

## **O RACIOCÍNIO EFFECTUAL NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO**

**RAFAELA APARECIDA FURIN**

LIBERTAS - FACULDADES INTEGRADAS (LIBERTAS)  
rafaelafurin@gmail.com

**VICTÓRIA BARROS COLOMBAROLI**

LIBERTAS - FACULDADES INTEGRADAS (LIBERTAS)  
victoria-0502@hotmail.com

**STEPHANIE DUARTE ESTÉBAN**

FEA-RP/USP  
ste\_duarte@hotmail.com

# O RACIOCÍNIO *EFFECTUAL* NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO

## 1 INTRODUÇÃO

Na criação e no desenvolvimento dos negócios, o empreendedorismo possui uma importante função. (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2014). O empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que transforma ideias em oportunidades. (DORNELAS, 2012).

Isso é notável quando se observa que a taxa de empreendedorismo no Brasil em 2016 foi de 36%, sendo um dos maiores índices dos últimos 15 anos e tendo uma grande evolução desde 2002, quando era de 20,9%. Neste contexto, em cada 100 brasileiros, aproximadamente 20 estavam atuando em atividade empreendedora no estágio inicial. (SEBRAE, 2016).

Pessoas que empreendem são decididas e estão dispostas a correr riscos, são persistentes e sempre estão procurando oportunidades e agindo sobre elas. Quando se decide abrir um negócio, o comum é começar pequeno e trabalhar para crescer gradativamente, como tem acontecido na história de importantes empreendedores. (BRAGA, s.d.).

O termo empreendedorismo é um fenômeno complexo, mas, como visto, essencial no contexto atual. Um assunto que divide opiniões tem sido tratado de forma importante no processo de pesquisa sobre empreendedorismo, que se refere à análise de algumas de suas abordagens mais recentes, enfatiza a distinção entre o raciocínio causal e o *effectual*. (SILVA; VERGA, 2014).

Enquanto o raciocínio causal começa por um objetivo pré-determinado e de um conjunto de meios disponíveis para alcançar esse objetivo, o raciocínio *effectual* não começa com um objetivo específico e sim de vários meios que a partir dos quais irão surgindo objetivos diferentes, dependendo das pessoas que irão entrar no negócio e do empreendimento com o passar do tempo. (GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011).

Neste contexto, diante da necessidade de entender a forma da criação de um novo negócio, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Como se dá a criação de novos negócios em relação ao raciocínio *effectual*?

O objetivo geral da pesquisa foi compreender a criação de novos negócios em relação ao raciocínio *effectual*. Os objetivos específicos da pesquisa foram: (1) Analisar e compreender o raciocínio causal e *effectual*; (2) Entender a criação de um negócio a partir do raciocínio *effectual* por meio de um estudo de caso.

Segundo Vieira (2014), a relevância do tema *effectuation* é aprofundar o conhecimento desta nova forma de tomada de decisão empreendedora, fornecendo conceitos fundamentais e fundamentos teóricos, aplicados em uma empresa. Este estudo ajuda no entendimento da teoria, ainda considerada nova e necessitando de pesquisas empíricas que a comprove.

Pode-se dizer ainda, segundo Vieira (2014, p. 5), que “*effectuation* representa uma mudança paradigmática da maneira de como vemos e entendemos o empreendedorismo, residindo aí a dificuldade de trazer esta nova forma adaptativa do modelo de empreender para casos reais”.

A metodologia deste estudo foi qualitativa. Realizado por meio de estudo de caso, no qual foi feita entrevista com roteiro semi-estruturado para a coleta de dados na empresa Via Mares Calçados e Confecções. Através da entrevista, foi analisado o raciocínio utilizado pelo empreendedor no momento da criação de seu negócio. Os dados foram analisados de acordo

com o conteúdo obtido através de informações de livros, artigos científicos e outros, ou seja, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo.

O artigo inicia-se na seção 1, que trata da Introdução. Na seção 2, inicia-se o Referencial Teórico, que se refere à descrição do termo empreendedorismo, que deu suporte ao desenvolvimento do trabalho, sendo subtítulos: 2.1 Empreendedorismo, 2.2 Comparação entre Raciocínio Causal e Raciocínio *Effectual*, 2.3 Raciocínio *Effectual*, 2.3.1 Princípios do Raciocínio *Effectual*, 2.3.1.1 Princípio das Perdas Toleráveis, 2.3.1.2 Princípio das Parcerias Estratégicas, 2.3.1.3 Princípio da exploração de contingências. Em seguida, a Metodologia mostra como a pesquisa foi realizada. Após foi apresentado a Análise de Dados com a respectiva Conclusão. Por fim, as Referências apresentam as fontes consultadas para a realização do artigo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é basicamente o envolvimento de pessoas e processos que levam à transformação de ideias em oportunidades. Os empreendedores são pessoas diferentes, que possuem uma própria motivação. São motivadas pelo que fazem e não se contentam em ser apenas mais um, querem ser reconhecidas e admiradas pela sociedade. (DORNELAS, 2012).

