY, 2008). Esse é o sentido da expressão “limonada”, que tem relação com o dito popular, “quando a vida te der limões, faça uma limonada”.

A prática da flexibilidade em relação aos objetivos, bem como a crença nas habilidades dos empreendedores são fatores que aparentemente favorecem a busca por soluções. Ambos podem ser inferidos das falas dos participantes. A Empresa A enfrentou contingências no início do projeto relacionadas à falta de um modelo pré-existente que tivesse sido testado em diferentes empresas: “como fazer o nosso modelo se nem as pessoas que já estão há, sei lá, cinco, seis anos fazendo isso “tão” fazendo isso de maneira similar? Então, como fazer algo tão diferente que nem lá fora é igual?” (Empresa A). Essa contingência foi transformada em oportunidade a partir da entrada de um parceiro que ajudou a modelar o negócio para incluir práticas que os fundadores não haviam considerado inicialmente. O modelo resultante difere de todos os outros estudados anteriormente e tornou-se o padrão da empresa, que replicado em outra cidade.

A empresa B enfrentou as contingências mais relevantes de sua trajetória no momento da expansão das operações. Por questões de identidade e de necessidade de crescimento, optaram por mudar de endereço. A escolha recaiu sobre uma casa, “Eu aluguei essa casa. Eu não quietei o facho enquanto eu não aluguei essa casa. Eu fiquei completamente ensandecido. [...] essa casa é perfeita. Eu acho essa casa uma

coisa! Que esse arquiteto é um gênio”. No trecho a seguir, é possível acompanhar a descrição do problema e as soluções encontradas naquele momento:

Empresa B: Ai, fui muito doido... eu tinha metade do dinheiro que eu precisava, pra você ter uma ideia. Falei: agora, pra terminar de fazer dar certo, eu preciso sair fazendo uma turnê aí pela cidade, arrumando gente pra me ajudar. E aí, dito e feito, assim, um fez a marca de graça, em troca de algumas outras... aí eu fui dando recompensa pras pessoas, dependendo do caso era crédito de uso na casa ou visibilidade de marca, ou eu criei uma história do show room vivo. [...] Menina! Eu arrumei uns 500 mil reais em apoio. Ninguém me deu dinheiro, mas eu ganhei muito produto. (E3)

É possível inferir do relato que mais uma vez as parcerias se mostram importantes para a continuidade do negócio. Várias empresas fecharam acordos com a Empresa B, cedendo material de construção, móveis, serviços diversos. O comprometimento entre elas transformou a contingência da falta de recursos em parcerias que suscitaram divulgação positiva das marcas e viabilização do negócio.

Algo similar aconteceu na Empresa C. Após dois anos em obras, quando se aproximava o momento de inaugurar o espaço, os fundadores entenderam que não havia recursos para mobiliar o espaço.

Empresa C: “põe a dificuldade pra trabalhar a seu favor.” Esse é meu lema. Sempre. Então, aquilo tem que virar proposta. Então lancei o projeto: não só móvel, como estilo. Que é: chamar um arquiteto, um decorador, um colecionador que monta o ambiente por três meses e tudo está à venda. Daí a três meses ele sai e volta novamente um outro. (E4)

Na empresa D, as maiores contingências foram financeiras e ocorreram em diferentes intensidades nos primeiros anos da empresa. O empreendedor relatou grandes preocupações com o fluxo de caixa e confidenciou ter assumido projetos que não eram tão interessantes para empresa por precisar dos pagamentos. Um dos que ele ressaltou remete ao início dos trabalhos.

Empresa D: Aí no segundo mês a gente não tinha dinheiro pra pagar o aluguel da incubadora, que era 600 reais. Aí a gente vendeu um aplicativo por mil e oitocentos reais. Meu sócio falou assim: “Isso não paga um mês de trabalho” tipo assim... vendemos por mil e oitocentos reais um aplicativo, que num paga um mês de salário de um profissional. Aliás, não tínhamos. Éramos nós. Aí a gente foi e desenvolveu por mil e oitocentos reais, parcelado de três

vezes. Lembro como se fosse hoje. Foi a forma de continuar aberto... Pra eu poder respirar. (E6)

Sarasvathy (2008) defende que o princípio da limonada está no centro da expertise do empreendedorismo, porque retrata a habilidade de transformar o inesperado em valor. A coleta de dados caminha nessa direção ao capturar as falas dos empreendedores sobre produtos, serviços ou parcerias que nasceram da contingência.

Empresa C: Aí veio o outro Carnaval. Eu falei “E4, não. Sem chance de a gente fazer um carnaval de rua como foi o outro porque não tem de onde tirar esse prejuízo e não.” Aí realmente eu não comprei a ideia. Aí ele falou: “então nós vamos fazer dentro da casa e vamos cobrar ingresso.” “Você tem coragem de fazer dentro da casa?” “Vamos fazer pra 300, 400 pessoas.” (E5)

Empresa D: nós não tínhamos dinheiro pra contratar bons desenvolvedores, nem existiam na época para mobile. E a gente tinha o meu sócio, que era especialista - e, em termos de sociedade, para mim é uma característica fundamental a complementação dos perfis. Ele era muito técnico e começou a ensinar amigos da faculdade dele que queriam aprender mobile. E aí a gente começou a formar nossos profissionais lá atrás, por, por necessidade, sobrevivência e isso virou um diferencial competitivo nosso, tá? A gente forma muito bem os nossos profissionais. (E6)

Nos casos das Empresas C e D, a criação de serviços ou projetos a partir da contingência foi ainda mais acentuada. Na empresa C, ao resolver os problemas acarretados por uma ação, que em seu início não estava voltada às demandas da empresa, o fundador a transformou em fonte de recursos, divulgação e uma das atrações mais esperadas do seu calendário de eventos. A dificuldade em fazer algo público, sem fins lucrativos o fez criar uma nova proposta que, nas palavras dele, faz “dinheiro fêmea” ao reverberar nas mídias sociais dos participantes, que geram interesse no empreendimento e no evento.

Na empresa D, a dificuldade inicial de encontrar mão de obra qualificada gerou a primeira turma de desenvolvedores treinados na empresa. Eles foram os primeiros funcionários, com salários mais baixos por serem desenvolvedores júnior. A qualidade que alcançaram serviu de insumo para os fundadores criarem um programa de treinamento que está em atividade há 7 anos, e hoje atrai jovens desenvolvedores de todo o estado. As turmas vão de 30 a 60 participantes e os melhores são contratados ao final. O produto aqui desenvolvido a partir da contingência não gera receita, mas atrai e prepara talentos que muitas vezes são aproveitados na empresa.

4.2.1.5 Piloto no comando: crença nas habilidades do líder

“O olho do dono é que engorda o gado”
Dito popular

Os princípios da proposta teórica *Effectuation* implicam uma lógica de controle não preditivo, o que significa defender que o empreendedor *effectual* deseja controlar o futuro – no que tange à sua participação no mercado - mas o faz não na tentativa de prevê-lo, mas sim na tentativa de construí-lo (SARASVATHY; DEW, 2005; SARASVATHY, 2008).

