

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado em Administração

Karina Fernanda Oliveira Ferreira

**ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR A PARTIR DAS LÓGICAS
EFFECTUATION E *CAUSATION*:
um estudo de caso em duas empresas mineiras**

Belo Horizonte
2020

Karina Fernanda Oliveira Ferreira

**ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR A PARTIR DAS LÓGICAS
EFFECTUATION E *CAUSATION*:
um estudo de caso em duas empresas mineiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a Liliane de Oliveira Guimarães

Linha de Pesquisa: Inovação e Conhecimento

Belo Horizonte

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F383a	Ferreira, Karina Fernanda Oliveira Análise do processo empreendedor a partir das lógicas <i>effectuation</i> e <i>causation</i>: um estudo de caso em duas empresas mineiras / Karina Fernanda Oliveira Ferreira. Belo Horizonte, 2020. 129 f. : il. Orientadora: Liliane de Oliveira Guimarães Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração 1. Empreendedorismo. 2. Processo decisório. 3. Solução de problemas. 4. Incerteza (Teoria da informação). 5. Método de estudo de casos. 6. Construção civil - Minas Gerais. 7. Serviços Terceirizados. Planejamento empresarial. I. Guimarães, Liliane de Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. CDU: 658.012.4
-------	--

Karina Fernanda Oliveira Ferreira

**ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR A PARTIR DAS LÓGICAS
EFFECTUATION E *CAUSATION*:
um estudo de caso em duas empresas mineiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Linha de Pesquisa: Inovação e Conhecimento

Prof.^a Dr.^a Liliane de Oliveira Guimarães – PUC Minas (Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Maria Luiza de Fátima Costa Proença Doyle – PUC Minas

Prof.^a Dr.^a Paula Karina Salume – UFSJ

Belo Horizonte, 25 de maio de 2020.

“A persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Liliane Guimarães, pela dedicação e auxílio.

Aos meus professores da graduação, pelo incentivo, especialmente a Prof.^a Dr.^a Paula Karina Salume por ter me apresentado à oportunidade da pós-graduação.

À Vallum Engenharia, pelo apoio financeiro no meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

A todos professores, colegas e profissionais do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, pela contribuição e conhecimentos compartilhados.

Aos meus pais e amigos, pelo apoio e compreensão.

Aos participantes desta pesquisa, pela cooperação.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar como as lógicas *effectuation* e *causation* foram utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras. A lógica *effectuation* foi proposta por Sarasvathy a partir de algumas questões levantadas pela pesquisadora relacionadas à tomada de decisão do empreendedor em ambientes e fases de grande incerteza. A lógica *effectuation* se contrapõe à lógica denominada por ela de *causation* - que se refere aos métodos explicativos tradicionais sobre o processo de empreender - pois o consenso de que o processo de se criar uma empresa não segue um único caminho vem ganhando espaço na literatura e os modelos tradicionais passaram a ser criticados por nem sempre representarem a realidade do processo empreendedor. Para a pesquisa foram escolhidas como objetos de análise duas empresas de acesso pelo pesquisador, ambas localizadas na cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais e fundadas em 2011, com atuação no setor de prestação de serviços de engenharia civil e de terceirização. A natureza da pesquisa foi qualitativa e para a investigação foi utilizado o método de estudo de caso múltiplo. As evidências para o estudo de caso foram obtidas a partir de entrevistas em profundidade com os sócios-fundadores que atuam como administradores das empresas, além de observação e documentos, sendo a análise dos dados feita a partir da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que os empreendedores das duas empresas pesquisadas utilizaram princípios da lógica *effectuation* no seu processo empreendedor e fizeram pouco uso das práticas e etapas da lógica *causation*. O processo empreendedor das empresas apresentou, de maneira geral, bastante semelhança e em ambos os casos a experiência profissional anterior dos empreendedores foi fundamental para a criação dos negócios. Conclui-se que nos casos analisados os empresários se basearam na lógica *effectuation* para criação de suas empresas, mas na medida que os negócios se consolidaram e superaram a fase inicial de fundação, alguns imprevistos surgiram e os empresários tomaram atitudes diferentes. Pretendeu-se, com este trabalho, contribuir com os estudos nacionais sobre o assunto e aumentar o conhecimento sobre o processo empreendedor, principalmente a partir dos princípios que compõem a lógica *effectuation*.

Palavras-chave: *Effectuation*. *Causation*. Processo empreendedor. Empreendedorismo. Criação de empresas.

ABSTRACT

This research purpose is to analyse how the effectuation and causation logics were used in the entrepreneurial process of two companies in Minas Gerais. The effectuation logic was proposed by Sarasvathy based on some questions raised by the researcher related to the entrepreneur's decision making in environments and phases of great uncertainty. The effectuation logic opposes to the logic that Sarasvathy calls causation - which refers to traditional explanatory methods on the entrepreneurial process - because the consensus that the process of creating a company does not follow a single path has been gaining space in the literature and traditional models came to be criticised for not always representing the reality of the entrepreneurial process. For the research, two companies were chosen as objects of analysis, both located in the city of Belo Horizonte, in the state of Minas Gerais and founded in 2011, operating in civil engineering and outsourcing services sector. The nature of the research was qualitative and for the investigation, the multiple case study method was used. The evidence for the case study was obtained from in-depth interviews with the founding partners who act as managers of the companies, in addition to observation and documents, the data analysis was created through the content analysis. The results showed that the entrepreneurs of the two companies surveyed used principles of effectuation logic in their entrepreneurial process and made little use of the practices and steps of causation logic. The entrepreneurial process of the companies presented, in general, quite similarity and in both cases the previous professional experience of the entrepreneurs was fundamental for the creation of the businesses. It is concluded that in the analysed cases, the entrepreneurs were based on the effectuation logic for the creation of their companies, but as the businesses were consolidated and overcame the initial foundation phase, some unpredictable events occur and the entrepreneurs took different attitudes. The aim of this work was to contribute to national studies on the subject and to increase knowledge about the entrepreneurial process, mainly based on the principles that make up the effectuation logic.

Keywords: Effectuation. Causation. Entrepreneurial process. Entrepreneurship. Business creation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo de processo empreendedor	33
Figura 2 – O processo de criação da visão	34
Figura 3 – Diferenças entre raciocínio causal e <i>effectual</i>	40
Figura 4 – Modelos de decisão causal e <i>effectual</i>	41
Figura 5 – Processo dinâmico de <i>Effectuation</i>	51
Figura 6 – Relacionamentos críticos entre variáveis da BTEF	53
Figura 7 – Modelo teórico.....	59
Figura 8 – <i>Framework</i> dos casos	63
Figura 9 – Percurso metodológico.....	67
Figura 10 – Modelo Teórico Empresa X.....	84
Figura 11 – Modelo Teórico Empresa Y	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O processo empreendedor	28
Quadro 2 – Esboço de um plano de marketing	31
Quadro 3 – Estágios e atividades do processo de criação de um empreendimento	32
Quadro 4 – Tomada de decisão nos processos <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	42
Quadro 5 – Diferenciando <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	44
Quadro 6 – Princípios da teoria de <i>Effectuation</i>	46
Quadro 7 – Literatura sobre especialização e paralelo no <i>effectuation</i>	48
Quadro 8 – Resumo das diferenças entre posição preditiva e posição <i>effectual</i>	49
Quadro 9 – Características dos constructos da BTEF	52
Quadro 10 – Caracterização dos empreendedores	62
Quadro 11 – Categorias de análise	66
Quadro 12 – Conjunto de meios da Empresa X	76
Quadro 13 – Objetivos iniciais da Empresa X	78
Quadro 14 – Princípios da lógica <i>effectuation</i> identificados na Empresa X	81
Quadro 15 – Conjunto de meios da Empresa Y	93
Quadro 16 – Objetivos iniciais da Empresa Y	94
Quadro 17 – Princípios da lógica <i>effectuation</i> identificados na Empresa Y	96
Quadro 18 – Princípios da teoria <i>effectuation</i> identificados nos casos	108
Quadro 19 – Etapas do modelo teórico nas empresas investigadas	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BTEF	<i>Behavioral Theory of the Entrepreneurial Firm</i>
BTf	<i>Behavioral Theory of the Firm</i>
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INV	<i>International New Venture</i>
MEI	Microempreendedores Individuais
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
STP	<i>Segmentation, Targeting, e Positioning</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
WS	<i>Weltanschauung</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
1.1 Contextualização do problema e sua justificativa	21
1.2 Objetivos.....	25
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	25
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Processo empreendedor na perspectiva tradicional.....	27
2.2 A lógica <i>Effectuation</i>	38
2.3 Modelo teórico para análise dos dados.....	58
3 METODOLOGIA.....	61
3.1 Estratégia e método de pesquisa.....	61
3.2 Unidades empíricas de análise	62
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	63
3.4 Estratégia de análise de dados	65
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	69
4.1 Caso 1 – Empresa X.....	69
4.1.1 <i>Breve apresentação do setor de Engenharia Civil</i>	69
4.1.2 <i>Descrição do caso</i>	70
4.1.3 <i>Análise do caso</i>	75
4.2 Caso 2 – Empresa Y	86
4.2.1 <i>Breve apresentação do setor de Terceirização</i>	86
4.2.2 <i>Descrição do caso</i>	87
4.2.3 <i>Análise do caso</i>	92
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ANÁLISE INTER CASOS.....	103
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE	127

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema e sua justificativa

Atualmente a sociedade tem vivido momentos de transformações rápidas promovidas pela ciência e tecnologia, em que novos conceitos são elaborados ou adaptados. Com isso, vem o desafio empresarial de sobreviver com os recursos disponíveis, sendo a inovação, a criatividade e a liderança características cada vez mais requisitadas e que são consideradas presentes no empreendedorismo (Santos, Acosta, Borghetti, & Balbinoti, 2016). A discussão sobre a importância econômica e social do empreendedorismo intensificou-se no Brasil no final da década de 1990, mas o marco na consolidação do tema e de sua importância para o país deu-se a partir do ano 2000, e até então tem tido atenção por parte do governo e de entidades de classe (Dornelas, 2016) devido aos grandes benefícios que a ação empreendedora gera no desenvolvimento econômico e social de diversas regiões (Santos et al., 2016).

A popularização do tema “empreendedorismo”, de maneira geral, seja no meio acadêmico ou empresarial, teve início a partir de mudanças decorrentes da adoção de práticas de reestruturação organizacional adotadas pelas grandes organizações, com redução de níveis gerenciais, terceirização de processos, concentração de recursos e atividades no negócio central da empresa, dentre outras alterações que significaram o enxugamento organizacional e o estímulo à criação de negócios para fornecerem produtos e serviços complementares às atividades empresariais das grandes corporações. Nesse sentido, as pesquisas e atividades de apoio aos novos negócios recaíram sobre analisar e desenvolver mecanismos para compreender o processo empreendedor, identificar instrumentos que permitam a sobrevivência dos pequenos negócios e a redução das taxas de mortalidade dos empreendimentos (Baron & Shane, 2007; Bygrave, 1997; Gartner, 1985; Heinzmann, Fischborn, & Hoeltgebaum, 2003; Hisrich, Peters, & Shepherd, 2014; Hodgkinson & Starbuck, 2008; Mason & Harvey, 2013; Nassif, Ghobril, & Silva, 2010).

O empreendedorismo exerce uma função importante para a sociedade de maneira geral, pois tem como papel a criação e crescimento dos negócios que leva ao desenvolvimento e prosperidade das regiões e nações (Hisrich et al., 2014). Portanto, o tema tem conquistado cada vez mais a atenção dos pesquisadores (Pelógio, Rocha, Machado, & Añez, 2016) e diversos autores criam técnicas e

métodos considerados eficientes e destinados a auxiliar na criação e no desenvolvimento das pequenas empresas, buscando analisar o processo empreendedor por meio de modelos explicativos que muitas vezes são associados a negócios bem sucedidos (Gartner, 1985; Heinzmann et al., 2003). Esses modelos constituem-se de abordagens estratégicas planejadas, com condições de resultados previsíveis feitos por meio de cálculos baseados em um mercado estável e perfeito (Bourry & Teixeira, 2019).

Os modelos tradicionais que explicam o processo empreendedor, denominado na literatura recente de lógica *causation* (Sarasvathy, 2001a), geralmente são caracterizados por etapas explicativas sequenciais (Hisrich & Peter, 1998) e consideram que o empreendedor necessita ter conhecimento integral de seu negócio e, para que o negócio seja bem sucedido, é preciso desenvolver um planejamento, como por exemplo, um plano de negócios (Heinzmann et al., 2003). Vários autores elaboraram modelos na perspectiva da lógica *causation* para explicar o processo empreendedor como Baron e Shane (2007), Bygrave (1997), Dornelas (2016), Gartner (1985), Hisrich e Peter (1998), Hisrich et al. (2014), Kotler e Keller (2012), Labrecque, Borges, Simard e Fillion, (2005a, 2005b), entre outros.

Por outro lado, o consenso de que o processo de se criar uma empresa não segue um único caminho vem ganhando espaço na literatura e os modelos tradicionais passaram a ser criticados por nem sempre representarem a realidade do processo empreendedor. Segundo Hisrich et al. (2014) empreender consiste em saber identificar e aproveitar as oportunidades que surgem, e essa ação envolve o pensamento empreendedor que é processo mental e singular de cada indivíduo. É relevante entender como os empreendedores pensam e agem (Bourry & Teixeira, 2019), pois eles fazem isso de maneira diferente das outras pessoas, o que leva a ações e decisões com características bem distintas, assim como os próprios empreendimentos (Gartner, 1985). Além disso, um empreendedor pode adotar decisões diferentes dependendo da situação, atividade ou ambiente no qual ele está inserido, pois em grande parte do tempo, os empreendedores estão sujeitos a “tomarem decisões em ambientes extremamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional.” (Hisrich et al., 2014, p. 7).

Nesse sentido, tornou-se de suma importância aprofundar os estudos e tentar compreender as decisões tomadas pelos empreendedores no processo de criação de empresas, pois o contexto, de maneira geral, caracteriza-se por instabilidade,

incerteza, complexidade e alta concorrência (Bourry & Teixeira, 2019). Neste ambiente, e com a valorização e multiplicação das atividades empreendedoras, e a partir de tentativas lineares de compreender o processo de criação de empresas e das dificuldades para se estabelecer um modelo explicativo para o processo empreendedor, Sarasvathy (2001a) propôs uma nova perspectiva para análise do empreendedorismo. O modelo de Sarasvathy (2001a) denominado *effectuation*, se contrapõe à lógica denominada por ela de *causation*, que se refere aos métodos explicativos tradicionais sobre o processo de empreender. A lógica *effectuation* foi elaborada a partir de algumas questões levantadas pela pesquisadora relacionadas à tomada de decisão do empreendedor em ambientes e fases de grande incerteza. Seus estudos concluíram que os modelos explicativos e preditivos tradicionais nem sempre são aplicáveis nas etapas iniciais da criação de um empreendimento (Sarasvathy, 2001a, 2001b).

O *effectuation* é uma lógica não preditiva, elaborada a partir de uma experiência do mundo real realizada com empreendedores especialistas que fundaram diversas indústrias diferentes (Sarasvathy, 2001a, 2001b; Sarasvathy, Forster, & Ramesh, 2020). De acordo com Bourry e Teixeira (2019), a abordagem é utilizada no cenário do empreendedorismo para solucionar problemas, apesar da existência de incertezas. Como característica, a lógica *effectuation* não possui como pré-requisito a existência de traços psicológicos particulares, condições econômicas e até mesmo existência de oportunidades, basta o tomador de decisão estar disposto a trabalhar com outras pessoas, pois o processo do *effectuation* é interativo (Sarasvathy et al., 2020).

Segundo Sarasvathy (2001a), processos que explicam o empreendedorismo a partir da lógica *causation* consideram que o empreendedor possui um objetivo pré-estabelecido e privilegia a seleção dos meios para alcançar esse objetivo (Sarasvathy, 2001a), referindo-se a uma abordagem estratégica planejada (Bourry & Teixeira, 2019). Por outro lado, a análise a partir da lógica *effectuation* considera que o empreendedor avalia os meios disponíveis e foca na seleção dos possíveis objetivos que podem ser alcançados a partir desse conjunto de meios (Sarasvathy, 2001a), referindo-se a estratégias de emergência e opções baseadas em acessibilidade de perdas, flexibilidade e experimentação (Bourry & Teixeira, 2019).

O contato com a lógica *effectuation* para explicar o processo empreendedor elaborada por Sarasvathy (2001a), motivou o desenvolvimento da pesquisa. O intuito foi identificar e analisar elementos das lógicas *causation* e *effectuation* em processos

empreendedores. Isso pareceu relevante pelo fato da lógica *effectuation* ser uma proposta teórica relativamente recente (Bourry & Teixeira, 2019). A escassez de estudos nacionais sobre as lógicas de tomada de decisão empreendedora *effectuation* e *causation* representou outro fator impulsionador para a realização da pesquisa. Levantamento de artigos realizado no repositório *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) utilizando as palavras-chave “*effectuation*” e “*causation*”, mostrou 5 artigos publicados no Brasil, sendo o primeiro publicado em 2014. Portanto, essa investigação pretendeu contribuir para os estudos nacionais sobre o assunto.

De acordo com Shepherd, Williams e Patzelt (2014), o processo da lógica *effectuation* ainda não é claro o bastante com relação à quando, por que, onde e como os empreendedores tomam decisões importantes no processo empreendedor. Além disso, alguns artigos encontrados que pesquisaram empreendimentos a partir das lógicas *effectuation* e/ou *causation* propõem como sugestões para estudos futuros analisar se os empreendedores de diferentes regiões utilizaram ou utilizam processos decisórios alinhados à estratégia *effectuation* na criação de suas empresas (Pelagio, Rocha, Machado, & Añez, 2013), como a criação de empresas ocorre em diferentes contextos (Pelagio et al., 2016), e analisar a trajetória empreendedora considerando outros modelos do processo empreendedor (Reis, Silva, Santos, & Amaral, 2018).

A presente pesquisa foi de natureza qualitativa e para a investigação foi utilizado o método de estudo de caso múltiplo. As evidências para o estudo de caso foram obtidas a partir de entrevistas em profundidade com os sócios-fundadores que atuam como administradores das empresas, além de observação e documentos, sendo a análise dos dados feita a partir da análise de conteúdo. Foram escolhidas como objetos de análise duas empresas de acesso pelo pesquisador, ambas localizadas na cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, fundadas em 2011 e com atuação no setor de prestação de serviços de engenharia civil e de terceirização.

Diante do exposto, o presente estudo teve como guia a seguinte pergunta de pesquisa: como as lógicas *effectuation* e *causation* foram utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as lógicas *effectuation* e *causation* foram utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar as práticas da(s) lógica(s) *effectuation* e/ou *causation* utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras;
- b) Identificar os momentos/situações em que as práticas da(s) lógica(s) *effectuation* e/ou *causation* foram utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras;
- c) Verificar em que momento a lógica *effectuation* ou *causation* se tornou dominante no processo empreendedor de duas empresas mineiras;
- d) Comparar as práticas da(s) lógica(s) *effectuation* e/ou *causation* utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras.

Esse trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, no segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico utilizado como base para a pesquisa e o modelo teórico utilizado para a análise dos dados. O terceiro capítulo é composto pela metodologia utilizada na investigação dos casos. A descrição e análise dos casos são apresentadas no quarto capítulo, seguido pela discussão dos resultados com a análise inter casos, no quinto capítulo. E por fim, no sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões e considerações finais com as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo empreendedor pela lógica *causation*

Até os anos de 1940 as decisões organizacionais eram restritas às hierarquias gerenciais. O processo decisório não era exatamente um assunto considerado de interesse para estudos e discussões. Foi no final da década de 1940, que Simon (1947) deu projeção ao tema processos de decisão em seu livro *Comportamento Administrativo*, mostrando os limites da nossa razão - racionalidade limitada -, nas situações que exigem avaliação e escolhas, o que deu visibilidade ao tema para ajudar na compreensão do comportamento organizacional (Hodgkinson & Starbuck, 2008).

Já em 1958, March e Simon (1958) descreveram as organizações como sistemas complexos e interativos, mostrando como todo o conjunto organizacional toma decisões que afetam os resultados, e mais tarde, Cyert e March (1963) mostraram como são as tomadas de decisões sobre preço e quantidade (Hodgkinson & Starbuck, 2008). Nesse sentido, estudos sobre tomadas de decisões e racionalidade passaram a ser de interesse para investigações e discussões para melhor compreensão do comportamento organizacional e do processo empreendedor.

Desse modo, March (1997) apontou características dos tomadores de decisões assumidas pelo ponto de vista das teorias racionais, quais sejam: a) conhece todas as alternativas de ação; b) conhece todas as consequências de toda ação alternativa, pelo menos suficientemente bem para ser capaz de declarar uma distribuição de probabilidade; c) tem uma ordenação de preferência consistente para cursos alternativos de ação; e d) usa regras de decisão que podem selecionar uma única ação a ser executada.

Assim como March e Simon (1958) descreveram as organizações como sistemas complexos e interativos, o processo de empreender também é reconhecido como sendo variável e complexo. Há um consenso de que o processo de se criar uma empresa não segue um único caminho, pois os empreendedores e seus empreendimentos têm características bastante diferentes, bem como, as ações e decisões tomadas e o ambiente em que operam. O conjunto desses fatores é que formam combinações únicas e completas para criação de novos empreendimentos. Porém, diversos pesquisadores procuram desenvolver modelos ou elencar variáveis que expliquem o processo empreendedor (Gartner, 1985).

A literatura tradicional estuda o empreendedorismo como um conjunto de traços de personalidade ou de atributos do empresário que explicam o sucesso ou o fracasso do negócio (Bourry & Teixeira, 2019). Além disso, de acordo com essa perspectiva sobre o processo de criação de empresas, para que um empreendimento seja bem sucedido, o empreendedor necessita ter pleno conhecimento de seu negócio e, para isso, é preciso desenvolver um planejamento, como por exemplo, um plano de negócios (Heinzmann et al., 2003).

Portanto, diversos autores da literatura tradicional sobre empreendedorismo propõem modelos, geralmente em fases sequenciais, para explicar o processo empreendedor (Dornelas, 2016; Hisrich & Peter 1998), processo esse com abordagens estratégicas planejadas, com condições de resultados previsíveis feitos por meio de cálculos baseados em um mercado estável e perfeito (Bourry & Teixeira, 2019). Os modelos, geralmente, iniciam com a identificação e avaliação da oportunidade de negócio, passando pelo desenvolvimento da empresa, seu crescimento e gerenciamento. Assim como Hisrich e Peter (1998), Dornelas (2016) apresenta quatro fases, conforme posto no Quadro 1, que, na sua avaliação, ilustra o processo empreendedor.

Quadro 1 – O processo empreendedor

1	Identificar e avaliar a oportunidade	➤ Criação e abrangência da oportunidade ➤ Valores percebidos e reais da oportunidade ➤ Riscos e retorno da oportunidade ➤ Oportunidade versus habilidades e metas pessoais ➤ Situação dos competidores
2	Desenvolver o plano de negócios	a) Sumário executivo b) O conceito do negócio c) Equipe de gestão d) Mercado e competidores e) Marketing e vendas f) Estrutura e operação g) Análise estratégica h) Plano financeiro i) Anexos
3	Determinar e captar os recursos necessários	➤ Recursos pessoais ➤ Recursos de amigos e parentes ➤ <i>Angels</i> ➤ Capitalistas de risco ➤ Bancos ➤ Governo ➤ Incubadoras

(continua)

(continuação)

4	Gerenciar a empresa criada	➤ Estilo de gestão ➤ Fatores críticos de sucesso ➤ Identificar problemas atuais e potenciais ➤ Implementar um sistema de controle ➤ Profissionalizar a gestão ➤ Entrar em novos mercados
---	-----------------------------------	---

Fonte: Adaptado de (Dornelas, 2016, p. 33)

Dornelas (2016) descreve a fase de identificação e avaliação de uma oportunidade como a mais difícil, o que exige o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* do empreendedor. A segunda fase do processo - o desenvolvimento do plano de negócios - é considerada a etapa mais trabalhosa para os empreendedores de primeira viagem, pois envolve vários conceitos sobre o negócio que devem ser descritos em poucas páginas para resumir o fundamento da empresa.

O estágio de determinação e captação dos recursos necessários – terceira fase - representa a etapa em que o empreendedor, ciente dos meios que serão necessários para viabilizar seu negócio, envida esforços para sua obtenção. Conforme apresentado no Quadro 1 o autor propõe algumas fontes para obtenção dos recursos necessários ao processo de empreender. A última fase diz respeito ao gerenciamento da empresa já estabelecida. Segundo Dornelas (2016), nessa etapa, o empreendedor deve conhecer suas limitações e ter uma boa equipe de profissionais para colocar em prática ações que visem minimizar os problemas mercadológicos e de gestão dos recursos.

Numa perspectiva bastante similar, Baron e Shane (2007) afirmam que empreender é um processo e não um evento único, além do mais “há um crescente consenso na área quanto à utilidade e correção de se enxergar o empreendedorismo como um processo que se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas intimamente relacionadas.” (Baron & Shane, 2007, p. 12). Para os autores existe uma visão comum com relação as principais fases do processo de empreender, que são bem similares com as fases propostas por Dornelas (2016), mas que vão um pouco além da consolidação do empreendimento. As fases apresentadas por Baron e Shane (2007) e que indicam um processo linear de eventos são: o reconhecimento de uma oportunidade, decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais, lançar um novo empreendimento, construir o sucesso e colher as recompensas.

Com base nas fases apresentadas por Baron e Shane (2007), Silva (2013) investigou até que ponto o processo de empreender do recém-empreendedor está de

acordo com as premissas de Baron e Shane (2007). Os resultados mostraram que o grau de aderência média entre os processos de empreender foram superiores a 50 (em uma escala de 0 a 100). Além disso, os resultados revelaram que “os recém-empREENhedores que fizeram curso específico, mas não possuem experiência anterior aderem significativamente mais ao processo.” (Silva, 2013, p. 78), ou seja, a realização de um curso específico sobre empreendedorismo ou gestão consequentemente estimula o processo de empreender seguindo fases sequenciais.

