

# **TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES: UMA APLICAÇÃO DA ABORDAGEM EFFECTUATION**

**RENATA DE SOUZA PRADO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
rdsprado@gmail.com

**LILIANE SARTORIO AYALA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA  
lisartorio@gmail.com

**MARCELO CALDEIRA PEDROSO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
mpedroso@usp.br

## **Introdução**

Sarasvathy propõe uma nova visão do processo empreendedor. Nos modelos tradicionais e clássicos, parte-se de uma possível oportunidade, avança-se para a avaliação desta oportunidade, planejamento, reunião dos recursos para, posteriormente, a execução. Já nessa nova visão, propõe-se que muitos negócios são constituídos a partir dos recursos existentes, e das oportunidades e contingências pontuais que venham a se apresentar no meio do processo. A autora chamou essa nova visão de effectuation.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Há uma escassez de trabalhos que exploram o uso da abordagem effectuation com empreendedores brasileiros. Este trabalho buscou responder às seguintes perguntas de pesquisa: “Como se dá o processo de tomada de decisão estratégica dos empreendedores? Esse processo atende ao conceito da abordagem effectuation proposto por Sarasvathy? Em que extensão?”. Para isso, o objetivo principal deste estudo foi avaliar o processo de tomada de decisão estratégica dos empreendedores no contexto brasileiro.

## **Fundamentação Teórica**

De acordo com a teoria effectuation, o empreendedor faz parte do contexto em que suas decisões são tomadas, ele não é independente, ele é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões. Esta lógica é uma ferramenta para a resolução de problemas quando o futuro é imprevisível e os objetivos não são claros. É possível relacionar a influência de quatro teorias na construção da teoria effectuation: Escola Estratégica de Aprendizagem, Incrementalismo Lógico e Visão Baseada nos Recursos.

## **Metodologia**

Para atingir o objetivo do estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Os dados foram coletados através da realização de entrevistas semiestruturadas. A técnica utilizada para analisar as transcrições das entrevistas foi a análise de discurso. Através de uma amostra de conveniência, foram entrevistados 10 profissionais, buscando-se por indivíduos adultos de ambos os sexos, que atuem como empreendedores de seus próprios negócios por pelo menos um ano.

## **Análise dos Resultados**

Após a realização das entrevistas com as perguntas pertinentes à teoria, estas foram transcritas e, em seguida, foi feita uma leitura cética do conteúdo. Os trechos que serviram para atingir o objetivo proposto no trabalho foram selecionados e analisados conforme as seguintes evidências teóricas: Clareza nos objetivos iniciais; Recursos e capacidades; Pesquisas de mercado e planos de negócios; Parcerias e alianças estratégicas; Alavancagem sobre contingências; Planos para o futuro da empresa.

## **Conclusão**

A pesquisa empírica demonstrou que, em diversos momentos, os empreendedores tomaram decisões sem clareza em seus objetivos. Notou-se que a maioria deles não estabeleceu um processo formal de formulação da estratégia no início do negócio e que suas características como indivíduos tiveram grande importância na concepção do negócio. Concluiu-se que os empreendedores entrevistados fizeram uso da lógica effectuation na maior parte do processo de tomada de decisões estratégicas de suas empresas.

## **Referências Bibliográficas**

- BARNEY, J. Buscando vantagem competitiva internamente  
BHIDÉ, A. V. How entrepreneurs craft strategies that work  
KNIGHT, F. Risk, Uncertainty and Profit  
MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados  
QUINN, J. B., Strategic Change: Logical Incrementalism  
SARASVATHY, S. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency  
SARASVATHY, S. What makes entrepreneurs entrepreneurial?

# **TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES: UMA APLICAÇÃO DA ABORDAGEM *EFFECTUATION***

## **INTRODUÇÃO**

Segundo Gimenez *et al.* (1999), é possível encontrar duas abordagens na literatura no que se refere à estratégia para empreendedores: a perspectiva econômica e a perspectiva empreendedora. A primeira, de natureza econômica foi predominante, principalmente, até meados da década de oitenta. Uma tendência mais recente é a perspectiva empreendedora, que vem reconhecendo a importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Esta nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do empreendedor e o processo de gestão estratégica do empreendimento.

Ao se falar de empreendedor, podemos defini-lo como sendo aquele que age em seu ambiente, alavanca-se a partir de contingências e cria novas empresas e mercados (SCHUMPETER, 1934; SARASVATHY, 2001a, 2001b). Já Fillion (1999) define o empreendedor como:

[...] 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. Um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas [...].

Neste trabalho de pesquisa foram considerados como empreendedores quaisquer indivíduos que tenham iniciado um novo negócio por iniciativa própria, criando novas empresas e/ou novos produtos.

Na literatura, encontram-se diversos trabalhos que procuram explicar como empreendedores iniciam novos negócios e como realizam o processo de tomada de decisão sob cenários incertos e com objetivos ambíguos. Sabe-se que análises extensas podem ser contraproducentes aos negócios iniciantes, particularmente em função da escassez de recursos e tempo. É comum que estratégias surjam a partir da escolha de uma ideia e da decisão de explorá-la em um processo contínuo de suposições, análise e ação (BHIDE, 1994).

Sarasvathy (2001b) propõe uma nova visão do processo empreendedor. Segundo ela, nos modelos tradicionais e clássicos, parte-se de uma possível oportunidade, avança-se para a avaliação desta oportunidade, planejamento, captação e disponibilização dos recursos para, posteriormente, a execução. Já nessa nova visão, a autora propõe que muitos negócios são constituídos a partir dos recursos existentes, e das oportunidades e contingências pontuais que venham a se apresentar no meio do processo. Ou seja, os meios e os processos para se atingir um objetivo determinam o próprio objetivo. A autora chamou essa nova visão de *effectuation* (que pode ser traduzida como efetivação), em oposição ao modelo clássico, chamado por ela de *causation* (ou pensamento causal).

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS**

Existem diversos trabalhos que exploram o uso da abordagem *effectuation* por empreendedores, a maioria realizada principalmente nos Estados Unidos e na Europa. Percebe-se, no entanto, uma escassez desse tipo de estudo com empreendedores brasileiros (MUNIZ; AÑEZ, 2014), e é essa lacuna que esse estudo pretende explorar.

Desta forma, este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com empreendedores brasileiros com o objetivo de responder às seguintes perguntas de pesquisa: “Como se dá o processo de tomada de decisão estratégica dos empreendedores? Esse processo atende ao conceito da abordagem *effectuation* proposto por Sarasvathy? Em que extensão?”.

Para responder a essas perguntas, este trabalho teve como objetivo principal avaliar o processo de tomada de decisão estratégica dos empreendedores no contexto brasileiro. Como objetivos específicos, buscou-se analisar a abordagem *effectuation* apresentada por Sarasvathy e suas diferenças em relação à abordagem clássica *causation*, e também explorar como outros conceitos teóricos se relacionam à lógica *effectuation*.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Abordagem *effectuation*

Saras Sarasvathy é professora da Universidade de Virgínia (EUA) e realizou uma ampla pesquisa com 30 fundadores de empresas de tamanhos e de indústrias variadas em 17 estados nos Estados Unidos com o objetivo de tentar entender o processo de resolução de problemas e de tomadas de decisão estratégicas desses empreendedores. Com esse estudo, ela chegou a princípios baseados numa lógica que ela chamou de *effectuation*. Como resultados, verificou-se que a maioria dos empreendedores avaliados utilizaram a abordagem *effectuation* mais frequentemente do que a abordagem *causation* (SARASVATHY, 2001b).