O empreendedorismo tem uma importante função na criação e no desenvolvimento dos negócios como no crescimento de nações e regiões. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Ser um empreendedor surge da observação, percepção e análise das atividades, de tendências e de desenvolvimento na sociedade, nos hábitos e principalmente no consumo. As oportunidades descobertas nesta análise são entendidas e definem a ideia do empreendedorismo. (BERNARDI, 2012).

Ainda de acordo com Bernardi (2012), ser empreendedor nasce muitas vezes de habilidades, gosto e outras características pessoais. O empreendedorismo também pode surgir com os contatos dos vários ramos de atividade e de conhecimento do mercado.

O papel do empreendedor sempre foi fundamental na sociedade, são os empreendedores que na atualidade estão eliminando barreiras comerciais e culturais, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando relações novas de trabalho, novos empregos, quebrando alguns paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. (DORNELAS, 2012).

A palavra empreendedor tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. O empreendedor assume um papel ativo, correndo riscos físicos e emocionais. Desde a idade média o empreendedor gerencia grandes projetos de produção. Nessa visão, ele não assume riscos excessivos, mas sim gerencia projetos. (DORNELAS, 2012).

Um dos criadores do termo empreendedorismo foi Richard Cantillon, grande escritor e economista do século XVII. Cantillon foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor do capitalista. (DORNELAS, 2012).

Em meados de 1800, o francês Jean-Baptist Say demonstrou interesse pelo termo empreendedorismo, e usou o termo em seu livro: Tratado de Economia Política. (CRUZ, 2005).

Seguido de Say, Frank Knight também contribuiu para o empreendedorismo. Knight contribuiu com a teoria do empreendedorismo após apontá-lo como figura chave do sistema

econômico, promovendo uma distinção entre riscos e incertezas. (LANDSTROM; BENNER, 2010).

Existem muitas definições para empreendedor, mais uma que melhor reflete o significado de empreendedor é a de Joseph Schumpeter (1949) que dispõe sobre o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica já existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Para Degen (2009), o significado da palavra empreendedor é a combinação de duas palavras *entre* e *comprador*, que significa o intermediário. Para ele o empreendedor é quem empreende um novo negócio e assume riscos legais, comerciais e pessoais.

O empreendedor durante o processo de criação de um novo negócio adota o raciocínio causal tradicional ou o raciocínio *effectual*. (GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011).

## 2.2 Comparação entre raciocínio causal e raciocínio *effectual*

O termo empreendedorismo é um fenômeno complexo, mas essencial no contexto atual. Um assunto que divide opiniões tem sido tratado de forma importante no processo de pesquisa sobre empreendedorismo, que se refere à análise de algumas de suas abordagens mais recentes, enfatiza a distinção entre o raciocínio causal e o *effectual*. (SILVA; VERGA, 2014).

Enquanto o raciocínio causal começa por um objetivo pré-determinado e de um conjunto de meios disponíveis para alcançar esse objetivo, o raciocínio *effectual* não começa com um objetivo específico e sim de vários meios que a partir dos quais irão surgindo objetivos diferentes, dependendo das pessoas que irão entrar no negócio e do empreendimento com o passar do tempo. (GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011).

Segundo Sarasvathy (2001 apud AÑEZ; GONZÁLEZ; MACHADO, 2011), o raciocínio causal mostra decisões que os empreendedores devem adotar para atingir o objetivo determinado, enquanto o raciocínio *effectual* foca a criação de possíveis objetivos.

Para Carneiro [s.d.], o raciocínio causal não possui o pensamento criativo, porque se baseia em um objetivo pré-determinado, enquanto o *effectual* é totalmente criativo. O empreendedor causal se baseia no princípio de que pode antecipar acontecimentos do futuro e encontrar a forma de controlá-lo, enquanto o empreendedor *effectual* tem por princípio que é ele quem controla o futuro e então não precisa prevê-lo.

As duas lógicas não são completamente excludentes, o indivíduo pode usar as duas lógicas em momentos diferentes. (CARNEIRO, s.d.). Ou seja, o empreendedor não necessariamente deve seguir apenas um raciocínio durante o processo de criação de seu negócio. Ele pode partir do raciocínio *effectual* e posteriormente utilizar o raciocínio causal.

Como diferença entre os raciocínios pode-se dizer que o raciocínio causal requer um planejamento enquanto o raciocínio *effectual* parte da execução. (O QUE EMPREENDEDORES, 2014).

Outra diferença apresentada entre os raciocínios é que o modelo causal se preocupa com os resultados externos do trabalho, enquanto o modelo *effectual* tem um foco naquilo em que o empreendedor está fazendo na atualidade. (REZENDE, 2010).

Pode-se dizer ainda que a abordagem *effectual* parte do princípio de empreender a partir do que se tem e a abordagem causal se baseia em ter um planejamento com os objetivos bem definidos. (RADAELLI, 2013). Outra diferença relevante é que, enquanto o raciocínio causal depende de análises competitivas, o *effectual* se constrói através de alianças estratégicas. (SARASVATHY, 2001 apud ESTÉBAN; SATO, 2013).