Os empreendedores lidam com a incerteza em suas decisões. Ao trabalhar dentro da lógica *effectual*, eles optam por valorizar as ideias confirmadas a partir de suas experiências. Nesse contexto, a ação do empreendedor tem papel preponderante, podendo ser o componente que transforma oportunidades inesperadas em soluções – podendo também criar oportunidades - ou traz as respostas em momentos de dificuldades (SARASVATHY, 2008).

No presente estudo multicasos, a referida construção de mercado pode, a princípio, ser observada de forma ampla nas empresas A e C, que propuseram modelos de negócios que não existiam em seu mercado de atuação e de forma menos ampla nas empresa B e D, que ofereceram inovações em modelos de negócio já existentes. Em todas, as crenças, preferências e decisões dos fundadores aparecem como decisivas para a tomada de decisão.

Em todos os casos, foram encontrados indícios de como essa liderança se traduz nos rumos percorridos e nos valores percebidos na cultura das empresas. Na empresa A, os entrevistados destacaram seus propósitos e como eles se tornaram parte dos propósitos do negócio.

Empresa A: Meu objetivo sempre foi, nos meus negócios, criar impacto positivo socialmente. Eu tinha que atrelar encurtar as distâncias à educação das pessoas. Às vezes a gente apenas come e pouca gente está se alimentando. O grande objetivo era isso: mais gente se alimentando, de um jeito novo. (E1)

[...] é muito claro pra gente, não precisa estar escrito em nenhum lugar, que a missão é reduzir o consumo de agrotóxico e o desperdício de alimentos. E como a gente faz isso, tem N maneiras. Educando pessoas, estando dentro da cidade, tendo uma preocupação com o cultivo, entregando alimento de maior qualidade com preço semelhante... (E2)

Eu vejo que algumas pessoas do time tem (os valores) muito enraizado, outras nem tanto. Acho que em parte. Mas a empresa, como um todo tem os valores de desperdício, de agrotóxico muito enraizados. (E2)

A empresa B foi criada como um *co-working*: escolha que já ilustra a ação de um dos seus fundadores, visto que a oportunidade surgiu de um espaço de escritórios que, sem a interferência desse fundador, teria se tornado apenas um escritório particular. A sequência de ações que culminaram na inauguração da empresa estão, de forma similar, carregadas das preferências e experiência desse fundador.

Empresa B:[...] eu vi que era um mercado incipiente, que aqui no Brasil o povo “tava” num automatismo de mercado imobiliário e que quando eu pesquisava os da Europa, dos Estados Unidos eu via que tinha uma coisa mais profunda ali. Que não era só um espaço pra você trabalhar. Isso é uma nova forma de viver. Isso é uma nova forma de, de estar no mundo. Venha para o *co-working* e se inspire, conheça pessoas maravilhosas, tenha novas ideias, tire seus projetos da gaveta, mude o mundo! Sabe? (E3)

Assim, o piloto no comando da empresa B partiu em busca de um conceito mais próximo de suas crenças, avaliando quem seriam os interessados em consumir esse tipo de serviço e quais seriam os parceiros que o auxiliariam a criar esse serviço diferenciado. Já na inauguração, como pontuado no princípio Colcha de Retalhos, parcerias trouxeram novos serviços, redesenhando o projeto. Posteriormente, novas pesquisas do empreendedor ampliaram o negócio.

Empresa B: ... a gente sempre quis ser um espaço de compartilhamento, de colaboração. Sinceramente, existem poucas coisas mais colaborativas e de compartilhamento no mundo que a comida. [...] a gente começou a perceber que sendo só um *co-working*, como nós éramos, que era um espaço fechado no sentido de que era aberto pra quem fosse se tornando membro, mas na prática era acessível só para os membros. (E3)

Toda a fala do empreendedor na liderança da Empresa B corrobora o princípio do “piloto no comando”, em que a crença que o empreendedor tem em suas habilidades são base para o processo decisório e encontram respaldo nos demais profissionais envolvidos que compartilham dessa mesma crença, da ideia de que aquele líder tem o que é necessário para fortalecer as ações da empresa.

A empresa C também tem nas preferências de um de seus fundadores os direcionamentos de conceito e negócios do empreendimento. O formato, até onde foi possível averiguar, não tem replicações. Perguntada sobre a origem dele, uma das fundadoras credita ao sócio a ideia, que ele mesmo reafirma em sua entrevista.

Empresa C: Um desejo do E4 mesmo. De falar “eu quero um espaço que fale muito mais que moda” que não deixa de ser também uma coisa muito próxima do que ele sempre fez, porque ele nunca falou só de roupa. Ele sempre usou a coleção e os desfiles para contar o momento que o mundo está passando, de alguma maneira. Ou bom ou ruim. (E5)

Porque eu achava que num futuro muito próximo, e esse futuro chegou... isso eu estou dizendo, tô falando uma coisa tipo 2000, 2001. Eu falava “[...] Ninguém vai precisar sair de casa pra comprar. Então, você vai ter que entregar muito mais do que o produto que você pretende vender.” E essa história, antes mesmo de entrar na moda o tal do *storytelling*, de entrar na moda o tal do “*experience*”, da venda com experiência, não que eu usasse essas palavras, mas era o que eu já procurava, sabe? Que as coisas tinham que vir carregadas de memória, de história e que pudessem transportar as pessoas para um outro lugar e que nem ela imaginava qual ou como. (E4)

A identidade, experiência e visão do fundador seguiram impactando as escolhas para o empreendimento. Tanto em termos materiais e pragmáticos, quanto em conceitos que permeiam produtos e serviços da empresa. A avaliação desse aspecto da ideação e implantação do negócio permite perceber o que Sarasvathy (2001, 2008) descreve como um ambiente direcionado pela ação humana. Ao acreditar em suas potencialidades, o indivíduo as considera em sua tomada de decisão e assume o papel de principal condutor dos processos da empresa.

Empresa C: Quando o arquiteto foi fazer o projeto, ele falou: “ah, não,! Você vai colocar um café no meio da loja? As pessoas terem que atravessar no meio do café pra chegar até a loja...” eu falei: “Porque a festa sempre foi aqui e ela vai continuar sendo. Eu não vou levar ela (sic) para outro lugar.” “Ah, vamos deixar os azulejos, mas vamos fazer lá na frente.” Eu disse assim; “não. Ela vai ser aqui. Eu quero que as pessoas a atravessem, no meio de uma loja.” (E4)

É um projeto que ele nasceu de, para e com a diversidade. É o olhar diverso ali dentro. Então, se eu falo da diversidade do tempo, se eu falo da diversidade de idade, se eu falo da diversidade de, enfim, então obviamente eu estou falando de questões do nosso tempo. Então, quando eu coloquei lá, na porta...mas precisa avisar? Infelizmente precisa. Que homofobia, racismo, misoginia, aqui não. Então ali é a missão do meu trabalho. É a marca do meu trabalho. (E4)

Similarmente, na empresa D, as características profissionais dos fundadores impactaram não só as decisões como também a cultura empresarial. Ao longo da

entrevista, foi possível identificar informações que fortalecem a ideia de que a confiança dos empreendedores em sua forma de agir e decidir esteve presente nas decisões e nos direcionamentos operacionais da empresa. De tal forma que, além de definir os rumos da empresa, influenciaram as ações da equipe.