A definição dos processos de *causation* e *effectuation* é (SARASVATHY, 2001a):

O processo *causation* toma um particular efeito como dado e foca na seleção entre os meios para criar aquele efeito. O processo *effectuation* toma um conjunto de meios como dado e foca na seleção entre efeitos possíveis que podem ser criados por aquele conjunto de meios.

Na abordagem *effectuation*, durante o processo decisório os empreendedores avaliam quanto eles suportam perder, experimentam diferentes estratégias e utilizam combinações dos recursos disponíveis. Propõe-se que, nesta abordagem, o propósito do negócio seja diminuir as incertezas e riscos de certas estratégias, e não necessariamente, maximizar os retornos financeiros potenciais (SARASVATHY, 2001a).

Durante o processo de *effectuation*, o empreendedor deve responder a três perguntas (SARASVATHY, 2001b):

- (1) Quem ele é: quais são seus gostos, suas habilidades e suas competências;
- (2) O que ele sabe: qual a sua formação, educação e experiência;
- (3) Quem ele conhece: quais as suas redes sociais e profissionais.

A partir desses três aspectos, os empreendedores começam a visualizar e desenvolver possíveis efeitos que podem ser criados com eles.

De acordo com a teoria *effectuation*, o empreendedor faz parte do contexto em que suas decisões são tomadas; dessa forma, ele não é independente, ele é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões (SARASVATHY, 2001b). A abordagem *effectuation* é uma ferramenta para a resolução de problemas quando o futuro é imprevisível, os objetivos não são muito claros ou são amplos, e quando o ambiente não é independente das decisões (SARASVATHY, 2004).

Os ambientes e os mercados em que os empreendedores atuam são predominantemente incertos, sendo muito difícil conhecer previamente a distribuição futura de eventos. A evolução dos mercados e o comportamento dos consumidores muitas vezes não podem ser previstos e analisados até o momento em que são efetivamente criados (KNIGHT, 1921).

Por meio do processo de *effectuation* para iniciar um negócio, é possível que o empreendedor construa diferentes tipos de empresas. Desta forma, uma ideia pré-estabelecida, ou seja, o conjunto de causas e meios, não resulta em um único processo estratégico, ou seja, um único efeito sobre o qual o negócio possa se estabelecer. Pelo contrário, o processo *effectuation* permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis, mesmo com objetivos não especificados e incertos inicialmente. Além disso, também permite ao empreendedor mudar e adaptar seus objetivos, construindo muitos deles ao longo do processo, uma vez que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho (SARASVATHY, 2001a).

A visão *effectuation* baseia-se em quatro princípios (SARASVATHY, 2001a, 2001b):

- (1) Perda aceitável ao invés de retorno esperado: definir previamente qual a máxima perda aceitável, de acordo com a situação financeira e psicológica, ao invés de focar na taxa de retorno esperada pelo projeto. Os recursos existentes devem ser utilizados na experimentação do maior número possível de estratégias.
- (2) Alianças estratégicas e compromissos pré-acordados ao invés de análise da concorrência: negociar com *stakeholders* que queiram se agregar ao projeto, sem investir tempo e energia em pesquisas de mercado detalhadas.
- (3) Exploração das contingências ao invés de conhecimentos pré-existente: quando as forças competitivas de um negócio estão baseadas em um conhecimento pré-existente, o modelo *causation* é preferível. Ao contrário, quando as contingências surgem inesperadamente, o modelo *effectuation* é mais adequado.
- (4) Controlar um futuro imprevisível ao invés de prever um futuro incerto: o processo *causation* se concentra nos aspectos previsíveis de um futuro incerto, ou seja, na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo. O processo *effectuation*, no entanto, centra-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível, ou seja, na medida em que nós podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevê-lo.

É importante apontar que uma mesma pessoa pode usar tanto a lógica *causation* quanto a *effectuation* em diferentes momentos, dependendo das circunstâncias. De fato, os melhores empreendedores são capazes de usar bem as duas abordagens; mas, no geral, eles preferem a lógica *effectuation* nos momentos iniciais do novo negócio (SARASVATHY, 2001a). Além disso, a lógica *effectuation* não necessariamente aumenta a probabilidade de sucesso de um novo negócio, mas reduz os custos de insucesso permitindo que esse insucesso ocorra mais cedo e com níveis mais baixos de investimentos (SARASVATHY, 2001b).

O Quadro 1 apresenta uma lista das características que distinguem os dois tipos de processos. Os processos *causation* são dependentes do efeito enquanto os processos *effectuation* são dependentes do ator. Processos *causation* são excelentes para explorar os conhecimentos prévios enquanto os *effectuation* são excelentes para explorar contingências. A natureza é abundante em eventos particulares com causas comuns que podem ser analisados e compreendidos, e, portanto, os processos *causation* são excelentes quando se lida com fenômenos naturais. A vida humana está repleta de contingências que não podem ser facilmente analisadas e conhecidas antecipadamente, e só podem ser apreendidas e exploradas. Nesse sentido, os processos de *effectuation* são mais úteis para compreender e lidar com esferas de ação humana. Isto é especialmente verdadeiro quando se lida com as incertezas de fenômenos e problemas da existência futuras (SARASVATHY, 2001a).

Categorias de diferenciação	Processo <i>Causation</i>	Processo <i>Effectuation</i>
Dados	Efeito é dado	Apenas alguns meios e ferramentas são dados
Critérios de seleção para a tomada de decisão	Ajuda a escolher entre meios para alcançar o efeito dado	Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com meios dados
	Critério de seleção baseado no retorno esperado	Critério de seleção baseado em perdas toleráveis ou risco aceitável
	Efeito-dependente: escolha de meios é direcionada pelas características do efeito que o tomador de decisão quer criar e seu conhecimento de possíveis meios	Ator-dependente: dados meios específicos, a escolha do efeito é direcionada pelas características do ator e suas habilidades de descobrir e usar contingências
Competências empregadas	Excelente em explorar conhecimento	Excelente em explorar contingências
Contexto de relevância	Mais presente na natureza	Mais presente nas ações humanas
	Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes	Premissa explícita de ambientes dinâmicos, não-lineares e ecológicos
Natureza do que não se pode conhecer	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Foco nos aspectos controláveis de um futuro não previsível
Lógica central	Na medida em que nós podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo	Na medida em que nós podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevêê-lo
Resultados	Participação de mercado em mercados existentes por meio de estratégias competitivas	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas

Quadro 1: Diferenças entre *causation* e *effectuation*

Fonte: Sarasvathy (2001a)

A abordagem *causation* propõe que, antes de tudo, deve-se montar um plano de negócios para explorar uma possível oportunidade de mercado, com definição do público alvo, elaboração das estratégias. Ademais, para verificar se o negócio é viável, esse abordagem sugere construir uma previsão de vendas e calcular a taxa de retorno do investimento. Já a abordagem *effectuation* apresenta a aplicação de “*learning by doing*”, ou seja, aprenda fazendo, com a prática da tentativa e erro, que é muito comum no ambiente do empreendedorismo. Isso tudo torna o *effectuation* um processo dinâmico e criativo, com o objetivo de desenvolver novas ideias sem a necessidade de um plano de negócios formal (SARASVATHY, 2004).