O pensamento *effectual* é sustentado através de uma visão do mundo, cuja modelagem considera totalmente importante a ação humana. Desse processo decorre uma diferença

essencial entre o raciocínio causal e o *effectual* no momento de empreender: enquanto o pensamento causal cria um efeito específico, escolhendo entre diferentes meios, a lógica *effectual* usa um conjunto específico de meios para criar possíveis efeitos. (DEW et al., 2008), conforme se verifica na Figura 1:

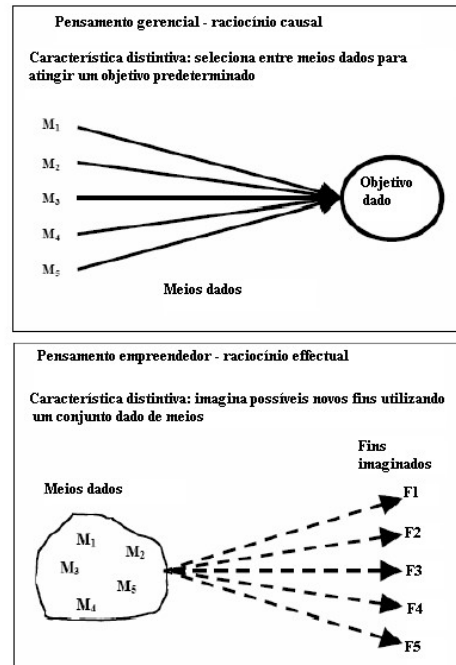


Figura 1 – Diferenças entre raciocínio causal e *effectual*  
 Fonte: (SARAVASTHY, 2001 apud AÑEZ; GONZÁLEZ; MACHADO, 2011, p 144).

### 2.3 Raciocínio *effectual*

O fenômeno do empreendedorismo, independente de onde e quando se produz, se dispõe, pelo raciocínio *effectual*, de três tipos de meios, a saber: I) Quem ele é – características pessoais, gostos e habilidades; II) O que ele sabe – educação, experiência e *expertise*; III) Quem ele conhece – redes sociais e profissionais. (SARAVASTHY, 2001 apud AÑEZ; GONZÁLEZ; MACHADO, 2011).

Segundo Sarasvathy e Dew (2005), uma explicação aprofundada sobre essas três categorias de meios para o empreendedor são: I) Quem ele é: a lógica da identidade versus a lógica das preferências. Os empreendedores procuram explicar sua escolha com base em sua identidade ao invés de suas preferências. II) O que ele sabe: a lógica da ação versus a lógica da crença. Os empreendedores mais experientes gostam de coletar dados sobre o ambiente, usando uma ação direta em vez de informações baseadas em previsões. Eles ignoram estimativas quando analisam as oportunidades de seu próprio negócio e constroem e criam oportunidades usando os meios que dispõem. III) Quem ele conhece: a lógica dos compromissos versus a lógica das transações. No raciocínio há espaço para a ambiguidade de preferências. Os empreendedores experientes partem de sua própria identidade, de seus conhecimentos e experiências para modelar a forma de seu novo negócio. Esses três aspectos constituem o foco da abordagem *effectual*, eles serão explicados com mais clareza na figura 2 que mostra essa articulação e o ciclo expansivo de recursos, ela constitui como foco central o raciocínio *effectuation* e como estão articulados entre si.

O processo *effectuation* é cíclico. No início os meios formatam os objetivos iniciais do empreendimento, de modo que o processo se expande, envolvendo novas pessoas, são gerados novos meios e/ou novos objetivos. (WILTBANK et al., 2006 apud BRITO; VIEIRA, 2014).

O processo mostra como o envolvimento de *stakeholders*<sup>i</sup> e novas redes podem alavancar a criação das empresas e de novos negócios:

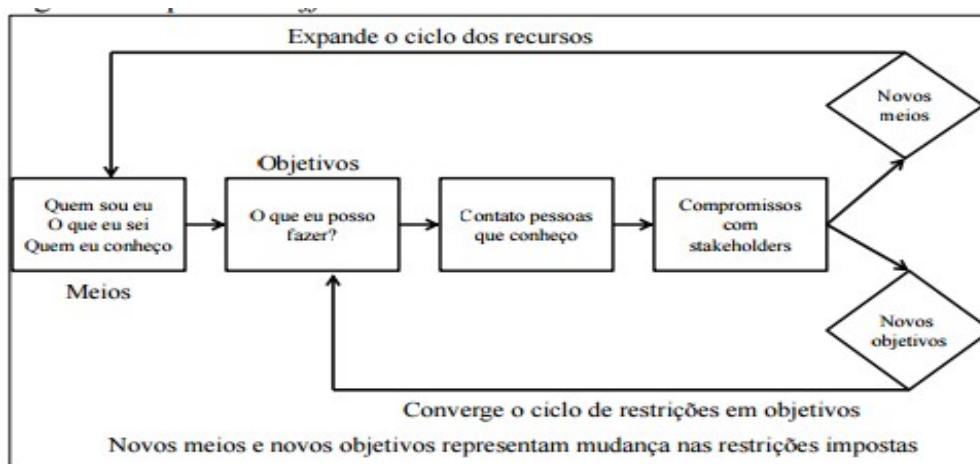


Figura 2 – O processo *effectuation* dinâmico e interativo

Fonte: WILTBANK et al. (2006, p. 992 apud BRITO; VIEIRA, 2014, p 5).