Empresa D: Tipo que eu sou péssimo pra completar coisas, então isso na Empresa D é super comum, tipo, vamos criar uma reunião semanal XPTO pra fazer fórum de determinada coisa, eu sou péssimo com isso, então a Empresa D tem essa cultura, às vezes não acontece, não vira padrão, não vira rotina. Eu sou uma pessoa sem rotina, então acaba que isso espirra no negócio. [...] Eu sou desorganizado, e a Empresa D tem um pouco a característica desorganizada, de as coisas acontecendo sem organização. (E6)

Hoje a Empresa D é uma empresa de fazeção, pouco planejamento, muita fazeção. Então a gente faz rápido, porque a gente é assim. Eu e o meu sócio não somos de planejamento. A Empresa D é uma empresa que dobra de tamanho todos os anos e agora, no oitavo ano que nós estamos pensando em colocar metas de vendas. Eu fico até com vergonha de falar. Mas a gente prefere fazer. Tem muita coisa que o feito é melhor do que o planejado, entendeu? Então, isso é muito cara nossa. (E6)

Algo semelhante é relatado na Empresa C, não com a equipe, mas com os possíveis parceiros, que acreditam na atuação do empreendedor 4 e se aliam ao negócio por acreditar em suas propostas.

Empresa C: ele já faz um trabalho grande em todo o país. Então ele já é uma pessoa conhecida e geralmente esses pequenos artistas, artesão, designers eles têm muito o E4 como uma referência. Então, eu tinha esse facilitador. Então, a hora em que eu fazia a abordagem para uma marca que eu queria trazer para cá e eu falava que era a Empresa C, imediatamente eles aceitavam. (E5)

É possível especular que essa influência dos fundadores das quatro empresas nos conceitos, na cultura e nas decisões dos negócios tenham como fonte legitimadora a crença nas habilidades desses profissionais. Tal crença é compartilhada pelos membros da equipe e pelo próprio empreendedor, que vê empresas e mercados como artefatos fabricados pelo homem (SARASVATHY, DEW, 2005). Uma vez que empresas e mercados são criações, estariam sujeitos à sua ação, assim, por acreditar em sua capacidade de solucionar possíveis problemas, esses empreendedores estão menos preocupados em analisar possíveis futuros e mais voltados a agir sobre variáveis a seu alcance.

Empresa A: Mas quando o mar vira, só os melhores ficam, né? Ou os melhores sabem aproveitar as melhores ondas e não ficam tomando capote

em cada marolinha. Então, pra esse tipo de mercado, quanto mais imprevisível, melhor. Porque isso seleciona mesmo. (E1)

[...] Então, eu não tenho problema nenhum em nadar em um mar onde tenha tubarões, se eu souber exatamente que eles não podem me atacar, entendeu? [...] O risco é alto? Pôxa vida! Eu, eu posso evitar ou alterar o cenário...(E1)

Empresa B: E se isso acontecer? (de algo forçar o fechamento do negócio) Aconteceu. Aconteceu e? Aconteceu e eu vou inventar outra coisa. [...] então você fala “e se der errado”, não importa o motivo... se eu tiver que fechar, eu acho que pelo menos eu ficaria pensando: “bom, pelo menos eu tentei muito” (E3)

Empresa D: Como que eu lido com esta instabilidade do mercado? Reinventando nosso negócio todos os dias. (...) Hoje, com as cabeças que eu tenho aqui, a gente faz qualquer coisa. Se você virar a empresa D, falar “vamos transformar a empresa D num banco digital?”, ela vira um banco digital. Vamos transformar a empresa D num sei lá... óbvio o que não pode perder é o DNA de inovação e tecnologia. [...] a gente consegue virar facilmente nosso negócio pra muita coisa, justamente por causa dessa flexibilidade que a gente desenhou nela. (E6)

As falas dos entrevistados corroboram a visão de que as empresas por eles fundadas carregam grande identificação com suas propostas pessoais e que faz parte da caracterização dessas propostas a confiança nas habilidades da equipe e dos empreendedores para resolver problemas imprevistos e lidar com as alterações do mercado.

4.2.1.6 Síntese por empresa

Quadro 5 – Síntese dos princípios por empresa

(continua)

“Pássaro na mão”				
Elementos Chave: Uso dos recursos disponíveis Identidade do empreendedor				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Indícios observados	Usaram os meios a seu dispor para levantar as informações iniciais do negócio. Os sócios partiram em busca de insumos para que pudessem realizar um objetivo específico – raciocínio causal. Os objetivos não eram flexíveis. Houve pouca aderência ao princípio.	O negócio nasceu de um imóvel que estava à disposição da família. A partir dessa disponibilidade os sócios foram desenhando o que fazer, como transformar seus recursos em um negócio. Observou-se similaridade entre o princípio e os achados	Iniciaram com objetivos flexíveis, que foram se realizando a partir do contato com parceiros, das possibilidades dos recursos existentes. Pautaram as decisões nas experiências progressas dos sócios. Observou-se similaridade entre o princípio e os achados	Iniciaram o negócio com os poucos recursos de que dispunham e calcados nas habilidades dos sócios. Observou-se similaridade entre o princípio e os achados
“Colcha de retalhos”				
Elementos Chave: busca por parcerias Impacto das parcerias nas características do negócio				
Indícios observados	Houve mudança de local do empreendimento, de operações e foco a partir da entrada de um parceiro.	Os parceiros que se comprometeram alteraram o perfil do negócio em termos de serviços oferecidos, de conceito e de comunicação.	Há uma grande participação de parceiros na operação do negócio, porém eles não contribuem para moldar a empresa.	Há alguma participação de parceiros na operação do negócio e em sua divulgação, porém eles não contribuem para moldar a empresa.

(conclusão)

“Perdas aceitáveis”				
Elementos Chave: Avaliação de perdas possíveis Análise de investimentos financeiros, esforços e tempo				
Indícios observados	Um dos sócios (E1) afirma ter feito a análise, o outro (E2), não.	Nenhuma análise foi feita nesse sentido	Nenhuma análise foi feita nesse sentido	Nenhuma análise foi feita nesse sentido
“Limonada”				
Elementos Chave: Percepção de contingências Ação frente às contingências				
Indícios observados	A contingência mais importante segundo o relato obedeceu ao princípio no que tange à busca de soluções, mas não no que se refere a criar algo novo a partir do problema.	A percepção do alcance limitado do negócio resultou em uma nova proposta e localização. A contingência de falta de recursos resultou em parcerias em dois momentos distintos do negócio.	A transformação de contingências em novos produtos emergiu em vários pontos da entrevista: parceria com decoradores, criação do espaço de eventos, reformulação dos eventos de rua.	As contingências foram convertidas em produtos, novos contratos, serviços. Destaca-se o programa de treinamento nascido da dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.
“Piloto no Comando”				
Elementos Chave: Crença nas habilidades do empreendedor Valores do empreendedor absorvidos pela empresa				
Indícios observados	Os valores propostos pelos sócios perduram nas diferentes operações do negócio. Os sócios acreditam no seu poder de resolução, o que é atestado na fala sobre otimismo em relação aos riscos e sobre tomar medidas para que os riscos diminuam.	A identidade do sócio à frente das operações moldou o conceito, as relações com os parceiros e as macrodecisões do negócio. Sua crença em sua habilidade é percebida quando ele responde que se tudo der errado, inventa outra coisa.	O negócio é fortemente calcado nas criações de um dos sócios, em seus contatos e na sua capacidade criativa. A mutação do mercado é vista como parte do contexto econômico e cultural e encarada como parte do negócio	A crença nas habilidades não só dos sócios, mas da equipe é ponto forte nos momentos de teste e diante de possíveis adversidades futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar como os princípios da lógica *Effectuation* manifestam-se na etapa de criação de quatro empreendimentos inovadores localizados em Belo Horizonte.