As figuras 1, 2 e 3 a seguir representam graficamente as diferenças nas abordagens.

- Selecionar entre meios dados para atingir um objetivo pré-determinado

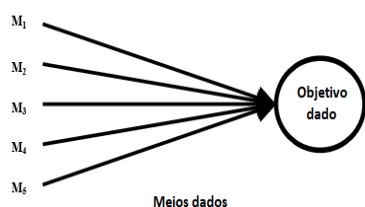


Figura 1 - Abordagem *Causation*  
Fonte: Sarasvathy (2001b)

- Gerar novos meios para atingir objetivos pré-determinados

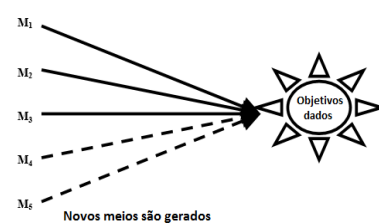


Figura 2 - Abordagem *Causation* Criativa  
Fonte: Sarasvathy (2001b)

- Imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios

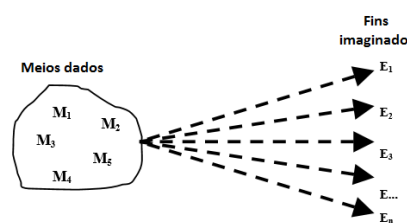


Figura 3 - Abordagem *Effectuation*  
Fonte: Sarasvathy (2001b)

Tanto a lógica *effectuation* quanto a lógica *causation* demandam competências específicas. Não obstante, a lógica *effectuation* demanda algo a mais: imaginação, espontaneidade, tomada de risco e boa estratégia de vendas (SARASVATHY, 2001b).

Diferentemente da lógica *causation*, que parte de um planejamento detalhado para uma subsequente execução, a lógica *effectuation* parte e se constrói totalmente na execução. Na lógica clássica do *causation*, o mercado é pré-estabelecido e conhecido, e de acordo com essa abordagem, para se estabelecer um novo negócio deve-se partir da definição e segmentação de mercados-alvo, seguidos do estabelecimento de planos de marketing e do posicionamento de um conjunto de produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2012).

Já a abordagem *effectuation*, inverte a relação de causa-efeito, construindo novos mercados “de baixo para cima”. Neste caso, o empreendedor parte da definição de um ou vários mercados em que poderia atuar, podendo optar por começar o negócio baseado em menos informações. Dessa forma, permite aproveitar as possíveis contingências e parcerias que podem ser estabelecidas por meio de experimentações de venda de seus produtos e serviços (SARASVATHY, 2001a).

Assim, o empreendedor *effectual* não deixa de buscar entender quais são as necessidades de seus clientes. Mas, como parte da premissa de que o futuro, por definição, é incerto, prefere construir um ambiente e um conjunto de relacionamentos que permitirão ao futuro almejado ser, de fato, muito mais próximo àquele inicialmente aspirado (KNIGHT, 1921).

A figura 4 ilustra as diferenças no processo de marketing entre *causation* e *effectuation*.



Figura 4 – Processo de marketing *causation* e *effectuation*  
Fonte: Sarasvathy (2001b)

## Teorias correlatas ao *effectuation*

É possível relacionar a influência de ao menos três teorias na construção da abordagem *effectuation*: (a) Escola Estratégica de Aprendizado; (b) Incrementalismo Lógico; e (c) Visão Baseada nos Recursos (*resourced based view* – RBV). A seguir, apresenta-se como cada uma dessas teorias contribui para a construção da teoria da lógica do *effectuation*.

### a) Escola Estratégica de Aprendizado

Mintzberg *et al.* (2007) argumentam que as estratégias mais bem sucedidas são visões, não planos. A noção de planejamento estratégico formal não dá conta da implantação efetiva de estratégias. Desta forma, os tomadores de decisão precisam criar consciência e comprometimento organizacional de forma incremental, de modo a permitir que estratégias surjam e efetivamente se concretizem (MINTZBERG *et al.*, 2007). Esses autores sugerem a discussão sobre estratégias deliberadas e emergentes, estabelecendo três formas de análise:

- (1) Estratégias deliberadas: estratégias intencionais que são realizadas;
- (2) Estratégias não realizadas: estratégias intencionais que não são realizadas;
- (3) Estratégias emergentes: estratégias realizadas que não foram intencionais, ou que se desenvolveram a partir da não realização de outra estratégia.

Desse modo, os autores apontam que é incompleta uma definição de estratégia clássica, entendida como um plano explícito, desenvolvido conscientemente e, intencionalmente, criado antes das decisões a que se refere. É proposta a expansão do conceito para se

considerar também estratégia como um padrão em um fluxo de decisões. Isto permite, segundo os autores, considerar dois lados do processo de formação da estratégia, a ideia de estratégia intencionada e estratégia emergente. A figura 5 esquematiza estas diferenças.



Figura 5 – Tipos de estratégia  
Fonte: Mintzberg *et al.* (2007)

As ideias de Mintzberg *et al.* (2007) tornam-se importantes na construção de uma teoria de *effectuation* ao criticarem a formação da estratégia deliberada. Vale dizer que, embora o planejamento estratégico - com o desenvolvimento de planos formais - possa ser útil ao empreendedor em ambientes mais estáveis, a formação estratégica em empresas empreendedoras se dá essencialmente via um processo de aprendizado, na qual as estratégias emergem a partir de um conjunto de ações realizadas ao longo do tempo (MINTZBERG; WATERS, 1982).

De todas as escolas descritivas apresentadas por Mintzberg *et al.* (2007), a Escola de Aprendizado cresceu e desafiou as tradicionalmente dominantes escolas prescritivas. Iniciada com o trabalho de Lindblom sobre incrementalismo desarticulado (BRAYBROOKE; LINDBLOM, 1963, apud MINTZBERG *et al.*, 2007) e passando pelo incrementalismo lógico de Quinn (1978) e pelas ideias de estratégia emergente (MINTZBERG *et al.*, 2007), surgiu um modelo de criação de estratégia como aprendizado que era diferente das escolas anteriores.

As premissas da Escola de Aprendizado (MINTZBERG *et al.*, 2007) que contribuem para a construção do processo *effectuation* são:

- (1) Os ambientes das organizações são de natureza complexa e imprevisível, e isso impede o uso de um controle deliberado. Assim, faz-se necessário que a formulação de estratégia assuma a forma de um processo de aprendizado, no qual, a formulação e implantação caminham juntas e tornam-se indistinguíveis.
- (2) As estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares, em todo o sistema, e não só do líder. Na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.
- (3) O papel do líder deixa de ser o de elaborar estratégias deliberadas, e passar a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, por meio do qual podem surgir novas estratégias.

## b) Incrementalismo lógico

Os processos de mudança estratégica nas grandes organizações raramente remetem aos sistemas racionais e analíticos amplamente descritos na literatura. Na verdade, os processos estratégicos normalmente são fragmentados, evolucionários e intuitivos, e a estratégia desenvolve-se à medida que decisões internas e fatos externos fluem juntos para criar um novo consenso para ação (QUINN; VOYER, 2007).

Segundo Quinn e Voyer (2007), estratégias efetivas tendem a se desenvolver de forma incremental e oportunista, como subsistemas da atividade organizacional. Esse método pode ser administrado e associado de uma forma melhor descrita como “incrementalismo lógico”.