### 2.3.1 Princípios do raciocínio *effectual*

O raciocínio *effectual* se resume em três princípios, descritos abaixo: perdas toleráveis, parcerias estratégicas e exploração de contingências. (SARASVATHY, 2001 apud GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011).

#### 2.3.1.1 Princípio das perdas toleráveis

A abordagem do raciocínio *effectual* prioriza mercados que diminuem o desperdício de tempo, de esforço e de dinheiro. Assim eles não focam só nos retornos desejados, mas sim no quanto estão dispostos a perder. (GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011).

Segundo Carneiro [s.d.], o empreendedor no raciocínio *effectual* não estuda o mercado para investir, ele estuda o que possui nas mãos para tornar sua ideia de negócio real. Este empreendedor testa o seu novo negócio em um ambiente incerto e com a perda limitada calculada anteriormente.

#### 2.3.1.2 Princípio das parcerias estratégicas

No raciocínio *effectual*, os empreendedores que seguem essa lógica não pressupõem a existência de um mercado para sua ideia, não realiza análises competitivas tradicionais. Eles priorizam as parcerias estratégicas com potenciais *stakeholders*, desde os clientes até os concorrentes. (GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011).

Para Brito e Vieira (2014), o raciocínio *effectual* usa alianças estratégicas ao invés de usar análises competitivas, o modelo causal enfatiza a necessidade de amenizar as forças competitivas. Já a lógica *effectual* prioriza a criação de alianças estratégicas e também compromissos com *stakeholders*, como uma forma de reduzir a incerteza e criar barreira de entrada.

#### 2.3.1.3 Princípio da exploração de contingências

Em vez de evitar surpresas como prioriza o raciocínio causal, o *effectual* considera a transformação dos acontecimentos inesperados criando novas oportunidades. (GONZÁLEZ;

AÑEZ; MACHADO, 2011). A lógica fundamental do raciocínio *effectual* tem por princípio se o futuro pode ser controlado, então não é necessário adivinhá-lo. O controle do futuro não é o objetivo da abordagem *effectual*, esta lógica consiste em controlar um determinado momento, dispensando as fases iniciais do empreendimento. (SARASVATHY, 2001 apud GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011).

Neste sentido, segundo Carneiro [s.d.], o empreendedor trabalha confiante nas pessoas, pois são elas o acionador da oportunidade.

Outras diferenças entre o raciocínio Causal e *Effectual* foram resumidas por Sarasvathy e Dew (2005):

ASSUNTO	POSIÇÃO CAUSAL	POSIÇÃO <i>EFFECTUAL</i>
Visão do futuro	<i>Predição</i> . O futuro é uma continuação do passado e pode ser razoavelmente previsto.	<i>Desenho</i> . O futuro é contingente às ações propositalmente dos agentes. É o resultado das escolhas e dos acordos entre os agentes.
CONSTRUTOS RELACIONADOS A DECISÕES INDIVIDUAIS		
Dados	<i>Objetivos</i> são dados	Meios (quem eu sou, o que eu sei, quem eu conheço) são dados.
Agenda de decisão	Recursos. Que recursos devo acumular para atingir os objetivos?	Efeitos. Quais efeitos posso criar com os meios de que disponho?
Bases para a ação	Mundos desejados. A visão de um mundo desejado determina os objetivos; os objetivos determinam subobjetivos, compromissos e ações.	Mundos possíveis. Os meios e os compromissos dos <i>stakeholders</i> determinam possíveis subobjetivos. Os objetivos emergem pela agregação de subobjetivos.
Bases do compromisso	Deve. Faça o que você deve fazer com base em análises e maximização.	Podê. Faça o que você é capaz de fazer com base na imaginação e na satisfação.
Aquisição de <i>stakeholders</i>	Visão instrumental dos <i>stakeholders</i> . Os objetivos do projeto determinam quem é se incorporará a ele.	Visão instrumental dos objetivos. Quem é incorporado ao projeto determina seus objetivos. Nenhum dos participantes ao se integrar no projeto tem noção sobre qual será o objetivo.
CONSTRUTOS EM TERMOS DE RESPOSTAS AO AMBIENTE		
Predisposição ao risco	Retorno esperado. Calcule o potencial positivo e procure (ajustando o risco) a melhor oportunidade.	Perdas toleráveis. Calcule o potencial negativo e arrisque apenas o que pode perder.
Predisposição às contingências	Evitar. As surpresas podem ser desagradáveis. Portanto, invista em técnicas para evitá-las ou neutralizá-las.	Explorar. As surpresas podem ser positivas. Portanto, invista em técnicas que são abertas às surpresas e transforme-as em novas oportunidades.
Atitude perante sucesso/fracasso	Resultados. Sucesso e fracasso são resultados diferenciados que devem ser, respectivamente, buscados e evitados.	Processo. Sucesso e fracasso são inputs em um processo que precisa ser gerenciado, de forma que os fracassos sejam superados e os sucessos acumulados.

