

## A LÓGICA *EFFECTUATION* E AS ESTRATÉGIAS DO EMPREENDEDOR: um estudo multicascos

**Andreza Capelo Cândido Drumond**  
Centro Universitário Unihorizontes  
andreza.drumond@unihorizontes.br

**Georgiana Luna Batinga**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
georgiana.luna@ufms.br

### RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo 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. A abordagem *Effectuation* estuda como os empreendedores tomam decisões sob perspectivas de um futuro incerto e apresenta cinco princípios que norteiam sua tomada de decisão quando aderem – conscientemente ou não – à sua lógica. Os estudos envolvendo *Effectuation* têm como sujeito, em sua maioria, empreendedores do hemisfério sul. Assim, com o presente trabalho, incorporam-se informações referentes a empreendedores brasileiros, que atuam em um cenário diverso do cenário anteriormente observado. O estudo também se faz útil possibilitar a observação por candidatos a empreendedores dos processos decisórios que envolvem aspectos gerenciais e operacionais e lidam com uma lógica diferente da tradicionalmente defendida por escolas de pensamento estratégico. Metodologicamente, optou-se por uma abordagem qualitativa, via entrevistas semiestruturadas com os fundadores das empresas. Realizou-se a análise de conteúdo dos depoimentos, que permitiu apontar indícios de que quatro dos cinco princípios da teoria nortearam a tomada de decisão nas fases iniciais do negócio e influenciaram a forma como as estratégias foram implementadas nos primeiros anos. Destaca-se o achado de que o princípio “perdas aceitáveis” não apresentou indícios relevantes em nenhuma das empresas estudadas, sugerindo um ponto interessante para ser estudado futuramente.

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

## 1 INTRODUÇÃO

A criação e o gerenciamento de negócios é um importante fator econômico e social (VALLE, 2014). 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).

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 Efeetuação (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). 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?**

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. 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.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O processo decisório

Definir os assuntos a que se deve dedicar atenção, avaliar as formas disponíveis para lidar com eles e escolher entre as alternativas vislumbradas: tomar decisões talvez seja a principal tarefa do empreendedor. Essa visão do processo decisório implica em um grande número de alternativas possíveis, que são reduzidas pelo indivíduo àquela ou àquelas que serão realizadas (BALESTRIN, 2002). Em seu modelo de processo decisório, Simon (1979) observou que as pessoas possuem habilidades limitadas para avaliar todas as possíveis alternativas de uma decisão, bem como suas consequências incertas. 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, percebe-se a decisão como um processo ligado à personalidade e à história individual do decisor, que possui suas características únicas: personalidade, motivações, experiências, habilidades, modo de

raciocínio, entre outros (PEREIRA et. al., 2010).

O modelo proposto por Simon (1979) denomina-se “Racionalidade limitada” e seus pressupostos 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). As características do processo decisório apontam para a importância da incerteza inerente às consequências das decisões tomadas.

Em seu estudo seminal, Knight afirma que “as contingências ou probabilidades encontradas nos negócios admitem realmente uma pequena dose de análise teórica” (Knight 1921, p. 233). Sua afirmação está calcada no entendimento de que as decisões em negócios são tomadas em situações em que a incerteza é altamente relevante. Segundo o autor, a incerteza estará presente sempre que não houver dados que mostrem probabilidades ou frequência de resultados. Nesse contexto, 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 considerá-los em sua totalidade. 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).

## 2.2 A teoria *Effectuation*

Os estudos de Simon (1979) sobre Racionalidade Limitada e de Knight (1921) sobre a incerteza e o risco foram o ponto de partida para as investigações que culminaram com a teoria *Effectuation* (SARASVATHY, 2008). A partir deles, Sarasvathy (2001; 2005; 2008) evoluiu 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).

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.

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 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:

### **2.2.1 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).

### **2.2.2 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).

### 2.2.3 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 comprometer-se, 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. 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.

É como se o projeto fosse uma colcha, que vai sendo tecida a partir dos retalhos que cada novo parceiro traz. O produto final desse processo é imprevisível no início das interações, uma vez que se trata de uma dinâmica centrada nos atores: aquilo que os atores comprometidos trouxerem vai influenciar os compromissos e gerar novos objetivos (SARASVATHY, DEW, 2005). 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.