Tal incrementalismo não é “improvisação”, mas sim uma técnica gerencial objetiva e ativa para melhorar e integrar aspectos analíticos e comportamentais da formação de estratégia.

Embora as decisões baseadas em “dados sólidos” dominem a literatura, há vários tipos de mudanças que afetam a estratégia. Quando tais mudanças ocorrem, geralmente os executivos tendem a responder incrementalmente. Eles mantêm os comprometimentos iniciais de maneira suscetível e sujeitos à revisão posterior. Como as implicações futuras são, muitas vezes, difíceis de serem previstas, torna-se importante testar suposições e aproveitar a oportunidade de aprendizado (QUINN; VOYER, 2007).

O incrementalismo lógico permite aos atores organizacionais modificar a ideia por trás da reorganização na medida em que aprendem mais. Ele também dá aos executivos a possibilidade de assumir comprometimentos finais o mais tarde possível. Os executivos podem mover-se oportunisticamente, passo a passo, movendo seletivamente as pessoas à medida que os desenvolvimentos se confirmam (QUINN; VOYER, 2007).

Desta forma, pode-se traçar um paralelo dos esforços empreendidos na formação da teoria *effectuation* àqueles observados no trabalho de Quinn e Voyer (2007). O incrementalismo não é um processo para traçar um objetivo e seguir um caminho, mas sim um processo de caminhar adaptando-se aos problemas, obstáculos e oportunidades do caminho. Assim como acontece na lógica *effectuation*, ao aplicar o incrementalismo lógico, é possível tentar construir uma base de recursos e uma postura que sejam fortes o suficiente para reduzir riscos. É possível reconfigurar constantemente a estrutura e a estratégia corporativa à medida que novas informações sugerem alinhamentos melhores (QUINN; VOYER, 2007).

### **c) Visão baseada em recursos (RBV)**

Muitas empresas conseguem obter vantagens competitivas, apesar dos ambientes não atraentes, e com altas ameaças e baixas oportunidades nos quais operam. Mesmo a análise mais cuidadosa e completa do ambiente competitivo dessas empresas não pode, por si só, explicar seu sucesso. Tais explicações devem incluir os atributos internos das empresas – suas forças e fraquezas – como fontes de vantagem competitiva. Esses atributos internos são chamados de recursos e capacidade (BARNEY, 2007).

A visão baseada em recursos (*resourced based vision* – RBV) é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva. Recursos, no modelo RBV, são definidos como “ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”. Capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Os recursos e as capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro categorias: financeiros, físicos, individuais e organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Assim, é possível traçar um paralelo entre a lógica *effectuation* e a visão baseada em recursos, uma vez que ambas partem da identificação dos recursos e capacidades (do empreendedor e/ou da empresa) e criam resultados a partir das combinações destes recursos e capacidades. Na lógica *effectuation*, empreendedores devem se questionar sobre três categorias de meios (recursos e capacidades): quem são eles, o que eles sabem, e quem eles conhecem. Ou seja, suas próprias características, gostos e habilidades, o conjunto de conhecimento que possuem, e as redes sociais de que fazem parte (SARASVATHY, 2001a). A partir desses três aspectos, os empreendedores começam a imaginar e desenvolver possíveis efeitos que podem ser criados com eles. De forma análoga, na visão baseada em recursos, a empresa parte dos recursos que possui para formulação de sua estratégia e obtenção de vantagem competitiva.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo principal ampliar conhecimento sobre o processo de tomada de decisões estratégica dos empreendedores. Deste modo, para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório.

A escolha do método foi feita, pois, de acordo com Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Estas pesquisas têm como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão". (SELLTIZ *et al.*, 1967 apud GIL, 2002).

Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro composto por perguntas abertas, que deram espaço para que o entrevistado voluntariamente discorresse sobre temas relevantes à sua experiência individual.

A técnica utilizada para analisar as transcrições das entrevistas foi a análise de discurso. De acordo com Gill (2000), a análise do discurso busca analisar conteúdos, organizar textos e descobrir qual realmente é a atitude de um indivíduo com relação a determinado assunto. A autora propõe que a técnica de análise de discurso siga os seguintes passos: elaboração de perguntas adequadas, transcrição dos dados, leitura cética, codificação do material em itens e subitens de acordo com expressões chaves, análise e comparação com as evidências encontradas na teoria.

Através de uma amostra de conveniência, foram entrevistados 10 profissionais, em que se buscou indivíduos adultos de ambos os sexos, que atuem como empreendedores de seus próprios negócios por pelo menos um ano. As entrevistas foram agendadas e aconteceram de duas formas distintas: entrevista presencial ou através do software Skype. As entrevistas duraram, em média, 32 minutos, todas foram gravadas e transcritas após a realização das mesmas. Dentre os respondentes, encontram-se empreendedores de diversas cidades, dos estados de São Paulo e de Minas Gerais. As frases em destaque apresentadas no presente estudo são fidedignas às falas dos respondentes.

Para preservar a identidade dos entrevistados, os empreendedores foram denominados no presente estudo de E1 a E10. O Quadro 2 apresenta a qualificação dos respondentes.

Empreendedor	Gênero	Idade	Sector de atuação da empresa	Tempo de existência da empresa	Localização da empresa	Meio de realização entrevista	Duração da entrevista
Empreendedor E1	Feminino	28	Portais de internet	7 anos	São Paulo - SP	Skype	26 minutos
Empreendedor E2	Masculino	35	Consultoria e assessoria empresarial	3 anos	Campinas - SP	Skype	25 minutos
Empreendedor E3	Feminino	37	Alimentação	5 anos	Barueri - SP	Skype	24 minutos
Empreendedor E4	Feminino	35	Economia colaborativa	1 ano e 2 meses	São Paulo - SP	Skype	40 minutos
Empreendedor E5	Feminino	42	Biotechnology	6 anos	São Paulo - SP	Skype	25 minutos
Empreendedor E6	Masculino	35	Portais de internet	4 anos	São Paulo - SP	Skype	38 minutos
Empreendedor E7	Feminino	39	Assessoria de imprensa e comunicação	5 anos	São Paulo - SP	Skype	33 minutos
Empreendedor E8	Masculino	35	Tecnologia de Educação	1 ano e 6 meses	São Paulo - SP	Presencial	27 minutos
Empreendedor E9	Masculino	31	Call Center	1 ano	Poços de Caldas - MG	Skype	37 minutos
Empreendedor E10	Masculino	35	Comercio varejista de alimentos naturais	5 anos	Bebedouro - SP	Skype	43 minutos

Quadro 2 – Qualificação dos respondentes

### **Roteiro utilizado nas entrevistas de coleta de dado**

O roteiro de entrevista foi estruturado a partir de uma adaptação de roteiros previamente utilizados por outros pesquisadores, entre eles, Robert Wiltbank, um dos principais pesquisadores sobre *effectuation* e colaborador de Sarasvathy (TASIC, I. A. B., 2007). O

Quadro 3 apresenta a matriz de validação da pesquisa, que relaciona as perguntas com os elementos conceituais.