Partindo de uma concepção geral, se comparado com o processo de empreender de Dornelas (2016), porém ampliando para além da fase de consolidação do negócio como Baron e Shane (2007), Gartner (1985) baseando-se no trabalho de oito pesquisadores que apresentaram visões semelhantes, reúne em seu estudo seis comportamentos ou ações realizadas por empreendedores para criar um novo empreendimento. Para Gartner (1985), esses comportamentos são realizados pelos empreendedores, mas não necessariamente obedecendo a essa sequência:

- a) O empreendedor localiza uma oportunidade de negócio;
- b) O empreendedor acumula recursos;
- c) O empreendedor comercializa produtos e serviços;
- d) O empreendedor produz o produto;
- e) O empreendedor constrói uma organização;
- f) O empreendedor responde ao governo e à sociedade.

Em consonância com a segunda fase do processo empreendedor proposto por Dornelas (2016), com ênfase na entrada de mercado e nos aspectos mercadológicos, Kotler e Keller (2012) defendem que, para introduzir um produto/serviço no mercado, é necessário um planejamento que compreende os seguintes passos: analisar oportunidades, selecionar mercados-alvo, conceber estratégias, desenvolver programas e gerenciar o esforço de marketing. Esse planejamento, para os autores, envolve a elaboração de um plano estratégico composto pela definição da missão da empresa, análise *swot* - forças e fraquezas, oportunidades e ameaças - estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas, implementação, *feedback* e controle.

De maneira semelhante ao proposto por Kotler e Keller (2012), Hisrich et al. (2014) sugerem um plano de marketing que, segundo o autor, muitas vezes não é

realizado pelas pequenas empresas e novos empreendimentos devido às restrições e limitações financeiras. Para o autor, antes de elaborar o plano de marketing é necessário que se realize uma análise do setor que tem como objetivo conhecer o ambiente que irá influenciar a tomada de decisão da estratégia de marketing. O Quadro 2 apresenta o esboço de um plano de marketing proposto por Hisrich et al. (2014).

Quadro 2 – Esboço de um plano de marketing

Análise da situação Histórico do empreendimento Pontos fortes e fracos do empreendimento Oportunidades e ameaças do mercado Análise da concorrência
Objetivos e metas de marketing
Estratégia de marketing e programas de ação
Orçamentos
Controles

Fonte: Adaptado de (Hisrich et al., 2014, p. 189)

De acordo com Hisrich et al. (2014), o primeiro passo é realizar a análise da situação, composta pelo histórico do empreendimento, onde são descritas as ações comerciais atuais e anteriores, se for o caso; a definição do mercado-alvo para a segmentação do mercado, com base nos pontos fortes e fracos, além da análise de oportunidades e ameaças; e a análise da concorrência. Na segunda etapa devem ser estabelecidos as metas e os objetivos que precisam ser específicos e realistas. Para o autor elas precisam:

[...] especificar fatia de mercado, lucros, vendas (por território e por região), penetração no mercado, número de distribuidores, nível de conscientização, lançamento de novo produto, política de preços, promoção de vendas e apoio publicitário. (Hisrich et al., 2014, p. 195).

Na próxima etapa, deve ser definida a estratégia de marketing e o plano de ação, ou seja, as estratégias e ações que devem ser tomadas para atender as metas e os objetivos já estabelecidos. A etapa de orçamento deve considerar os custos da implementação do planejamento, de modo que seja possível alcançar as metas e os objetivos almejados. Por fim, após a implementação do plano é realizado o

monitoramento do progresso das ações para verificar os resultados alcançados com o esforço de marketing (Hisrich et al., 2014).

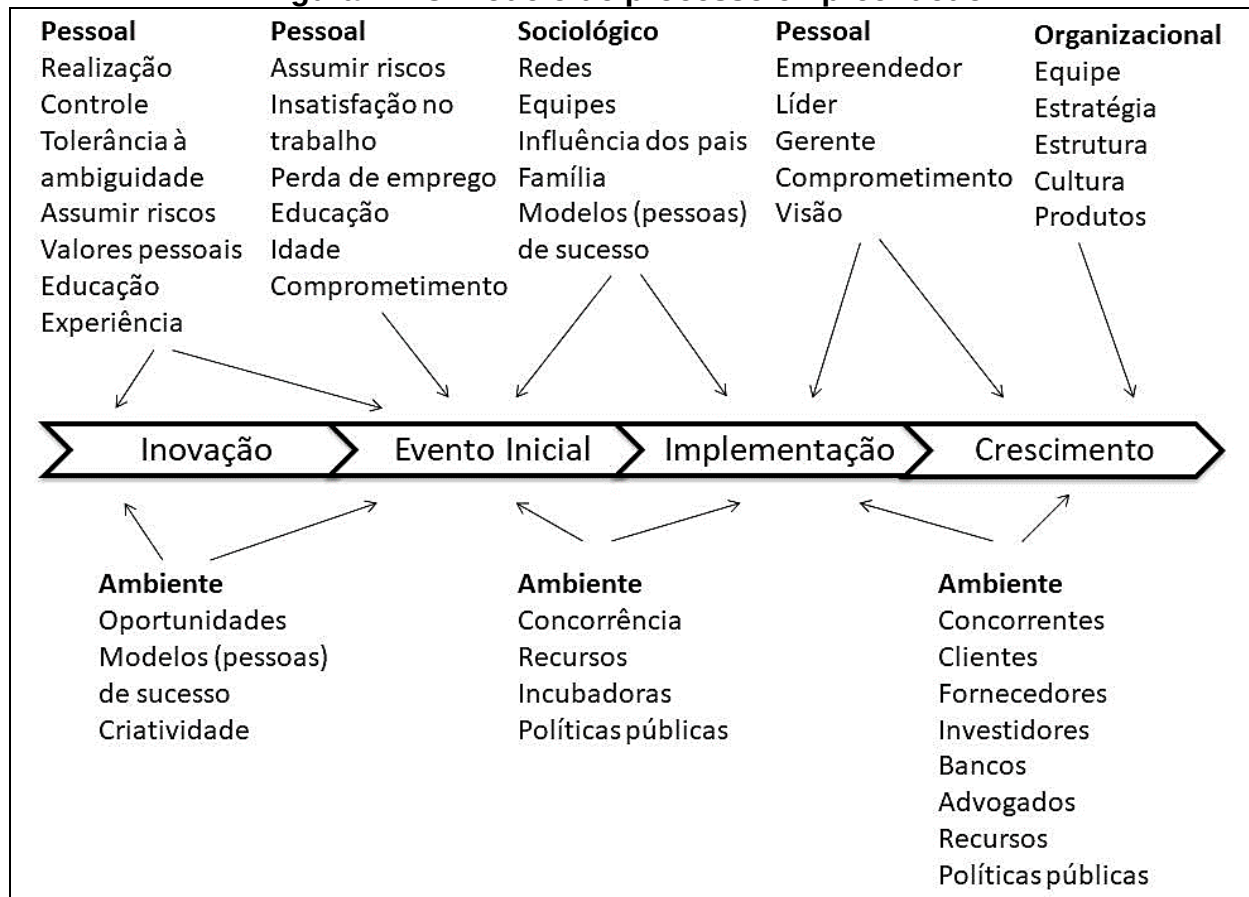
Labrecque et al. (2005a, 2005b) apresentaram um modelo com estágios e atividades do processo de criação de um empreendimento com base em estudos sobre a criação deles. O modelo proposto é dividido em quatro estágios: Iniciação, Preparação, Lançamento e Consolidação. O Quadro 3 apresenta os estágios do processo empreendedor e suas respectivas atividades.

Quadro 3 – Estágios e atividades do processo de criação de um empreendimento

Estágio	Iniciação	Preparação	Lançamento	Consolidação
Atividades	Identificação da oportunidade de negócio Reflexão e desenvolvimento da ideia de negócio Decisão de criar o empreendimento	Elaboração do Plano de Negócios Conclusão da Pesquisa de marketing Captação de recursos Criação do time empresarial (parceiros) Registro da marca ou patente	Trâmites legais; Dedicação integral ao empreendimento Organização de instalações e equipamentos Desenvolvimentos dos primeiros produtos de serviços Contratação de funcionários Primeiras vendas.	Atividades de promoção e marketing Vendas Alcance do ponto de equilíbrio Planejamento formal; Gestão.

Fonte: (Feger, Vieira, & Chemin, 2016, p. 1043)

Bygrave (1997) diferencia o empreendedor do processo empreendedor, sendo o empreendedor “alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la” e o processo “todas as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de organizações para persegui-las.” (Bygrave, 1997, p. 2). Para o autor, o processo empreendedor pode ser ensinado e compreendido, mas não se pode garantir o sucesso do mesmo, porém existem alguns ensinamentos para iniciar um negócio e se tornar um empreendedor mais eficaz. Para tanto, Bygrave (1997) apresenta um modelo de processo empreendedor que envolve fatores pessoais, sociológicos, ambientais e organizacionais, conforme apresentado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – O modelo de processo empreendedor

Fonte: (Bygrave, 1997, p. 3)

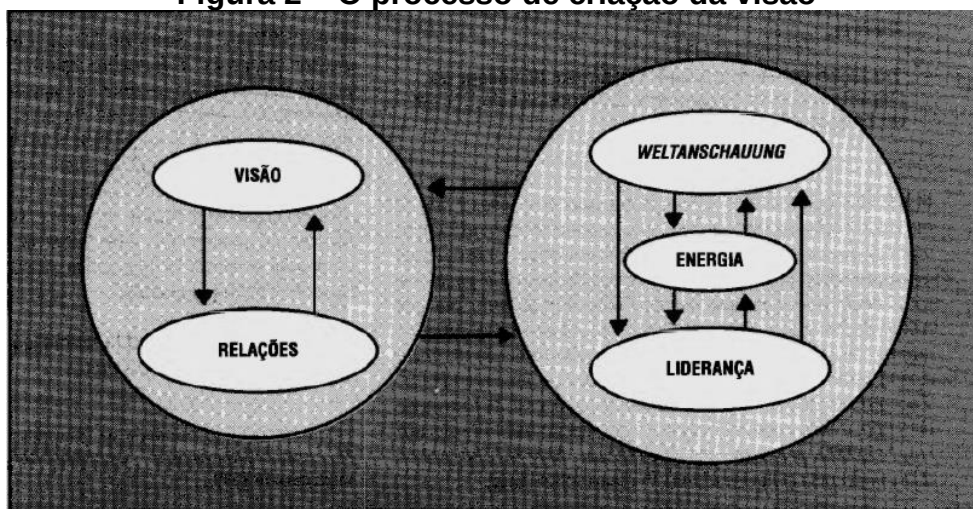
De acordo com o modelo de Bygrave (1997), a primeira fase do processo diz respeito ao surgimento de uma ideia ou inovação, e é influenciada pelos atributos pessoais do empreendedor e pelo ambiente. Porém os fatores ambientais também são considerados importantes assim como os atributos pessoais, pois é o ambiente que exerce pressões externas sobre o empreendedor, como por exemplo, os modelos de pessoas de sucesso que os inspiram. Já no segundo e terceiro estágios do processo – evento inicial e implementação -, além dos fatores pessoais e ambientais, também exercem influência os fatores sociológicos, como a família e redes de contatos. E por último, na fase de crescimento, são os fatores pessoais, ambientais e organizacionais que mais exercem influência e pressão sobre o processo empreendedor. Observa-se que, na perspectiva de Bygrave (1997), variáveis das dimensões pessoal e ambiental exercem influência em todas as etapas do processo empreendedor.

Tomando como referência os estágios de processo empreendedor elaborado por Bygrave (1997), os autores Reis, Silva, Santos e Amaral (2018) realizaram um

estudo com o objetivo de validar estatisticamente o modelo e avaliar a importância da inclusão de outras variáveis, quais sejam “resolução de problema”, que avalia a capacidade do empresário de diminuir riscos, e “perspectivas e tendências”, que avalia a expectativa do empreendedor com relação a continuidade do negócio. Para tanto, os dados foram coletados via questionário para obterem a avaliação de sócios proprietários de micro e pequenas empresas da mesorregião no Norte de Minas. Os autores concluíram que o modelo demonstra ser adequado para avaliar o processo empreendedor e que representa uma ferramenta gerencial para diagnosticar as etapas do processo empreendedor e para promover a longevidade das organizações (Reis et al., 2018).

Numa perspectiva mais individual, ou seja, concentrando-se na figura do empreendedor como ator fundamental do processo de empreender, Fillion (1991), propõe um modelo com os fatores que influenciam o processo de formação da visão do empreendedor, que corresponde aos objetivos que ele almeja e acredita poder atingir com o seu empreendimento. O proposto pelo autor se aproxima do tópico “Oportunidade versus habilidades e metas pessoais” que faz parte da fase um do processo empreendedor proposto por Dornelas (2016). Para Fillion (1991), os fatores que interferem na formação da visão são a liderança, a energia, as relações e a percepção individual que o autor denomina utilizando a palavra alemã *Weltanschauung*, podendo ser traduzida como “imagem” ou “visão de mundo”. A Figura 2 ilustra o modelo apresentado pelo autor, evidenciando que todos os fatores estão interligados, exercendo influência um sobre o outro.

Figura 2 – O processo de criação da visão



Fonte: (Fillion, 1991, p. 64)

O *Weltanschauung* (Ws) é a base da visão do empreendedor, pois consiste no processo de projetar sua visão de mundo sobre o futuro ou escolher as imagens que o empreendedor e sua empresa vão perseguir futuramente. O autor reconhece que é uma tarefa difícil para o empreendedor determinar o que deseja ser sem saber o que significa ser, portanto sugere processos de desenvolvimento da visão, como por exemplo, procurar entender sua história, seus valores e sua experiência profissional. Outro fator, na concepção de Fillion (1991), que influencia o processo de formação da visão do empreendedor é a energia, que consiste no tempo que o empreendedor se dedica para as atividades profissionais e a intensidade de sua execução.

O fator liderança, como característica pessoal, tem forte influência no nível da visão e da extensão do que o empreendedor objetiva realizar, ou seja, é uma característica que interfere no desejo de realizar do empreendedor e por isso ela define até onde sua visão chega, sendo pouco provável que um fundador de uma empresa alcance além de sua visão. E por fim, as relações, elemento considerado pelo autor mais importante para explicar o desenvolvimento da visão. Esse elemento começa pela família que é o sistema básico de relações e que molda a visão inicial do empreendedor. Posteriormente, com o objetivo de desenvolver as suas visões, o empreendedor buscará estabelecer relações secundárias. Para Fillion, “quanto mais articulada seja a sua visão, tanto mais importante será o papel por ela desempenhado na escolha dos critérios para o estabelecimento de um sistema de relações.” (Fillion, 1991, p. 66). Para Fillion, o modelo proposto é um entre os vários que associam os principais elementos dos modelos utilizados por empreendedores bem-sucedidos.

Tomando como referência seu modelo de análise do empreendedor, Fillion (1993) realizou um estudo com 51 empreendedores de pequenas empresas e constatou que poucos tinham uma visão definida sobre a posição pretendida para seu empreendimento para os próximos três ou quatro anos. Por outro lado, os empreendedores mais bem-sucedidos estabeleciam possíveis cenários para sua empresa.

Se para Fillion (1991, 1993), o empreendedor com sua visão mais ou menos desenvolvida sobre a perspectiva do negócio representa o ator chave no processo empreendedor, Brush, Greene e Hart (2002) enfatizam que empreendedores devem primeiramente arquitetar sua base de recursos e construir uma fundação a partir da qual as capacidades possam ser desenvolvidas. Esta ação proposta pelos autores é bastante similar com a fase três do modelo de Dornelas (2016), composta pela

determinação e captação dos recursos necessários. Sendo assim, com base em estudos de caso, Brush et al. (2002) apresentam um plano de ação para o empreendedor construir uma base de recursos, quais sejam: identificar as necessidades e fontes de recursos chave, atrair e envolver recursos, combinar recursos em novas formas e transformar recursos individuais em recursos organizacionais.

Na identificação de necessidades e recursos, consideram ser necessário que o empreendedor saiba claramente quais os recursos serão essenciais para executar a estratégia básica do negócio e os fornecedores potenciais desses recursos. Na lógica dos autores, para atrair recursos, o empreendedor além de possuir uma ideia viável, deve ter alguma relação com o potencial fornecedor de recurso e habilidade interpessoal para vender a ideia do negócio. A partir de sua obtenção, os recursos são transformados e combinados de acordo com as suas capacidades e competências. Na transformação dos recursos individuais em recursos organizacionais o fator determinante é o grau que os recursos do empreendedor incluem conhecimento do produto, do mercado e do setor (Brush et al., 2002).

Ainda partindo da perspectiva individual do empreendedor como Fillion (1991), a literatura tradicional aborda constantemente sobre as características do empreendedor como a educação, a idade e o histórico profissional. Para Hisrich et al. (2014), essas características são importantes, mas não representam premissas. A educação ou maior escolaridade, por exemplo, exerce uma influência positiva na possibilidade de uma pessoa encontrar novas oportunidades, mas não significa que irá, automaticamente, explorar a oportunidade visualizada. Nesse mesmo sentido, também não determina que a pessoa que não possui uma educação formal, não poderá encontrar novas oportunidades para um empreendimento. A idade também pode contribuir por estar relacionada com fatores como experiência, apoio financeiro e a disposição para administrar um negócio. E por fim, o histórico profissional pode auxiliar em todas as fases de um novo negócio, como na tomada de decisão, habilidades administrativas, parâmetros de referência (*benchmarks*), maior segurança, entre outros (Hisrich et al., 2014).

Para Hashimoto e Borges (2014), um dos principais motivos que levam a mortalidade de novas empresas é a dificuldade que o empreendedor possui de visualizar o negócio de maneira integral, como um todo. Portanto, o autor propõe um plano de negócios como solução para se obter uma visão integrada do

empreendimento, que diz respeito a etapa dois do processo empreendedor de Dornelas (2016). Sendo assim,

[...] o plano de negócio é para o empreendedor uma forma de testar uma ideia de negócio no papel, um guia para garantir que ele não tenha se esquecido de questões importantes e estratégicas que farão a diferença no seu negócio. (Hashimoto & Borges, 2014, p. 21).

Porém, Dornelas (2016) evidencia que essa ferramenta não se aplica somente para os novos empreendimentos, mas também para as empresas amadurecidas. Para o autor o plano tem como principais objetivos testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão. Os tópicos que compõem um plano de negócios geralmente possuem um padrão para facilitar o entendimento. Dependendo do tipo de negócio é possível que algumas seções sejam eliminadas ou acrescidas, mas o esboço básico do documento se mantém (Dornelas, 2016).

Baseando-se na importância da elaboração de um plano de negócios os autores Heinzmann et al. (2003) realizaram um estudo com as mulheres componentes do Conselho da Mulher Empreendedora de Medianeira – Paraná e analisaram até que ponto as empreendedoras conhecem seu negócio e planejam suas etapas passo a passo para avaliar a viabilidade da empresa. Os resultados mostraram que 50% das mulheres realizaram algum tipo de estudo de viabilidade econômica e todas elas já ouviram falar sobre um plano de negócio. Apenas 60% das empresas dão lucro real, empresas essas que tiveram um estudo de viabilidade. Os autores concluíram que o sucesso de novos negócios está relacionado à realização de algum tipo de estudo ou plano antes de iniciar as atividades.

Enquanto Heinzmann et al. (2003) analisaram empreendimentos com foco no planejamento e análise de viabilidade dos mesmos, Ferreira, Gimenez e Augusto (2014) verificaram como se dá a criação de uma nova organização, com foco nas dimensões propostas por Katz e Gartner (1988) que são: a) intencionalidade: metas traçadas pelo empreendedor e a busca de informações para atingir o desejado; b) recursos: elementos físicos para o empreendimento como materiais, recursos financeiros e humanos; c) limite: barreira entre a organização e o ambiente, sendo a base para a formação da identidade da organização; d) troca: são as transações

realizadas pela empresa e acontece quando as outras três dimensões já estão firmadas na organização. Os resultados da pesquisa de Ferreira et al. (2014) apontaram que:

[...] a) os empreendedores procuram embasamento técnico preliminar para criar sua organização, seja por parcerias ou por aprimoramento pessoal; b) o estudo do mercado, concorrentes e clientes são atividades prioritárias executadas por meio de pesquisas, contatos e reprodução de algumas práticas já institucionalizadas no contexto em que atuam; c) atividades-meio como Marketing e Finanças são prioridade e se resumem em atividades básicas para gestão da empresa; d) o plano de negócios é formalizado, mas não é revisto e atualizado; e) internet e redes sociais são considerados de fundamental importância na divulgação da empresa no mercado; f) os recursos utilizados, em sua maioria, são do próprio empreendedor; g) parcerias e o desenvolvimento do produto e serviço – quando não são reformulados quase que por completo – são atividades constantes, o que denota um aprendizado e aprimoramento contínuos. (Ferreira et al., 2014, p. 70).

Quando analisamos os modelos explicativos para o processo empreendedor acima descritos, percebemos que eles possuem uma lógica relativamente similar. Concebem o processo de empreender a partir de determinado percurso ou etapas a serem cumpridas. Porém esses modelos e essa perspectiva para se analisar e compreender o processo de criação de empresas passou a ser questionado, com mais vigor, por estudos desenvolvidos a partir do início do século XXI (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009; Read, Dew, Sarasvathy, Song, & Wiltbank, 2009; Read, & Sarasvathy, 2005; Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2003, 2008; Sarasvathy & Dew, 2005; Sarasvathy, Dew, Read, & Wiltbank, 2007). Esses estudos concluíram que os modelos explicativos e preditivos tradicionais nem sempre são aplicáveis nas etapas iniciais da criação de um empreendimento, pois é uma fase de grande incerteza para o empreendedor que, muitas vezes, ainda não possui um objetivo claro e específico. Sendo assim, Sarasvathy (2001a) propõe uma lógica diferente para se analisar e compreender a criação de novas empresas, denominada por ela de *effectuation*, apresentada no próximo item.

2.2 Processo empreendedor pela lógica *effectuation*

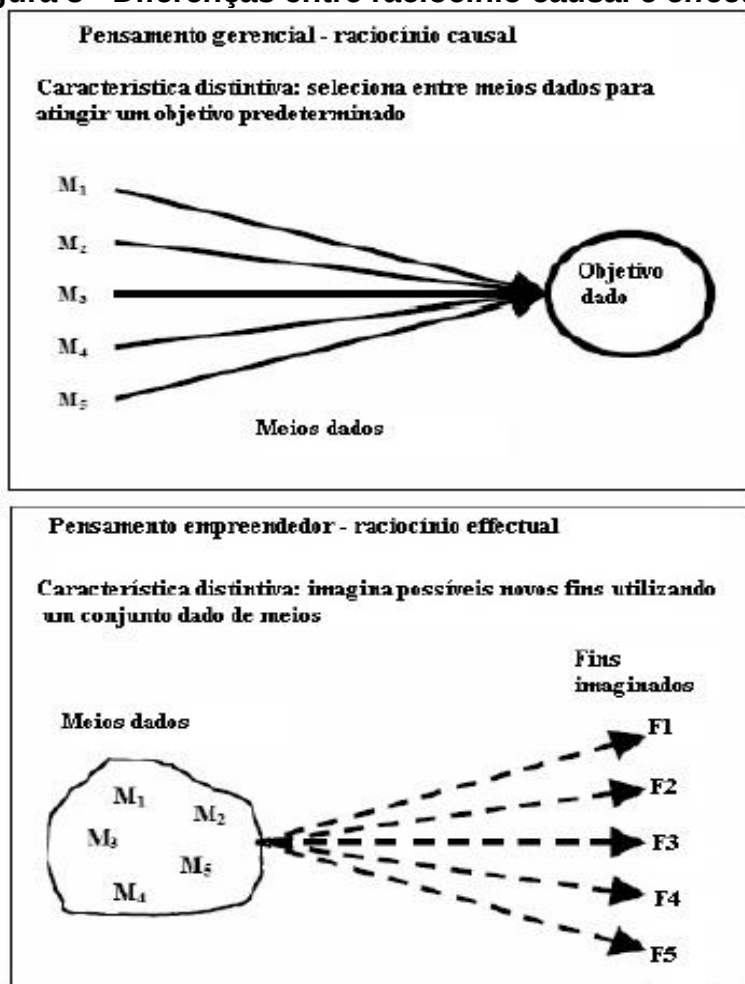
A lógica para decisões empreendedoras denominada *effectuation* foi desenvolvida por Sarasvathy (2001a) e representa uma maneira diferente de analisar o processo empreendedor. A lógica foi elaborada a partir de algumas indagações

feitas pela pesquisadora relacionadas à tomada de decisão quando ainda não existe um mercado ou um objetivo claro e específico por parte do empreendedor. Isso significa que muitas informações necessárias para a criação de novos mercados não existem até que esses mercados sejam desenvolvidos e, criar uma empresa em um mercado inexistente, envolve a compreensão de como tomar decisões quando não se tem objetivos preexistentes (Sarasvathy, 2001a). Em outras palavras, em um cenário de incerteza, que não é uma característica apenas do contexto empresarial, mas também de outros contextos como político e econômico, a tomada de decisão não ocorre com base em dados e informações claras e objetivas (Read et al. 2009).

Como forma de mostrar que decisões nem sempre são racionais e baseadas em dados concretos, Sarasvathy (2001a, 2001b) propôs o *effectuation* como uma lógica explicativa sobre a tomada de decisão empreendedora, principalmente na ausência de mercados constituídos. Na lógica *effectuation*, “o empreendedor toma um conjunto de meios que ele dispõe e foca na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com estes meios” (Sarasvathy, 2001a, p. 245). Algumas características da lógica *effectuation* é que ela não possui como pré-requisito a existência de traços psicológicos particulares, condições econômicas e até mesmo existência de oportunidades, basta o tomador de decisão estar disposto a trabalhar com outras pessoas, pois o processo do *effectuation* é interativo (Sarasvathy et al., 2020).