Quadro 1 – Diferenças dos raciocínios causal e *effectual*.

Fonte: SARASVATHY; DEW (2005, p. 148- 149).

Observa-se no quadro que o raciocínio *effectual* pode ser feito a partir do que se tem e não para atingir objetivos previamente formulados. O raciocínio *effectual* prefere focar em parcerias e em compromissos entre *stakeholders* do que em análises competitivas que enfatizam critérios de decisão fundamentados. Ele prefere focar na criação de um futuro que pode ser modelado de acordo com as ações de cada indivíduo. (GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011).

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, que ocorreu por meio de um estudo de caso na empresa Via Mares Calçados e Confeções, na qual a coleta de dados primários se deu por meio de entrevista com roteiro semi-estruturado com o gestor da empresa pesquisada.

Normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência é a pesquisa exploratória, designada por alguns autores como uma pesquisa quase científica. Não requer a elaboração de hipóteses significativas a serem testadas durante o trabalho, restringindo-se a definir os objetivos da pesquisa e busca diversas informações sobre o assunto estudado. (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2007).

A pesquisa exploratória, segundo Matias-Pereira (2012), é aquela que visa proporcionar mais familiaridade com o problema da pesquisa com a finalidade de torná-lo explícito. Esta pesquisa envolve levantamento bibliográfico e entrevista.

A pesquisa qualitativa permite análises mais profundas e detalhadas em relação ao fenômeno que está sendo analisado. Ela visa destacar características não observadas na pesquisa quantitativa. (BEUREN et al., 2009).

O método de pesquisa qualitativo é um estudo teórico que se aplica no estudo da história e que permite revelar processos sociais ainda pouco estudados, tendo a possibilidade de rever e criar novos conceitos durante a pesquisa. A pesquisa qualitativa é mais adequada para investigação de grupos e segmentos delimitados e para análise de discursos e documentos. (MINAYO, 2010).

De acordo com Siqueira (2013), o método do estudo de caso é o estudo minucioso e intenso de um ou uns objetos. O estudo de caso possui algumas vantagens que são: I) estímulos de novas descobertas; II) simplicidade na coleta e análise dos dados obtidos.

Quanto ao objeto de estudo, qual seja, a empresa Via Mares, esta é uma loja de calçados e confeções masculinos, femininos e infantis localizada na Avenida Ângelo Calafiori, nº 900, em São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais. Ela está no mercado desde 09 de agosto de 2002. A loja foi inaugurada com um espaço físico de aproximadamente 140 metros quadrados. Em julho de 2004, a loja foi ampliada para aproximadamente 290 metros quadrados. Hoje, a Via Mares é uma loja consolidada em seu segmento, com 14 anos de existência. Seus clientes residem, em sua maioria, nos bairros que circundam a loja.

Segundo classificação de Las Casas (2004) e Parente (2000), a Via Mares se enquadra em dois tipos varejistas. O primeiro tipo é o de loja independente, porque a Via Mares possui apenas uma loja, que atua sem estar relacionada com nenhuma outra. O segundo tipo é o de loja especializada. Isto porque a Via Mares é uma loja pequena, que é especializada em oferecer dois tipos de produtos com amplo sortimento: calçados e confeções.

Na pesquisa qualitativa entende-se que existe uma relação entre o mundo real e o sujeito. Essa seria como um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser descrita em números. Esta pesquisa também interpreta fenômenos e atribuem



significados nos processos estudados. Não requer técnicas estatísticas e descritivas, sendo que na coleta de dados o pesquisador é o principal instrumento. (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Ainda segundo Matias-Pereira (2012), a entrevista é uma técnica de conversação direta com o entrevistado, de forma metódica, com o propósito de compreender a situação estudada. Esta técnica exige do pesquisador uma ideia clara da informação que está pesquisando. Para que ela seja realizada deve ser feita da forma adequada, com conhecimento prévio do entrevistado, local e hora e elaboração do roteiro de acompanhamento de entrevista.

Entrevista não é apenas uma conversa simples e sim uma conversa com um objetivo definido. Recorre-se a ela quando não há outras fontes seguras para obter informações desejadas ou para completar outros dados de outras fontes pesquisadas. (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2007).

Dessa maneira, a melhor forma de coletar os dados foi por meio da entrevista, que foi feita com o gestor da empresa Via Mares. Ele explicou com clareza a maneira com que a loja foi criada, quando e os outros detalhes.

A análise de dados trata da descrição dos procedimentos a serem usados na coleta e análise dos dados. Isto vale tanto para análises quantitativas (exemplo: teses de hipótese) quanto para análises qualitativas (exemplo: análise de conteúdo). (MATIAS-PEREIRA, 2012). Assim, será feita análise de conteúdo para a interpretação dos dados.

A validade científica é até onde se pode ter certeza de que um teste ou um instrumento pode medir o que se deve ser medido. Não é uma questão fácil de se avaliar, pois se já houvesse a melhor maneira de medir este atributo, não haveria necessidade de um outro instrumento. (EASTERBY-SMITH; LOWE; THORDE, 1999).