Perguntas	Elementos conceituais
1. Como a empresa foi formada? Quais foram seus objetivos, eles eram específicos ou eram amplos?	<i>Effectuation</i> sugere que existam objetivos vagos no início, um futuro imprevisível com aspectos controláveis. A ambiguidade inicial de objetivos é fator de criatividade e gerador de oportunidades.
2. Você fez uso dos recursos e capacidades (financeiros, físicos, conhecimento, rede de contatos, etc) que possuía para construir seu(s) objetivo(s)? Como isso foi feito?	<i>Effectuation</i> sugere que existam conexões dos fundadores com os meios e recursos em relação ao tipo de empresa formada (quem eu sou, o que eu sei, e quem eu conheço). Os recursos existentes devem ser utilizados na experimentação de um número de estratégias possíveis.
3. Você fez alguma pesquisa de mercado? Você desenhou um plano de negócios, potencial, mercados-alvo, produtos/serviços? Caso não, como foi feito o planejamento?	<i>Effectuation</i> sugere que os empreendedores fazem poucas pesquisas de mercado e/ou predições a respeito do valor potencial das escolhas disponíveis. Além disso, tem por objetivo o desenvolvimento de novas ideias sem, necessariamente, a necessidade de um plano de negócios.
4. Você trabalha com algum parceiro? Como estes relacionamentos iniciaram e por quê?	<i>Effectuation</i> sugere que acordos com parceiros desempenham um papel vital no desenvolvimento dos objetivos, especialmente no início. Alianças estratégicas e compromissos pré-acordados com <i>stakeholders</i> que queiram se agregar ao projeto.
5. Quando / se novos recursos, oportunidades ou dificuldades foram apresentados, como você lidou com a situação? Você considerou rever seus objetivos?	<i>Effectuation</i> permite ao empreendedor mudar seus objetivos, adaptando-os e até mesmo construindo muitos deles ao longo do tempo, ao passo que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho.
6. Em que você está trabalhando para o futuro da empresa? Como foram feitas essas escolhas?	Ao longo do tempo, os próximos passos podem ser selecionados de uma forma mais causal. É possível rastrear o desenvolvimento destes processos causais ou eles ainda estão trabalhando de forma <i>effectual</i> ?

Quadro 3 – Matriz de validação da pesquisa

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aqui serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada. O objetivo era verificar se os empreendedores entrevistados utilizaram a lógica *effectuation* em seus processos de tomadas de decisão e em que extensão.

Para isso, seguiram-se as orientações de Gill (2000) sobre a realização da análise do discurso. Após a realização das entrevistas com as perguntas pertinentes às evidências encontradas na teoria, as entrevistas foram todas transcritas. Em seguida, foi feita uma leitura cética do conteúdo de cada entrevista e os trechos que serviram para atingir o objetivo proposto neste trabalho foram selecionados e classificados em itens e subitens. A seguir, seguem-se as análises e comparações dos trechos destacados com as evidências teóricas.

### I. Clareza nos objetivos iniciais

A lógica *effectuation* sugere que, no início, os objetivos sejam vagos e amplos. Essa ambiguidade inicial de objetivos pode ser considerada como um meio para criatividade e também um gerador de oportunidades (SARASVATHY, 2001b).

Muitos dos entrevistados demonstraram a falta de clareza nos objetivos iniciais do negócio:

“Para isso, fiz um pequeno planejamento de ordem financeira pessoal pra garantir um mínimo de renda, e defini um *target* de trabalho: criei a marca, um pequeno escopo de atuação bem amplo. [...] O que pensei na época foi, vou abrir o leque por que não sei muito bem onde vou entrar. Por isso, foi um portfólio mais aberto.”

“Não estava nada claro no início. A gente tinha uma ideia, um sonho, força, vontade, cara de pau, quatro braços fortes, duas contas bancárias com nada, mas tinha os nomes que podiam ser utilizados e foram. E tínhamos o nosso conhecimento também.”

“A ideia da empresa surgiu de uma forma mais ampla, a gente não tinha objetivos muito claros. [...] a gente sabia o que a gente queria, mas era amplo em relação ao produto. A gente fez a prospecção para encontrar o tipo de produto em que a empresa fosse baseada.”

“[...] o objetivo estava claro por uma parte sim, eu acho que a do ambiente. Era um ambiente propício para o negócio. Mas, em como atuar, depois que a gente, com o tempo, foi desenhando isso e entendendo.”

Outra questão que merece destaque é que, em alguns casos, os entrevistados, além de afirmarem ter objetivos amplos no início, demonstram que os objetivos foram sendo construídos ao decorrer do tempo, de acordo com oportunidades que apareceram no meio de percurso. Este processo corrobora com o que é proposto no incrementalismo lógico, que afirma que não é necessário traçar um objetivo e seguir um caminho, mas sim caminhar adaptando-se aos problemas e oportunidades, de forma incremental (QUINN;VOYER, 2007):

“[...] quando a gente fundou a empresa, a gente tinha a ideia de atender pequenos empreendedores, principalmente mulheres. Mas, aí conforme o tempo foi passando, a gente foi vendo que eram pequenas mesmo, que os médios empreendedores não tinham o perfil do que a gente estava pensando oferecer. [...] Chegamos a conseguir alguns clientes nessas bases, mas não deu certo.”

“Foi algo muito simples: O que dá pra vender? Decidimos começar vendendo condimentos e plantas medicinais. Aí, a gente começou a visitar outras lojas do setor e viu que eles vendiam granola, aveia e linhaça. Pensamos: ‘Deve dar alguma coisa vender isso daí, porque todo mundo vende.’ E foi assim que o negócio começou.”

## II. Recursos e capacidades

Na lógica *effectuation*, as características dos tomadores de decisão (quem eles são, o que eles sabem, e quem eles conhecem) se conectam com os meios e recursos em relação ao tipo de empresa formada. Muitos negócios são constituídos a partir dos recursos e capacidades existentes (SARASVATHY, 2001a).

É possível notar nas respostas dos entrevistados que muitos deles fizeram uso dos recursos e capacidades (financeiros, físicos, conhecimento, rede de contatos) que possuíam para construir seus negócios, em linha com o que é proposto na visão baseada em recursos (RBV). Além disso, suas características como indivíduos, através de seus conhecimentos e experiências prévias e rede de contatos estabelecidas, tiveram grande influência na construção de seus negócios.

“Para abrir a empresa fiz uso de capital próprio. 100% dos clientes conquistados foi através de *networking*. Comecei com *networking* de primeiro nível, família, amigos e conhecidos, falando do meu novo trabalho, etc, e ali comecei a fazer algumas outras indicações. E o meu serviço em si foi todo pautado na minha experiência anterior, a carga de conhecimento foi utilizado na íntegra.”

“Eu sou nutricionista de formação, sempre trabalhei com gastronomia e gerenciamento de restaurante, de alto padrão, e sempre amei o lado da gastronomia. E desde pequena fazia bastante bolo e chocolate. O mesmo acontecia com a minha sócia também, que desde pequena sempre teve o dom e sempre curtiu isso.”

“Eu tinha experiência como mãe de duas crianças, que é a ideia principal do negócio, a visão do negócio. Aí, tinha junto com isso o trabalho que eu fazia na empresa em que eu trabalhava, que tinha muito a ver com sustentabilidade.”

“[...] a gente achou que abrindo uma empresa nossa a gente poderia maximizar e utilizar todas as nossas competências. [...] a gente tinha uma base, a experiência agregada em vários níveis, em várias áreas, elas foram essenciais. Todos os conhecimentos e redes de contato e recursos financeiros foram também. A gente tinha o nosso recurso financeiro base, mas a gente buscou logo por um financiamento da FAPESP pra ajudar a balancear.”