Sarasvathy (2001a) define a lógica *effectuation* como uma perspectiva contrária à lógica denominada por ela de *causation*, que se refere aos métodos explicativos tradicionais sobre o processo de empreender. Segundo a autora, processos que explicam o empreendedorismo a partir da lógica *causation* consideram que o empreendedor possui um objetivo pré-estabelecido e seleciona os meios para alcançar esse objetivo (Sarasvathy, 2001a, 2001b), referindo-se a uma abordagem estratégica planejada (Bourry & Teixeira, 2019). Por outro lado, a análise a partir da lógica *effectuation* considera que o empreendedor avalia os meios disponíveis e escolhem os possíveis objetivos que podem ser alcançados a partir desse conjunto de meios (Sarasvathy, 2001a, 2001b), referindo-se a estratégias de emergência e opções baseadas em acessibilidade de perdas, flexibilidade e experimentação (Bourry & Teixeira, 2019). Sarasvathy (2001c) retrata na Figura 3 o pensamento empreendedor no raciocínio causal e *effectual*.

Figura 3 - Diferenças entre raciocínio causal e *effectual*.



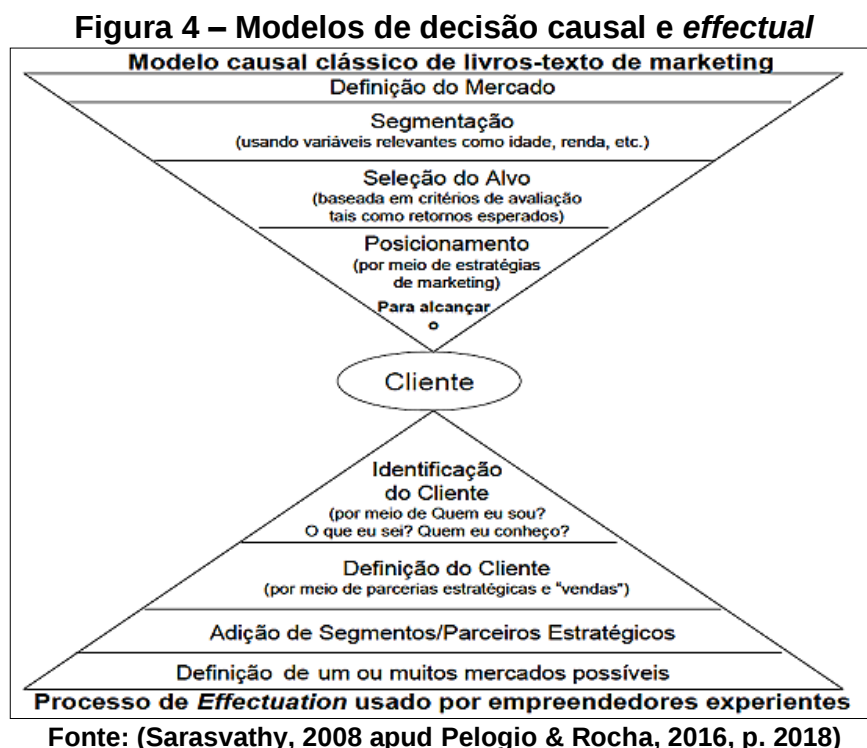
Fonte: (Sarasvathy, 2001 apud González, Añez, & Machado, 2011, p. 144)

Um exemplo simples citado por Sarasvathy (2001a) para auxiliar na compreensão e distinção entre os dois tipos de processo é o seguinte: considere um *chef* atribuído para cozinhar um jantar e o cliente escolhe um cardápio antecipadamente. Nesse caso, o chef lista os ingredientes necessários, realiza a compra e depois prepara o jantar. Este é um processo de *causation*, ou seja, começa com um cardápio pré-estabelecido e o processo centra-se na seleção dos melhores meios para prepará-lo. Em outra situação o cliente solicita ao chef que utilize os ingredientes e utensílios disponíveis nos armários para preparar o jantar. Nesse caso, o chef tem que imaginar os possíveis cardápios com base nos ingredientes e utensílios disponíveis, escolher o cardápio e preparar a refeição, ou seja, começa com ingredientes e utensílios dados naquele momento e se concentra em preparar uma das muitas refeições possíveis com eles. Este é um processo de *effectuation*. A característica distintiva entre *causation* e *effectuation* está no conjunto de escolhas:

escolher entre meios para criar um determinado efeito, ou escolher entre muitos possíveis efeitos usando um conjunto particular de meios (Sarasvathy, 2001a).

O exemplo de Sarasvathy (2001a) mostra a concepção da lógica *effectuation*. Nessa lógica explicativa do processo empreendedor, entende-se que as decisões do empresário são tomadas considerando os recursos que ele tem disponíveis, no momento. Portanto, ao usar processos de *effectuation* para criar uma empresa, o empreendedor pode construir vários tipos diferentes de empresas em setores completamente díspares. O processo permite ao empreendedor criar um ou mais resultados possíveis, independentemente do objetivo final estabelecido no início. Além disso, mostra como o tomador de decisões muda, modela e constrói seus objetivos ao longo do tempo. Ainda assim, a lógica *effectuation* é sugerida como uma alternativa viável e descritivamente válida ao processo tradicional de marketing conhecido como STP (*segmentation, targeting, e positioning*) e não como uma normativa superior (Sarasvathy, 2001a).

A Figura 4 ilustra o modelo causal clássico de livros-texto de marketing versus o processo de *effectuation* utilizado por empreendedores. Nota-se que no modelo causal, primeiro é definido o mercado para no fim do processo alcançar o cliente. Na lógica *effectuation* o primeiro passo é a identificação do cliente para no fim definir um ou muitos mercados possíveis.



Os empreendedores são tomadores de decisão em um ambiente de objetivos incertos em que a predição e o aprendizado não levam necessariamente, a resultados positivos, porém a existência de incertezas incentiva a criação de novidade empresarial, sendo uma condição necessária para que os empreendedores experientes criem novos negócios econômicos valiosos (Sarasvathy & Dew, 2005). Tomando como base a Figura 4 que apresenta os modelos de decisão causal e *effectual*, o Quadro 4 apresenta a síntese das características que envolvem uma decisão sob as lógicas *causation* e *effectuation* apontados por Sarasvathy (2001a).

Quadro 4 - Tomada de decisão nos processos *Causation* e *Effectuation*

<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
Um determinado objetivo a ser alcançado ou uma decisão a ser tomada (geralmente bem estruturada e específica).	Um determinado conjunto de meios (que geralmente consiste em características/circunstâncias relativamente inalteráveis do tomador de decisão).
Um conjunto de meios ou causas alternativas (que podem ser gerados através do processo de decisão).	Um conjunto de efeitos ou possíveis operacionalizações de aspirações generalizadas (geradas principalmente pelo processo de decisão).
Restrições sobre possíveis meios (geralmente impostos pelo ambiente).	Restrições e oportunidades para possíveis efeitos (geralmente impostos pelos meios limitados, bem como pelo ambiente e suas contingências).
Crítérios de seleção entre os meios (geralmente maximização do retorno esperado).	Crítérios para selecionar entre os efeitos (geralmente um nível predeterminado de perda acessível ou risco aceitável relacionado aos meios dados).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (Sarasvathy, 2001a, p. 249)

Na tomada de decisão sob a lógica *causation*

[...] os tomadores de decisão procuram atingir determinados objetivos em um determinado ambiente e se esforçam para se adaptar às mudanças nesse ambiente, investindo em melhores previsões e respostas mais rápidas. (Dew et al., 2009, p. 42).

Sendo assim, as decisões tomadas são respostas à dinâmica do ambiente. Já na lógica *effectuation* “as estratégias de *design* permitem que as metas surjam das interações com as partes interessadas, dependendo dos meios que se tornam disponíveis no processo.” (Dew et al., 2009, p. 42). Nesse caso, os *stakeholders* moldam o ambiente. Como a lógica *effectuation* é um processo interativo com relação ao tempo, aos envolvidos e ao ambiente, essas interações modificam, fortalecem,

alavancam e até mesmo eliminam diversos elementos, como por exemplo, as próprias preferências e intenções do tomador de decisão (Sarasvathy et al., 2019).

Em dois estudos empíricos realizados por Sarasvathy e Dew (2005), os autores verificaram que os empreendedores usaram cinco elementos em comum em suas tomadas de decisão: a) tratar metas como hipóteses; b) tratar a intuição como real; c) tratar os erros como uma transição; d) tratar a memória como um inimigo; e e) tratar a experiência como uma teoria. Na avaliação dos autores, os empreendedores pesquisados foram pouco focados em metas e confiaram em suas intuições, além disso, trataram seus fracassos e erros como transições, fatores esses que os especialistas consideram como importantes para o sucesso (Sarasvathy & Dew, 2005).

Para testar a sua teoria sobre o processo decisório com base na lógica *effectuation*, Sarasvathy (2001b) realizou um estudo com 27 empreendedores, fundadores de múltiplos empreendimentos, com casos de fracassos e de sucessos e uma vasta experiência empreendedora. As empresas fundadas por esses empreendedores alcançaram vendas anuais de US \$ 200 milhões a US \$ 6,5 bilhões em 1997 e abrangiam uma grande variedade de grupos industriais. Os empreendedores receberam uma descrição detalhada de um produto imaginário chamado *Venturing* e tinham que identificar e/ou criar um mercado para este produto. A lógica por trás do estudo foi estabelecida a partir da pergunta: “Dado o fato de que os sujeitos são empreendedores especialistas e não têm mais nada em comum, há algo comum nos processos de solução de problemas que eles usam?” (Sarasvathy, 2003, p. 205). Em termos quantitativos, os resultados mostraram que mais de 63% de todas as afirmações feitas por 74% dos sujeitos foram declarações da lógica *effectuation*. Na avaliação da pesquisadora, os empreendedores iniciaram o processo de tomada de decisão com um determinado conjunto de meios, em vez de um objetivo predeterminado, para selecionar seu primeiro cliente. Além disso, começando exatamente com o mesmo produto imaginário, os 27 empresários criaram 18 empresas diferentes, muitas vezes em mercados e/ou indústrias completamente dissemelhantes (Sarasvathy, 2001b).

Analisando empiricamente, a lógica *effectuation* é apoiada de três formas: primeiramente, têm se mostrado que é uma lógica adquirida por meio da experiência empresarial, pois há uma relação entre a experiência empreendedora e o aumento do uso da lógica; segundo, a lógica é ligada com outras heurísticas de estudos empíricos

de empreendedores, assim como conhecimentos informais extraídos da prática; e terceiro, a lógica pode ser ensinada e aprendida, o que é demonstrado por diversos educadores pelo mundo (Sarasvathy et al., 2020).

O Quadro 5 desenvolvida por Sarasvathy (2001a) apresenta uma lista das características distintivas dos dois tipos de processos.

Quadro 5 – Diferenciando *Causation* e *Effectuation*

Categorias de Diferenciação	Processo de <i>Causation</i>	Processo de <i>Effectuation</i>
Dados	Efeito é dado	Apenas alguns meios ou ferramentas são fornecidos
Critérios de seleção para tomada de decisão	Ajuda a escolher entre meios para alcançar o efeito dado Critérios de seleção baseados no retorno esperado	Ajuda a escolher entre os possíveis efeitos que podem ser criados com determinados meios Critérios de seleção baseados em perda acessível ou risco aceitável
Critérios de seleção para tomada de decisão	Dependente do efeito: A escolha de meios é influenciada pelas características do efeito que o tomador de decisões deseja criar e seu conhecimento de possíveis meios	Ator dependente: Dados os meios específicos, a escolha do efeito é determinada pelas características do ator e sua capacidade de descobrir e usar as contingências
Competências empregadas	Excelente em explorar conhecimento	Excelente em explorar contingências
Contexto de relevância	Mais onipresente na natureza Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes	Mais onipresente na ação humana Suposição explícita de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos
Natureza das incógnitas	Concentre-se nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Concentre-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível
Lógica subjacente	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo	Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo
Resultados	Participação de mercado nos mercados existentes através de estratégias competitivas	Novos mercados criados através de alianças e outras estratégias cooperativas

Fonte: Adaptado de (Sarasvathy, 2001a, p. 251)

Quando comparamos as características das duas lógicas para análise do processo empreendedor, percebe-se que na lógica *effectuation* o que prevalece é a perspectiva dos possíveis efeitos que podem ser obtidos com determinados meios e no controle de um futuro que pode ser originado e modelado pelas ações dos indivíduos, ao contrário do raciocínio causal que foca na escolha dos meios para atingir objetivos previamente formulados e na predição do futuro como continuação

do passado (González et al., 2011). Como resultado, a criação de empreendimentos baseados na lógica *effectual* alcançam novos mercados criados através de alianças entre *stakeholders*, ao passo que a criação de empreendimentos fundados na lógica causal entram em mercados já existentes através de estratégias competitivas tradicionais.

Na lógica *effectuation*, os meios necessários para empreender estão em dois níveis: empresa e indivíduo. No nível da empresa os meios são os recursos físicos, humanos e organizacionais. No nível do indivíduo, geralmente os empresários iniciam com três categorias que correspondem a um conjunto de meios: a) quem eles são, que diz respeito às suas próprias características, preferências e habilidades; b) o que eles sabem, que são os conhecimentos e informações que eles possuem; c) quem eles conhecem, ou seja, as redes sociais nas quais fazem parte. (Sarasvathy, 2001a). Para Sarasvathy, “o empreendedor eficaz começa com quem ele é, com o que ele sabe e com quem ele conhece, para descobrir pelo menos um cliente ou parceiro que esteja interessado em um produto ou serviço que possa oferecer.” (Sarasvathy, 2003, p. 214). A autora sugere as seguintes indagações: “*Dado o que sou, o que sei e a quem conheço, o que posso fazer? Que tipos de efeitos posso criar?*”.

O processo de *effectuation* abrange características do tomador de decisão e sua capacidade de reconhecer contingências em um processo dinâmico que inclui interação com outros tomadores de decisão. Sendo assim, os processos sob essa lógica são dependentes do ator e considerados excelentes na exploração de contingências. As contingências fazem parte da vida humana e não são analisadas e previstas de maneira fácil, mas, no entanto, podem ser aproveitadas e exploradas como oportunidades. Sendo assim, os processos sob a lógica *effectuation* são mais constantes e úteis para entender e tratar com as instâncias da ação humana. Desse modo, a lógica possui grande utilidade em áreas nas quais a ação humana é o elemento principal que molda o futuro, por exemplo, na lógica *effectuation* o empreendedor estabeleceria seu mercado com um conjunto de pessoas determinadas e capazes de comprometer talentos e recursos necessários para suprir o negócio, ao invés de estabelecer um mercado como o universo de todos os possíveis clientes, como pressupõe Kotler (Sarasvathy, 2001a).

Em outras palavras, a lógica *effectuation* não consiste em um processo de escolha entre alternativas dadas, mas de criar as próprias alternativas e, em conjunto, descobrir e avaliar qualidades desejáveis e indesejáveis de vários resultados

possíveis. Assim, os processos da lógica envolvem não somente a escolha, mas o *design*, incluindo o de metas alternativas (Sarasvathy, 2003).

O que permeia a lógica *effectuation* é: *Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo*. Mas, como controlar um futuro imprevisível? A resposta se baseia na ideia de que parte do futuro é produto da tomada de decisão humana. Ao criar alianças estratégicas com os principais *stakeholders* que podem conceder o futuro, os empreendedores não precisam perder recursos, tempo e esforços fazendo previsões (Sarasvathy, 2003).

Com base nessa lógica de controle, Sarasvathy (2001a) propõe quatro princípios que formam o núcleo da teoria de *effectuation* que são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Princípios da teoria de *Effectuation*

Princípios	Características
Custos de perdas aceitáveis	Consiste em testar todas as estratégias possíveis considerando os meios limitados que foram dados a partir da predeterminação do quanto a perda é aceitável. “O <i>effectuator</i> prefere escolhas que criam mais opções no futuro em detrimento daquelas que maximizam os retornos no presente.” (Sarasvathy, 2001a, p. 252).
Alianças estratégicas	Foco na formação de alianças estratégicas com <i>stakeholders</i> de modo a reduzir e/ou eliminar a incerteza e construir barreiras à entrada. “Os pré-compromissos dos <i>stakeholders</i> tornam a incerteza irrelevante ao “entregar” um futuro que parece muito semelhante ao que foi contratado.” (Sarasvathy, 2003, p. 210).
Exploração de contingências	Contingências que surgem inesperadamente ao longo do tempo são melhor exploradas pelo processo de <i>effectuation</i> .
Controlar um futuro imprevisível	Concentra em questões do conflito de um futuro imprevisível. “Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.” (Sarasvathy, 2001a, p. 252).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (Sarasvathy, 2001a, p. 252)

A lógica *effectuation* é uma abordagem utilizada no novo cenário do empreendedorismo para solucionar problemas, apesar da existência de incertezas. Por meio do princípio dos custos de perdas aceitáveis, o empreendedor avalia as desvantagens de maneira que uma falha não leve a um risco que ele não possa correr ou a uma falha pessoal. As alianças estratégicas geram novas oportunidades a partir dos meios adicionais que são fornecidos pelos *stakeholders* (Bourry & Teixeira, 2019). “[...] quando existe um futuro imprevisível, o empreendedor deve procurar alavancar

contingências, procurando outras alternativas de surpresas.” (Bourry & Teixeira, 2019, p. 68).

Com relação às taxas de sucesso ou fracasso das empresas, a teoria *effectuation* tem uma implicação importante, que diz respeito ao fato de que os processos da lógica *effectuation* podem não necessariamente reduzir a possibilidade de falha, mas reduzem os custos da falha. De acordo com Sarasvathy, os processos de *effectuation* “permitem que os fracassos aconteçam mais cedo e com níveis mais baixos de investimento, ao mesmo tempo em que mantêm aberta a opção de fazer investimentos maiores, caso os sucessos iniciais comecem a se acumular.” (Sarasvathy, 2003, p. 210). Como o raciocínio de controle supera os problemas da previsão, os investimentos são mantidos no mínimo possível, pois são feitas negociações com os *stakeholders* e uso de contingências para criar novos fins ou adaptar para alcançar os objetivos anteriormente estabelecidos (Sarasvathy, 2003).

Para Dew et al. (2009), o controle não preditivo é gerenciado através de um processo de interação entre as contingências positivas e os *stakeholders*, porém nem sempre é possível evitar as contingências negativas, desse modo, gerenciar as falhas é um ponto importante do comportamento das empresas empreendedoras. “Como é impossível evitar falhas [...], a sobrevivência da empresa empreendedora depende simplesmente de acumular sucessos suficientes ao longo do tempo para superar seus fracassos.” (Dew et al., 2008, p. 52).

Read e Sarasvathy (2005) realizaram o estudo do empreendedorismo considerando-o uma forma de especialização, ou seja, um conjunto de habilidades, processos e modelos que podem ser obtidos ao longo do tempo, com a prática. O estudo se baseia na literatura sobre especialização em ciência cognitiva, psicologia e tomada de decisões, estabelecendo relação com a teoria de *effectuation*. Basicamente, a teoria de *effectuation* e a teoria dos especialistas são utilizadas para compreender como a experiência muda a forma das pessoas pensarem, sendo que o produto final é determinado pela oportunidade inicial identificada pelo empreendedor (Read & Sarasvathy, 2005).

Em outras palavras, os autores fazem paralelos entre a literatura da especialização geral e a teoria de *effectuation* como uma forma de especialização empreendedora, ou seja, consideram o empreendedorismo sob a lógica *effectuation* como um domínio de especialização, pois o empreendedorismo tem sido tradicionalmente visto como uma característica individual e não como uma

especialização. São destacadas as semelhanças entre os elementos do pensamento de *effectuation* e dos especialistas gerais no Quadro 7.

Quadro 7 – Literatura sobre especialização e paralelo no *effectuation*

Literatura sobre especialização	Paralelo no <i>effectuation</i>
Os especialistas evitam a previsão.	Empreendedores especialistas rejeitam o uso de informações preditivas.
Os especialistas se concentram em “Posso”.	Os empreendedores especialistas preferem fazer o que podem para controlar as partes do ambiente que consideram controláveis.
Os especialistas empregam ações baseadas em meios.	Os empreendedores especialistas estão amarrados aos seus meios e flexíveis em seus objetivos.
Os especialistas alavancam contingências.	Contingência, em oposição ao planejamento, fornece aos empreendedores especialistas um leque mais amplo de escolhas estratégicas viáveis.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (Read & Sarasvathy, 2005, p. 18)

Sarasvathy et al. (2007), estenderam o estudo de Sarasvathy (2001b) com 27 empresários especialistas e 37 estudantes de MBA que foram convidados a identificar o mercado para um único produto novo chamado *Venturing*. Análises quantitativas revelaram que mais de 63% dos especialistas usaram a lógica *effectuation* em mais de 75% do tempo. Em comparação, os estudantes do MBA demonstraram uma preferência visivelmente oposta, sendo que 78% não utilizaram a lógica *effectuation*. De acordo com os autores, as evidências oferecem forte apoio para a hipótese de que empreendedores especialistas têm preferência por utilizar a lógica *effectuation* na criação de mercados para produtos. Empreendedores especialistas geralmente preferem evitar informações preditivas, pois eles visualizam o lado positivo da imprevisibilidade. Para eles surpresas podem ser agradáveis e as contingências podem ser oportunidades (Sarasvathy & Dew, 2005). Para Dew et al., “O modelo reflete o fato de que os empreendedores especialistas parecem resolver problemas de maneira não teleológica, não preditiva e não adaptativa.” (Dew et al., 2009, p. 45).

Com base nos dados do artigo de 2007, Dew et al. (2009) concluíram que especialistas empreendedores que utilizam a lógica *effectuation* identificam mais mercados potenciais, se concentram na construção do empreendimento como um todo, prestam menos atenção nas informações preditivas, preocupam-se mais com recursos disponíveis para investir apenas o que eles poderiam perder e, enfatizam a união de redes de parcerias. Já os novatos usam um “quadro preditivo” e tendem a

“seguir o livro didático”, ou seja, processos denominados *causation*. Para Dew et al. (2009), os empreendedores especialistas atuam para criar seus próprios ambientes e seu próprio futuro, mesmo de curto prazo.

De maneira similar, Read et al. (2009) buscaram, em sua pesquisa, responder questões sobre as ferramentas de marketing e os desafios enfrentados pelos gerentes em cenários de incerteza. Na referida pesquisa, os autores utilizaram como amostra gerentes com pouca experiência empreendedora, porém que se baseavam no marketing normativo, e empreendedores com experiências significativas.

Os resultados mostram que, enquanto os gerentes seguem as técnicas preditivas apresentadas nos livros de marketing tradicionais, os empreendedores especialistas muitas vezes invertem essas técnicas por meio da lógica *effectuation*. (Read et al., 2009, p. 2).

O Quadro 8 apresenta um resumo das principais diferenças entre a lógica *effectuation* e a tomada de decisão preditiva, levantadas por Dew et al. (2009) baseado em um conjunto de estudos empíricos sobre o assunto.

Quadro 8 - Resumo das diferenças entre posição preditiva e posição *effectual*

Questão	Posição preditiva	Posição <i>effectual</i>
Visão do futuro	<i>Predição</i> . O futuro é uma continuação do passado; pode ser aceitavelmente previsto.	<i>Design</i> . O futuro depende de ações de agentes intencionais.
Construções relativas a decisões individuais		
Dados	<i>Metas</i> são dadas.	<i>Meios</i> (quem eu sou, o que eu conheço e quem eu conheço) são dados.
Agenda de decisão	<i>Recursos</i> . Que recursos devo acumular para alcançar esses objetivos?	<i>Efeitos</i> . Quais efeitos posso criar com os meios que tenho?
Base para agir	<i>Mundos desejados</i> . A visão de um mundo desejado determina objetivos; metas determinam sub-metas, compromissos e ações.	<i>Mundos possíveis</i> . Meios e compromissos das partes interessadas determinam possíveis sub-objetivos - os objetivos emergem através da agregação de sub-objetivos.
Base para compromisso	<i>Devo</i> . Faça o que você deve fazer - com base na análise e na maximização.	<i>Posso</i> . Faça o que você é capaz de fazer - baseado na imaginação e satisfação.
Aquisição de stakeholders	<i>Visão instrumental das partes interessadas</i> . Objetivos do projeto determinam quem vem a bordo.	<i>Visão instrumental dos objetivos</i> . Quem vem a bordo determina os objetivos do projeto.

(continua)

(continuação)

Questão	Posição preditiva	Posição <i>effectual</i>
Construções em termos de respostas ao meio ambiente		
Predisposição para o risco	<i>Retorno esperado.</i> Calcule o potencial superior e busque (com risco ajustado) a melhor oportunidade.	<i>Perda acessível.</i> Calcule o potencial negativo e não arrisque mais do que você pode perder.
Predisposição para contingências	<i>Evitar.</i> Surpresas podem ser desagradáveis, então invista em técnicas para evitá-las ou neutralizá-las.	<i>Alavancagem.</i> As surpresas podem ser positivas, então invista em técnicas que estão abertas para elas e as aproveite em novas oportunidades.
Atitude em relação ao sucesso/fracasso	<i>Resultados.</i> Sucesso e fracasso são resultados discretos a serem buscados ou evitados, respectivamente.	<i>Processo.</i> Sucessos e falhas são entradas em um processo que precisa ser gerenciado de forma que as falhas sejam perdidas e os sucessos sejam acumulados.
Atitude em relação às estimativas de probabilidade	<i>Atualizar crenças.</i> As estimativas são usadas para atualizar as crenças sobre o futuro.	<i>Manipule condicionais.</i> As estimativas indicam que os condicionais podem ser reificados ou falsificados para que o futuro possa ser distorcido por meio de ação.
Atitude em relação aos outros	<i>Concorrência.</i> Restringir relações de tarefa com clientes e fornecedores para o que é necessário.	<i>Parceria.</i> Construa o seu mercado junto com clientes, fornecedores e até concorrentes em potencial.
Lógica subjacente	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.	Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.