A validade também se refere a capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa, propiciam para conseguir alcançar os objetivos. Confiabilidade por sua vez, se refere a garantia de que outros pesquisadores poderão realizar uma pesquisa e alcançarão resultados aproximados. (KIRK; MILLER, 1986 apud JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Tendo em vista isso, para garantir validade e confiabilidade da pesquisa, o entrevistado assinou protocolo ético e autorização para a divulgação dos dados, inclusive do nome da empresa. O roteiro usado na entrevista está disponibilizado em apêndice, a fim de que outro pesquisador possa replicar a pesquisa. Ainda, todos os dados foram fielmente transcritos, conferidos pelo entrevistado, e por fim analisados de acordo com as categorias teóricas contidas no Quadro 1.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

O caso analisado foi a criação da empresa Via Mares, em 2002. A empresa estudada é uma loja de calçados e confecções masculinos, femininos e infantis. A Via Mares é uma loja consolidada em seu segmento, com 14 anos de existência. Seus clientes residem, em sua maioria, nos bairros que circundam a loja. Os dados apresentados foram obtidos por meio da análise da entrevista feita junto ao gestor da empresa estudada.

Segundo Sarasvathy (2001 apud ESTÉBAN; SATO, 2013) identifica-se na entrevista, os momentos em que a lógica *effectual* é atuante.

A abertura da empresa é marcada conforme o trecho da entrevista seguir, em que o empresário Tarsis demonstra de onde surgiu a ideia de empreender:

A abertura da empresa aconteceu da seguinte forma: meu pai que é sócio da Micalce teve a ideia de abrir uma empresa na avenida, já que ele tinha acabado de construir um ponto lá e pensou em não alugar esse ponto e sim abrir uma loja de calçados e confecções devido à experiência dele na Micalce.

Percebe-se que na abertura da empresa estudada, o gestor pode contar com contatos profissionais (quem ele conhece?) e com a experiência (o que ele sabe?). No caso, seu pai era sócio de outra empresa, e dessa forma, possuía conhecimento com o comércio, fornecedores e qualificação para a abertura de uma nova empresa.

No trecho da entrevista a seguir, percebe-se que Tarsis não fez nenhum plano de negócios conforme o raciocínio causal, antes da abertura da empresa; o mesmo apenas fez os investimentos necessários:

Não foi feito nenhum plano de negócios para abertura da empresa. A empresa foi aberta apenas com base apenas na experiência do meu pai, nenhum plano de negócio formal foi feito. Apenas na experiência mesmo. Não foi feita nenhuma pesquisa de mercado e o planejamento houve só quando já foi decidido que a empresa seria aberta, então aí planejou-se o estoque, o que iria comprar, montagem da loja, mas nada referente se abriria empresa ou não, a partir do momento que decidiu abrir empresa, aí planejou o que precisava para abrir ela.

Em relação ao princípio da exploração das contingências, ao invés de evitar acontecimentos inesperados, como é no raciocínio causal, o gestor, ao ver uma crise, transforma este acontecimento em uma nova oportunidade, assim como é no raciocínio *effectual*.

Através da entrevista, percebe-se ainda, que os dois raciocínios (causal e *effectual*), para a abertura de um novo negócio, não são excludentes, ou seja, podem se completar. No caso da empresa estudada, o gestor afirma que um planejamento é muito importante para a gestão de uma empresa, porém algumas ferramentas administrativas só se aplicam em grandes empresas, mas outras podem ser adaptadas em menores.

No caso Via Mares, mostra-se a seguir, a relação dos princípios do raciocínio *effectual* identificados, mostrando as diferenças entre raciocínio causal e o *effectual*, propostos por Sarasvathy e Dew (2005) aplicados ao caso em questão:

ASSUNTO	POSIÇÃO CAUSAL	POSIÇÃO <i>EFFECTUAL</i>	RACIOCÍNIO <i>EFFECTUAL</i> NO CASO VIA MARES
Visão do futuro	<i>Predição</i> . O futuro é uma continuação do passado e pode ser razoavelmente previsto.	<i>Desenho</i> . O futuro é contingente às ações propositais dos agentes.	A Via Mares, controla o presente momento. Não busca adivinhar o futuro, não sendo necessário controlá-lo.
Dados	<i>Objetivos</i> são dados.	Meios (quem eu sou, o que eu sei, quem eu conheço) são dados.	O empreendedor partiu de meios disponíveis, onde a partir dos meios surgiram objetivos diferentes.
Agenda de decisão	Recursos. Que recursos devo acumular para atingir os objetivos?	Efeitos. Quais efeitos posso criar com os meios de que disponho?	O ponto principal para a abertura do empreendimento foi a experiência do pai do sócio.
Bases para a ação	Mundos desejados. A visão de um mundo desejado determina os objetivos; os objetivos determinam subobjetivos, compromissos e ações.	Mundos possíveis. Os meios e os compromissos dos <i>stakeholders</i> determinam possíveis subobjetivos. Os objetivos emergem pela agregação de subobjetivos.	Não identificado.
Bases do compromisso	Deve. Faça o que você deve fazer com base em análises e maximização.	Pode. Faça o que você é capaz de fazer com base na imaginação e na satisfação.	Não houve nenhum plano de negócios e nenhuma pesquisa de mercado. A empresa foi