“[...] nasceu dessa experiência minha de trabalhar nesse setor de aplicativos e observar uma demanda crescente, totalmente desatendida, por questões de mão de obra, custo, que eu vi uma oportunidade de atender um mercado completamente excluído dessa economia de aplicativos.”

“A gente usou dos recursos que a gente tinha, os conhecimentos adquiridos no ambiente corporativo. [...]. Eu entrego muito bem, eu sei exatamente o que o cliente quer, uma combinação de perfis dentro da empresa muito interessante de sociedade, eu tenho a minha sócia que veio de agência, eu vim de empresa, então a gente se completa, eu sei como é o ambiente dentro de uma empresa e ela sabe como as agências atendem.”

“[...] como eu estava fazendo um mestrado na área, isso é um recurso relevante do ponto de vista de competência, conhecimento e *know-how* do mercado. [...] se eu não tivesse feito mestrado [...], eu não sei se eu teria empreendido exatamente dessa maneira. [...] Como eu atuo há bastante tempo na área, eu comecei a recrutar e captar clientes. [...] Quando a gente começou, foi com recurso próprio, a gente não gastou nada pra vender o primeiro curso [...].”

Porém, em alguns casos, os entrevistados afirmaram não possuir os recursos e capacidades no momento da construção do negócio. E por isso, tiveram que reunir uma parte dos recursos necessários para atingir os objetivos:

“O *know-how* e a rede de relacionamento não eram iniciais, foram totalmente desenvolvidos para o negócio, foram conquistados.”

“A gente teve que contratar serviços de alguma forma pra gente se posicionar legal no mercado. E a parte comercial também, de como vender um produto como porta de entrada para o cliente, também a gente teve que ir atrás. [...] em relação a ter que buscar o cliente, trazer pessoas com *know-how* para vender esse serviço, eu acho que foi a maior dificuldade. [...] Porque nenhum dos sócios tinha esse *expertise* ou uma rede de contatos para trazer clientes”.

### **III. Pesquisas de mercado e planos de negócios**

De acordo com o que é proposto na lógica *effectuation*, os empreendedores fazem poucas pesquisas de mercado e/ou previsões a respeito do valor potencial das escolhas disponíveis. Além disso, tem por objetivo o desenvolvimento de novas ideias sem, necessariamente, a necessidade de um plano de negócios (SARASVATHY, 2001b).

A maior parte dos entrevistados relata a ausência de um planejamento estruturado no início do negócio, com pesquisas de mercado ou planos de negócios para determinar potencial de ganho, mercado alvo, etc. E, quando ocorreram, foram de forma muito vaga. Alguns não o fizeram por falta de necessidade, por falta de tempo ou por falta de conhecimento de como fazer. No caso das pesquisas, alguns não as fizeram por falta de recursos para investir numa pesquisa estruturada, e outros por não encontrarem informações disponíveis para fazer pesquisas por conta própria.

É possível notar a questão do “*learning by doing*” em muitos dos relatos, em que o empreendedor vai trabalhando na tentativa e erro e vai aprendendo no decorrer do caminho, demonstrando a coerência com o que é proposto na Escola do Aprendizado, que diz que a formulação de estratégia é um processo de aprendizado, no qual, a formulação e implementação caminham juntos (MINTZBERG *et al.*, 2007):

“O que eu não fiz foi um plano de negócios detalhado. Potencial de mercado, financeiro, orçamento inicial, não fiz nada disso. Eu criei as travas de custo interno e sai pro mercado.”

“Eu diria que não teve um planejamento inicial. A gente tinha algumas expectativas, mas nada extremamente formal. A gente não chegou a criar um grande planejamento de retorno do produto.”

“[...] a gestão da empresa realmente ninguém sabe direito, a menos que a pessoa tenha feito administração de empresas. Então quando você abre empresa você acha que você sabe, mas você não sabe. Então, teve umas escorregadas boas como tipo: ‘Como elaborar um plano de negócios?’ Ninguém sabe, a gente não sabe isso, a maioria das pessoas não sabe isso. [...] a gente faz as coisas muito no *feeling*. [...] Eu fui fazendo, vamos abrir e vamos trabalhar. Eu não fiz planejamento. Toda hora a gente começa a fazer o *canvas* e a gente não termina.”

“Não fizemos pesquisa de mercado. [...] eu desenhei, o que na verdade, foi um plano do crescimento, não é nem de negócios. Na época eu não tinha um plano de negócios, não tive essa oportunidade.”

“Eu diria que eu não fiz nenhum no sentido tradicional, embora eu tivesse números que eu gostaria de chegar [...] Então a minha resposta é não, eu não fiz um planejamento estruturado, e logo não fiz um plano de negócios também. [...] como a gente está criando um mercado de *assessment*, e programas de ensino baseado em *assessment* para empreendedores, esse mercado não existia, então não estava claro qual seria o público mais amplo.”

“Muitas vezes a gente vai tentar aplicar uma metodologia de grande empresa em uma *startup*, e isso é complicado. Porque quando você está começando, você não vai ter todo o capital financeiro para comprar uma pesquisa de mercado. A gente fez um planejamento, mas foi um planejamento intermediário. Baseado nos interesses que eu tinha, e nas experiências que eu tive[...]. Pesquisa de mercado que a gente fez foi no Google, com pessoas conhecidas[...].”

“Tirando negócios que já nascem maiores, principalmente no Brasil, você tem muito pouco dado disponível pra aquele empreendedor que quer tomar a decisão baseada em dados. [...] eu estou avaliando a possibilidade de implantar um *e-commerce* [...] e não achei nenhuma informação [...]. Pra saber o hábito deste consumidor, saber se o

cara gosta de comprar em *e-commerce*, se ele não gosta, quais são os receios dele [...] mas você não encontra resposta pra isso. Pelo menos, não em fontes acessíveis para pequenos empreendedores.”

Mesmo quem fez pesquisa de mercado ou um plano de negócios, acabou fazendo por uma questão particular, como foram os casos dos entrevistados a seguir:

“Eu fiz uma pesquisa de mercado, mas foi algo muito particular porque eu tinha relacionamento com um pesquisador profissional de um instituto de inteligência na época, que atendia a empresa que eu trabalhava.”

“[...] num primeiro momento a gente fez uma pesquisa de mercado bem ampla. O plano de negócios veio logo depois, em 6 meses, que foi quando fez o pedido do projeto na FAPESP, eles exigem plano de negócios, então a gente começou desde cedo com um plano de negócios. [...] mas a efetivação e a complexidade, a revisão desses pontos eles são constantes e foram aumentando progressivamente.”

Apesar de a maioria dos entrevistados terem relatado que não fizeram um plano de negócios inicial, houve um empreendedor que fez o *canvas* e relatou a importância do mesmo para o desenvolvimento do seu negócio:

“Depois que a gente constituiu a ideia, pra gente fazer o nosso plano de negócios, a gente foi atrás de uma amiga que fazia o *canvas*. Ela ajudou a gente o fazer o *canvas* do nosso negócio, o primeiro *canvas* foi feito em dois ou três meses antes de lançar o site. [...] foi muito importante pra gente ver como a gente queria se posicionar.”