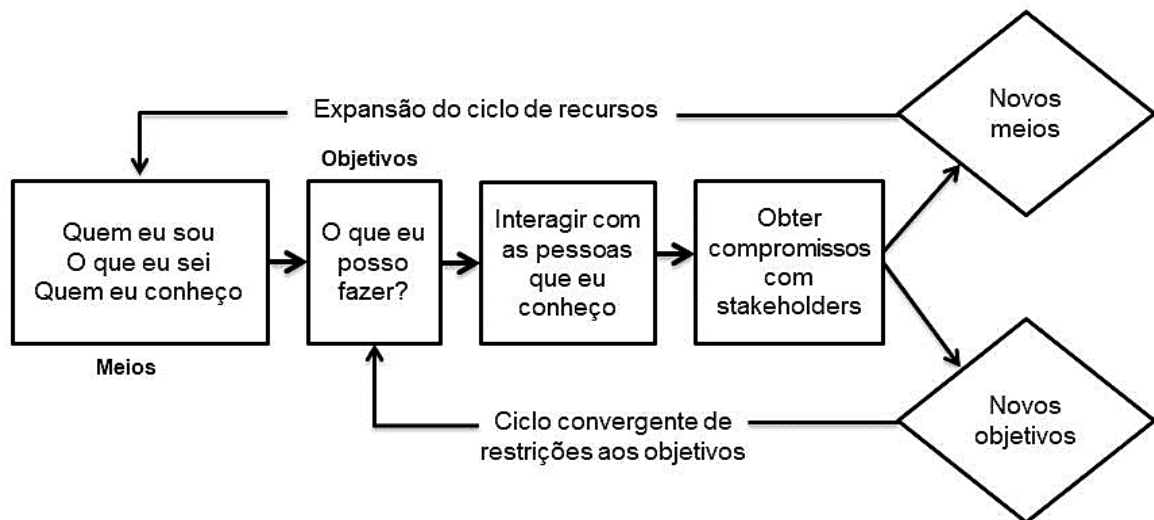
Fonte: Adaptado de (Dew et al., 2009, p. 46)

Uma pesquisa sobre capacidade de previsão foi realizada por Welter e Kim (2018), em que os autores propuseram entender o desempenho de decisões a partir das lógicas *effectuation* e *causation* em condições de risco e incerteza por meio de um modelo de simulação, onde a precisão da previsão foi um fator extremamente importante para responder a essa questão. Os resultados mostraram que as práticas da lógica *effectuation* superaram as do *causation* em geral, mas até o momento em que o empreendedor seja capaz de prever corretamente 75% das decisões futuras. Ou seja, o *effectuation* pode ser um modelo de tomada de decisão mais eficaz tanto em condições de risco quanto incerteza. Por outro lado, empreendedores com alta capacidade preditiva podem obter grandes ganhos usando a lógica *causation*, porém a probabilidade de um empreendedor ter essa precisão alta (75%) nas suas previsões parece pequena. “As implicações para esses achados sugerem que a incerteza não é

uma condição de contorno adequada para o *effectuation*, uma vez que se revela uma estratégia eficaz também em ambientes de risco.” (Welter & Kim, 2018, p. 100).

A Figura 5 ilustra em um processo dinâmico de interação empreendedora, com base em métodos utilizados por empreendedores experientes – lógica *effectuation* - para a criação de um negócio ou mercado.

Figura 5 – Processo dinâmico de *Effectuation*



Fonte: Adaptado de (Sarasvathy & Dew, 2005, p. 391)

Como mostra a Figura 5, a prática com base na lógica *effectuation* começa com três meios: identidade, que está relacionada com “Quem eu sou”; conhecimento, que está relacionado com “O que eu sei”, e redes, que está relacionada com “Quem eu conheço”. Com base nesses meios, os atores começam a pensar o que eles podem fazer, enfatizando as estratégias de controle ao invés de previsão. A próxima etapa consiste em encontrar pessoas que possam contribuir com informações ou recursos sobre o que se pretende fazer. Essas pessoas podem ser familiares, amigos ou outros potenciais interessados. Após encontrar essas pessoas que querem participar do negócio, a próxima fase é obter compromissos reais desses interessados, chamados de *stakeholders*, de modo que eles se comprometam com a construção do negócio, e em troca eles recebem a chance de reformular as metas iniciais. Esse processo gera dois ciclos: o de expansão com novos meios e o convergente de restrições com novos objetivos. Essas restrições contribuem para solidificação do negócio incluindo as preferências dos *stakeholders*. Em algum momento o processo se encerra, não havendo mais negociações com os *stakeholders* sobre o negócio a ser criado (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006).

Para Dew et al.

Essas negociações com as partes interessadas não apenas resultam em novas metas e reformulam o conjunto inicial de oportunidades que a empresa procura realizar, mas também explicitamente reformula e transforma o ambiente no qual a organização opera. (Dew et al., 2009, p. 43).

Portanto, os empreendedores que utilizam a lógica *effectuation* não atuam somente dentro dos ambientes de mercado, pois também podem criar novos mercados não previstos anteriormente.

A Teoria Comportamental da Firma (*Behavioral Theory of the Firm – BTF*) proposta por Cyert e March (1963) diz respeito a ideias para explicar o comportamento de empresas estabelecidas em um ambiente de mercados bem definidos, relações com partes interessadas, tecnologias, entre outros. A ideia central da BTF é de que a tomada de decisão consiste em encontrar uma solução satisfatória em vez de avaliar a melhor alternativa possível. Dew, Read, Sarasvathy e Wiltbank (2009) realizaram um estudo a fim de descobrir como a BTF pode ser aplicada ao desenvolvimento de uma BTEF (*Behavioral Theory of the Entrepreneurial Firm*). Para construção da BTEF os autores usaram o *effectuation* em sobreposição com as ideias de Cyert e March, ou seja, foram catalogadas quatro variáveis de interesse do BTEF baseadas nas variáveis da BTF.

O Quadro 9 apresenta as variáveis e suas características definidas para a teoria comportamental da empresa empreendedora (BTEF).

Quadro 9 - Características dos constructos da BTEF

Constructo BTEF	Característica BTEF
Transformação orientada por meios	Cenário empresarial: a) A pesquisa é irrelevante, pois é orientada por metas e o <i>effectuation</i> não é; b) As oportunidades emergem como uma função dos meios; c) O processo de transformação é centrado no ator. Quem vem a bordo determina metas, e não vice-versa.
Alavancando contingência	a) <i>Feedback</i> de curto prazo é bom; b) Mas surpresas podem ser boas também; até mesmo surpresas "ruins" podem ser aproveitadas para fornecer novos meios e novas oportunidades; c) Ações enfatizam compromisso e contingência, não escolha e determinação.
Tecnologia da falta de previsão	Isolamento do aprendizado buscado através a) Lógica não preditiva de controle; b) Comprometimento com relação a perdas acessíveis, consequências não esperadas ou adequação; c) Ação criativa baseada em jogo

(continua)

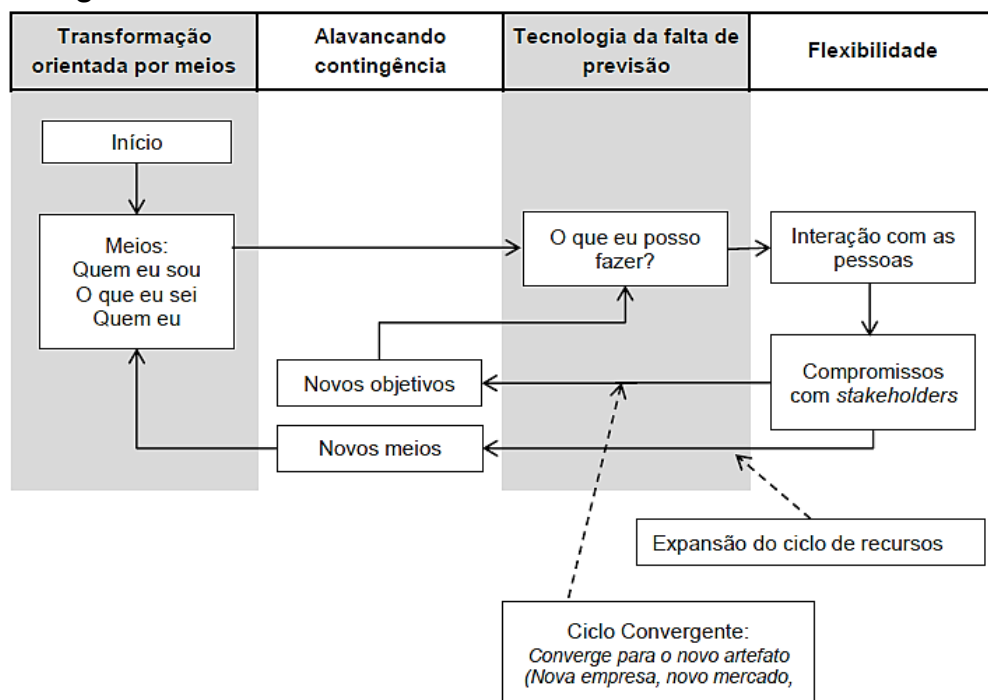
(continuação)

Constructo BTEF	Característica BTEF
Flexibilidade	O conflito é evitado através da docilidade das partes interessadas (partes interessadas divergentes auto selecionam): a) Os objetivos são um resíduo do processo; b) Racionalidade limitada; c) As decisões não distinguem empresa de ambiente e, portanto, podem ser localmente ótimas; d) Atenção sequencial aos meios.

Fonte: Adaptado de (Dew et al., 2009, p. 48)

Dew et al. (2009) ilustram, na Figura 6, um processo dinâmico com os constructos da BTEF aplicados a lógica *effectuation*.

Figura 6 - Relacionamentos críticos entre variáveis da BTEF



Fonte: Adaptado de (Dew et al., 2009, p. 49)

Com base na teoria da lógica *effectuation*, González et al. (2011) fizeram um estudo de caso com o grupo Vamtec, organização de capital nacional criada na década de 1980 e que atua no desenvolvimento, produção e comercialização de materiais e serviços para a siderurgia. Por meio de entrevista semiestruturada em profundidade com o empreendedor que idealizou o negócio, puderam identificar que o empreendimento foi criado a partir das características pessoais de um empreendedor individual, como a identidade, relacionamentos profissionais e seus conhecimentos. Além disso, o empreendedor dispunha de recursos iniciais que em

conjunto com o conhecimento de *stakeholders* contribuíram para a fase nascente do projeto. Fatores importantes que viabilizaram o negócio foram o conhecimento técnico altamente especializado do empreendedor e o relacionamento pessoal com potenciais clientes e especialistas, decorrente da experiência profissional anterior. Os autores concluíram que houve grande predominância da lógica *effectuation* nos estágios iniciais do empreendimento, criado em meio a uma situação de grande incerteza.

A lógica *effectuation* também já foi estudada em conjunto com a denominada “economia criativa” relacionada com negócios que envolvem a questão artística e a propriedade intelectual para a criação de novos empreendimentos. Levinton e Hofmann (2013) pesquisaram a percepção da lógica na construção de empresas de economia criativa por mulheres empreendedoras. Foram estudados quatro casos de mulheres empreendedoras em dois setores diferentes: duas em moda e duas em gastronomia. Os resultados mostraram que existem muitas características da lógica *effectual* na formação destes empreendimentos criativos. Como exemplo dessa afirmação os autores citam os meios disponíveis, pois as empreendedoras iniciaram o processo a partir de suas experiências pessoais, gostos e conhecimentos, e não a partir da idealização de um negócio, ou seja, tudo começou como um *hobby*. Identificaram ainda o uso da perda aceitável, pois as decisões de investimentos não foram planejadas e as empreendedoras deixaram seus empregos para montar os empreendimentos. Houve construção de alianças estratégicas com clientes, fornecedores e parceiros, como a busca por ajuda de profissionais como parceiros e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para iniciar o empreendimento. E por último, a flexibilidade para transformar as adversidades em oportunidades, por meio da adaptação.

Neste estudo foi observado que uma das empreendedoras, com o objetivo de expansão do negócio, abandonou a lógica *effectuation* nos seus processos decisórios, utilizada nos estágios iniciais do empreendimento, para os processos *causation*, tendo se tornado cada vez mais racional com relação às estratégias de expansão, situação essa prevista por Sarasvathy (2001a). Ou seja, para a autora, a lógica *effectuation* predomina nos estágios iniciais do negócio. À medida que a empresa se consolida e cresce, a tendência é que o empreendedor passe a utilizar a lógica *causation* em seus processos decisórios.

Nesse mesmo sentido, Carvalho e Cohen (2019) analisaram como empreendedores sustentáveis identificam, avaliam e decidem explorar as

oportunidades de negócios. Os resultados mostraram que a experiência prévia e o conhecimento do ator social contribuem para descoberta da oportunidade e existe predominância da lógica *effectuation* na identificação da oportunidade por parte de empreendedores. Além disso, os empreendedores investigados se utilizam de um misto das lógicas *causation* e *effectuation* e na pesquisa ficou claro que o contexto para a utilização da lógica *causation* pelo empreendedor é o de ganho de legitimidade à tentativa de mudança institucional (Carvalho & Cohen, 2019).

Outro estudo interessante e recente foi a associação entre o empreendedorismo social e o *effectuation*, em que o objetivo geral foi analisar o processo de criação de empreendimentos sociais a partir da abordagem *effectuation*, uma vez que as organizações sem fins lucrativos operam em um ambiente de incerteza e com recursos limitados, e muitas vezes, não possuem um método específico para tomada de decisão e definição de estratégias. Portanto, por meio de estudo de casos de dois empreendimentos sociais localizados em Sergipe, os pesquisadores Rocha, Silva, Teixeira e Montenegro (2019) descobriram que vários dos princípios propostos por Sarasvathy (2001a) são utilizados pelos empreendedores sociais, como por exemplo, a definição de meios e as parcerias estratégicas que foram obtidas por meio da personalidade e da rede de contatos dos empreendedores. Outro achado importante foi o fato de os empreendedores utilizarem, de certo modo, todos os princípios do *effectuation*, mas nem sempre na sequência, como exemplo, as parcerias podem acontecer antes de o empreendedor identificar os meios (Rocha et al., 2019).

Interessante destacar que alguns princípios foram utilizados de maneira diferente da utilizada em um negócio com fins lucrativos. No caso das perdas acessíveis, não foram observadas preocupações com perdas financeiras, mas sim preocupações com perdas morais e de reconhecimento. Com relação às contingências, o ambiente do empreendedorismo social já possui bastante imprevistos, então os empreendedores nesse cenário se preocupam mais em superar essas imprevisibilidades e acumular conhecimento do que transformá-las em oportunidades. Por fim, no estudo foi identificado que, em situações inesperadas, inicialmente os empreendedores utilizam princípios do *effectuation*, mas a partir do momento em que essas situações se repetem, o modelo *causation* parece ser adotado como uma maneira de reação (Rocha et al., 2019).

Como evidência de que o proposto por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2003, 2008) é aplicável, um estudo produzido com o objetivo de explorar, sob a ótica das teorias de redes e *effectuation*, a forma como uma empresa brasileira de *software* de segurança internacionalizou-se, obteve como um dos resultados que grande parte da trajetória percorrida pela empresa no mercado internacional não seguiu o inicialmente planejado pelos gestores. Houve diversas mudanças no caminho e parte do processo de internacionalização da empresa ocorreu devido a oportunidades que foram bem aproveitadas no decorrer de seu crescimento (Matta & Mello, 2014).

De maneira similar, Porto e Mello (2015) investigaram o papel do empreendedor e as características do processo de internacionalização de uma pequena empresa brasileira produtora de café, e para compreender a importância dos empreendedores no processo de internacionalização da empresa, analisaram a partir da lógica *effectuation*. Com base em estudo de caso, os autores concluíram que a construção de uma rede de relacionamentos no mercado exterior e no doméstico foi o principal propulsor do negócio. A partir desse resultado e entre outros os autores puderam concluir que a empresa se caracteriza como uma *International New Venture* (INV) e que o empreendedor se baseou, nas suas decisões, na perspectiva *effectual* (Porto & Mello, 2015).

Também Pelogio et al. (2016) realizaram uma pesquisa com o objetivo verificar se as mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN utilizaram processos decisórios alinhados à lógica *effectuation* para criação de suas empresas. Os resultados mostraram que em geral, as mulheres empreendedoras pesquisadas não tinham objetivos claros no momento da criação das empresas; não demonstraram aversão ao risco de perder o tempo e o dinheiro que estavam investindo no negócio; os produtos e serviços tinham uma identidade própria (quem elas são) com características da região Nordeste onde estavam situadas; tinham experiência no ramo de atividade em que decidiram abrir suas empresas (o que elas sabem); contaram com o compromisso de parceiros na fase inicial do empreendimento (quem elas conhecem); e, souberam transformar as dificuldades iniciais em oportunidades de negócios. Com base nesses resultados os autores puderam concluir que as mulheres empreendedoras estudadas utilizaram, em maior parte, processos decisórios alinhados à lógica *effectuation* para a criação de suas empresas.

Já correlacionando gênero e empreendedorismo e em busca de evidências para esclarecer a influência do gênero na criação de um negócio, os pesquisadores

Melo, Silva e Almeida (2019) realizaram pesquisa com o objetivo de verificar se havia associação entre gênero e o modo de empreender à luz das abordagens *causation* e *effectuation*. A pesquisa foi feita com Microempreendedores Individuais (MEI) na cidade de Nova Cruz/RN com uma amostra aleatória constituída por 100 respondentes. Os resultados revelaram uma associação positiva e estatisticamente significativa entre o gênero feminino e a perspectiva *causation*, que pode ser explicada pelo fato de os empreendedores terem mãe empreendedora o que estimularia a propensão ao uso da lógica *causation* (Melo et al., 2019).

Um estudo bibliométrico mais recente realizado por Matalamaki (2017) contribui com evidências de que a pesquisa sobre a lógica *effectuation* passou da fase inicial de desenvolvimento para a fase intermediária. Entre os anos de 1998 e 2011 os artigos conceituais sobre *effectuation* foram dominantes na literatura. A partir de 2011 a pesquisa sobre o tema se intensificou e passou para estudos de campo, tendo um aumento significativo de artigos escritos sobre a teoria a partir de 2012. Outra contribuição importante do estudo é que a teoria do *effectuation* não está sendo mais associada apenas a novos negócios como eram nas pesquisas iniciais. Muitos estudos recentes estão apresentando resultados da teoria no contexto de empresas estabelecidas. Um dos achados importantes de sua pesquisa é que o tema *effectuation* já está passando por uma transição para o estágio maduro, ou seja, com questões de pesquisa mais focadas em construtos existentes, utilizando métodos quantitativos e citando estudos que apoiam a teoria (Matalamaki, 2017).

Os resultados das pesquisas apresentados evidenciam que análises do processo empreendedor a partir da lógica *effectuation* vêm aumentando ao longo do tempo. Além disso, eles corroboraram com resultados reais de que a lógica *effectuation* contribui para se analisar e entender os estágios iniciais do empreendimento, apesar de que, como mostra o estudo de Matalamaki (2017), investigações em organizações maduras estão sendo feitas à luz da lógica *effectuation*. Portanto, encontra-se em transformação a ideia de que os procedimentos e ações padronizadas baseadas na lógica causal são suficientes e necessários para entender o processo de criação de empresas e determinar o sucesso do negócio. A lógica de decisão *effectuation* foi elaborada como uma alternativa para se analisar e entender o processo empreendedor, aparentemente mais eficaz para explicar o empreendedorismo nos seus estágios iniciais (Pelogio & Rocha, 2016).

A revisão da literatura sobre o processo empreendedor baseado nas lógicas *causation* e *effectuation* permitiu a elaboração de um modelo teórico que foi utilizado na elaboração do roteiro de entrevistas e na análise dos dados obtidos com o trabalho de campo.

2.3 Modelo teórico para análise dos dados

O modelo teórico que foi utilizado na pesquisa empírica foi obtido a partir da revisão da literatura sobre o tema, e apresenta o raciocínio que foi empregue para a análise dos dados.

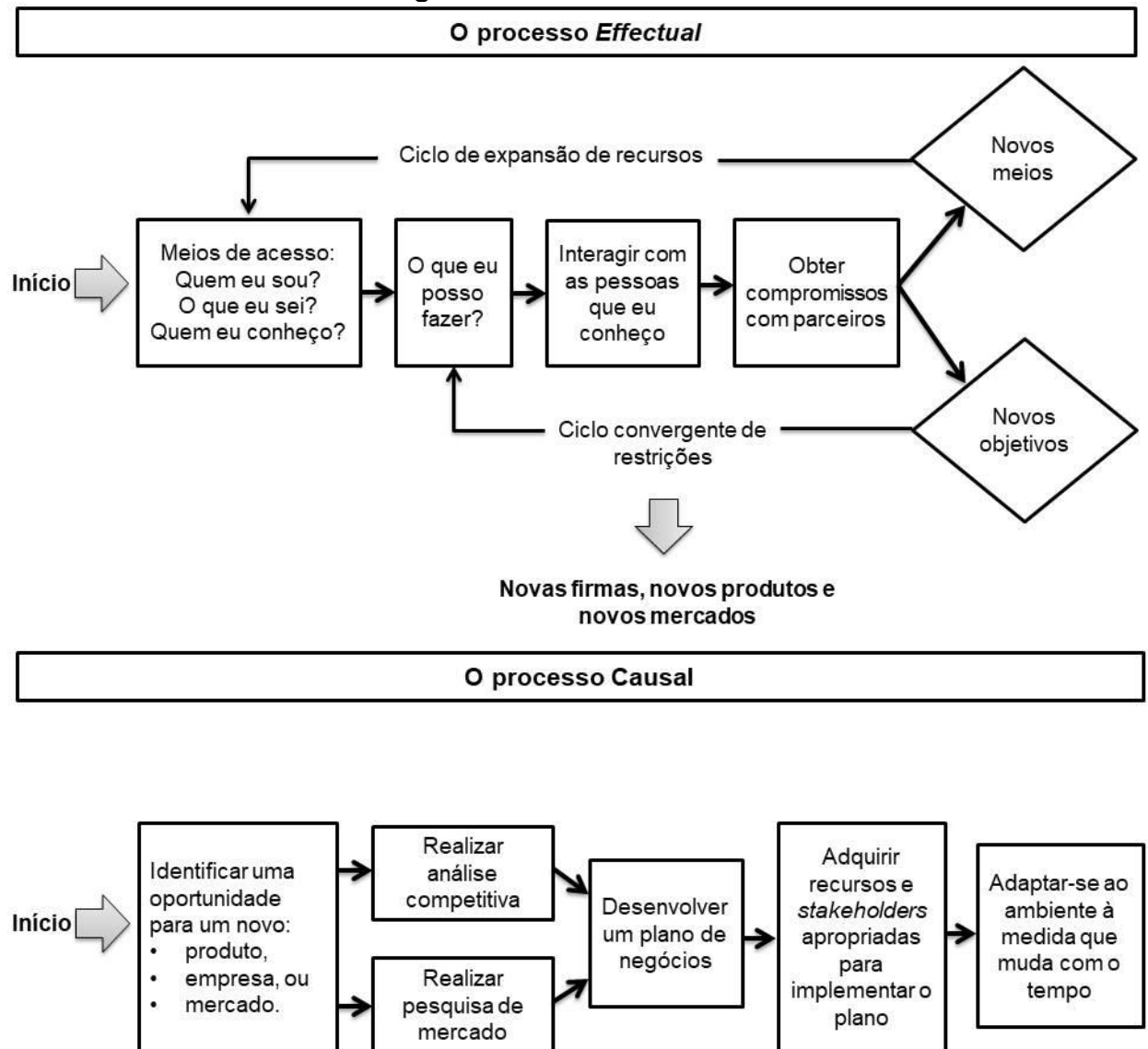
De acordo com Dew et al. (2009), Read e Sarasvathy (2005), Sarasvathy (2001a, 2001b, 2003, 2008), Sarasvathy et al. (2007), os princípios que formam o núcleo da teoria de *effectuation* são: custos de perdas aceitáveis, alianças estratégicas, exploração de contingências e controle de um futuro imprevisível. Além disso, pela lógica *effectuation*, geralmente os empresários iniciam um negócio com três categorias que correspondem a um conjunto de meios: a) quem eles são, que diz respeito às suas próprias características, gostos e habilidades; b) o que eles sabem, que são os conhecimentos e informações que eles possuem; c) quem eles conhecem, ou seja, as redes sociais nas quais fazem parte.

Sarasvathy (2001a) define a lógica *effectuation* como contraste entre a lógica denominada por ela de *causation*, que se refere aos modelos tradicionais de analisar o processo de empreender. Pelo processo de análise tradicional, ou *causation*/preditivo, o empreendedor se concentra na escolha dos meios para atingir objetivos que foram previamente definidos e busca prever e planejar o futuro incerto. 'O resultado do processo preditivo é determinado pela "oportunidade" inicial identificada e pelas mudanças adaptativas feitas na estratégia de marketing ao longo do tempo para se adequar a um "mercado" e/ou "visão" pré-selecionada.' (Read et al., 2009, p. 3).

A fim de atender ao objetivo proposto da pesquisa de analisar como as lógicas *effectuation* e *causation* foram utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras, consideramos necessário, para a análise, utilizar não somente o raciocínio tomando como referência a lógica *effectuation*, mas também o processo tradicional/*causation*. Para tanto, assim como Read et al. (2009) utilizamos o modelo de processo *effectual* elaborado por Sarasvathy e Dew (2005) em contraste com o

modelo de processo preditivo elaborado por Read, Dew, Sarasvathy, Song e Wiltbank (2009), em que os autores utilizam como base a teoria tradicional de análise do processo empreendedor de Gartner (1985).

Figura 7 – Modelo teórico



Fonte: Adaptado de (Read et al., 2009, p. 4)

Na lógica do processo *effectual* apresentado na Figura 7 o empreendedor inicia um empreendimento com os meios disponíveis que diz respeito a quem ele é, o que ele sabe e quem ele conhece. Com base nisso, o empreendedor começa a refletir sobre o que ele pode fazer considerando os meios que ele tem disponíveis no momento. Nessa fase, o empreendedor começa um processo interativo com pessoas que ele conhece ou que possam fazer parte do negócio a fim de obter compromissos

com parceiros, investidores e outros *stakeholders*. Com a participação desses parceiros e com as contingências que podem surgir, o ambiente do empreendimento se modifica e dois ciclos diferentes surgem diante do empreendedor. O primeiro é o ciclo de expansão dos recursos que acontece quando novos meios se tornam disponíveis, iniciando novamente o processo a fim de alcançar um objetivo talvez ainda não claramente definido. O segundo é o ciclo convergente de restrições que leva a novos objetivos convergentes com o do empreendedor, e consequentemente pode gerar novas firmas, novos produtos ou novos mercados (Read et al., 2009).