A lógica de raciocínio abordada por essa proposta está inserida em um ambiente externo permeado por incertezas em que o processo decisório do empreendedor se insere em um contexto de frequentes e variadas alterações de mercado. A proposta teórica *Effectuation* entende que há empreendedores que diante desse cenário tomam decisões no sentido de transformar contingências em soluções, muitas vezes a partir de alianças estratégicas, sempre observando os recursos disponíveis, dentre os quais se destacam sua experiência e sua identidade. Esse processo ou lógica pode ser consciente ou não. E se manifesta através das ações dos empreendedores.

Assim, a coleta de dados priorizou a busca por informações que elucidassem como os cinco princípios da proposta teórica *Effectuation* se manifestam nos primeiros anos de vida de empreendimentos inovadores, por meio da história dos empreendimentos contada por seus fundadores.

Ao analisar os quatro casos, foi possível perceber que, entre os fatores que levaram os empreendedores a iniciar seus negócios, destacava-se o desejo de empreender, que manifestou-se de formas diferenciadas, mas igualmente presente nos quatro casos.

Com relação à empresa A, o ímpeto inicial foi o de empreender, ao que se seguiu a busca por segmentos e propósitos de interesse dos empreendedores. É válido notar que os sócios tiveram demandas em comum (a decisão de empreender, a importância dada a estudar o segmento em que pretendiam atuar) e demandas diferentes (enquanto um deles se interessava pelo impacto possível do negócio e planejava se afastar dele após 5 anos, o outro buscou segmentos que fossem pessoalmente atrativos e estivessem relacionados ao seu gosto pessoal).

Na trajetória da empresa B uma situação que poderia resultar em uma atividade com único objetivo de geração de renda foi transformada em atividade empreendedora pela visão de um dos fundadores. O ímpeto de empreender foi mais forte que a possibilidade de ganhos por aluguel comum do espaço, o que posteriormente ganhou os contornos das preferências do empreendedor à frente do negócio.

A empresa C era uma ideia na mente de um de seus proprietários muito antes de sua realização. Há aqui o ímpeto por empreender, ainda que não tão diretamente relacionado à necessidade ou demanda por ter um negócio com fins empresariais, mas muito direcionado pelo desejo de oferecer algo novo, moldado pela visão de mundo, de consumo e de moda dos fundadores.

O início das operações da empresa D também ilustram o ímpeto de seus fundadores por empreender: o aplicativo com número significativo de usuários (meio milhão) foi a motivação inicial para criação da empresa. Mesmo percebendo ao longo do primeiro ano que monetizar o app não seria viável, os sócios persistiram na empresa, descobrindo e criando um mercado para aquilo que faziam com excelência.

O fator oportunidade está presente de formas diferentes na criação das empresas. Enquanto B e D, guardadas suas diferenças, se fizeram valer de recursos disponíveis e viram nesses recursos a possibilidade de empreender, para as empresas A e C o sentido de oportunidade está mais relacionado a percepção de lacunas no mercado que à existência recursos de que pudessem fazer uso. Ambas, A e C, propuseram negócios que não existiam na cidade e valeram-se do ineditismo em seu primeiro ano de existência.

Como segundo objetivo específico está a análise dos princípios de *Effectuation* presentes no negócio. Alguns aspectos revelaram adesão das empresas à lógica *effectual*, com variabilidade quanto ao impacto dessa adesão nos negócios. Nenhuma das empresas contou, aparentemente, com comportamentos relacionados aos cinco princípios. Essa variabilidade quanto a princípios em que foi possível observar maior adesão e princípios em que essa relação se mostra menos relevante pode ser melhor percebida ao avaliarmos cada um separadamente.

O primeiro princípio analisado, “pássaro na mão”, foi ilustrado de forma marcante em três das quatro empresas. As entrevistas apontaram indícios de práticas baseadas em princípios flexíveis, uso de recursos disponíveis e identidade do empreendedor, as bases do princípio estudado. Os relatos enfatizam a importância dessas decisões no início dos negócios como sendo as bases sobre as quais foram construídas as diretrizes seguintes. Na empresa D, por exemplo, a opção por flexibilizar os objetivos pode ser relacionada a um traço de estratégia emergente, uma vez que tornou-se um processo recorrente. A empresa C, por sua vez, tem na identidade de um dos fundadores um dos principais recursos para captação de novas parcerias e divulgação dos negócios. Na empresa B, ser flexível desde o início foi o que permitiu novos serviços e produtos, além do uso de um imóvel já existente como início do processo empreendedor, fato que está relacionado ao uso de recursos disponíveis.

A única empresa do estudo que demonstrou traços pouco significativos do princípio “pássaro na mão” foi a empresa A. Seus fundadores percorreram um caminho inicial com características tanto causais quanto *effectuais*. No que tange à flexibilidade de objetivos, não foi possível detectar nenhum indício. Os empreendedores estudaram o mercado em que decidiram atuar, definiram as fases do projeto, focando em inaugurar a fazenda urbana no prazo de dois anos e buscaram os meios para que esse intento fosse alcançado – obedecendo a uma lógica causal clássica, com traços de estratégias deliberadas. Os recursos foram angariados no decorrer das operações. Para a fase inicial, havia recursos próprios, no momento de implantação da fase urbana do projeto, buscaram financiamentos. Não houve, portanto, ações no sentido de adaptar o projeto aos recursos de que dispunham, houve, sim, a busca pelos meios que viabilizassem o que havia sido inicialmente planejado. Assim, pode-se inferir que com relação ao projeto e planejamento as práticas relatadas são aquelas descritas em modelos causais de raciocínio. Inclusive no que tange ao acompanhamento das metas traçadas. As características *effectuais* percebidas no histórico da empresa A advêm de outros princípios (colcha de retalhos e piloto no comando, especialmente).

O segundo princípio analisado, “colcha de retalhos” traz algumas premissas: 1) o empreendedor busca parceiros para que o negócio se realize; 2) os parceiros se comprometem com o negócio e trazem para o projeto suas ideias e potencialidades; 3) o projeto é modelado com forte influência desses parceiros. Se no que se relaciona

ao primeiro princípio a empresa A se mostrou pouco aderente, no que diz respeito a esse segundo, vêm de seu caso os indícios mais marcantes de uma prática *effectual*. O maior parceiro na inauguração do empreendimento não só oportunizou uma mudança de localização, como trouxe uma proposta de operação mais complexa que foi aceita pelos fundadores e passou a caracterizar sua empresa. O entrevistado E2 chega a admitir que o modelo da empresa foi criado “a quatro mãos: as nossas e as do parceiro” (E2). A adoção de uma prática *effectual* junto a uma causal pode fortalecer o que é defendido por Sarasvathy (2008) no que se refere às lógicas não serem absolutas, mas se intercalarem nos processos decisórios.