#### IV. Parcerias e alianças estratégicas

A lógica *effectuation* sugere que parcerias e alianças estratégicas são essenciais para o desenvolvimento dos objetivos, especialmente no início. Parcerias e compromissos pré-acordados com *stakeholders* que queiram se agregar ao projeto (SARASVATHY, 2001a, 2001b). Abaixo relatos que demonstram diversas parcerias estabelecidas que serviram para alavancar o negócio e deram a possibilidade de realizar experimentações de venda, aumento da rede de clientes, divulgação ou oferta em conjunto de produtos e serviços complementares:

“[...] esse parceiro de pesquisa, já o conhecia, estabelecemos uma parceria comercial e desenhamos um escopo para atender os clientes daqui. Tem outros parceiros também, mas sempre em campos de conhecimento complementar, partes jurídicas, coisas que eu não sou especialista, parceiros que eventualmente dá pra desenvolver projetos juntos. O parceiro pesquisador eu fui atrás e a gente desenvolveu junto, pois era interesse dele também. O restante foi meio que consequência de esquentar o *networking*.”

“E quando resolvi mudar para o segmento B2B, fiz uso da minha rede de relacionamento para firmar parcerias com empresas e restaurantes para distribuir nossos produtos.”

“Sim, trabalhamos com parceiros desde o início. [...] E a gente tem vários parceiros de desenvolvimento do produto, de empresas interessadas na tecnologia e que a gente está desenvolvendo junto [...]. Essas parcerias foram essenciais para a consolidação do nosso negócio, principalmente para confirmar o interesse do mercado.”

“[...] a gente passou a fazer parcerias com escolas para fazer feiras de troca de uniformes, e também com um espaço de brincadeiras para fazer feira de troca de brinquedos. Nesse momento a gente fez isso só pra ganhar divulgação. Uma mão lava a outra, ele cede espaço pra gente, eles divulgam a gente, e a gente divulga eles.”

“A gente teve um grande parceiro estratégico que foi a Vivo. Logo que eu tinha o primeiro protótipo da plataforma, por conta da empresa que eu trabalhava antes, eu tinha um relacionamento muito bom com o diretor de produtos e serviços da Vivo. Eu apresentei o protótipo pra ele, ele ficou encantado com a plataforma, e mesmo antes de a plataforma estar pronta, ele se dispôs a colocar isso como um produto marca branca da empresa. [...] Pensando que eu estava construindo uma empresa do zero, e já ia sair com um primeiro parceiro como este, foi muito bom.”

Vale destacar que, além das parcerias de negócios, existem os casos de fornecedores parceiros que cobram serviços com preços abaixo do mercado e facilitam a entrada do empreendedor com escassez de recursos financeiros:

“[...] o programador era um amigo meu da faculdade, e ele ajudou a gente a viabilizar esse negócio. Porque outros programadores cobram preços exorbitantes. E esse amigo fez um preço pra gente que a gente conseguiria viabilizar”

“[...] outro parceiro grande meu foi a FGV, que topou realizar o piloto da ferramenta. Teve também um professor da FEI que está fazendo um trabalho de pesquisa conosco. Teve o próprio Insper, a FAAP e o Cubo que toparam sediar o curso sem custo [...]. A Assessoria de imprensa, querendo ou não, também foi um parceiro. Não que a gente pague abaixo do mercado, mas é um valor relativamente abaixo da que os clientes grandes costumam pagar. [...] Eu acho que sem isso o negócio não vai, esse é o universo de uma empresa nascente.”

Outro ponto que merece destaque é o depoimento de um empreendedor que destaca a dificuldade de se firmar parcerias e conseguir apoio em alguns segmentos de atuação:

“Porque eu acho que você tem negócios e negócios. Porque quando você vai para um ambiente como o que tem um Google por trás, igual àquela iniciativa em São Paulo, você pode até ter ali algum tipo de mentoria estruturada, que te ajude de fato. Mas, para o cara pequeno em ramos convencionais, de comprar e vender coisas, o que você mais acha é atacadista querendo te acharcar, indústria que não dá a mínima para vender pra você porque você não tem volume, e você que se vire. Infelizmente o dia a dia é esse.”

## V. Alavancagem sobre contingências

A lógica *effectuation* propõe que os empreendedores aproveitem as inúmeras contingências que surgem em seu caminho, e com isso, possam mudar seus objetivos, adaptando-os e, até mesmo, construindo muitos deles ao longo do tempo (SARASVATHY, 2001a). Muitos dos entrevistados aproveitaram oportunidades que surgiram no caminho para rever os objetivos do negócio, o modelo de atuação e o portfólio de produtos e serviços:

“[...] comecei a fazer um trabalho de implantação de controladoria financeira e fui conquistando a confiança dos sócios. Tinha muito conflitos entre os sócios e eu vi que havia quesitos de governança que deveriam ser tratados. Mas, esse tema nunca foi minha especialidade, mas é um tema que me interessaria desenvolver. Ali eu ofertei o serviço, eu tinha um contato meu que conhecia do assunto, eu trouxe ele junto e começamos a desenvolver o projeto juntos. Ai, eu incorporei no meu portfólio. Aproveitei a oportunidade dessa forma.”

“[...] a gente vislumbrou começar a atender restaurante. A gente tinha uma grande experiência, principalmente no *background*, eu sabia da necessidade dos restaurantes, conhecia como funcionava, sabia que nem todos os restaurantes podiam ter com um confeitiro especializado em uma confeitaria bacana, e decidimos caminhar por essa área. Não foi fácil, não era a linha que a gente pensou no começo, mas acabou surgindo conforme a banda toca.”

“A primeira vez que o produto foi para o ar, a gente observou que a gente tinha algumas hipóteses que não se validaram. [...] a gente imaginava atender o público final direto, mas a gente acabou atendendo uma camada intermediária pra atingir o cliente final [...]. A gente foi aprendendo ao longo do processo como atender esse cara, criou produtos e diferenciais específicos pra ele.”

Mesmo os empreendedores que enfrentaram contingências que representaram experiências não muito boas, utilizaram-nas como forma de aprendizado, e fazendo com que, em alguns casos, surgissem novas oportunidades:

“Outra que não foi uma experiência boa, mas que serviu como aprendizado, foi uma parceria que a gente teve com um laboratório [...]. A gente inaugurou uma unidade de prestação de serviços em parceria com essa empresa, e acabou não dando certo, porque a gente não conseguiu faturar, por questões internas da outra empresa. Então, serviu como uma boa experiência do que evitar, do que não fazer na próxima parceria.”

“No começo de 2015, eu consegui captar um novo recurso financeiro da FINEP [...]. [...] eu já precisava receber a segunda parcela do financiamento, [...] mas, a FINEP me falou que os recursos não estavam mais sendo disponibilizados [...]. Como isso caiu, eu tive que parar o projeto da nova plataforma. Eu fui me segurando, me adaptando [...]. [...] como uma forma de não perder os aprendizados. [...] e tentei trazer os conhecimentos e expectativas que a gente gerou nessa nova plataforma pra plataforma antiga.”

“[...] a gente veio vendendo curso para professores, a gente vendeu uma turma de 15 alunos, depois 20, 30 e pouco. E depois veio uma de 15, depois uma de 12 e chegou em junho, caíram as vendas [...]. E aí faltou chão [...], esse mercado teve essa enxugada [...] E aí a gente fez o planejamento de um novo produto [...], que é uma metodologia que a gente está utilizando hoje. Isso empurrou a gente, era uma solução que a gente precisava, se não o negócio não ia andar, quer dizer, ia andar devagarinho [...]. Então, esse evento empurrou a gente pra mudar e fazer pra isso.”