Por outro lado, o processo preditivo ou de *causation* começa com a identificação, reconhecimento e avaliação de uma oportunidade, e a partir dela é realizada a análise competitiva e a pesquisa de mercado para desenvolver um plano de negócios. Posteriormente o empreendedor capta os recursos necessários e estabelece parcerias com *stakeholders* para implementar o plano. Por fim, no processo *causation*, o empreendedor busca se adaptar ao ambiente de acordo com as mudanças ao longo do tempo, gerenciando a empresa criada com o objetivo de obter vantagem competitiva no mercado (Gartner, 1985; Read et al., 2009).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico adotado na presente pesquisa, abordando a estratégia e método de pesquisa, unidades empíricas de análise, estratégia de coleta de dados e de análise de dados.

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Tendo em vista o objetivo da pesquisa de analisar como as lógicas *effectuation* e *causation* foram utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras, escolheu-se a abordagem de pesquisa de natureza qualitativa, que compreende a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, procurando compreender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Além disso, os estudos de natureza qualitativa têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural (Godoy, 1995). A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador desenvolver explicações detalhadas sobre o objeto de estudo por se utilizar de métodos múltiplos de coleta de dados, o que proporciona um vasto leque de materiais para análise (Creswell, 2007).

O método escolhido foi o estudo de caso múltiplo, por se tratar de investigações mais aprofundadas sobre algo complexo. O método visa ressaltar a singularidade dos casos, e é considerado importante por permitir contribuição teórica (Ridder, Hoon & McCandless, 2009). A escolha do método se fundamenta em uma das virtudes principais do estudo de caso que é a profundidade da análise que ele permite (Gerring, 2004), em sua característica peculiar de investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claras (Yin, 2010) e a possibilidade de combinar métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989).

Portanto, a escolha pela perspectiva qualitativa e o método de estudo de casos baseou-se na necessidade de compreender em profundidade o processo empreendedor de duas empresas mineiras a partir das lógicas *effectuation* e *causation* em seus respectivos contextos reais, por meio da combinação dos métodos de coleta de dados, quais sejam, entrevistas, observação e documentos.

3.2 Unidades empíricas de análise

Para a pesquisa, utilizou-se casos múltiplos, pois possibilitam análises de casos cruzados que podem garantir construções e relações entre eles, proporcionando um entendimento mais profundo dos processos e dos resultados dos casos (Ridder et al., 2009). De acordo com Yin (2005), nos casos múltiplos o pesquisador deve escolher cada caso com cuidado e deve seguir a lógica de replicação.

Para tanto, foram escolhidas como objetos de análise duas empresas de acesso pelo pesquisador, ambas localizadas na cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais e fundadas em 2011. Como forma de proteger a identidade das organizações pesquisadas, elas foram referidas como Empresa X e Y. A Empresa X atua no setor de prestação de serviços de engenharia civil e a Empresa Y no setor de prestação de serviços de terceirização. Cada empresa foi fundada por dois sócios que atuam como administradores. O Quadro 10 apresenta a caracterização dos empreendedores.

Quadro 10 – Caracterização dos empreendedores

Caso/Empresa	Sócio	Idade	Formação	Cargo ocupação anterior	Setor ocupação anterior
Caso 1/Empresa X	A	40	Engenharia Civil	Engenheiro Civil Pleno	Engenharia Civil
Caso 1/Empresa X	B	38	Engenharia Civil	Engenheiro de Planejamento	Engenharia Civil
Caso 2/Empresa Y	A	49	Administração	Diretor Comercial	Terceirização
Caso 2/Empresa Y	B	60	Minas	Diretor Operacional	Terceirização

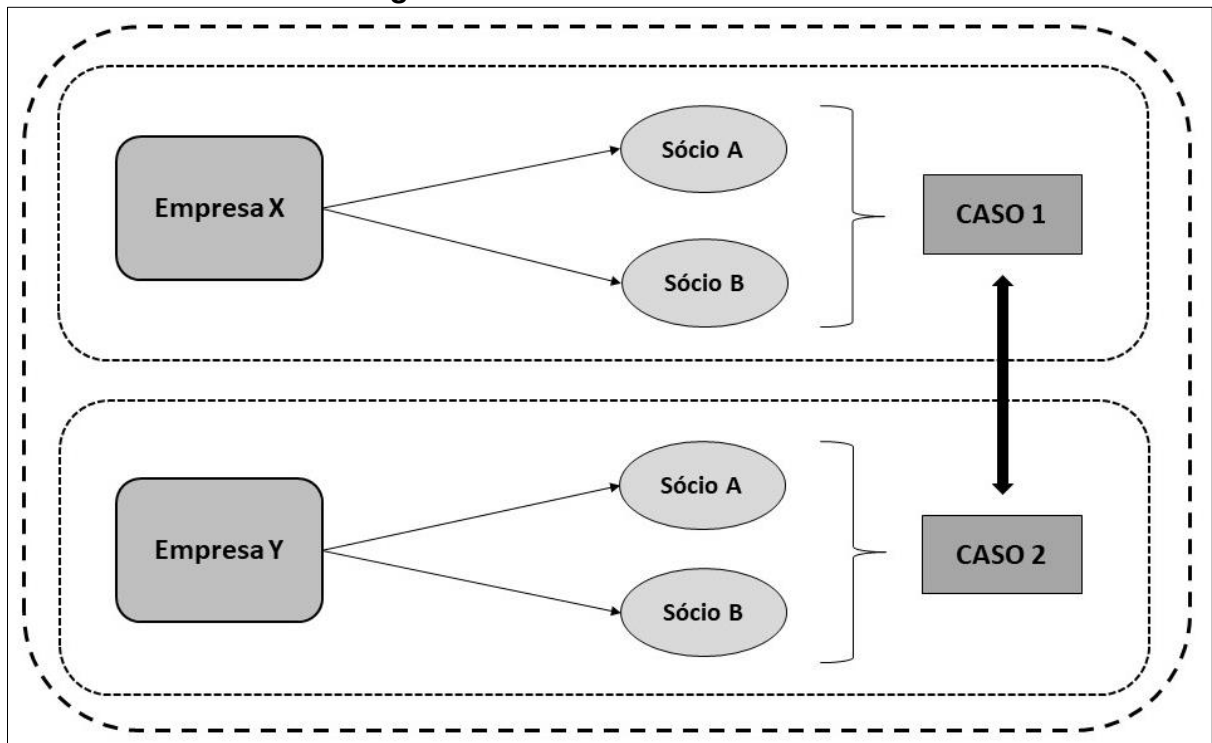
Fonte: Elaborado pela autora

Os casos foram experiências múltiplas que seguiram uma lógica de replicação entre eles, e como resultado proporcionaram dados mais profundos e robustos que contribuem para validade externa do estudo. Dessa forma, a natureza do estudo foi holística.

O estudo dos casos foi de caráter longitudinal, que tem como objetivo capturar os processos durante um período de tempo mais longo (Aaboen, Dubois & Lind, 2012). O corte foi retrospectivo e investigou-se como foi a utilização das lógicas *effectuation*

e *causation* no processo empreendedor das duas empresas mineiras, que de acordo com as entrevistas, compreendeu entre os 3 e 5 primeiros anos de fundação dos empreendimentos. A Figura 8 apresenta os casos que foram objeto de investigação e análise.

Figura 8 – Framework dos casos



Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Estratégia de coleta de dados

As evidências para o estudo de caso foram obtidas a partir das seguintes fontes: entrevistas em profundidade, observação e documentos. A maior vantagem no uso de fontes múltiplas de evidências é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação (Yin, 2010). As entrevistas são as fontes de informação mais importantes para um estudo de caso (Yin, 2010). Elas fornecem dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação e podem desempenhar um papel vital na combinação com outros métodos (Gaskell, 2002). Na pesquisa qualitativa a seleção dos entrevistados na coleta de dados tem como objetivo explorar as opiniões e não apenas mensurar opiniões ou pessoas como na amostragem de uma pesquisa quantitativa (Gaskell, 2002).

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro de entrevista baseado e adaptado dos roteiros produzidos e utilizados nas pesquisas de Fisher (2012), Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) e Tasic (2007) e do modelo teórico elaborado a partir da revisão da literatura. O roteiro possuía ao todo 47 perguntas e foi dividido em quatro etapas: perfil do entrevistado, características da empresa, desenvolvimento do negócio e tomada de decisão e estratégias. Para validação, o roteiro foi testado na primeira entrevista realizada, e após transcrição e análise das respostas foi constatado que ele possuía todas as informações necessárias para atender aos objetivos da pesquisa, não sendo necessárias modificações.

Os selecionados para responder as entrevistas foram os próprios fundadores das empresas, pois somente a partir de suas respostas e aspirações seria possível identificar como se deu o processo empreendedor dos negócios. As entrevistas foram agendadas com antecedência e realizadas presencialmente nas sedes de cada empresa, sendo entrevistados os 2 sócios da Empresa X e os 2 sócios da Empresa Y. Cada entrevista teve duração média de 30 minutos e seus respectivos áudios foram gravados com autorização dos entrevistados.

Os documentos levantados forneceram informações relevantes a todos os tópicos do estudo de caso e foram utilizados para complementar e reconhecer as evidências provenientes de outras fontes, como os dados das entrevistas em profundidade. Os arquivos, que geralmente são registrados em computador, também podem ser importantes e podem ser utilizados com outras fontes (Yin, 2010). Durante as entrevistas e posteriormente, via e-mail, foi fornecido pelos entrevistados os documentos de apresentação das empresas que contribuíram para descrição e clareza dos serviços prestados, bem como, o setor de atuação dos negócios, complementando os dados obtidos nas entrevistas em profundidade.

Já a técnica de observação foi utilizada principalmente no caso 1, pois a pesquisadora compõe o quadro de funcionários da empresa e acompanha o desenvolvimento do negócio há cerca de 7 anos. No entanto, há que se ressaltar que a Empresa X também mantém relações comerciais com a Empresa Y, o que permitiu observar, mais proximamente, o desenvolvimento da empresa e seus processos organizacionais.

3.4 Estratégia de análise de dados

A análise dos dados qualitativos levantados durante a pesquisa foi feita a partir da análise de conteúdo. Essa técnica permite analisar diferentes fontes de conteúdo, o que foi observado pelo pesquisador e revelado nas entrevistas, sendo de caráter social, pois tem como intuito produzir inferências de um texto de maneira objetiva (Silva & Fossá, 2015).

A análise de conteúdo se organiza em três etapas: a) a pré-análise; b) a exploração do material; c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise corresponde a fase de organização com objetivo de operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, que leva a um esquema preciso do desenvolvimento das operações posteriores em um plano de análise. A primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos a análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final (Bardin, 2011).

Após a conclusão das operações de pré-análise é feita a exploração do material, ou seja, a aplicação sistemática das decisões tomadas. É uma fase que se constitui em operações de codificação, decomposição ou enumeração em função de regras previamente formuladas. A última fase consiste no tratamento dos resultados brutos de maneira a serem significativos e válidos. Tratar o material é codificá-lo, ou seja, transformar os dados brutos do texto, segundo regras precisas. Além disso, também é realizado o procedimento de categorização. As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, que são agrupados em razão das características comuns destes elementos (Bardin, 2011).

No caso desta pesquisa, após a coleta dos dados foi realizada a etapa de pré-análise, que consistiu na escuta dos áudios das entrevistas e sua transcrição para arquivos de texto, que somam cerca de 30 páginas, com o objetivo de conhecer o contexto e obter as primeiras impressões. Os documentos fornecidos pelos fundadores, que são as respectivas apresentações das empresas, foram anexados junto aos dados levantados nas entrevistas para posterior análise em conjunto.

Em seguida, na fase de exploração do material, conforme proposto por Bardin (2011), foi realizada uma análise temática dos dados levantados na pré-análise, através das categorias que foram identificadas na revisão da literatura e que compuseram o referencial e o modelo teórico da pesquisa. O roteiro de entrevista foi

elaborado e adaptado de modo a evidenciar essas categorias que se referem as características pertinentes as lógicas *effectuation* e *causation*. As categorias estão apresentadas no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Categorias de análise

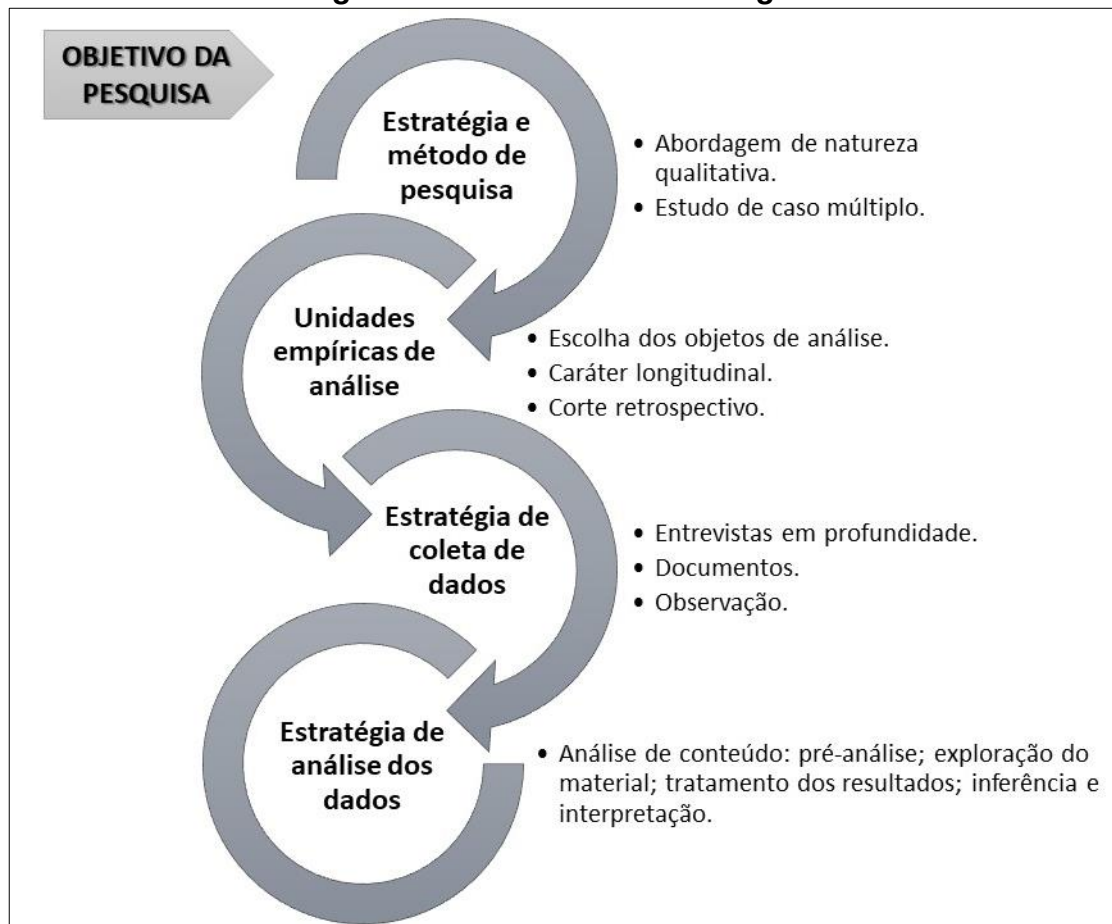
Lógica	Categoria	Referências
<i>Effectuation</i>	Meios de acesso: quem eles são, o que eles sabem, quem eles conhecem. Custos das perdas aceitáveis. Alianças estratégicas com <i>stakeholders</i> . Exploração de contingências. Controlar um futuro imprevisível.	Sarasvathy (2001a), (2001b), (2003), (2008); Read e Sarasvathy (2005); Sarasvathy e Dew (2005); Sarasvathy, Dew, Read e Wiltbank (2007); Dew, Read, Sarasvathy e Wiltbank (2008); Dew, Read, Sarasvathy e Wiltbank (2009); Read, Dew, Sarasvathy, Song e Wiltbank (2009); Sarasvathy, Forster e Ramesh, (2020).
<i>Causation</i>	Identificação de uma oportunidade. Realização de análise competitiva e pesquisa de mercado. Desenvolvimento de um plano de negócios. Adquirir recursos e <i>stakeholders</i> apropriados. Adaptação ao ambiente.	Bygrave (1997); Gartner (1985); Hisrich e Peter (1998); Labrecque, Borges, Simard e Fillion (2005a), (2005b); Baron e Shane (2007); Read, Dew, Sarasvathy, Song e Wiltbank (2009); Kotler e Keller (2012); Hisrich, Peters e Shepherd (2014); Dornelas (2016).

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, foi realizada a terceira e última fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, proposta por Bardin (2011). Todos os dados obtidos foram analisados qualitativamente e foram utilizados diversos trechos originais dos depoimentos coletados nas entrevistas. Primeiramente foi feita a descrição de cada caso, contendo informações sobre a empresa, sua trajetória, informações sobre os fundadores e pretensões futuras do negócio. Nessa etapa os documentos de apresentação fornecidos foram utilizados para complementar as informações levantadas nas entrevistas, bem como as observações feitas pela pesquisadora.

Em seguida foi feita a análise das empresas considerando as categorias identificadas na revisão da literatura, ou seja, as características das lógicas *effectuation* e *causation*, bem como a aplicação do modelo teórico nos casos analisados. Posteriormente, os dois casos foram comparados utilizando as mesmas categorias de análise, e os resultados do modelo teórico aplicado aos casos das empresas investigadas foram confrontados, levando a melhor compreensão dos casos, bem como, atendendo aos objetivos da pesquisa.

A Figura 9 abaixo sintetiza o percurso metodológico utilizado na pesquisa.

Figura 9 – Percurso metodológico

Fonte: Elaborado pela autora

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo são apresentadas as descrições dos casos investigados com base nos dados coletados e a análise considerando o modelo teórico elaborado. Para introduzir a descrição de cada caso foi realizada uma breve apresentação do setor no qual a empresa se insere.

4.1 Caso 1 – Empresa X

4.1.1 Breve apresentação do setor de Engenharia Civil

A Engenharia Civil diz respeito à concepção, ao projeto, à construção e à manutenção de todos os tipos de infraestruturas e estruturas necessárias para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade. A palavra Engenharia deriva do latim *ingenius* (in, “dentro”; *genius* “divindade que preside em cada um”), já a palavra civil está ligada a “cidadão”. Com isso, a engenharia civil nada mais é do que a aplicação de métodos científicos ou empíricos na utilização dos recursos da natureza em benefício do ser humano (Building, 2020). Mediante o desenvolvimento de novas tecnologias e novos paradigmas, a Engenharia Civil evoluiu de forma acelerada, modificando seus próprios conceitos e modernizando-se (Rohan, Soares, França, & Meiriño, 2016).

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), a atividade construtiva é composta por três segmentos: construção de edifícios – formado pelas obras de edificações residenciais e de incorporação de empreendimentos imobiliários; por obras da construção pesada ou obras de infraestrutura; e por serviços especializados. (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2012).

No Brasil, o mercado da Engenharia Civil teve grande crescimento nas últimas décadas devido aos investimentos e programas governamentais como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016, dentre outros. Porém, em 2016 houve queda no mercado devido à crise econômica e a paralisação das grandes obras governamentais (Seleção Engenharia, 2019).

O segmento da construção civil tem grande representatividade na economia, refletindo no produto interno bruto do país (PIB) (Azevedo et al., 2011). O setor é um dos maiores empregadores de mão de obra, além de mobilizar uma vasta rede de

prestadores de serviço, fornecedores, indústrias de materiais para obras e de bens de capital (*Construção civil tem o melhor indicador do PIB, 2019*).

Apesar do cenário de oscilações, a Engenharia civil continua sendo uma das áreas de Engenharia mais promissoras no futuro. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre os terceiros trimestres de 2018 e de 2019, a construção civil cresceu 4,4%, sendo a segunda alta mensal consecutiva após 20 trimestres de queda. Além disso, entre o segundo e o terceiro trimestres de 2019 o investimento do setor da construção cresceu 1,3% (*Construção civil tem o melhor indicador do PIB, 2019*).

4.1.2 Descrição do caso

A Empresa X é uma empresa de porte médio que está no mercado há mais de 9 anos, atuando no setor de engenharia civil, prestando serviços especiais de engenharia e geotecnia, como contenções, fundações, barragens, instrumentação geotécnica, drenagens, recuperações de estruturas e obras civis. A empresa, fundada em 2011, atualmente possui aproximadamente 50 funcionários e um faturamento médio anual de 4 milhões de reais, segundo os entrevistados. Com sede na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, mas com capacidade de atuação nacional, a Empresa X já executou serviços nas regiões Sudeste, Nordeste e Norte do país.

A empresa foi fundada por dois engenheiros civis, formados há 15 anos pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e, atualmente, o sócio A tem 40 anos de idade e o sócio B, 38. Ambos atuam como sócios administradores da empresa. Na época da criação do negócio, os fundadores deixaram seus empregos em firmas conceituadas da área para se dedicarem à empresa. A ideia de montar o empreendimento veio do sócio A, que havia realizado um serviço no ramo como pessoa física e logrado bons resultados. Ele então fez o convite para criarem sua própria empresa para o sócio B, que conhecia desde o ensino médio, considerando suas experiências no mercado de trabalho e formação, e a partir da identificação de uma oportunidade de atuar em um nicho que não era atendido pelas empresas do setor. Assim, a empresa se tornou concorrente da firma em que o sócio A trabalhava anteriormente, pois o serviço ao qual a Empresa X começou a executar era um dos serviços que a firma executava.

No meu emprego anterior eu tive a ideia de montar uma empresa que trabalhasse no mesmo segmento de atuação, devido à observação no mercado. Existia um nicho de mercado para obras de pequeno porte e poucas empresas atuavam nesse nicho, então a gente teve a ideia de montar a empresa para atuar nesse nicho do mercado. (Sócio A).

Além desses fatores, outra motivação dos sócios para a abertura da empresa foi a percepção de que teriam melhor qualidade de vida pelo fato de serem donos do seu próprio negócio, que de acordo com o sócio A, *“tendo seu próprio negócio você controla um pouco mais o seu tempo, além de sua produção estar mais ligada em gerar riqueza para você e não para outras pessoas.”* (Sócio A). No caso do sócio B, como na época estava trabalhando fora do estado de Minas Gerais por determinação da empresa empregadora, mas tinha vontade de retornar para Belo Horizonte, o convite para empreender lhe pareceu boa ideia.

Devido a atuação anterior dos sócios no setor, os mesmos alegaram não ter feito uma pesquisa de mercado antes da constituição da empresa. Todas as decisões de atuação, ou seja, o mercado alvo foi decidido com base em informações obtidas no exercício dos cargos que ocupavam no emprego anterior. Sendo assim, desde a fundação, os sócios tinham bastante clareza dos objetivos da empresa e de onde queriam atuar, portanto metas foram traçadas para que esses objetivos fossem alcançados, e segundo o sócio A, os objetivos inicialmente traçados já deixavam claros os rumos que a empresa tomaria.

Os objetivos eram bem claros. Era fazer contenções de encostas, fundações, ou seja, os serviços que a empresa faz hoje. Inclusive um dos objetivos era ser fornecedor da Vale, da Gerdau, coisas que estamos conseguindo ao longo desses anos. (Sócio B).

Diante dos objetivos claros e das metas traçadas, após a abertura da empresa os proprietários contrataram uma consultoria para auxiliar no estabelecimento das estratégias para alcançar essas metas, e segundo eles, essa consultoria foi fundamental para o crescimento e consolidação da empresa, pois junto com a assessoria foi elaborado um plano de negócios básico, e que foi seguido durante os três primeiros anos do empreendimento. Foi no plano de negócios que foi definido o investimento inicial, que em sua parte mais significativa dizia respeito à compra de equipamentos.

Para iniciar o negócio os sócios dispuseram apenas de recursos próprios e empréstimos de familiares, pois conseguiram o primeiro financiamento somente dois

anos após a abertura da empresa e que, segundo o sócio A, foi um valor irrisório se comparado com o investimento que já havia sido realizado até aquele momento, uma vez que ambos optaram, no início, por não fazer retiradas de dinheiro da empresa para capitalizar e alavancar o seu crescimento.

Depois de dois anos a gente conseguiu o primeiro financiamento que foi irrisório perto de todo o reinvestimento que a empresa fez nela mesmo. Foi uma decisão conjunta de não se retirar dinheiro da empresa e ir reaplicando o dinheiro na empresa para fazê-la crescer. (Sócio A).

Com a abertura da empresa, o escritório foi montado na própria residência do sócio A, e segundo os entrevistados, essa escolha foi feita baseada no menor custo, além do fato de ser um local bem localizado e onde trabalhariam apenas os dois sócios, pois todos os funcionários na época atuavam na parte operacional e ficavam nas obras.

Para captar os primeiros clientes, os proprietários contaram com contatos pessoais, como família e amigos, e também com contatos adquiridos no emprego anterior, e essas pessoas contribuíram indicando a empresa para prestar serviços, e oferecendo novas oportunidades para entrada no mercado. Ademais, os próprios sócios fizeram contato comercial com divulgação “boca a boca” com diversas empresas e conhecidos para apresentar os serviços, inclusive com grandes firmas as quais os sócios pretendiam prestar serviços desde o início, atendendo a demanda de obras de pequeno porte nessas empresas. Mas foi com os contatos que já possuíam que a empresa captou os primeiros clientes e houve uma expansão da rede de contatos por meio de indicações a partir das obras executadas, conforme depoimentos a seguir:

[...] boca a boca, contato direto em obras, contato com conhecidos, contato com amigos e espalhando a informação para quem estava prestando serviço, [...] os projetistas indicavam a gente para a execução e isso criou nossa rede de contatos que foi se expandindo. As empresas que a gente prestou serviços uma contava para a outra e isso foi desenvolvendo a nossa rede de clientes. (Sócio A).