Diametralmente, as empresas C e D, cuja aderência ao “pássaro na mão” foi evidenciada em comportamentos que resultaram em ações de impacto para ambas, apresentaram indícios mais discretos com relação ao princípio “colcha de retalhos”. Embora reconheçam em seus discursos a importância dos parceiros, demonstraram pouca abertura para que os mesmos fizessem interferências relevantes no negócio. O projeto dessas empresas, ainda que flexível quanto aos objetivos, não absorveu ideias e propostas dos parceiros, mantendo a autoria dos fundadores ao longo das decisões. Analisando todo o contexto apresentado nas entrevistas, observa-se que a forte identidade dos empreendedores-fundadores, unida a crença em suas habilidades (fatos relacionados aos princípios “pássaro na mão” e “piloto no comando”) configurou-se em um obstáculo a uma participação mais ativa dos parceiros.

A empresa B, por sua vez, manteve práticas *effectuais* também no que tange a esse princípio. Os objetivos flexíveis uniram-se às contribuições de parceiros e oportunizaram um modelo diferente do inicialmente pensado já nos primeiros meses de operação. O empreendedor à frente do negócio também imprime sua identidade à empresa. Entretanto, é traço marcante apontado por ele em entrevista, sua inquietação no sentido de questionamento contínuo sobre o que pode ser diferente, o que pode melhorar em sua proposta de negócio. Faz parte dessa inquietação e do propósito de trabalhar os valores de compartilhamento e comunidade a escuta do outro. Nesse sentido, emergiram durante a entrevista vários momentos em que outros profissionais e parceiros ofereceram contribuições que foram absorvidas e passaram a fazer parte do negócio. É aparentemente possível inferir que a mesma força

identitária que diminui o alcance das contribuições intelectuais e estratégicas dos parceiros nas empresas C e D, as potencializa no caso da empresa B.

O princípio “perdas aceitáveis” foi o que apresentou menor aderência nas empresas estudadas. Suas premissas dizem respeito a uma análise por parte dos empreendedores sobre quanto estariam dispostos a perder frente ao seu desejo de transformar as ideias iniciais em negócios. Não foi possível obter indícios dessa prática em três das quatro empresas e naquela em que houve alguma aderência essa se deu por parte de apenas um dos dois sócios.

Perguntados especificamente sobre o tema, os empreendedores afirmaram que não fez parte de sua preparação para empreender por motivos diferenciados: na empresa A, o sócio que não fez a análise afirmou valorizar mais outros fatores. Na empresa B, o empreendedor afirmou que não tinha experiência e que avaliou que se o negócio não prosperasse, sempre seria viável manter a ideia anterior, de aluguel do imóvel próprio. Na empresa C a identidade do empreendedor criador da ideia mais uma vez falou mais alto: “Tudo o que eu tinha eu jogava lá dentro. (risos) Foi assim que eu fui a vida inteira. É o meu melhor e o meu pior” (E3). Na empresa D, o empreendedor afirma que como eles não fizeram grandes investimentos financeiros, esse cálculo não foi necessário e ressaltou que essas análises são mais factíveis em livros que no cotidiano dos negócios. Pode-se inferir que esses relatos trazem uma priorização com relação a outros componentes do projeto, ficando as análises financeiras em segundo plano.

Apenas o entrevistado E1, um dos sócios da empresa A, afirmou que no início das operações estava disposto a perder tudo o que havia investido e que, à medida em que o negócio foi se desenvolvendo, ele se propôs arriscar parte do valor da empresa, não mais a totalidade do que ela valia.

O fato de o processo empreendedor implicar em um processo criativo e não apenas de alocação de recursos parece estar subjacente à menor atenção dada a esse item. É igualmente relevante notar que a grande maioria dos estudos abordando a proposta teórica *Effectuation* examina seus pressupostos tendo como objeto empresas de outras nacionalidades, sobretudo do hemisfério norte (PORTO, MELLO, 2015). A

discrepância em relação aos achados em outros públicos e no público estudado pode ter raiz no fato de que os contextos econômicos dos dois hemisférios são altamente diversos. A postura do empreendedor brasileiro contemplado em nossa pesquisa se mostrou diferente do americano no que tange a esse item. Será interessante empreender esforços no sentido de verificar se esses dados se repetem em estudos futuros, bem como as relações entre esse princípio e os demais.

O quarto princípio estudado, “limonada”, pressupõe que diante de uma contingência, o empreendedor, utilizando a lógica effectual, buscará formas de transformar a limitação em uma nova oportunidade. Ele procura entender as contingências do segmento e usá-las em favor do negócio. Foi possível levantar indícios dessa prática de forma frequente na história de três das quatro empresas. Embora não tenham sido relatados momentos de levantamento de contingências, como prevê um dos pressupostos do princípio, na coleta de dados foi verificado, através da abordagem de problemas enfrentados, que os empreendedores entrevistados, embora não tivesse conhecimento da teoria, praticavam seus pressupostos no que tange a transformar situações problemáticas em oportunidades.

Na empresa B, da falta de recursos financeiros surgiu os espaços assinados na estrutura de co-working, com os parceiros oferecendo insumos e ganhando visibilidade de marca. Na empresa C, de forma similar, a falta de recursos para decorar o espaço resultou no serviço de venda de mobiliário e artigos de decoração, além da parceria de curadoria de decoração. Na empresa D, foi criada uma iniciativa de treinamento para resolver um problema de deficiência técnica. Essa iniciativa se desdobrou em um programa que resultou em equipe qualificada, visibilidade em redes sociais e retorno institucional. A única empresa que não apresentou esse comportamento de forma relevante foi a empresa A. No caso da citada empresa, houve momentos de reversão de contingências, mas eles não configuraram novas parcerias, serviços ou soluções.

Considera-se que o último princípio analisado, “piloto no comando”, foi o que apresentou-se com maior evidência em todas as empresas pesquisadas. Os relatos apontam para a confiança nas habilidades dos empreendedores e suas equipes em moldar situações de forma a permitir melhores resultados para a empresa. Uma vez

que *Effectuation* é uma proposta teórica que tem o empreendedor no centro de todas as ações e pressupõe o controle do futuro da empresa não por previsões, mas por ação dos responsáveis, estar alinhado a esse princípio pode significar um alinhamento à proposta geral.

O princípio foi analisado a partir de dois pressupostos: as crenças nas habilidades dos empreendedores e os valores dos fundadores repassados à empresa como um todo. Nos quatro casos, a coleta de dados apontou indícios positivos da presença desses pressupostos. Na empresa A o indício de crença nas próprias habilidades pode ser notado, como exemplo, na forma como os empreendedores aceitaram convite para montar a estrutura da fazenda antes que houvesse recursos para tal. Eles confiaram que conseguiriam levantar um capital dez vezes maior do que dispunham. Na empresa B as habilidades do empreendedor em constituir parcerias e flexibilizar os serviços oferecidos marcam toda a história da empresa. No caso da empresa D, a confiança nos empreendedores e nos talentos que trouxeram para o negócio faz com que o fundador se sinta capacitado para realizar mudanças de grande porte na natureza do negócio, caso necessário. Em suas palavras, “a gente consegue virar facilmente nosso negócio pra muita coisa, justamente por causa dessa flexibilidade que a gente desenhou nela” E6.