			aberta somente com base da experiência. O empreendedor apenas fez os investimentos necessários.
Aquisição de <i>stakeholders</i>	Visão instrumental dos <i>stakeholders</i> . Os objetivos do projeto determinam quem é se incorporará a ele.	Visão instrumental dos objetivos. Quem é incorporado ao projeto determina seus objetivos.	As pessoas incorporadas no processo, determinaram os objetivos do negócio.
Predisposição ao risco	Retorno esperado. Calcule o potencial positivo e procure (ajustando o risco) a melhor oportunidade.	Perdas toleráveis. Calcule o potencial negativo e arrisque apenas o que está disposto a perder.	O sócio não estudou o mercado para empreender, investiu o que tinha disponível, com perda limitada calculada.
Predisposição às contingências	Evitar. As surpresas podem ser desagradáveis. Portanto, invista em técnicas para evitá-las ou neutralizá-las.	Explorar. As surpresas podem ser positivas. Portanto, invista em técnicas que são abertas às surpresas e transforme-as em novas oportunidades.	O gestor, ao ver uma crise, transforma este acontecimento em uma nova oportunidade.
Atitude perante sucesso/fracasso	Resultados. Sucesso e fracasso são resultados diferenciados que devem ser, respectivamente, buscados e evitados.	Processo. Sucesso e fracasso são inputs em um processo que precisa ser gerenciado, de forma que os fracassos sejam superados e os sucessos acumulados.	Assim como grande parte das empresas do Brasil, estão com dificuldade nas vendas, por conta da crise econômica, a Via Mares, passa por este momento e espera superá-la em breve.

Quadro 2 – Princípios do raciocínio *effectual* no caso Via Mares.

Fonte: SARASVATHY E DEW (2005, p. 155- 156).

Seguindo a lógica do raciocínio *effectual*, a análise buscou identificar os meios que o empreendedor dispunha antes da abertura da empresa, assim como foram suas aspirações e suas tomadas de decisões.

Após os relatos apresentados pelo gestor Tarsis, pode-se identificar uma forte predominância do raciocínio *effectual* na abertura de seu empreendimento, uma vez que a abertura se deu por um conjunto de meios disponíveis para empreender e não de um objetivo pré-determinado. Diante disso, conclui-se que esta empresa foi guiada pelos princípios do raciocínio *effectual* no momento de sua criação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a compreensão da criação de novos negócios em relação ao raciocínio *effectual*. Verificou-se com o estudo que a empresa Via Mares iniciou o empreendimento a partir da identidade, dos conhecimentos e dos relacionamentos profissionais que o empreendedor possuía, ou seja, os meios.

A análise do caso Via Mares ofereceu uma visão da predominância do raciocínio *effectual* sobre o raciocínio causal nos estágios iniciais de um empreendimento, que foi criado a partir da experiência do pai do empreendedor, sem nenhum planejamento e análise de mercado.

Destaca-se como limitação deste estudo a abertura do empreendimento, que aconteceu no ano de 2002. Caso este evento estivesse ocorrido enquanto o processo estava em desenvolvimento, seria melhor descrito e analisado. Por fim, este estudo deixa caminhos para

futuras pesquisas em relação a outras etapas do processo empreendedor, não só a criação, mas também o crescimento de pequenas empresas.

## 6 REFERÊNCIAS

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, A. P. B. **Por que empreender?** [s.d.]. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/bf8a1d3b5aa8e9e888f9aea31ecca866/\\$File/1327.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bf8a1d3b5aa8e9e888f9aea31ecca866/$File/1327.pdf)>. Acesso em 19 nov. 2016.

BRITO, R. P. de; VIEIRA, I. Empreendedorismo e *effectuation*: um estudo de caso sobre o processo de decisão. In: **XXXVIII Encontro da ANPAD**, 9., 2014, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: EnAnpad, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO348.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO348.pdf)>. Acesso em 10 out. 2016.

CARNEIRO, I. A. C. **A utilização do raciocínio *effectual* na criação do empreendimento: um estudo de caso**. [s.d.]. Disponível em: <[http://www.academia.edu/4542832/A\\_UTILIZA%C3%87%C3%83O\\_DO\\_RACIOC%C3%8DNIO\\_EFFECTUAL\\_NA\\_CRIA%C3%87%C3%83O\\_DO\\_EMPREENDIMENTO\\_UM\\_ESTUDO\\_DE\\_CASO](http://www.academia.edu/4542832/A_UTILIZA%C3%87%C3%83O_DO_RACIOC%C3%8DNIO_EFFECTUAL_NA_CRIA%C3%87%C3%83O_DO_EMPREENDIMENTO_UM_ESTUDO_DE_CASO)>. Acesso em 10 out. 2016.