[...] alguns conhecidos tinham a informação que sabíamos fazer o serviço de contenção, então em obras menores de contenção eles indicavam a gente. Além disso, eu trabalhei em grandes empresas do setor de engenharia e fui apresentando nosso serviço para eles até que fomos convidados a apresentar orçamento. (Sócio B).

Portando, para divulgar e consolidar a empresa no mercado não foram elaboradas estratégias previamente definidas. Os empresários utilizaram de contatos pessoais e ofereceram melhor preço, qualidade e prazo. Os sócios contam que foi desenvolvido um plano de marketing genérico com a ajuda de uma consultoria e também um site, mas que não refletia bem a realidade da empresa e então não foram utilizados para divulgar o serviço no mercado.

Com relação ao processo de recrutamento de pessoas para trabalhar na empresa, os sócios também utilizaram de contatos pessoais. Eles convidaram pessoas que já haviam trabalhado com eles e recebiam indicações de conhecidos também, portanto não eram feitos processos seletivos. Os sócios contaram que alguns desses funcionários vieram das firmas onde trabalharam anteriormente e outros estavam desempregados. Então, no início, o quadro de funcionários da empresa era formado basicamente de conhecidos.

Segundo os empreendedores, a principal dificuldade no processo de criação da empresa foi conseguir crédito no mercado. Para reduzir esse problema inicial a empresa buscou estabelecer parcerias com fornecedores, sendo alguns já conhecidos das experiências profissionais anteriores e outros por indicações, e esses parceiros tiveram forte contribuição para o desenvolvimento do negócio, pois eles davam maior prazo para pagamento e forneciam com preços diferenciados, conforme relata o sócio A. Esses parceiros apostaram na empresa e incentivaram o crescimento do negócio, pois em contra partida tornariam fornecedores fixos, caso a empresa desse certo e continuasse no mercado.

[...] com fornecedores novos também a gente fez bastante parceria, porque o capital de giro numa empresa de pequeno porte, iniciando, às vezes tem problemas, então como o fluxo de caixa pode ser afetado a gente tem que ter parcerias para poder ir segurando as cobranças, em momentos em que o caixa está muito baixo. (Sócio A).

Algumas parcerias com firmas maiores também foram estabelecidas. Os sócios fizeram acordos para serem prestadores de serviços exclusivos, pois as grandes empresas sempre têm demandas no ramo que a Empresa X atua. Para conseguir essa exclusividade os sócios davam preços e condições especiais para executar o serviço, dessa forma as parcerias com esses clientes foram estabelecidas e permanecem até os dias atuais. Parcerias com concorrentes também foram feitas no início, pois eles indicavam a Empresa X para algumas obras.

Mesmo com o estabelecimento dessas parcerias, o objetivo inicial do negócio se manteve e não foram feitas mudanças consideráveis no modelo de negócio. Alguns ajustes foram feitos, mas nenhum deles mudou o que foi inicialmente planejado. De acordo com o sócio A *“Alguma coisa realmente teve adequação com parceiros comerciais aos quais estávamos prestando serviço, mas não mudou o foco da empresa. Pode ter mudado algum detalhe, mas a linha básica não foi mudada.”* (Sócio A).

No início, as tomadas de decisões dos empreendedores eram rápidas e sem muita pesquisa, pois segundo eles, a empresa ainda era muito pequena, então as decisões eram mais simples, e apesar de existir um planejamento, ele era genérico, e por esse motivo não fornecia apoio para as tomadas de decisão. Os investimentos e o posicionamento da empresa também não eram feitos baseados em uma previsão de mercado e sim baseados na meta traçada para o negócio, pois segundo o sócio A, no início, independente do mercado, aqueles investimentos eram necessários para o crescimento orgânico da empresa.

Ao longo do desenvolvimento e crescimento do negócio, os sócios contaram que o maior imprevisto foi a crise que ocorreu em 2016, pois não esperavam que fosse tão intensa. A solução foi fazer um replanejamento para que a empresa sobrevivesse, e mesmo após a crise, muitas medidas continuaram a ser adotadas de modo que possíveis atrasos de recebimentos ou crises não tivessem tanto impacto na sobrevivência da empresa, como por exemplo, insumos e mão de obra fornecidos pelo cliente, antecipação de recebimento para mobilização de obra, entre outros.

[...] a solução foi um planejamento. Ficamos quase 3 meses planejando qual era a melhor forma para tentar salvar a empresa que teve quase 1/3 do faturamento anual não recebido. Então a gente fez um planejamento que foi seguido à risca [...]. Efetivamente fizemos um corte de quase 70% da mão de obra que tínhamos e mudamos um pouco a forma de negociação com os clientes [...], essas são uma das ações que executamos para passar essa fase. (Sócio B).

Nos dias atuais, 2019, a empresa continua possuindo um plano de negócios que é revisado a cada 2 anos, mas que segundo o sócio B, ainda não é utilizado como parâmetro de comparação de metas previstas e realizadas. As estratégias para levar o serviço ao mercado foram aperfeiçoadas de modo que hoje a empresa conta com um responsável comercial bem como investimentos em marketing, onde foi desenvolvida uma nova logomarca, um novo site e diversos materiais de divulgação

da empresa, que segundo o sócio B, já refletiu positivamente na prestação de serviços em rodovias, hoje representando 60% do faturamento.

Com relação ao processo de tomada de decisão e novos investimentos, atualmente são feitos baseados em controles, planejamentos e estudos de mercado. Para contribuir com essas decisões a empresa conta com um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) e com funcionários que atuam na gestão da empresa. Segundo o sócio A, essas mudanças foram extremamente necessárias, pois com o crescimento da empresa as decisões se tornaram cada vez mais complexas, assim como seus impactos também se tornaram maiores.

O processo de recrutamento de funcionários sofreu poucas mudanças desde o início, pois a maioria dos funcionários contratados para trabalhar no setor operacional ainda é por indicação, mas alguns critérios foram adotados como, por exemplo, teste psicológico e comprovação de experiência para algumas funções. Já os funcionários para cargos de liderança e gestão, apesar de algumas contratações ocorrerem também por indicação e outras por vagas divulgadas, todos os candidatos passam por uma entrevista com os próprios sócios.

A sede do negócio que no início era na residência do sócio A já passou por três mudanças necessárias em virtude da expansão do negócio e da contratação de funcionários para trabalhar no escritório. Hoje a empresa conta com uma área composta por um galpão, utilizado para alocar máquinas e equipamentos e o escritório, onde trabalham os sócios e o pessoal administrativo. Novas mudanças e expansão dessas instalações são planejadas pelos empresários.

Os sócios continuam reinvestindo o dinheiro na própria empresa e alegam ainda ter dificuldade em conseguir financiamento externo. Além disso, planejam a expansão do negócio no mercado com a execução de outros tipos de serviços na construção civil. O foco atual é na implantação de sistemas para aperfeiçoar os controles e também no investimento em equipamentos tecnológicos para aumentar a produção.

4.1.3 Análise do caso

Na lógica *effectuation*, os empresários iniciam um negócio a partir de três categorias que correspondem a um conjunto de meios: a) quem eles são, que diz respeito às suas próprias características, preferências e habilidades; b) o que eles

sabem, que são os conhecimentos e informações que eles possuem; e c) quem eles conhecem, ou seja, as redes sociais nas quais fazem parte (Sarasvathy, 2001a). Podemos observar que os sócios da Empresa X atuavam em firmas do setor de engenharia e decidiram abrir um negócio justamente no mesmo setor, por ser uma área de interesse e habilidade dos mesmos. Inclusive o fator impulsionador foi o sócio A realizar um serviço como pessoa física e o resultado ser satisfatório, além de ser a área de formação de ambos - engenharia civil -, meios esses que dizem respeito a “quem eles são”.

A categoria “o que eles sabem” pode-se perceber pelo fato de já terem atuado nesse mercado e possuírem vasta experiência e informação. Outro meio é a rede de contatos que eles tinham, tanto de possíveis clientes, fornecedores e funcionários, como com pessoas que poderiam contribuir para o crescimento do negócio com indicações, empréstimos, entre outros, representados pelos familiares e amigos, que diz respeito a “quem eles conhecem”. O Quadro 12 a seguir apresenta as categorias pertinentes à lógica *effectuation* e os aspectos dos empreendedores da Empresa X que as ilustram.

Quadro 12 – Conjunto de meios da Empresa X

Quem eles são	Trabalhavam em firmas conceituadas no ramo da engenharia Realização de um serviço no ramo como pessoa física com resultado satisfatório Formação em engenharia civil
O que eles sabem	Formação em engenharia civil Experiência e informações vindas do trabalho anterior
Quem eles conhecem	Possíveis clientes, fornecedores e funcionários Pessoas que atuavam no setor e poderiam indicar a empresa Familiares e amigos que poderiam contribuir com empréstimos e indicações

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se constatar que o conjunto de meios que caracterizou o processo empreendedor da Empresa X foi condizente com o estudo de caso do grupo Vamtec realizado por González et al. (2011), em que puderam identificar que o empreendimento foi criado a partir das características pessoais de um empreendedor individual, como a identidade, relacionamentos profissionais e seus conhecimentos. Além disso, como também no caso do grupo Vamtec o empreendedor dispunha de recursos iniciais que em conjunto com o conhecimento de *stakeholders* contribuíram para a fase nascente do projeto, bem como conhecimento técnico altamente

especializado e o relacionamento pessoal com potenciais clientes e especialistas, decorrente da experiência profissional anterior.

De acordo com a perspectiva tradicional ou *causation*, o processo empreendedor é caracterizado pela identificação, reconhecimento e avaliação de uma oportunidade (Gartner, 1985; Read et al., 2009). Tomando como base essa perspectiva mais linear e pragmática para avaliar a criação da Empresa X, um dos motivos que impulsionou a abertura do negócio, segundo os sócios, foi a identificação de uma oportunidade para atuação em um nicho que não era atendido pelas empresas do setor.

Por outro lado, a partir das entrevistas constatou-se que não foi feita nenhuma análise competitiva ou estudo de mercado para a abertura do negócio e todas as decisões para empreender foram tomadas com base em informações obtidas pelos sócios nos cargos que ocupavam no emprego anterior. Nesse momento, os empreendedores passaram a utilizar a lógica *effectuation* empregando os conhecimentos que eles possuíam (o que eles sabem). De acordo com o modelo explicativo tradicional do processo empreendedor – lógica *causation* - proposto por Labrecque, et al. (2005a, 2005b), o estágio de Preparação para a abertura de um negócio, estágio esse que vêm antes do Lançamento e Consolidação do empreendimento, é o momento em que são realizadas atividades como a elaboração do plano de negócios e pesquisa de marketing, atividades essas que não foram realizadas pelos empreendedores antes da abertura da Empresa X.

Segundo Sarasvathy (2001a), processos que explicam o empreendedorismo a partir da lógica *causation* consideram que o empreendedor possui um objetivo pré-estabelecido e seleciona os meios para alcançar esse objetivo. Por outro lado, a análise do processo empreendedor a partir da lógica *effectuation* considera que o empreendedor avalia os meios disponíveis e escolhe os possíveis objetivos que podem ser alcançados a partir desse conjunto de meios. No caso da Empresa X, os empreendedores utilizaram os meios disponíveis no momento – contatos, formação, experiência e informações (*effectuation*) – porém, há que se ressaltar que, conforme o verbalizado pelos empreendedores, o objetivo da empresa foi definido logo no início, atuar na prestação de serviços de contenções de encostas e fundações, o que pode ser creditado à lógica *causation*.

Portanto, diferentemente do que aborda a lógica *effectuation* (Dew et al., 2009; Read et al. 2009; Read, & Sarasvathy, 2005; Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2003, 2008;

Sarasvathy & Dew, 2005; Sarasvathy et al., 2007), nesse caso o objetivo era claro e específico para os empreendedores, além de se manter o mesmo até os dias atuais, o que remete aos pressupostos da lógica *causation* (Baron & Shane, 2007; Bygrave, 1997; Dornelas, 2016; Gartner, 1985; Hisrich & Peter, 1998; Hisrich et al., 2014; Kotler & Keller, 2012; Labrecque et al., 2005a, 2005). O Quadro 13 a seguir apresenta estratos dos depoimentos que mostram o estabelecimento prévio do objetivo para criação da Empresa X.

Quadro 13 – Objetivos iniciais da Empresa X

Sócio	Depoimentos
A	<i>"Sim, a gente já tinha conhecimento. Os objetivos inicialmente traçados já deixavam claros os rumos que a empresa tomaria, o nicho de mercado que a gente queria atuar, quais clientes eram o foco nosso para fazer o crescimento da empresa."</i>
B	<i>"Os objetivos eram bem claros. Era fazer contenções de encostas, fundações, ou seja, os serviços que a empresa faz hoje. Inclusive um dos objetivos era ser fornecedor da Vale, da Gerdau, coisas que a gente está conseguindo ao longo desses anos."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Os sócios da Empresa X relataram que não realizaram uma pesquisa de mercado antes da constituição da empresa, não foram elaboradas estratégias para apresentar e oferecer o serviço ao mercado, as tomadas de decisões eram rápidas e sem muita pesquisa, os investimentos e o posicionamento da empresa também não eram feitos baseados em uma análise de mercado, a seleção de funcionários era simples e feita pelos próprios empreendedores e o escritório foi montado na residência do sócio A. Esses fatos convergem com a lógica *effectuation*, pois nessa lógica explicativa do processo empreendedor, entende-se que as decisões do empresário são tomadas considerando os recursos que ele tem disponíveis no momento, sem concentrar os esforços em estudos e previsões (Sarasvathy, 2001a).

Por outro lado, diante do objetivo claro de atuação da Empresa X, após a abertura da empresa, os proprietários contrataram uma consultoria para auxiliar no estabelecimento das estratégias, e junto com a assessoria foi elaborado um plano de negócios básico. De acordo com a literatura tradicional sobre o processo de criação de empresas ou *causation*, o plano de negócios é elaborado após a identificação da oportunidade (Hisrich & Peter, 1998; Labrecque et al., 2005a, 2005b; Dornelas, 2016) e antes dos estágios de Lançamento e Consolidação do negócio (Labrecque et al.,

2005a, 2005b). Apesar de não ter sido realizado quando é indicado na literatura tradicional, após a fundação da empresa os sócios se preocuparam em fazê-lo e ele foi seguido durante os três primeiros anos do empreendimento.

Os autores Hisrich et al. (2014) sugerem, como requisito para o sucesso de um negócio, a elaboração de um plano de marketing e que, para isso, é necessário que se realize uma análise do setor de forma a se conhecer o ambiente que irá influenciar a definição da estratégia de marketing. No caso da Empresa X, foi desenvolvido um plano de marketing genérico e um *site* com a ajuda da consultoria, mas que, segundo os entrevistados, não refletia bem a realidade da empresa. Sendo assim, não foram utilizados para divulgar o serviço no mercado, ou seja, mesmo seguindo a teoria tradicional da lógica *causation* que prescreve a elaboração de um plano de marketing, ele não trouxe resultados para a empresa. Nessa situação, pode-se analisar que os empreendedores tentaram seguir o que a lógica *causation* propõe, porém, segundo os sócios, devido ao fato de conhecerem pouco a empresa naquele momento, o plano de marketing não foi útil.

Um dos princípios desenvolvidos por Sarasvathy (2001a) para explicar o processo empreendedor a partir da lógica *effectuation* é o princípio dos “Custo das perdas aceitáveis”, que consiste em avaliar a quantidade e limitação dos recursos disponíveis e quanto o empreendedor estaria disposto a comprometê-los com resultados negativos ou perdas. Para Sarasvathy (2001a, p. 252) “o *effectuator* prefere escolhas que criam mais opções no futuro em detrimento daquelas que maximizam os retornos no presente”. Nesse caso, os sócios da Empresa X abriram mão da estabilidade profissional e financeira como empregados de firmas conceituadas para apostar em um novo negócio que eles tinham ciência que, inicialmente, não traria retorno, apenas investimento, mas que no futuro poderia proporcionar melhor qualidade de vida e retorno financeiro, fatores estes que motivaram a abertura da empresa. Portanto, ao abrir o negócio, os sócios definiram o quanto estavam dispostos a perder inicialmente para tentar obter melhor qualidade de vida e retorno financeiro no futuro. De acordo com Bourry e Teixeira (2019), a decisão de seguir uma carreira seja ela trabalhar em uma empresa ou criar um novo empreendimento pode ser influenciada pelas aspirações, atitudes, habilidades e custos de oportunidade. Conforme analisado no caso 1, as aspirações, habilidades e o custo de oportunidade tiveram forte influência na decisão dos empreendedores ao deixarem os cargos que ocupavam.

Outro princípio identificado como componente da lógica *effectuation* é o das “Alianças estratégicas” com *stakeholders*. Ao criar alianças estratégicas com os principais *stakeholders* que podem contribuir para a construção de um futuro promissor, os empreendedores não precisam perder recursos, tempo e esforços fazendo previsões (Sarasvathy, 2003). No caso da Empresa X, para reduzir o problema inicial da falta de crédito no mercado, a empresa buscou estabelecer parcerias com fornecedores de modo que eles concediam maior prazo para pagamento e forneciam com preços diferenciados, e nos momentos de falta de caixa eles seguravam as cobranças. Também com os clientes foram feitas parcerias para serem prestadores de serviços exclusivos, já que as firmas maiores sempre tinham demandas no ramo que a Empresa X atuava. Com essas alianças a empresa garantia a execução de obras e o fornecimento dos insumos, mesmo em momentos incertos.

Uma aliança estratégica interessante adotada inicialmente pela Empresa X foi com os concorrentes. Eles indicavam a Empresa X para alguns clientes aos quais não poderiam atender e também passavam informações para os sócios sobre algumas oportunidades de obras. Na lógica *causation* a atitude com relação a outras empresas que prestam o mesmo serviço é de concorrência, mas na lógica *effectuation* a atitude é de parceria, de modo a construir o mercado junto com clientes, fornecedores e até concorrentes em potencial (Dew et al., 2008).

O princípio da lógica *effectuation* “Exploração de contingências” consiste em explorar e aproveitar como oportunidades as situações que surgem inesperadamente ao longo do tempo. Os sócios da Empresa X relataram que um dos imprevistos que enfrentaram foi a dificuldade em conseguir crédito no mercado, pois não esperavam que seria tão complicado conseguir um financiamento. Para superar essa surpresa, os sócios optaram, para capitalizar o negócio, por não fazer retiradas de lucro da empresa e nem do próprio *pró-labore*, além disso foi necessário pegar empréstimos com familiares em alguns momentos. Mas apesar disso, os empreendedores relatam que superaram muito bem essa fase.

E por último, o princípio de “Controlar um futuro imprevisível” que diz respeito à administração de eventos futuros imprevisíveis, em que os empreendedores permanecem flexíveis e abertos a mudanças. Para Sarasvathy (2001a, p.252) “na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.” No caso 1, ao fazer parcerias estratégicas com os fornecedores e clientes, a Empresa X garantiu os recursos necessários para continuidade do negócio, que foram o fornecimento de

insumos e a garantia de obras. Dessa forma, os empreendedores conseguiram controlar o futuro sem perder tempo e esforços fazendo previsões e estudos de mercado que poderiam se tornar inócuos em virtude de questões imprevistas que, inevitavelmente, surgem.

O Quadro 14 a seguir apresenta estratos dos depoimentos que ilustram os princípios da lógica *effectuation* no processo empreendedor da Empresa X.

Quadro 14 - Princípios da lógica *effectuation* identificados na Empresa X

Princípios	Depoimentos
Custo das perdas aceitáveis	<i>"[...]ter uma qualidade de vida melhor, porque trabalhando para outras pessoas você vende o seu tempo para essas pessoas, e tendo seu próprio negócio você controla um pouco mais o seu tempo, então você sabe que a sua produção está mais ligada a gerar riqueza para você e não para outras pessoas."</i> (Sócio A)
	<i>"Então demorou-se muito tempo para começar a ter uma retirada de pró-labore na empresa [...]"</i> (Sócio A)
Alianças estratégicas	<i>"[...] com fornecedores novos também a gente fez bastante parceria, porque o capital de giro numa empresa de pequeno porte, iniciando, às vezes tem problemas, então como o fluxo de caixa pode ser afetado a gente tem que ter parcerias para poder ir segurando as cobranças, em momentos em que o caixa está muito baixo."</i> (Sócio A)
	<i>"[...] fizemos parceria com alguns clientes para sermos prestadores de serviços exclusivos dessas empresas [...]"</i> (Sócio A)
Exploração de contingências	<i>"A gente achou que iria conseguir crédito mais fácil para algumas coisas, depois vimos que essa linha de crédito no Brasil não é um processo fácil para uma empresa."</i> (Sócio A)
	<i>"Não tiramos dinheiro da empresa durante muitos anos. Na verdade, pegamos dinheiro com familiares, depois pagamos [...]. Então demorou muito tempo para começar a ter uma retirada de pró-labore na empresa, de modo que o lucro da empresa fosse sendo reaplicado para fazer o crescimento dela."</i> (Sócio A)
Controlar um futuro imprevisível	<i>"A gente sempre busca parceiros. Os nossos parceiros a gente entende que são nossos fornecedores e clientes, então a gente tem uma gama de parceiros que estão com a gente em quase todas as obras [...]"</i> (Sócio B)
	<i>"[...] temos empresas parceiras que tem sempre demandas do serviço que a gente presta, geram movimento financeiro para empresa, geram caixa, então isso é importante para o crescimento da empresa. E em relação aos fornecedores, a questão de segurar algumas cobranças no momento de caixa baixo, ajuda a empresa a não ter problemas financeiros."</i> (Sócio A)

Fonte: Elaborado pela autora

Reconhece-se claramente, na Empresa X analisada, a predominância dos princípios relacionados à lógica *effectuation* no processo de criação do negócio. No entanto, podemos destacar alguns elementos da lógica *causation* no processo inicial, como o estabelecimento de um objetivo claro desde o início, a identificação de uma oportunidade e algumas ações que os sócios realizaram, após a abertura da empresa,

buscando seguir o que propõe a literatura tradicional, como a contratação de uma consultoria que auxiliou na elaboração do plano de negócio e do plano de marketing.

A partir da consolidação e desenvolvimento da empresa no mercado, e com a forte crise que ocorreu em 2016, em que os sócios não esperavam que fosse tão intensa, foi feito um planejamento para a continuidade da empresa. Os empreendedores buscaram fazer novas adequações de modo que possíveis atrasos de recebimentos ou crises não tivessem tanto impacto na sobrevivência do negócio. Além do mais, segundo o sócio A essas mudanças foram extremamente necessárias, pois com o crescimento da empresa as decisões se tornaram cada vez mais complexas, assim como seus impactos também se tornaram maiores.

Portanto, atualmente, depois de nove anos de existência, percebe-se que, nos processos decisórios utilizados, há uma conjugação das lógicas *effectuation* e *causation*, mas com predominância da lógica *causation*. De acordo com Sarasvathy (2001a), a lógica *effectuation* predomina nos estágios iniciais do negócio e à medida que a empresa se consolida e cresce, a tendência é que o empreendedor passe a utilizar a lógica *causation* em seus processos decisórios, perspectiva essa que se pode comprovar no presente estudo.

Observa-se a mesma situação na pesquisa realizada por Levinton e Hofmann (2013), em que foram estudados quatro casos de mulheres empreendedoras e foi observado que uma delas, com o objetivo de expansão do negócio, abandonou a lógica *effectuation* nos seus processos decisórios, lógica essa que foi utilizada nos estágios iniciais do empreendimento, para os processos de *causation*, tendo se tornado cada vez mais racional com relação às estratégias de expansão.

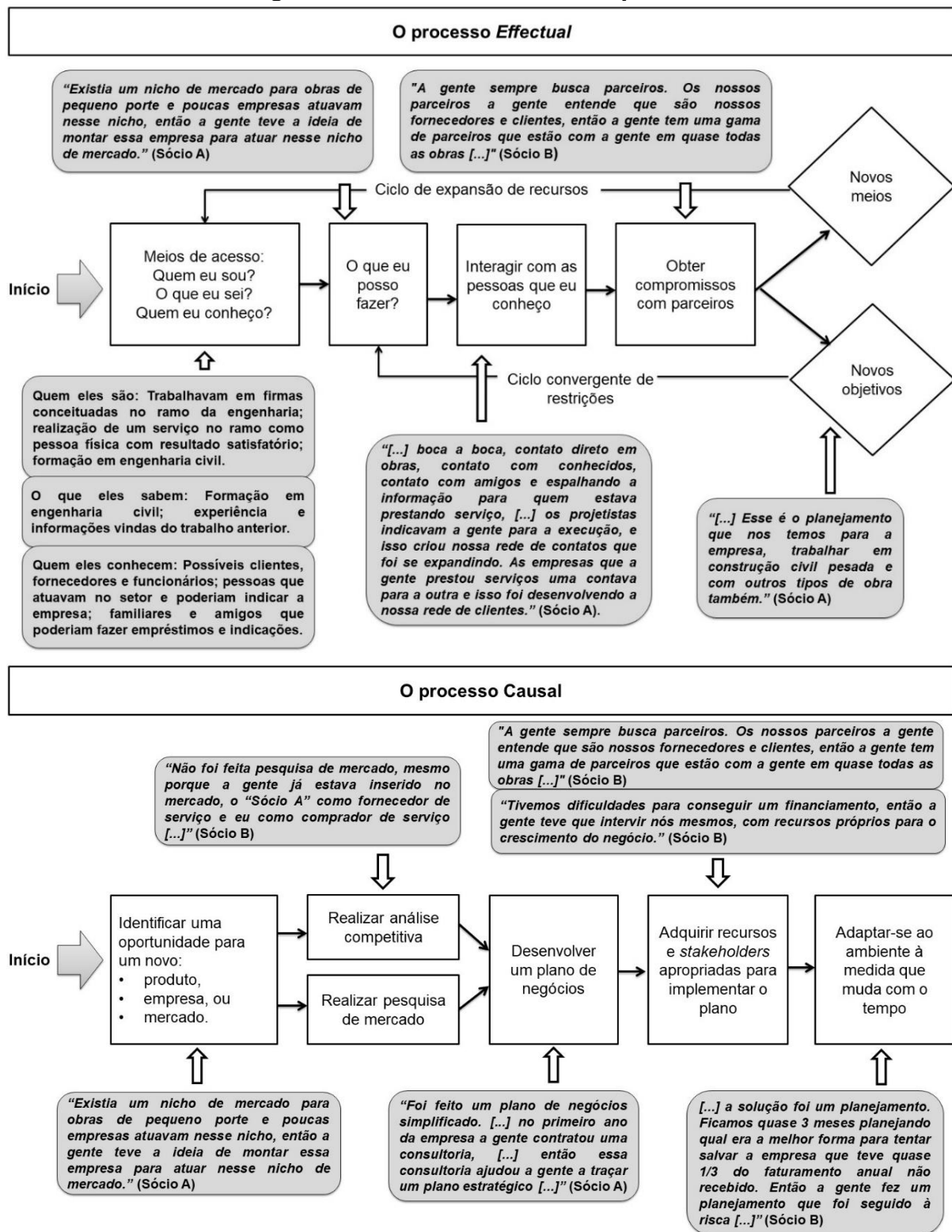
Nos dias atuais, por um lado, e tendo como referência a perspectiva *causation*, a empresa continua possuindo um plano de negócios que é revisado a cada 2 anos; as estratégias para levar o serviço ao mercado foram aperfeiçoadas de modo que hoje a empresa conta com um responsável comercial bem como investimentos em marketing; o processo de tomada de decisão e novos investimentos são feitos baseados em controles, planejamentos e estudos de mercado, e para contribuir com essas decisões a empresa adquiriu um sistema ERP, além de contar com funcionários que atuam na gestão do negócio. Além disso foram feitas expansões das instalações da empresa que já não fica mais localizada na residência do sócio A e o recrutamento e seleção de funcionários, mesmo que simples, passou a ser adotado, pois antes não

era feito. O foco atual, de acordo com os empreendedores, é aperfeiçoar cada vez mais os controles.