O terceiro objetivo específico do presente trabalho foi entender a aplicação de estratégias no primeiro ano das empresas. O questionamento nasceu da análise de que diante de uma lógica *effectual*, não preditiva, o planejamento e a estratégia tenderiam a ser diferentes da forma deliberada tradicional. O exposto pelos entrevistados permitiu vislumbrar semelhanças entre o que foi realizado e o que Mintzberg e seus co-autores (2004) convencionaram chamar de Escola de Aprendizado. Essa perspectiva do estudo da estratégia também persegue o entendimento de como os empreendedores constroem suas estratégias e tem em comum com o *Effectuation* a relevância dada à flexibilidade e ao comprometimento. Enquanto estratégias deliberadas tentam controlar a partir das previsões, as estratégias de aprendizado objetivam entender através da execução de ações o melhor caminho.

Entende-se, portanto, que o pouco planejamento desenvolvido pelas empresas estudadas não deve, a princípio, ser tomado por falta de estratégia, mas sim por uma opção por estratégias emergentes. O conceito de estratégias emergentes tem, em comum com o de incerteza, a noção de que é pouco provável que se preveja de maneira assertiva a forma ou o momento preciso de todas as ameaças e oportunidades. Diante dessa “incapacidade”, valoriza-se a capacidade da organização para experimentar e construir seus caminhos a partir dos resultados alcançados. Paulatinamente, as práticas bem-sucedidas vão se constituindo um padrão e direcionando as mudanças necessárias.

O presente estudo se estruturou de forma a oferecer como contribuição para o modelo *Effectuation* além do reforço do corpo teórico sobre o tema, um estudo que, valendo-se das falas dos próprios empreendedores, levantasse seus comportamentos e avaliasse como eles se relacionavam ou se afastavam de seus pressupostos. É também o primeiro estudo multicase, abordando a proposta teórica em empreendimentos localizados em Belo Horizonte, Minas Gerais.

No que tange às empresas e empreendedores iniciantes, oferece um panorama diferente daquele tradicional, calcado em planos de negócios e estratégias deliberadas. Os quatro casos refletem a importância de outros fatores nos momentos de ideação e modelagem dos negócios.

No escopo da proposta teórica *Effectuation* e das características de dinamismo, incerteza, volatilidade e complexidade que têm caracterizado diversos mercados e influenciado a ação de empreendedores, novos estudos podem analisar a ação de um maior número de empreendedores.

Sugerem-se estudos que repliquem a metodologia de estudos de casos, tanto de perfil inovador, quanto tradicional, de forma a validar as informações contidas no presente trabalho.

Pode ser igualmente interessante realizar uma pesquisa quantitativa no intuito de averiguar o perfil de empresas brasileiras com idade de um a cinco anos e a lógica mais frequentemente adotada por seus fundadores. Esse estudo poderia fornecer um

perfil dos novos empreendedores, possibilitando adoção de projetos de apoio aos negócios nascentes.

Por fim, a maior inconsistência entre a proposta teórica e os achados do estudo deu-se com relação ao princípio “perdas aceitáveis”. Novos estudos podem levar à compreensão da influência de outros fatores para entender as diferenças entre o que foi encontrado na pesquisa atual e o que se percebe nos achados da proposta teórica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARO, M. **Conhece o São Pedro Valley, em Belo Horizonte?**. Exame. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/conhece-o-bairro-de-sao-pedro/>. Acesso em 26/06/2019.
- BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as ciências organizacionais. **Read**. São Leopoldo, v. 28, n.4, p. 1-17, jul-ago. 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES. **Página de buscas**. Disponível em <<http://bdt.ibict.br/vufind/>>. Acesso em 28/11/2019.
- BITTAR, F. S. O; *et al.* Reflexões sobre o empreendedorismo: uma análise crítica na perspectiva da economia das organizações. **Revista de Administração UFSM**. Santa Maria, v.7, n.1, p. 65-80, mar. 2013.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**. Brasília, v.6 (2), p. 179-191, jul/dez, 2013.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 57 (5), p. 611-614, set/out, 2004.
- CASTRO, M. **Empreendedorismo criativo: como a nova geração de empreendedores brasileiros está revolucionando a forma de pensar conhecimento, criatividade e inovação**. São Paulo: Portfólio-Penguin, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre as cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2014.
- DARDEN SCHOOL OF BUSINESS. **Saras D. Sarasvathy**. Disponível em: <https://www.darden.virginia.edu/faculty-research/directory/saras-d-sarasvathy>. Acesso em 28/08/2019.
- DEW, N. *et al.* Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**. Indiana, v. 24, p. 287-309, 2008.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**. New York, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIDELIS, A. C.F.F *et al.* Empreendedorismo na lógica do *Effectuation* versus Causation: um levantamento bibliográfico. **XVII Mostra de iniciação científica**. Rio Grande do Sul, 2017. p. 1-10.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, V.34, n.2, p. 05-28, abr./jun, 1999.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.3, p.63-71, jul./set, 1991.

GANS, J.; SCOTT, E. L.; STERN, Scott. Estratégia para startups. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 95, n.5, p. 28 a 33, maio/2018.

GEM [Global Entrepreneurship Monitor]. **Empreendedorismo no Brasil: 2017**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2018. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em 19/05/2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, M. A. Saras Sarasvathy: Ninguém precisa de venture capital. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. São Paulo: 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/12/saras-sarasvathy-ninguem-precisa-de-venture-capital.html>. Acesso em 20/08/2019.

GODDOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 30-29, maio/jun./ 1995.

GONZÁLEZ, J. M. R; AÑEZ, M.E.M; MACHADO, H.V. **Raciocínio effectual e raciocínio causal na criação de novos negócios: um estudo de caso**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 10, n. 2, p. 140-158, mai/ago, 2011.

GREBEL, T. *et al.* **An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship**. [working paper]. Department of Economics, University of Augsburg. Augsburg, Alemanha, 2003.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

HONÓRIO, L. C. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**. 2006. 274f. v.1. Tese (Suzana Braga Rodrigues) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA –IBGE. **Estatísticas de Empreendedorismo: 2015**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>> Acesso em 29/11/2019.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. Uma análise da aplicação do estudo de caso em pesquisas no campo da estratégia. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 81-98, jul/set, 2013.

KILBY, P. **Hunting the heffalump**. In P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development* (pp. 1-40). New York, NY: Free Press, 1971.

KNIGHT, F. H. **Risco, incerteza e lucro**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1921.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **Investigação Qualitativa em Educação**, v. 2, p.243-247, 2015.

KURATKO, D. F.; MORRIS, M.H.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. **Small Business Economics**, v. 45, n. 1, p. 1-13. Nova York, 2015.

LIMA, E. O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; URBANAVÍCIUS JÚNIOR, V. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 12-41, 2013.

MAIA, B. **Em Belo Horizonte, a Be Green inaugura a primeira fazenda urbana da América Latina**. Projeto Draft. Brasil, 2017. Disponível em: <https://projetodraft.com/em-belo-horizonte-a-be-green-inaugura-a-primeira-fazenda-urbana-da-america-latina/>. Acesso em 26/06/2019.

MAKAREM, L. S.T. **A formação de estratégias na INFRAERO: um estudo sobre estratégias deliberadas e emergentes**. 2017. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017.