### 2.2.4 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. 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.

### 2.2.5 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. Em um ambiente caracterizado pela incerteza Knightiana, ambiguidade de objetivos e isotropia, a ação dos tomadores de decisão é vista como de grande relevância. 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). 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 PERCURSO METODOLÓGICO

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 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 multicaseos, 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. Quatro empreendimentos com características inovadoras integram a unidade de análise eleita. 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 1 traz a síntese do perfil inovador de cada uma das empresas.

**Quadro 1 – Síntese do perfil inovador das empresas**

| Inovações em    | Empresa A   | Empresa B | Empresa C | Empresa D  |
|-----------------|---|-----------|-----------|--|
| <b>Serviços</b> | Visitação guiada em estufa com colheita de vegetais; Processos de produção com redução da perda de alimentos; | -         | -         | Programa de treinamento de desenvolvedores no estilo |

|                           |   |  |   |  |
|---------------------------|---|--|---|--|
| <b>Modelo de negócios</b> | 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                   |
| <b>Marketing</b>          | 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   | -  |
| <b>Observações</b>        | 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 pelos autores, 2020.

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 em um estudo multicase. 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 por uma das pesquisadoras, durante um trabalho primário de campo, como estudo de caso único. 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, os empreendedores se propuseram a cultivar hortaliças diferenciadas e abrir as características gerais do empreendimento aos visitantes. Seu mix de serviços atual abriga uma horta urbana, 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 *co-*

*working* 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. O terceiro empreendimento pesquisado, a empresa C, também traz múltiplas atividades em um só lugar. Inaugurado em 2016, comercializa objetos para casa, moda feminina, design de móveis e acessórios com vários diferenciais. As marcas são disponibilizadas por tempo limitado, de três meses a um ano. No segmento de eventos, a empresa atua com 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/fundadores do espaço.

Fundada em 2012, a empresa D trabalha nos segmentos tecnologia e inovação. 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*. O quadro 2 traz a síntese das empresas pesquisadas.

**Quadro 2 – Síntese das empresas pesquisadas**

| 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<br>Supervisão administrativa  | Não               | Sim                                       |
| Empresa B – E3           | Toda a gestão   | Não               | Sim                                       |
| Empresa C – E4           | Criação de produtos<br>Supervisão de comunicação<br>Criação de eventos<br>Supervisão administrativa | Sim               | Não                                       |
| Empresa C – E5           | Supervisão das operações,<br>Gestão administrativa  | Sim               | Não                                       |
| Empresa D – E6           | Finanças, marketing,<br>concepção de produto e  | Sim               | Não                                       |

|  |                |  |  |
|--|----------------|--|--|
|  | administrativo |  |  |
|--|----------------|--|--|

Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

Os empreendedores foram ouvidos em entrevistas nas quais foi utilizado um roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas, resultando em sete horas de gravação e suas transcrições ocuparam oitenta e uma páginas. Eisenhardt (1989) defende que a distância que frequentemente separa dados de conclusões pode ser comparada a um grande abismo. Para lidar com o desafio de extrair conclusões dos dados coletados nos quatro casos estudados, foi utilizada a técnica análise de conteúdo. 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) e desse cruzamento de dados emergiram similaridades e diferenças apontados no capítulo “Apresentação e análise de dados”.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As categorias de análise de dados definidas para esse estudo multicase foram os cinco princípios da proposta teórica *Effectuation*. Para cada princípio/categoria foram elencados elementos-chave e indícios desses elementos foram procurados nas falas dos entrevistados. Essa análise deu-se separadamente, empresa por empresa, elemento por elemento e posteriormente foram observados os pontos mais relevantes de cada empresa, passando-se ao agrupamento por categoria.

**Quadro 3 – Síntese da categoria “Pássaro na mão”**  
**“Pássaro na mão”**

| Elementos Chave: Uso dos recursos disponíveis   Identidade do empreendedor |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  | Empresa A  | Empresa B   | Empresa C   | Empresa D  |
| <b>Indícios observados</b>   | Usaram os meios a seu dispor para levantar as informações iniciais do negócio. Os sócios partiram em busca de insumos para que pudessem realizar | O negócio nasceu de um imóvel que estava à disposição da família. A partir dessa disponibilidade os sócios foram desenhando o que fazer, como | Iniciaram com objetivos flexíveis, que foram se realizando a partir do contato com parceiros, das possibilidades dos recursos existentes. Pautaram as | Iniciaram o negócio com os poucos recursos de que dispunham e calcados nas habilidades dos sócios. Observou-se similaridade entre o princípio e os |

|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
| um objetivo específico – raciocínio causal. Os objetivos não eram flexíveis. Houve pouca aderência ao princípio. | transformar seus recursos em um negócio. Observou-se similaridade entre o princípio e os achados | decisões nas experiências progressas dos sócios. Observou-se similaridade entre o princípio e os achados | achados |
|--|--|--|---------|

Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

O primeiro princípio da proposta teórica *Effectuation* é caracterizado pela importância dada aos recursos disponíveis no processo de criação de um negócio, pela opção por objetivos flexíveis, que podem sofrer alterações ao longo da estruturação e mesmo operação do negócio e pela forte influência da personalidade do empreendedor – características que configuram o princípio “Pássaro na Mão” (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY, DEW, 2005; SARASVATHY, 2008). O uso de recursos disponíveis pôde ser inferido das falas sobre as decisões de criação das empresas participantes do estudo. 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. O segundo 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.

#### Quadro 4 – Síntese da categoria “Colcha de retalhos”

##### “Colcha de retalhos”

##### Elementos Chave: busca por parcerias | Impacto das parcerias nas características do negócio

|                            |   |   |  |  |
|----------------------------|---|---|--|--|
| <b>Indícios observados</b> | 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. |
|----------------------------|---|---|--|--|

Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

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. 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). 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.

#### Quadro 5 - Síntese da categoria “Perdas Aceitáveis”

##### “Perdas aceitáveis”

**Elementos Chave:** Avaliação de perdas possíveis | Análise de investimentos financeiros, esforços e tempo

|                            |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|
| <b>Indícios observados</b> | 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 |
|----------------------------|---|---|---|---|

Fontes: elaborado pelos autores, 2020.

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). Segundo o que foi levantado pelos autores da proposta, a incerteza das decisões perde relevância diante da limitação dos custos envolvidos. 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” E1. A fala do Entrevistado 1 ilustra a disposição em se comprometer firmemente com o negócio. 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, pensar em perdas, não foram encontradas evidências nas falas dos entrevistados.

**Quadro 6 – Síntese da categoria “Limonada”**  
**“Limonada”**

**Elementos Chave:** Percepção de contingências | Ação frente às contingências

|                            |  |  |   |  |
|----------------------------|--|--|---|--|
| <b>Indícios observados</b> | 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. |
|----------------------------|--|--|---|--|

Fontes: elaborado pelos autores, 2020.

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 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.

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. 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.



**Quadro 7 – Síntese da categoria “Piloto no comando”**

**“Piloto no Comando”**

**Elementos Chave:** Crença nas habilidades do empreendedor | Valores do empreendedor absorvidos pela empresa

|                                   |  |  |   |  |
|-----------------------------------|--|--|---|--|
| <p><b>Indícios observados</b></p> | <p>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.</p> | <p>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.</p> | <p>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</p> | <p>A crença nas habilidades não só dos sócios, mas da equipe é ponto forte nos momentos de teste e diante de possíveis adversidades futuras.</p> |
|-----------------------------------|--|--|---|--|

Fontes: elaborado pelos autores, 2020.

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).

**6 CONCLUSÕES**

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 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. Vários aspectos retratados nas entrevistas revelaram adesão das empresas à lógica *effectual*, com variabilidade quanto ao impacto dessa adesão nos negócios. De forma geral, nenhuma das empresas contou, aparentemente, com comportamentos relacionados aos cinco princípios. Entretanto, todas apresentaram evidências de adesão a quatro dos cinco princípios. Foi possível concluir que essas características se fizeram determinantes nas tomadas de decisão dos primeiros anos das empresas.

O princípio “perdas aceitáveis” foi o que apresentou menor aderência nas empresas

estudadas. 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 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. 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

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

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

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.

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.

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.

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.

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 ELECTRONIC 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. **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.

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, R; FERNANDEZ, R. **A racionalidade limitada de Herbert Simon na**



DE 03 a 06 DE NOVEMBRO DE 2020 (EDIÇÃO ONLINE)

IV ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

**Microeconomia.** 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/304422502>. Acesso em 26/11/2019.

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