Por outro lado, sob a lógica *effectuation*, ainda que exista um plano de negócios, segundo os sócios, o mesmo ainda não é utilizado como parâmetro de comparação de metas previstas e realizadas; apesar dos investimentos no comercial e em marketing, ainda não existe um plano de marketing formalizado e detalhado; e embora o objetivo inicial do negócio não tenha sido alterado, os empreendedores planejam a expansão do negócio no mercado com a execução de outros tipos de serviços na construção civil.

Resgatando o modelo teórico elaborado para análise dos casos, a Figura 10 sintetiza o uso das lógicas *effectuation* e *causation* na Empresa X investigada.

Figura 10 – Modelo Teórico Empresa X



Fonte: Elaborado pela autora

Em resumo, percebe-se que no processo de criação da Empresa X houve uma combinação das lógicas *effectuation* e *causation*, mas com predominância da lógica *effectuation*. Para iniciar a empresa, primeiramente os empreendedores contaram

com os meios de acesso baseados em quem eles são, o que eles sabem e quem eles conhecem, que diz respeito ao uso da lógica *effectuation*. Partindo desses meios, eles puderam identificar uma oportunidade no mercado de um nicho que não era atendido, etapa essa que faz parte do processo empreendedor das duas lógicas, sendo “o que eu posso fazer” da lógica *effectuation*, e “identificar uma oportunidade” da lógica *causation*.

De acordo com o processo causal, o próximo passo seria realizar uma análise competitiva e uma pesquisa de mercado, atividades essas que não foram feitas para a abertura da Empresa X, pois de acordo com os sócios, eles já conheciam o mercado devido a experiência anterior. Dessa forma, nessa fase predomina o uso da lógica *effectuation* em que os empresários não concentraram esforços em estudos e previsões para abertura do negócio (Sarasvathy, 2001a).

A etapa seguinte, definida pelo processo empreendedor tradicional ou *causation* e que foi realizada pela Empresa X, foi o desenvolvimento de um plano de negócios que foi feito com o auxílio de uma consultoria. Apesar de ter sido elaborado somente após a abertura da empresa, os empreendedores buscaram seguir o que a teoria tradicional propõe, sendo parte do processo causal. Gartner (1985) baseando-se no trabalho de oito pesquisadores que apresentaram visões semelhantes do processo de empreender, reuniu em seu estudo seis comportamentos ou ações realizadas por empreendedores para criar um novo empreendimento, mas para o autor, esses comportamentos são realizados pelos empreendedores, mas não necessariamente obedecendo a uma sequência, como no caso da Empresa X.

Posteriormente, as duas lógicas estabelecem parcerias com *stakeholders*, sendo no *causation* a busca de recursos e *stakeholders* para implementar o plano de negócios, e no *effectuation* obter compromissos com esses parceiros para garantir o futuro do empreendimento e assim os empreendedores não perderem recursos, tempo e esforços fazendo previsões. No caso da Empresa X foram feitas parcerias com fornecedores e clientes que contribuíram com momentos difíceis da empresa, assumindo alguns compromissos, como a garantia de insumos pelos fornecedores e de obras pelos clientes, além da parceria inicial com concorrentes que indicavam a Empresa X e passava informações sobre oportunidades de obras, características predominantes da lógica *effectual*.

Por outro lado, a lógica causal propõe que sejam conquistados antes da abertura do negócio, não somente *stakeholders*, mas também recursos. No caso

analisado, os empreendedores não obtiveram sucesso ao tentar um financiamento para a empresa e tiveram que utilizar basicamente de recursos próprios e empréstimos com familiares e amigos, evidenciando a tendência no uso da lógica *effectuation*.

Por fim, observa-se que a Empresa X buscou se adaptar ao ambiente devido à forte crise que impactou o desempenho da empresa e em busca de vantagem competitiva no mercado, conforme característica do processo causal e, em contrapartida, os empreendedores consideram novos objetivos de atuação para o negócio com uma possível expansão para outros tipos de obra, conforme *processo effectual*. Dessa forma, reconhece-se que há uma junção das duas lógicas no processo empreendedor da Empresa X, porém com predominância no uso da lógica *effectuation* no início do negócio.

4.2 Caso 2 – Empresa Y

4.2.1 Breve apresentação do setor de Terceirização

A terceirização é um processo no qual as empresas transferem a execução de uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados para trabalhadores de outra empresa, ou seja, a empresa que terceiriza a atividade é a “empresa-mãe ou contratante”, e a empresa que executa a atividade terceirizada é chamada de “empresa terceira ou contratada” (DIEESE, 2003).

Para Costa (2017), os apoiadores da terceirização defendem que esse processo é uma importante ferramenta de gestão, pois possibilita que as organizações, tanto públicas como privadas, se especializem e se concentrem nas áreas centrais da sua atividade produtiva, o que resultaria em redução de custo, e, como consequência crescimento econômico e emprego (Costa, 2017).

De acordo com Pelatieri, Camargos, Ibarra e Marcolino, (2018), os setores onde predominam a terceirização de atividades e mão de obra são: construção civil; confecção de roupas; fabricação de calçados; coleta de resíduos; armazenamento; serviços de fornecimento de alimentação coletiva (*catering*); consultoria em tecnologia da informação; atividade de teleatendimento; e serviços de engenharia. Segundo o relatório, a construção civil é o setor que apresenta maior evidência de terceirização nos canteiros de obra (Pelatieri et al., 2018).

No final de década de 1960 a terceirização começou a ser registrada no Brasil e seu início se deu no setor público, mas logo difundiu para o setor privado (Campos, 2018). Mas foi por volta dos anos 90 que o assunto obteve notoriedade para o governo, trabalhadores e empresários e a terceirização foi disseminada e seu uso foi intensificado no país (DIEESE, 2003).

Atualmente, há diversas propostas em tramitação no parlamento brasileiro capazes de definir uma regulação legislativa para a terceirização, como por exemplo, o Projeto de Lei nº 4.330/2004 que dispõe sobre os contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes; a Lei nº 13.429/2017 que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros; e o Projeto de Lei nº 6.787/2016 que adequa a legislação às novas relações de trabalho (Campos, 2018). Porém, existe um grande debate sobre o assunto envolvendo os representantes dos trabalhadores e das empresas, principalmente com relação aos direitos dos trabalhadores (Campos, 2018). De acordo com o IBGE, em 2018, 22% dos trabalhadores formais eram terceirizados. Os dados mostram que o mercado de trabalho na área de serviços terceirizados vem aumentando de forma gradativa.

4.2.2 Descrição do caso

A Empresa Y é uma empresa de porte médio que está no mercado há cerca de 9 anos, atuando no setor de terceirização, prestando serviços de portaria, recepção, limpeza, telefonia, copeiragem, jardinagem, orientador de shopping e estacionamento, entre outros serviços. A empresa, fundada em 2011, possui aproximadamente 150 funcionários e um faturamento médio anual de 5 milhões de reais, segundo os entrevistados. Com sede na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, mas com capacidade de atuação nacional, a Empresa Y atualmente presta serviços nas regiões Sudeste e Nordeste do país.

A empresa foi fundada por dois sócios que hoje atuam como administradores. O sócio A tem 49 anos e é formado em Administração pela Faculdade Novos Horizontes e atuava como Diretor Comercial em uma empresa do mesmo segmento da Empresa Y. O sócio B tem 60 anos e é formado em Técnico de Minas pela Escola Técnica Vital Brasil e atuava como Diretor Operacional na mesma empresa que o sócio A trabalhava, onde eles se conheceram. A ideia de montar a Empresa Y surgiu

a partir da percepção de uma lacuna no mercado de terceirização, em que havia necessidade de uma melhor gestão da mão de obra. Segundo os sócios, eles tentaram implantar essa mudança na empresa que trabalhavam, mas não obtiveram êxito por resistência dos proprietários. Então, aliando essa percepção com a vasta experiência no segmento, os sócios decidiram deixar os cargos que ocupavam para juntos abrirem a Empresa Y, conforme depoimentos a seguir:

A gente percebeu uma necessidade diferente no mercado, que poderíamos fazer algo diferente do que o mercado propõe, que é a valorização do profissional, não tratar o profissional como simples patrimônio, que é o que as grandes empresas fazem. (Sócio A).

Nós já estávamos no negócio há 20 anos, então a ideia foi criar uma empresa dentro do negócio que a gente já vivia há anos. Mais uma empresa dentro do mercado que a gente já conhecia muito bem, porém com esse diferencial. (Sócio B).

Outro fator que motivou os sócios para a abertura da empresa foi a busca por uma melhor qualidade de vida e maior liberdade como dono do seu próprio negócio, conforme relata o sócio A:

Nós éramos funcionários de uma outra empresa do mesmo segmento, então nós reunimos partindo de uma necessidade de melhoria de qualidade de vida, pois como empresário você tem mais liberdade do que trabalhando pela CLT. Então nós nos reunimos por uma necessidade pessoal, não era nem financeira de imediato [...] (Sócio A).

Como tinham uma longa experiência no mercado de terceirização, os sócios relataram que não foi necessário um estudo para estabelecer o público-alvo, pois era o mesmo mercado que eles atuavam na empresa anterior e consideravam que o conheciam bem. Ao perguntar aos sócios sobre como foi estabelecido o mercado-alvo, eles responderam o seguinte: “A partir da experiência que tínhamos no mercado.” (Sócio A), e “Vivendo nele há 20 anos.” (Sócio B).

Assim sendo, ao tomar a decisão de abrir a empresa, os sócios tinham o objetivo do negócio bem claro e específico, que era empreender no mercado que eles já atuavam há anos, porém imprimindo diferencial nas práticas de gestão de pessoas. Além disso, eles alegaram que em nenhum momento ou situação cogitaram mudar a ideia inicial do negócio, o objetivo sempre foi bem estabelecido.

O objetivo era muito claro e muito específico. Atuar no mercado que a gente já lidava com ele há 20 anos. A diferença foi como lidar dentro desse mercado, com diferencial. O principal diferencial nosso é a forma de tratamento do colaborador. (Sócio B).

Talvez por terem clareza quanto aos objetivos do empreendimento, os proprietários não realizaram um plano de negócios. Segundo eles, a sua elaboração naquele momento não era prioridade devido aos esforços financeiros e de tempo. Atualmente existe um planejamento informal, onde consta o que eles querem para a empresa, onde atuar, entre outras informações básicas. Um plano de negócios formal ainda não foi feito, eles atuam apenas com um planejamento informal, mas que para eles é eficiente e suficiente.

[...] o plano de negócios é de acordo com a necessidade, e no início você tem que ir à luta de tudo, e não tem aquela necessidade imediata, não dá para ficar planejando muita coisa. Porque quando você monta uma empresa e sai de uma estabilidade, você continua tendo que pagar as contas, então não dá para planejar muita coisa nesse momento. (Sócio A).

Para iniciar o negócio os sócios dispuseram apenas de recursos próprios, que segundo eles, eram poucos, então buscaram empréstimos com amigos e foram realizando os pagamentos desses empréstimos à medida que a empresa obtinha receita. Já o crescimento do negócio foi obtido com o reinvestimento do lucro da própria empresa que propiciou a alavancagem do negócio.

No início, os recursos próprios eram poucos, então nós buscávamos recursos de amigos, procurávamos pessoas que a gente conhecia para emprestar e a gente ia cobrando de acordo com o faturamento, então foi com a ajuda de amigos mesmo. Depois de uns 5 anos tentamos financiamento com instituições financeiras, mas não conseguimos devido a burocracia e estrutura da empresa. (Sócio A).

No início, os sócios também puderam contar com a parceria de alguns fornecedores. Ao estabelecer essas parcerias, eles conseguiam maior prazo de pagamento na compra de materiais para a prestação do serviço e compravam com preço de distribuidor, e não consumidor final. O relacionamento com esses parceiros foi facilitado, pois alguns eram seus amigos e outros vieram da rede de fornecedores da empresa em que trabalhavam antes. Os proprietários apresentaram o novo negócio para esses fornecedores em busca de parcerias para contribuir com o crescimento da empresa no mercado. Para os sócios, essas parcerias tiveram forte contribuição para a prestação do serviço, pois elas foram feitas com os fornecedores que possuíam os melhores produtos do mercado, o que impactou diretamente na qualidade do serviço.

A localização da sede da empresa foi escolhida a partir de uma oportunidade de dividir com um parceiro um espaço ocioso, levando em consideração o menor custo. Segundo os empresários, a localização do escritório não possui relevância para o negócio pelo fato da Empresa Y ir até o cliente, tanto para a prestação do serviço, quanto para visitas comerciais.

Uma oportunidade. Tínhamos um parceiro que tinha uma área disponível. Para nós o endereço não tem a mínima importância, nós não temos visita do cliente, nós que vamos até o cliente. Raramente um cliente vem conhecer a nossa estrutura, então foi uma oportunidade mesmo. (Sócio B).

Em virtude da ampla experiência no mercado de terceirização, os donos da Empresa Y, ao abrir o negócio, já possuíam o contato de diversas empresas que utilizavam o serviço que eles se propunham a prestar. Portanto, para captar os primeiros clientes, os próprios sócios fizeram contato comercial com esses potenciais clientes, apresentando a nova empresa. Eles enfatizaram que, por questões éticas, inicialmente não se apresentaram para clientes que eram ativos na empresa em que trabalhavam, apenas para as empresas que não eram mais clientes, que já havia solicitado algum orçamento ou que tinham os contatado anteriormente.

Nós já conhecíamos o mercado, as pessoas que poderiam ser clientes, os concorrentes, então nós procuramos essas pessoas, batemos de porta em porta, procurando essas pessoas que a gente conhecia para nos dar oportunidade. (Sócio A).

Nós tínhamos conhecimento de todos os clientes, que eram meus clientes, pois eu era diretor operacional e o 'sócio A' diretor comercial. Então a gente tinha toda a carteira de cliente que eram nossos clientes na empresa antiga. Com esses clientes não fizemos contato, pelo menos nos primeiros 6 meses, por ética comercial. Então fomos em outros clientes que na empresa antiga também nos consultavam, que já tinham sido clientes e deixaram de ser, pois esse ramo tem uma rotatividade muito grande. (Sócio B).

Nenhum plano de marketing ou divulgação foi feito para levar o serviço ao mercado e consolidar a empresa no meio. Os proprietários utilizaram as vantagens de menor preço, obtida principalmente pelo baixo custo administrativo e, com o *network* que possuíam, conseguiram ganhar os primeiros clientes e comprovar que o diferencial de gestão de pessoas resultava em um serviço de melhor qualidade, fator este que, na visão dos sócios, contribuiu para a consolidação da empresa no mercado da terceirização.

Com a abertura da empresa, o processo de recrutamento de pessoas era feito pelos próprios empresários. Eles buscavam por profissionais em anúncios e no SINE (Sistema Nacional de Emprego) e realizavam a seleção por meio de entrevista. Depois de captado alguns colaboradores, eles passaram a contratar também por meio de indicações feitas pelos próprios colaboradores.

Com relação a surpresas e imprevistos durante o processo de abertura e crescimento do negócio, os sócios relataram que a crise no Brasil impactou na empresa por volta de 2014 e foi o que mais dificultou o processo de crescimento do negócio e ainda vem dificultando, pois compreende grande parte do período de constituição da empresa. Para contornar a situação foi necessário expandir a prestação de serviços para outros estados, pois inicialmente o objetivo era atender somente empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Além disso, contratos de períodos menores começaram a ser aceitos, sendo que inicialmente, em um cenário mais promissor, não teriam sido aceitos, conforme relato dos sócios. *“A própria expansão para outros estados foi pela necessidade, passamos a fechar contratos em outros estados e com períodos curtos, ações que não faríamos em outras épocas fora da crise e em situações melhores.”* (Sócio A).

Quando os sócios se deparavam com alguma decisão a ser tomada, eles informaram que eram feitas sem planejamento ou estudo, mas que eram decisões necessárias no momento para o andamento da empresa. O sócio A relatou que no início não tinham muito tempo para planejar e elaborar estratégias de tomadas de decisões, portanto utilizavam da ampla experiência no mercado para decidirem. *“Não fazíamos estudos. As decisões eram tomadas de acordo com a necessidade, a disponibilidade e com nossa experiência.”* (Sócio A).

Nos dias atuais, 2019, a empresa ainda não possui um plano de negócios formal e documentado, apenas um planejamento informal, onde consta o que eles querem para a empresa, onde atuar, entre outras informações básicas, mas que para eles é eficiente e suficiente. As estratégias para levar o produto ao mercado foram aperfeiçoadas de modo que hoje a empresa realiza investimentos no setor comercial, com a contratação de vendedores e telemarketing. Além disso, o sócio A informou que também utilizam como estratégia abordar clientes potenciais, e para o sócio B, o respaldo da carteira de clientes que a empresa já possui é o que mais contribui para a sua consolidação no mercado, pois com ela é possível atestar a qualidade da prestação de serviços da empresa.

O processo de tomada de decisão atualmente é feito com mais planejamento. Hoje os sócios buscam mais informações e realizam consultas e estudos para tomar as decisões com mais cautela, pois segundo o sócio A, existe uma necessidade maior de tomadas de decisões seguras devido ao porte da empresa e o fato de conhecerem mais o negócio contribui para essas medidas. Apesar dos proprietários buscarem mais informações e estudos, segundo eles, o posicionamento da empresa ainda é definido com base nos anos de experiência que eles possuem no mercado, conforme afirma o sócio A: *“Continuamos baseando na experiência, mas hoje temos que buscar consultar o mercado sim.”* (Sócio A).

Com relação ao processo de recrutamento de funcionários, a empresa conta com pessoas para ajudar os sócios a realizarem o processo, pois no início era feito somente por eles. Além disso, é um processo mais completo e direcionado, em que eles conseguem selecionar profissionais melhores e regionalizar as contratações.

No início nós mesmos que fazíamos tudo, agora é feito um processo de seleção. Então no decorrer dos anos, nós melhoramos o nosso processo de recrutamento, porque no início nós não tínhamos. Hoje conseguimos selecionar mão de obra com mais qualidade, por área e região. Fazemos um processo bem direcionado, bem melhor do que era antes. (Sócio A).

Pensando na segurança da empresa, os fundadores pretendem investir na área de tecnologia da informação para criar um banco de dados mais seguro. Também pensam manter os investimentos na área comercial para captarem mais clientes e planejam expandir para outros estados e para outros tipos de prestação de serviços, como por exemplo, a vigilância armada. Apesar disso, os sócios não visam grandes mudanças e investimentos no negócio, pois alegaram ser um momento de dificuldade em virtude do cenário econômico recessivo do país, portanto estão trabalhando para manter o que a empresa é hoje.

4.2.3 Análise do caso

Conforme já amplamente esclarecido, na lógica *effectuation*, os empresários iniciam um negócio a partir de três categorias que correspondem a um conjunto de meios: quem eles são, o que eles sabem e quem eles conhecem (Sarasvathy, 2001a). Podemos observar que os sócios da Empresa Y abriram o empreendimento com base nesses três meios, primeiramente pelo fato de o negócio atuar no mesmo segmento

da empresa que eles trabalhavam anteriormente, que revela a preferência dos empreendedores pela área, bem como a existência de conhecimento, em função da longa experiência na empresa anterior, que diz respeito a categoria “quem eles são”.

Em segundo lugar, analisando a categoria “o que eles sabem”, os empreendedores dispunham de muito conhecimento e informações sobre o mercado ao qual a Empresa Y está inserida, fator esse, que segundo os proprietários, dispensou a realização de um estudo de mercado. Além disso, a partir desse conhecimento eles puderam identificar um diferencial para o segmento que eles queriam atuar. E em terceiro, os empreendedores contavam com uma carteira de contatos tanto de potenciais clientes, quanto de fornecedores também decorrentes da experiência profissional anterior, além de possuírem amigos que os apoiavam e os poderiam ajudar financeiramente e com indicações do negócio, que está relacionado à categoria “quem eles conhecem”.

Para Sarasvathy, “o empreendedor eficaz começa com quem ele é, com o que ele sabe e com quem ele conhece, para descobrir pelo menos um cliente ou parceiro que esteja interessado em um produto ou serviço que possa oferecer.” (Sarasvathy, 2003, p. 214). O Quadro 15 a seguir apresenta as categorias pertinentes à lógica *effectuation* e os aspectos dos empreendedores da Empresa Y que as ilustram.

Quadro 15 – Conjunto de meios da Empresa Y

Quem eles são	Trabalhavam em uma empresa do segmento de terceirização Anos de experiência e desenvolvimento de habilidades/competência no setor
O que eles sabem	Experiência e informações obtidas no trabalho anterior Identificação de um diferencial para o segmento
Quem eles conhecem	Carteira de clientes e fornecedores Amigos que poderiam fazer empréstimos e indicações

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando pela perspectiva tradicional ou *causation* do processo empreendedor, a primeira fase do processo constitui-se de identificar e avaliar a oportunidade para empreender (Dornelas, 2016; Hisrich & Peter, 1998; Labrecque et al., 2005a, 2005b), e uma das razões que motivou os empreendedores a criar a empresa foi a percepção de uma necessidade de fazer uma melhor gestão de pessoas no mercado de terceirização, ação esta que não era feita, na visão deles, pelas empresas já consolidadas. Portanto, os empreendedores identificaram e avaliaram essa oportunidade como o fator que seria o diferencial da Empresa Y.

A partir da identificação da oportunidade, os sócios declararam que já tinham o objetivo da empresa bem claro antes da sua abertura, que era atuar no segmento que eles já trabalhavam há anos, porém com o diferencial. De acordo com Sarasvathy (2001a), na lógica *causation* o empreendedor possui um objetivo pré-estabelecido e seleciona os meios para alcançar esse objetivo, e na lógica *effectuation* o empreendedor, a partir dos meios disponíveis escolhe os possíveis objetivos que podem ser alcançados a partir desse conjunto de meios. No caso da Empresa Y, percebe-se que nessa situação houve uma conjunção do uso da lógica *effectuation* e *causation*, pois os empreendedores utilizaram dos meios disponíveis no momento (*effectuation*), mas o objetivo do negócio já foi definido logo no início (*causation*). O Quadro 16, a seguir, apresenta os depoimentos dos empresários que ilustram isso.

Quadro 16 – Objetivos iniciais da Empresa Y

Sócio	Depoimentos
A	<i>"Os objetivos foram claros, já direcionados para onde a gente iria começar. Nós não criamos a empresa para depois começar a desenvolver a ideia, já criamos com aquele objetivo, com foco de prestar serviço."</i>
B	<i>"O objetivo era muito claro e muito específico. Onde atuar era o mercado que a gente já lidava com ele há 20 anos. A diferença foi como lidar dentro desse mercado, com diferencial."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar dos empreendedores possuírem clareza quanto ao objetivo de atuação para a empresa, definido a partir da percepção de uma oportunidade, eles alegaram não ter feito nenhum estudo e análise do mercado, nem um plano de negócios para a abertura do empreendimento. Segundo os depoimentos, como já atuavam nesse ramo há cerca de 20 anos, tinham total conhecimento do mercado. Além disso, eles informaram que a realização de um plano de negócios naquele momento não era prioridade, em virtude do que isso demandaria de recursos financeiros e de tempo. Portanto, nessa situação, percebe-se claramente o uso da lógica *effectuation* pelos empreendedores, pois de acordo com Sarasvathy (2001a), o empreendedor começa com os meios que ele tem disponíveis no momento, não dispendendo esforços em estudos, planejamento e previsões.

Outras características do processo empreendedor da Empresa Y que revela o uso da lógica *effectuation* pelos empreendedores é a não realização de um plano de marketing com estratégia ou divulgação para levar o serviço ao mercado; as decisões

foram tomadas sem nenhum planejamento ou estudo, apenas com a intuição adquirida na experiência profissional anterior; os próprios empreendedores que selecionavam os funcionários de maneira simples e o escritório da empresa foi montado na forma de rateio de espaço físico com outra organização. Diversos autores da literatura tradicional sobre empreendedorismo propõem modelos, geralmente em fases sequenciais, para explicar o processo empreendedor (Hisrich & Peter, 1998; Dornelas, 2016), porém as características do processo empreendedor da Empresa Y evidenciam que para abrir o negócio os empresários utilizaram basicamente os recursos e meios que eles tinham no momento, sem usar nenhum plano ou sequência, conforme a lógica *effectuation* (Dew et al., 2009; Read et al., 2009; Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2003, 2008; Sarasvathy et al., 2019).