MATTOS, T. **Vai lá e faz: como empreender na era digital e tirar ideias do papel**. Caxias do Sul: Belas Letras, 2017.

MENEGHETTI, G. **Conheça o Grande Hotel Ronaldo Fraga, novo endereço do estilista**. Fashion Forward. Disponível em <https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/conheca-o-grande-hotel-ronaldo-fraga-novo-espaco-do-estilista/> . 2016. Acesso em 15 jul. 2018.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PELOGIO, E.A. *et al.* Empreendedorismo e Estratégia sob a ótica da lógica Effectuation. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v.12, n.2, p. 228-249, abr./jun. 2013.

PEIXOTO, D.L.; NERY, M. F. Sobre o processo de formulação de estratégias: visões múltiplas, contra-hegemônicas e possíveis para a pequena empresa. In: **Anais do VI EGEPE**, Recife, 14 A 16 de abril de 2010.

PEREIRA, B. A.D. *et al.* Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010.

PIANETTI, P. **Startup mineira tem seu trabalho reconhecido pelo governo britânico**. Estado de Minas. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/bigideia/bigideia-noticia/2017/06/01/bigideia,873398/startup-mineira-tem-seu-trabalho-reconhecido-pelo-governo-britanico.shtml>. Acesso em 26/06/2019.

PORTO, P.; MELLO, R. C. Empreendedorismo internacional e *Effectuation*: o caso do café Yaguara Ecológico. **Internext Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 10, n.3, p. 15-30, set./dez. 2015.

VALE, G. M.V. Empreendedor: Origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, vol. 18, n. 6, p. 874-891, nov./dez. 2014.

VALE, G. M.V *et al.* Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma nova abordagem. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, vol. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

RANGEL, A. R. **Planejamento estratégico: um estudo sobre a doação e prática em cooperativas de crédito de Minas Gerais**. Dissertação de mestrado em administração. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2017.

READ, S.; SARASVATHY, Saras. Knowing what to do and doing what you know: effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **Journal of private equity**. New York, vol. 9, n. 1, p. 45-62, 2005.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. 1ª reimpressão. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROSA, C. A. **O guia essencial para novos empreendedores: modelagem e proposta de valor**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015.

SALUSSE, M. A.Y.; ANDREASSI, T. O ensino de empreendedorismo com fundamento na teoria *Effectuation*. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, vol. 20, n. 3, p. 305-327, mai./jun. 2016.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, Washington, vol. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Northampton: Edward Elgar, 2008.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 385-406, 2005.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELEELECTRONIC LIBRARY. **Página de buscas**. Disponível em <<http://www.spell.org.br/>>. Acesso em 29/11/2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas**. Brasília, 2015. Disponível em <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/> Acesso em 07/09/2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE. **O Empreendedorismo e o Mercado de Trabalho**. Brasília, 2017. Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/\\$File/7737.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/$File/7737.pdf) Acesso em 07/09/2019.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1946.

SCHRAMM, C. Não se trata da estrutura: o que muitas faculdades de administração ensinam tem pouco a ver com o sucesso empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 95, n.5, p. 34 a 36, maio/2018.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.

SILVA, C.A.B *et al.* Incertezas, suor e fé: um olhar effectual em uma empresa do Bairro do Alecrim. **INTERFACE**. Natal, vol.11, n.1, jan./jun 2014

STEINGRABER, Ronivaldo; FERNANDEZ, Ramon G. **A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia**. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/304422502>. Acesso em 26/11/2019.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TÜLLÜCE, N. S.; YURTKUR, A. K. Term of strategic entrepreneurship and Schumpeter´s creative destruction theory. **Procedia–Social and Behavioral Sciences**. Viena, vol. 207, outubro 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/procedia-social-and-behavioral-sciences/vol/207>. Acesso em 26/11/2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

1. Roteiro de entrevista

Objetivos:

- coletar dados sobre a história e criação do empreendimento.
- Entender como o tema inovação é tratado na empresa.
- Perceber o papel da estratégia na empresa.
- Identificar a presença/ausência dos princípios de *Effectuation*:

Entrevistados:

- Os empreendedores

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Telefone de contato:

e-mail de contato:

HISTÓRIA DA EMPRESA

Como e quando surgiu a ideia do negócio?

Qual a experiência pregressa dos empreendedores?

Qual a história de criação do empreendimento?

Ele foi inspirado em algum outro empreendimento? Qual?

Quais foram as “etapas” até torná-lo realidade?

Houve parcerias feitas nessas etapas de criação e “construção”? Se houve, qual a sua importância?

INOVAÇÃO

Como você percebe a inovação no contexto desse empreendimento?

Há pessoas na equipe permanentemente voltadas para inovação? Como trabalham?

As novas ideias geralmente surgem de quem? (podem ser citadas pessoas ou equipes?)

ESTRATÉGIA

Muitas empresas escrevem sua visão, missão e valores. Vocês têm esses pilares oficialmente definidos?

Vocês buscam informações sobre seus concorrentes? O que fazem com essas informações?

Que tipo de planejamento é feito para o empreendimento?

Quanto do planejamento você diria que se realiza?

Vocês traçam estratégias de médio e longo prazo para a empresa? Como ela é traçada e implementada?

O que imaginam para o negócio em 5 anos? Há algo planejado?

Quando foi escolhido o local para a empresa, quais foram os critérios? O que foi observado? O que vocês pensaram se realizou após o início das atividades?

Como são escolhidos os parceiros?

Como são recrutadas as pessoas? E o treinamento?

Qual o processo de definição dos preços praticados?

Há promoções agendadas? Se sim, como são escolhidas as dinâmicas de promoção e que resultado vocês normalmente buscam com essas ferramentas?

Há um planejamento de divulgação? Quem é o responsável e o que ele prevê?

O PROJETO DA EMPRESA

Como você avaliou as probabilidades de retorno das ações para iniciar o empreendimento?

Você tinha objetivos específicos quanto ao que desejava alcançar com o negócio?

Havia prazo para eles se realizarem?

Houve algum objetivo inicial que sofreu alterações durante a implantação?

Foram criados novos objetivos ao longo do processo?

Você considerou contatos pessoais e profissionais que tinha ao pensar o negócio?

Durante a criação do negócio, você pensou em parcerias comerciais que seriam possíveis?

A sua experiência pregressa influenciou a escolha por investir nesse negócio? Se sim, de que forma?

Você avaliou quanto poderia ou estaria disposto a perder frente seu desejo de abrir esse negócio e sua crença de que ele seria bem-sucedido? Se sim, como essa avaliação influenciou suas decisões?

Você colocou limites para avaliar a viabilidade do negócio? Um tempo, ou um valor de investimento? Se sim, quais foram?

Vou te oferecer dois grupos de informações e quero que você me indique a qual deles você prestou mais atenção no início do negócio e durante a fase de projeto: Grupo 1: o perfil de clientes que você gostaria de atrair, metas de vendas, pesquisas de mercado, rentabilidade do negócio. Grupo 2: sua própria experiência e vivência anteriores, os parceiros que poderia convidar para a empreitada, novidades que poderia oferecer através do negócio, quanto estava disposto a investir no projeto.

Você considerou diminuir os custos do negócio para torná-lo viável em seu início?

Como você lidou com os riscos do negócio durante o planejamento e o início de operações?