CRUZ, C. F. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações**. Um estudo de caso: Pramp's Lanchonete. 2005. 126 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEW, N. et al. Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**. 66, 37-59, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2006.10.008> . Acesso em: 10 out. 2016.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EASTERBY-SMITH, M.; LOWE, A.; THORDE, R. **Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultorias**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTÉBAN, S. D.; SATO, C. C. M. Empreendedorismo: breve traçado histórico. In: **XXXIII SEMAD 2013 – SEMANA DO ADMINISTRADOR/UEM** - 09 a 13/09/13 – Maringá/PR, 2013.

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**, RIAE, São Paulo, v.10, n.2, p. 140-158, mai./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227119007.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

JÚNIOR, F. G. de P.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. **Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração**. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LANDSTROM, H.; BENNER, M. 2. Entrepreneurship research: a history of scho larrly migration. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. **Historical Foundations of Entrepreneurship Research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2010, p. 15-45.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986 apud JÚNIOR, F. G. de P.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. **Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração**. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

O QUE EMPREENDEDORES. **O que empreendedores tem que saber sobre *effectuation***. 2014. Disponível em: <<https://osmultiplicadores.wordpress.com/2014/02/23/o-que-empreendedores-tem-que-saber-sobre-effectuation/>>. Acesso em 10 out. 2016.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

RADAELLI, A. **Effectuation: um novo olhar sobre o empreendedorismo**. 2013. Disponível em: <[http://www.idesam.org.br/effectuation-um-novo-olhar-sobre-o-empreendedorismo/#.WJEFg\\_krLIU](http://www.idesam.org.br/effectuation-um-novo-olhar-sobre-o-empreendedorismo/#.WJEFg_krLIU)>. Acesso em 10 out. 2016.

REZENDE, M. **Effectuation: um “novo” ponto de vista para o empreendedorismo**. 2010. Disponível em: <<http://negociodozero.com.br/effectuation-um-novo-ponto-de-vista-para-o-empreendedorismo/>>. Acesso em 10 out. 2016.

SARASVATHY, S. D. What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? (2001) Recuperado em 14 de junho de 2010, de: <http://ssrn.com/abstract=909038>, 2001 apud 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, RIAE, São Paulo, v.10, n.2, p. 140-158, mai./ago. 2011. Disponível em:** <<http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227119007.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_ apud ESTÉBAN, S. D.; SATO, C. C. M. Empreendedorismo: breve traçado histórico. In: **XXXIII SEMAD 2013 – SEMANA DO ADMINISTRADOR/UEM - 09 a 13/09/13 – Maringá/PR, 2013.**

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. (2005) Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*. 21, 385-406.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009> apud 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, RIAE, São Paulo, v.10, n.2, p. 140-158, mai./ago. 2011. Disponível em:** <<http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227119007.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo no Brasil: 2016 – GEM. 2016.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em 15 jun. 2017.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development.** Harvard University Press, 1949.

SIGNIFICADO. **Significado de Stakeholder.** 2017. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em 25 jan. 2017.

SILVA, L. F. S. da.; VERGA, E. Empreendedorismo: Evolução Histórica, Definições e Abordagens. In: **VIII ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE EMPRESAS (EGEPE), 3., 2014, Goiânia. Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014. Disponível em: <[www.egepe.org.br/anais/tema05/186.pdf](http://www.egepe.org.br/anais/tema05/186.pdf)>. Acesso em 10 out. 2016.

SIQUEIRA, M. A. da S. **Monografias e teses: das normas técnicas ao projeto de pesquisa – teoria e prática.** 2. ed. Brasília: Consulex, 2013.

VIEIRA, I. **Empreendedorismo e effectuation: um estudo de caso sobre o processo de decisão na criação de novos negócios.** 2014. 59f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Programa de pós graduação e pesquisa em Administração e Economia, Rio de Janeiro.

WILTBANK, R. et al. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981-998 apud BRITO, R. P. de; VIEIRA, I. Empreendedorismo e *effectuation*: um estudo de caso sobre o processo de decisão. In: **XXXVIII Encontro da ANPAD, 9., 2014, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO348.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO348.pdf)>. Acesso em 10 out. 2016.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES

- 1- Qual é o seu nome? Sua idade? Sua profissão? Seu estado civil? Seu cargo dentro da empresa?
- 2- Como aconteceu a abertura da empresa Via Mares?
- 3- Como vocês escolheram a data para inauguração?
- 4- Houve alguma divulgação antes da abertura da Via Mares?
- 5- Vocês fizeram planejamento antes da abertura da loja?
- 6- Foi feita uma pesquisa de mercado antes da inauguração da empresa?
- 7- Vocês se consideram empreendedores?
- 8- Quando a Via Mares foi inaugurada, vocês tinham um planejamento anual estipulado?
- 9- O que você acredita ser o maior diferencial competitivo da sua empresa?
- 10- Gostaria de acrescentar algo?

---

<sup>i</sup> *Stakeholder* significa público estratégico. Esta palavra descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Na língua inglesa, *stake* significa interesse, participação ou risco, já *holder* significa aquele que possui. Logo, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente. (SIGNIFICADO, 2017).