## VI. Planos para o futuro da empresa

De acordo com a lógica *effectuation*, espera-se que, ao longo do tempo, os próximos passos do negócio passem a ser selecionados de uma forma mais parecida com que é proposto na lógica *causation*, com um planejamento mais detalhado e estruturado:

“Agora finalmente a gente está fazendo um *business plan* direitinho, com plano de crescimento. A gente tem feito parcerias estratégicas técnicas, por exemplo, para abordar marketing de conteúdo, que é algo que a gente não faz.”

“Agora a gente, neste momento, está traçando metas claras, com números, para que ele não morra, para que ele vire mesmo um negócio e para que a gente possa viver dele.”

“Hoje a empresa tem três pessoas, dois sócios e uma parceira na área de gestão de projetos. O sócio é o gestor sênior que estrutura e planeja tudo, como iremos atuar, e a gerente de projetos executa.”

“O planejamento de agora é diferente do que foi feito no início, está bem mais estruturado.”

Porém, alguns dos empreendedores ainda não conseguiram conduzir o planejamento da empresa de forma estruturada, conforme sugere a lógica clássica. Alguns relatam, inclusive, a dificuldade de fazer planejamento quando se trata do seu próprio negócio:

“Sempre foi uma dificuldade muito grande conseguir traçar um planejamento de longo prazo. Parte talvez fosse das características dos empreendedores, mas parte também porque é um contexto que muda muito rápido e é difícil você se planejar a muito longo prazo.”

“Eu sempre fui muito bom em ajudar os outros a desenharem estratégias, pensarem alternativas e planos estratégicos, mas sempre tive muita dificuldade em fazer isso na minha própria empresa. É interessante, quando você tenta observar você mesmo, é mais complexo do que você observar os outros.”

## CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi avaliar o uso da lógica de *effectuation* proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b) no processo de tomada de decisão estratégicas de empreendedores brasileiros. A autora propõe que *effectuation* é a forma de tomar decisões a partir de escolhas dentre os efeitos que podem ser produzidos a partir de um dado conjunto de meios, eliminando, consequentemente, a premissa de objetivos pré-existentis.

Conforme apresentado na revisão teórica, a lógica *effectuation* defende que o empreendedor não precisa, necessariamente, estabelecer planos de negócios e buscar maneiras de maximizar lucros. O foco deve estar no próprio empreendedor e não em um empreendimento, o que faz com que tudo derive de quem está por trás do negócio, de quem essa pessoa é, de seus ideais, ações e relações (SARASVATHY, 2001a, 2001b).

Os resultados da pesquisa empírica realizada com empreendedores brasileiros para verificar se eles utilizaram a lógica *effectuation* em seus processos de tomadas de decisão demonstraram que, em diversos momentos, os empreendedores tomaram decisões sem clareza em seus objetivos. Esse fato foi mais intenso no início do negócio, em que foi possível perceber que muitos deles começaram com objetivos mais amplos e ambíguos, e foram construindo a empresa através da adaptação ou criação de novos objetivos, fazendo uso das contingências e oportunidades que surgiram no caminho de forma criativa.

Notou-se também que, diferente do que propõe a lógica clássica *causation*, a maioria deles não estabeleceu um processo formal de formulação da estratégia no início do negócio. Poucos foram os que realizaram pesquisas de mercado ou desenharam um plano de negócios estruturado. Neste momento, percebe-se a importância e a relevância das experiências anteriores desses empreendedores, o que permitiu que alguns deles tivessem mais confiança em tomar decisões sob um cenário de incertezas.

Essas experiências e conhecimentos anteriores dos empreendedores também foram destacadas ao avaliar-se o uso de recursos e capacidades pré-existentis. Suas características como indivíduos tiveram grande importância na concepção do negócio, uma vez que muitos



deles escolhem áreas em que já atuaram e tem conhecimento para empreender. Isso demonstra a relevância de quem eles são e do que eles sabem nos momentos de tomada de decisão. Além disso, suas redes de contato (quem eles conhecem) possibilitam fechar parcerias estratégicas e aumentar as chances de captar clientes inicialmente. A combinação desses recursos e capacidades disponíveis permitiu a esses empreendedores experimentarem diferentes estratégias e não um processo estratégico formal pré-definido.

Desta forma, em vista dessas constatações, conclui-se que os empreendedores entrevistados fizeram uso da lógica *effectuation* na maior parte do processo de tomada de decisões estratégicas para estabelecimento de suas empresas.

Esse trabalho contribuiu com a teoria *effectuation* de forma relevante, ao demonstrar que empreendedores no contexto brasileiro fazem uso da lógica *effectuation* no estabelecimento de seus negócios, tendo essa análise sido realizada com base em estudo teórico e evidências práticas.

Há limitações nesse estudo no que tange a avaliação das taxas de sucesso dos empreendimentos gerenciados por empreendedores que utilizaram a lógica *effectuation* versus os que utilizaram a lógica *causation*. Logo, estudos empíricos futuros poderiam analisar as circunstâncias em que cada um dos tipos de processo proporciona vantagens e desvantagens específicas. Há também limitações em relação às teorias que influenciaram na construção da abordagem *effectuation*, sendo que poderiam ser consideradas outras, tais como a Abordagens Evolucionária e Processualista (WHITTINNGTON, 2000). Além disso, há limitações no método escolhido, uma vez que não a abordagem qualitativa adotada não permite a generalização dos resultados deste estudo. Desta forma, métodos quantitativos de pesquisa poderão ser realizados para esclarecer outros aspectos da teoria *effectuation*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, p. 63-95, 2008.

BARNEY, J. **Buscando vantagem competitiva internamente**. *In: O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Ed: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BHIDÉ, A. V. How entrepreneurs craft strategies that work. **Harvard Business Review**. V. 72, p. 150-161, 1994.

BRAYBROOKE, D.; LINDBLOM, C. E. **A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process**. New York: New York University Press, 1963, apud MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. V. 34, p. 05-28, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, R. **Análise do discurso**. *In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Ed: Bauer, M. W.; Gaskell, G. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI, P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 3, n. 2, mai/ago 1999.

KNIGHT, F. **Risk, Uncertainty and Profit**. Chicago: University of Chicago Press, 1921.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**. V.25, n.3, p.466-499, 1982.

MUNIZ, C. M. R.; AÑEZ, M. E. M. Produção acadêmica no Brasil sobre “Empreendedorismo, Effectuation e Ensino do Empreendedorismo” no período de 2000 a 2014. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**. p. 33-45, 2014.

QUINN, J. B., Strategic Change: Logical Incrementalism. **Sloan Management Review**. p. 1-21, 1978.

QUINN, J. B.; VOYER, J. **Incrementalismo lógico: Administrando a formação de estratégia**. In: O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Ed: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SARASVATHY, S. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**. V. 26, p. 243-288. 2001a.

SARASVATHY, S. Making it happen: beyond theories of the firm to theories of firm design. **Entrepreneurship Theory and Practice**. V. 28, p. 519-531, 2004.

SARASVATHY, S. **What makes entrepreneurs entrepreneurial?** 2001b. Disponível em: <http://www.effectuation.org/paper/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial>. Acesso em: 14/06/2016.

SCHUMPETER, J.A. **Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967. *apud* GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

TASIC, I. A. B. **Estratégia e Empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza**. 2007, 142 f. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2007.

WHITTINNGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Thomson Learning, 2000.