Como você lida com a imprevisibilidade do mercado?

Qual você diria ser o seu papel no negócio?

2. Quadro de referência perguntas|princípios

Nesta sessão, explicita-se a relação entre as perguntas do roteiro de entrevista e os princípios ou fundamentos da teoria a que se relacionam.

Quadro 6 – correspondência entre perguntas e objetivos

(continua)

Pergunta	Princípio
Como e quando surgiu a idéia do negócio?	Causation X Effectuation
Qual a experiência progressiva dos empreendedores?	Piloto no comando pássaro na mão
Qual a história de criação do empreendimento?	Causation X Effectuation
Ele foi inspirado em algum outro empreendimento? Qual?	Causation X Effectuation
Quais foram as “etapas” até torná-lo realidade?	Causation X Effectuation
Houve parcerias feitas nessas etapas de criação e “construção”? Se houve, qual a sua importância?	Colcha de retalhos
Que tipo de negócio ele é hoje?	Causation X Effectuation
Quais as principais operações que têm vocês à frente no que tange ao cotidiano do negócio?	Piloto no comando
Houve grandes mudanças nas atividades desde a inauguração? Quais?	Limonada
Que vantagens você acredita que tiveram ao apostar em um empreendimento com características singulares?	Pássaro na mão inovação
Como você percebe a inovação no contexto desse empreendimento?	Colcha de retalhos inovação
Há pessoas na equipe permanentemente voltadas para inovação? Como trabalham?	Limonada Colcha de Retalhos Pássaro na mão
As novas ideias geralmente surgem de quem? (podem ser citadas pessoas ou equipes?)	Piloto no comando colcha de retalhos
Qual é o caminho de uma nova ideia até ser implantada?	Piloto no comando Colcha de retalhos
Como vocês avaliam se uma nova ideia foi ou não bem sucedida?	Perdas aceitáveis

(continua)

Que novas ideias ou atividades implantadas no último ano você ressaltaria?	inovação
Muitas empresas escrevem sua visão, missão e valores. Vocês têm esses pilares oficialmente definidos?	Causation X Effectuation
Vocês buscam informações sobre seus concorrentes? O que fazem com essas informações?	Causation X Effectuation
Que tipo de planejamento é feito para o empreendimento?	Causation X Effectuation
Quanto do planejamento você diria que se realiza?	Causation X Effectuation
Vocês traçam estratégias de médio e longo prazo para a empresa? Como ela é traçada e implementada?	Causation X Effectuation
O que imaginam para o negócio em 5 anos? Há algo planejado?	Causation X Effectuation
Quando foi escolhido o local para a empresa, quais foram os critérios? O que foi observado? O que vocês pensaram se realizou após o início das atividades?	Pássaro na mão Limonada
Como são escolhidos os parceiros?	Pássaro na mão Colcha de retalhos
Como são recrutadas as pessoas? E o treinamento?	Piloto no comando Pássaro na mão
Qual o processo de definição dos preços praticados?	Causation X Effectuation
Há promoções agendadas? Se sim, como são escolhidas as dinâmicas de promoção e que resultado vocês normalmente buscam com essas ferramentas?	Causation X Effectuation
Há um planejamento de divulgação? Quem é o responsável e o que ele prevê?	Causation X Effectuation
Como você avaliou as probabilidades de retorno das ações para iniciar o empreendimento?	Perdas aceitáveis
Você tinha objetivos específicos quanto ao que desejava alcançar com o negócio? Havia prazo para eles se realizarem?	Perdas aceitáveis
Houve algum objetivo inicial que sofreu alterações durante a implantação?	Piloto no comando Limonada

(conclusão)

Foram criados novos objetivos ao longo do processo?	Piloto no comando Limonada
Você considerou contatos pessoais e profissionais que tinha ao pensar o negócio?	Colcha de retalhos
Durante a criação do negócio, você pensou em parcerias comerciais que seriam possíveis?	Colcha de retalhos
A sua experiência pregressa influenciou a escolha por investir nesse negócio? Se sim, de que forma?	Piloto no comando Colcha de retalhos Pássaro na mão
Você avaliou quanto poderia ou estaria disposto a perder frente seu desejo de abrir esse negócio e sua crença de que ele seria bem sucedido?	Perdas acertáveis
se sim, como essa avaliação influenciou suas decisões?	Perdas acertáveis
Você colocou limites para avaliar a viabilidade do negócio? Um tempo, ou um valor de investimento? Se sim, quais foram?	Perdas acertáveis
Vou te oferecer dois grupos de informações e quero que você me indique a qual deles você prestou mais atenção no início do negócio e durante a fase de projeto: grupo 1: o perfil de clientes que você gostaria de atrair, metas de vendas, pesquisas de mercado, rentabilidade do negócio. Grupo 2: sua própria experiência e vivência anteriores, os parceiros que poderia convidar para a empreitada, novidades que poderia oferecer através do negócio, quanto estava disposto a investir no projeto. Você considerou diminuir os custos do negócio para torná-lo viável em seu início?	Causation X Effectuation
Como você lidou com os riscos do negócio durante o planejamento e o início de operações?	Perdas acertáveis
Como você lida com a imprevisibilidade do mercado?	Perdas aceitáveis Limonada
Qual você diria ser o seu papel no negócio?	Piloto no comando

3. E-mail com objetivo da pesquisa e pedido de aceite dos empreendedores

Prezada Empreendedora,

Como mestranda em administração e estudiosa do tema empreendedorismo, tenho acompanhado o impacto causado pelo (nome do empreendimento) em seu mercado de atuação. Estou desenvolvendo uma pesquisa que aborda os temas inovação e empreendedorismo. Acredito que haja muita convergência entre a teoria estudada e a forma como o seu negócio foi pensado e é operacionalizado. Por esse motivo, gostaria de incluir sua empresa no estudo.

Os principais construtos do estudo estão relacionados à teoria *Effectuation*, segundo a qual os empreendedores agem com ênfase nos recursos disponíveis ao implantar uma idéia de negócio. Para construção dessa teoria foram ouvidos empreendedores americanos, com dez ou mais anos de experiência à frente dos negócios. O estudo mapeou a forma como eles tomam decisões a cerca do empreendimento. O intuito da pesquisa atual é avaliar quanto do que foi descrito tem correlação com a forma como empreendedores brasileiros, à frente de negócios inovadores, tomam decisões no momento de ideação do negócio e como operacionalizam essas decisões.

Para tanto, serão estudados os casos de quatro empresas a partir de entrevistas com os empreendedores à frente do negócio, com colaboradores e com parceiros. Também serão analisados documentos cedidos pela empresa que tenham sido usados na formatação e na divulgação do negócio, no treinamento da equipe, na construção de parcerias. Os nomes das pessoas entrevistadas e das empresas serão mantidos em sigilo e as informações coletadas, uma vez transcritas, serão enviadas aos entrevistados para validação antes de sua análise e publicação. O objetivo é estudar os casos na busca por princípios que se repitam e como grande parte dos trabalhos científicos, espera-se que lançando luz sobre as boas práticas, outros possam se inspirar nas experiências relatadas e experimentar melhores resultados em suas próprias atuações.

Assim, espero poder contar com você e sua equipe no estudo. Aguardo seu retorno e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Cordialmente,

Andreza Capelo Drumond.