O princípio do “Custo das perdas aceitáveis”, que consiste em avaliar a quantidade e limitação dos recursos disponíveis e quanto o empreendedor estaria disposto a comprometê-los com resultados negativos ou perdas, é um dos princípios elaborados por Sarasvathy (2001a) para explicar o processo empreendedor a partir da lógica *effectuation*. Esse princípio é claramente identificado no processo da Empresa Y, pois os sócios abandonaram estabilidade profissional e financeira para abrir o novo negócio, além de terem investido todos os recursos próprios que tinham no momento. Porém os empreendedores definiram que estariam dispostos a correr o risco e realizar esse investimento em busca de uma maior liberdade e qualidade de vida e, acreditavam que, futuramente, a empresa traria retorno financeiro.

O princípio das “Alianças estratégicas” - criar alianças estratégicas com os principais *stakeholders* que podem contribuir para a construção de um futuro promissor e assim os empreendedores não precisam perder recursos, tempo e esforços fazendo previsões (Sarasvathy, 2003) -, também foi identificado no processo empreendedor da Empresa Y. Os sócios fizeram parcerias com os fornecedores que eram seus amigos e os conheciam da experiência profissional anterior, e que, além de fornecerem produtos de extrema qualidade, concediam prazos e preços diferenciados para a Empresa Y, fator esse que contribuiu não somente para permitir adequado fluxo de caixa da empresa, mas também para a prestação de um serviço de qualidade.

Outro princípio da lógica *effectuation* - “Exploração de contingências” - que consiste em explorar e aproveitar como oportunidades as situações que surgem inesperadamente ao longo do tempo, foi identificada no caso. Na Empresa Y, uma

das situações inesperadas foi a crise que teve início no Brasil e atingiu a empresa por volta de 2014, segundo os sócios, e que para superá-la uma das ações dos empreendedores foi a expansão da prestação de serviços para outros estados, uma vez que inicialmente o objetivo era atuar somente na região metropolitana de Belo Horizonte. Pode-se considerar essa expansão como uma oportunidade pois, atualmente, a empresa não só continua prestando serviços em outros estados como há pretensão dos sócios de expandir para os estados aos quais ainda não estão presentes.

Por último, o princípio de “Controlar um futuro imprevisível” se refere à administração de eventos futuros imprevisíveis, ou seja, controlar o futuro ao invés de prevê-lo (Sarasvathy, 2001a), em que os empreendedores permanecem flexíveis e abertos a mudanças. No caso, os sócios não buscaram fazer planejamento e previsões para o futuro da empresa, mas tomaram ações necessárias para o momento e que poderia levar ao controle de situações futuras, como a parceria com os fornecedores e o diferencial na gestão de pessoas utilizada com seus funcionários. Dessa forma a prestação de serviço com qualidade estava garantida, evitando esforços gerenciais e financeiros para planejar um futuro que é, basicamente, imprevisível.

O Quadro 17 a seguir apresenta estratos dos depoimentos que ilustram os princípios da lógica *effectuation* no processo empreendedor da Empresa Y.

Quadro 17 - Princípios da lógica *effectuation* identificados na Empresa Y

Princípios	Depoimentos
Custo das perdas aceitáveis	<i>"[...] nos reunimos partindo de uma necessidade de melhoria de qualidade de vida, pois como empresário você tem mais liberdade do que trabalhando pela CLT. Então nós nos reunimos por uma necessidade pessoal, não era nem financeira de imediato [...]" (Sócio A)</i>
Alianças estratégicas	<i>"Uma das parcerias que nós buscamos foi com fornecedores que eram nossos amigos. Comprávamos para pagar mais para frente quando recebíamos, então cobria os custos." (Sócio A)</i>
Exploração de contingências	<i>"A própria expansão para outros estados foi pela necessidade, passamos a fechar contratos em outros estados e com períodos curtos, ações que não faríamos em outras épocas fora da crise e em situações melhores." (Sócio A)</i>
Controlar um futuro imprevisível	<i>"Eu trouxe minha rede de fornecedores antigos da empresa anterior como parceiros." (Sócio B)</i> <i>"A gente percebeu uma necessidade diferente no mercado, que poderíamos fazer algo diferente do que o mercado propõe, que é a valorização do profissional, não tratar o profissional como simples patrimônio, que o que as grandes empresas fazem." (Sócio A)</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se comparar o caso da Empresa Y com os resultados da pesquisa realizada por Levinton e Hofmann (2013) em que foram estudados quatro casos de mulheres empreendedoras em dois setores diferentes, e alguns dos resultados identificados foram o uso da perda aceitável, pois as decisões de investimentos não foram planejadas e as empreendedoras deixaram seus empregos para montar os empreendimentos; a construção de alianças estratégicas com clientes, fornecedores e parceiros e a flexibilidade para transformar as adversidades em oportunidades, por meio da adaptação.

Com base nos dados, admite-se que no processo empreendedor da Empresa Y houve predominância dos princípios relacionados a lógica *effectuation*. Pode-se destacar como característica da lógica *causation* apenas o objetivo claro e específico por parte dos empreendedores ao abrir o negócio e a identificação da oportunidade no mercado. Todas as outras fases e princípios pelos quais a empresa passou durante seu processo empreendedor, conforme analisado, revelam o uso da lógica *effectuation*.

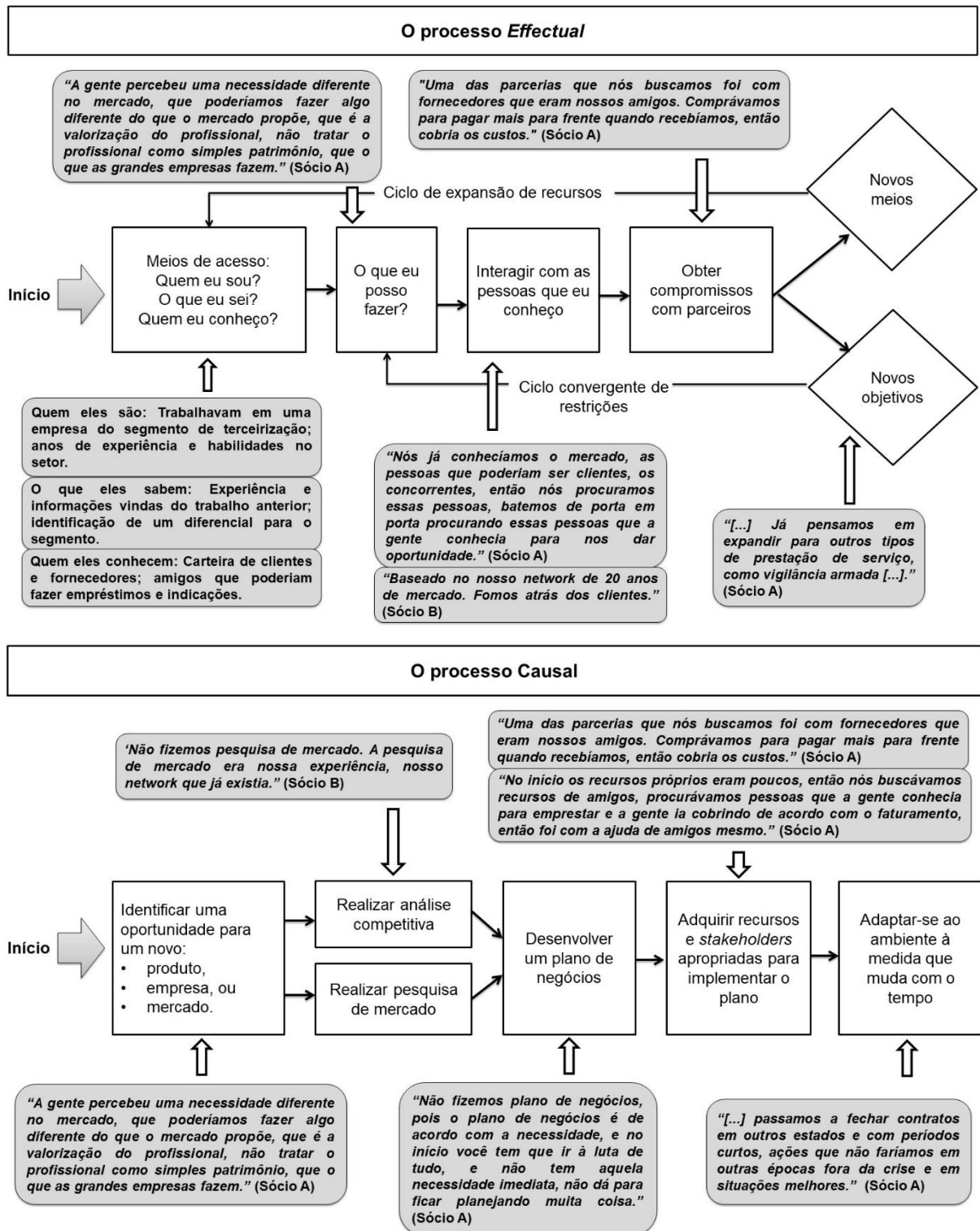
Depois de cerca de nove anos da fundação, pouco mudou. A empresa continua sem um plano de negócios, possuindo apenas um planejamento informal, contendo informações básicas, mas que os empreendedores ainda consideram eficiente e suficiente no momento. As tomadas de decisões, segundo os sócios, são feitas com mais planejamento e com busca de informações para decisões mais cautelosas, mas a empresa não possui um banco de dados ou métodos formais para apoio nas decisões. Apesar dessa busca de informações e estudos, o posicionamento da empresa ainda é definido partindo da experiência dos empreendedores. Houve investimentos no setor comercial, com vendedores e telemarketing, mas não foi elaborado um plano de marketing nem estratégias para levar o serviço ao mercado. Para isso, os sócios utilizam o respaldo da carteira de clientes que atestam a qualidade do serviço prestado. Por fim, o processo de recrutamento e seleção de funcionários foi aprimorado, sendo hoje mais completo e direcionado, mas sem grandes transformações.

Apesar de algumas mudanças realizadas pela Empresa Y, ainda é perceptível a predominância da lógica *effectuation* no empreendimento. Praticamente todo o processo decisório do negócio ainda é baseado na experiência dos empreendedores, com análises e estudos ainda informais. Para os empreendedores, a metodologia

utilizada atualmente é suficiente para atender as necessidades da empresa, portanto eles não planejam alterar esse *modus operandi*, apenas investir na área de tecnologia da informação para possuir um banco de dados seguro, mudança essa que pode ser o início para o uso da lógica *causation*.

Resgatando o modelo teórico elaborado para análise dos casos, a Figura 11 sintetiza o uso das lógicas *effectuation* e *causation* na Empresa Y investigada.

Figura 11 – Modelo Teórico Empresa Y



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme analisado, percebe-se que no processo de criação do negócio houve predominância do uso da lógica *effectuation*, com poucas características da lógica *causation*. Para iniciar a empresa, os empreendedores contaram com os meios de acesso baseados em quem eles são, o que eles sabem e quem eles conhecem, que

diz respeito ao uso da lógica *effectuation*. A partir desses meios, principalmente pelo conhecimento e experiência na área, os empreendedores identificaram uma oportunidade no mercado (causal), ou seja, o que eles podem fazer com base nos meios de acesso (*effectual*), e que também seria o diferencial do negócio, que foi a necessidade de uma melhor gestão da mão de obra. Essa fase pode ser identificada tanto no processo *effectual*, como no causal, conforme figura 11 apresentada.

Após identificar uma oportunidade de negócio, o processo causal propõe a realização de uma análise competitiva e uma pesquisa de mercado, e posteriormente a elaboração de um plano de negócios, atividades essas que não foram feitas para a abertura da Empresa Y e mesmo após nove anos de mercado ainda não são realizadas. Dessa forma, predomina, no modelo de gestão da empresa, o uso da lógica *effectuation*.

Em seguida, na perspectiva das duas lógicas, são estabelecidas parcerias com *stakeholders*, podendo ser classificado como uso da lógica *causation* a busca de recursos e *stakeholders* para implementar o plano de negócios, que no caso não foi elaborado. Já obter compromissos com esses parceiros para garantir o futuro do empreendimento pode ser identificada como uso da lógica *effectuation*. No caso da Empresa Y, foram feitas parcerias com fornecedores que já eram amigos e conhecidos da experiência anterior, de modo que eles forneciam produtos de qualidade com preços e prazos diferenciados, que garantia uma prestação de serviço de qualidade e contribuía para o fluxo de caixa, característica predominante da lógica *effectual* (Sarasvathy, 2003).

Por outro lado, a lógica causal de explicação do processo empreendedor defende que sejam adquiridos, antes da abertura do negócio, não somente recursos, mas também estabelecidas parcerias com *stakeholders*. No caso analisado, os empresários não adquiriram os recursos financeiros necessários antes da abertura do empreendimento. Como os recursos próprios foram insuficientes, buscaram empréstimos com conhecidos. Essa situação evidencia o uso da lógica *effectuation*, uma vez que eles utilizaram do meio de acesso denominado “quem eles conhecem” estabelecido pela lógica.

Observa-se que a Empresa Y teve que se adaptar ao ambiente e fazer algumas mudanças por necessidade, como o aceite de pequenos contratos e expansão para outros estados, devido à crise que se instalou no país e afetou a empresa em 2014. Apesar de ser uma característica do processo causal, ele prevê que essa adaptação

e mudanças devem ocorrer para gerenciamento da empresa com o objetivo de obter vantagem competitiva no mercado (Gartner, 1985; Read et al., 2009), e no caso analisado, a mudança partiu mais por uma necessidade do que por busca de vantagem competitiva. Por outro lado, pode-se analisar o fato como parte do princípio da “exploração de contingências”, abordado pela lógica *effectuation*.

Por fim, os empreendedores consideram novos objetivos de atuação para o negócio, como a prestação de serviço de vigilância armada, conforme processo *effectual* onde na medida que o ambiente do empreendimento se modifica, dois ciclos diferentes podem surgir, que são de novos meios e/ou novos objetivos para negócio. Dessa forma, reconhece-se que apesar do processo empreendedor da Empresa Y possuir algumas poucas características que são analisadas como pertencentes ao processo causal, é nítida a predominância do uso da lógica *effectuation* em todo o processo de criação do negócio.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ANÁLISE INTER CASOS

Este item apresenta uma comparação dos resultados após a descrição e análise dos casos, a fim de atender aos objetivos da presente pesquisa, bem como trazer contribuições para a compreensão do processo empreendedor a partir das lógicas *effectuation* e *causation*.

Analizando empiricamente, a lógica *effectuation* é apoiada de três formas: primeiramente, a lógica tem se mostrado que é adquirida por meio da experiência empresarial, pois há uma relação entre a experiência empreendedora e o aumento do uso da lógica; segundo, a lógica é ligada com outras heurísticas de estudos empíricos de empreendedores, assim como conhecimentos informais extraídos da prática; e terceiro, a lógica pode ser ensinada e aprendida, o que é demonstrado por diversos educadores pelo mundo (Sarasvathy et al., 2019). Em ambos os casos investigados, foi constatado as duas primeiras formas, sendo a experiência empresarial e os conhecimentos informais adquiridos na prática pelos empreendedores.

A primeira constatação é que, em ambos os casos, os empreendedores apresentam trajetórias semelhantes, tendo sido a experiência profissional anterior fundamental para a criação dos negócios, pois a prática e a vivência que os empreendedores tinham no setor os impulsionaram para empreender, além da busca por qualidade de vida. Essa característica diz respeito aos meios de acesso “quem eles são” e “o que eles sabem” da lógica *effectuation* (Sarasvathy, 2001), em que a experiência anterior tem forte influência no processo empreendedor.

Analizando a experiência profissional de empreendedores, Silva e Sanches (2015) investigaram até que ponto o processo do recém-empreendedor está de acordo com as etapas lineares de eventos, cujos resultados revelaram que “os recém-empreendedores que fizeram curso específico, mas não possuem experiência anterior aderem significativamente mais ao processo.” (Silva, & Sanches, 2015, p. 55), ou seja, a lógica *causation*. Nos casos analisados, devido a experiência que os fundadores possuíam, eles optaram por utilizá-la para empreender, não tendo seguido as etapas propostas pela lógica *causation*. Com relação a formação, apenas o sócio A da Empresa Y possui formação em gestão, mas talvez por possuir experiência anterior, também não utilizou, de maneira predominante, a lógica *causation* no seu processo empreendedor.

Outra característica comum nos meios de acesso utilizados pelos sócios foram os contatos que eles já possuíam com clientes e fornecedores, ambos vindos da experiência de trabalho anterior. Portanto, nos dois casos, para captar clientes e levar o serviço ao mercado, os empreendedores fizeram contato pessoal com potenciais compradores do serviço. Já com os fornecedores, foram feitas parcerias para fornecimento com preços e prazos diferenciados o que se mostrou muito importante para viabilizar o negócio a partir do melhor gerenciamento do fluxo de caixa. Além disso, na criação das duas empresas, os sócios obtiveram empréstimos com amigos e familiares. Todos esses meios se referem ao meio de acesso “quem eles conhecem” da lógica *effectuation* (Sarasvathy, 2001).

Essa interação com os clientes e fornecedores, ou seja, com os *stakeholders* é revelada por Sarasvathy et al. (2019). Segundo os autores algumas características da lógica *effectuation* é que ela não possui como pré-requisito a existência de traços psicológicos particulares, condições econômicas e até mesmo existência de oportunidades, basta o tomador de decisão estar disposto a trabalhar com outras pessoas, pois o processo do *effectuation* é interativo (Sarasvathy et al., 2019). Dessa forma, observa-se que os empresários souberam aproveitar dessas interações com os *stakeholders* para viabilizar os novos empreendimentos.

Levando em consideração o modelo causal clássico de livros-texto de marketing versus o processo da lógica *effectuation* utilizado por empreendedores na visão de Sarasvathy (2001), nota-se que na lógica causal, primeiro é definido o mercado para no fim do processo alcançar o cliente. Na lógica *effectuation*, o primeiro passo é a identificação do cliente para no fim definir um ou muitos mercados possíveis (Sarasvathy, 2008). Nos casos analisados, o setor de atuação escolhido pelos empreendedores foi baseado no contato anterior com clientes e fornecedores, e as empresas foram criadas com o objetivo de atender a um nicho específico que os empreendedores acreditavam que havia demanda, ou seja, os empresários primeiramente identificaram o cliente e sua demanda.

Pode-se observar que o que motivou a abertura dos negócios pelos empresários foi a identificação de uma oportunidade. Para Bygrave o empreendedor é definido como “alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.” (Bygrave, 1997, p. 2). Os empreendedores da Empresa X criaram uma organização para atuar em um nicho que não era atendido pelas empresas do setor de engenharia civil, e os da Empresa Y criaram uma organização para atuar no setor

de terceirização com a proposta de melhor gestão de pessoas. Em ambos os casos, a percepção da oportunidade se deu a partir dos conhecimentos obtidos na experiência anterior como empregados. Do ponto de vista pessoal, o que os motivou a abrir as empresas foi a busca por uma melhor qualidade de vida e, a crença, de que, com o tempo, obteriam maior retorno financeiro.

Esses resultados corroboram com os resultados da pesquisa realizada por Carvalho e Cohen (2019) em que os autores analisaram como empreendedores sustentáveis identificam, avaliam e decidem explorar as oportunidades de negócios. Os resultados mostraram que a experiência prévia e o conhecimento do ator social contribuem para descoberta da oportunidade, e existe predominância da lógica *effectuation* na identificação da oportunidade por parte de empreendedores (Carvalho & Cohen, 2019).

De acordo com Sarasvathy (2001a) a criação de empreendimentos baseados na lógica *effectual* alcançam novos mercados desenvolvidos a partir de alianças entre *stakeholders*, ao passo que empreendimentos fundados na lógica causal atuam em mercados já existentes através de estratégias competitivas tradicionais. Verifica-se que, no caso 1, o objetivo era atender demandas de clientes pouco atendidas pelas empresas consolidadas no mercado e, no caso 2, os empreendedores identificaram uma estratégia competitiva nova não utilizada por empresas do setor. Sendo assim, os dois negócios analisados trouxeram novidade para o mercado com o uso da lógica *effectuation* para empreender, pois “o empreendedor eficaz começa com quem ele é, com o que ele sabe e com quem ele conhece, para descobrir pelo menos um cliente ou parceiro que esteja interessado em um produto ou serviço que possa oferecer.” (Sarasvathy, 2003, p. 214).

Sarasvathy (2001a) define a lógica *effectuation* como uma perspectiva contrária à lógica *causation*. Segundo a autora, processos que explicam o empreendedorismo a partir da lógica *causation* consideram que o empreendedor possui um objetivo pré-estabelecido e seleciona os meios para alcançar esse objetivo (Sarasvathy, 2001a, 2001b), referindo-se a uma abordagem estratégica planejada (Bourry & Teixeira, 2019). Por outro lado, a análise a partir da lógica *effectuation* considera que o empreendedor avalia os meios disponíveis e escolhe os possíveis objetivos que podem ser alcançados a partir desse conjunto de meios (Sarasvathy, 2001a, 2001b), referindo-se a estratégias de emergência e opções baseadas em acessibilidade de perdas, flexibilidade e experimentação (Bourry & Teixeira, 2019). Analisando pela

perspectiva da lógica *causation*, os sócios das duas empresas declararam que já tinham o objetivo do negócio bem claro antes da abertura, mas em ambos os casos, os sócios utilizaram dos meios que eles tinham disponíveis no momento para definir esse objetivo, ou seja, a conjunção do uso das duas lógicas foi fundamental para definição do objetivo de ambos os negócios.

Fundamentados na experiência que os empreendedores tinham antes de abrir o próprio negócio, ambos alegaram não ter feito nenhuma análise competitiva ou estudo de viabilidade por já conhecerem bem o mercado no qual a empresa atuaria e, por isso, não consideraram necessário naquele momento. Essa ação diverge com o proposto pelos autores considerados tradicionais, Kotler e Keller (2012) e Hisrich et al. (2014), pois eles defendem que para introduzir um produto/serviço ao mercado é necessário dar ênfase na entrada de mercado e nos aspectos mercadológicos, que envolve a elaboração de um plano estratégico e um plano de marketing. Porém, os autores Hisrich et al. (2014) reconhecem que muitas vezes esses planejamentos não são realizados pelas pequenas empresas e novos empreendimentos devido às restrições e limitações financeiras. O sócio A da Empresa Y relatou que no início havia outras prioridades que dificultavam investir em esforços financeiros e de tempo para elaboração desses planejamentos. Sendo assim, de acordo com a perspectiva do *effectuation*, entende-se que as decisões dos empresários foram tomadas considerando os recursos que eles tinham disponíveis, no momento (Sarasvathy, 2001a), não dedicando esforços para elaboração de planejamentos.

Com relação as diferenças encontradas entre os casos, na Empresa X, após a criação do negócio, os sócios elaboraram, com o auxílio de uma consultoria, um plano de negócios e um plano de marketing. Gartner (1985) verificou que existem comportamentos e ações comuns que os empreendedores realizam para criar um novo empreendimento, mas que elas não acontecem necessariamente obedecendo a mesma sequência, ou seja, apesar dos planos não terem sido feitos conforme orientado na lógica *causation* (Hisrich et al., 2014; Kotler & Keller, 2012), eles foram realizados posteriormente seguindo a necessidade e recursos disponíveis da própria empresa.

No caso da Empresa Y, não houve nenhum planejamento e estudo de viabilidade mais formal. Em consonância com a pesquisa de Heinzmann et al. (2003) baseada na importância da elaboração de um plano de negócios, os autores analisaram até que ponto empreendedoras conhecem seu negócio e planejam suas

etapas passo a passo para avaliar a viabilidade da empresa. Os resultados mostraram que apenas 50% das mulheres realizaram algum tipo de estudo de viabilidade econômica, mesmo todas já tendo ouvido falar sobre plano de negócio (Heinzmann et al., 2003).

De acordo com a lógica *effectuation*, em um cenário de incerteza, que não é uma característica apenas do contexto empresarial, mas também de outros contextos como político e econômico, a tomada de decisão não ocorre com base em dados e informações claras e objetivas (Read et al., 2009), ou seja, as decisões nem sempre são racionais e baseadas em dados concretos (Sarasvathy, 2001a, 2001b). Baseando-se na lógica *effectuation*, os empreendedores dos dois casos informaram utilizar a experiência para definir o posicionamento da empresa e para tomar decisões sobre questões operacionais e estratégicas, decisões essas que eram necessárias e exigiam rapidez. Dessa forma, observa-se a ausência de dados e informações concretas nas tomadas de decisões dos empresários.

Esse resultado pode ser comparado com um estudo realizado por Sarasvathy & Dew, (2005) em que os autores avaliaram que os empreendedores pesquisados foram pouco focados em metas e confiaram em suas intuições, além disso, trataram seus fracassos e erros como transições, fatores esses que os especialistas consideram como importantes para o sucesso (Sarasvathy & Dew, 2005). Além disso, reforça a teoria de que a lógica *effectuation* é uma abordagem utilizada no novo cenário do empreendedorismo para solucionar problemas em um ambiente funcional, apesar da existência de incertezas (Bourry & Teixeira, 2019).

Com relação aos princípios elaborados por Sarasvathy (2001a) para explicar o processo empreendedor a partir da lógica *effectuation*, em ambos os casos foram identificados os quatro princípios, quais sejam: custo das perdas aceitáveis, alianças estratégicas, exploração de contingências e controlar um futuro imprevisível. O Quadro 18 abaixo apresenta a relação dos princípios da lógica *effectuation* identificados em cada empresa.

Quadro 18 - Princípios da teoria *effectuation* identificados nos casos

Princípios	Empresa X	Empresa Y
Custo das perdas aceitáveis	Abandono de carreira profissional estável; Abandono de estabilidade financeira; Busca de qualidade de vida; Busca de resultado financeiro futuro.	Abandono de carreira profissional estável; Abandono de estabilidade financeira; Busca de qualidade de vida; Busca de resultado financeiro futuro.
Alianças estratégicas	Parcerias com fornecedores; Parcerias com clientes; Parceria com concorrentes.	Parcerias com fornecedores.
Exploração de contingências	Dificuldade em conseguir crédito no mercado; Empréstimo com familiares; Reinvestimento de lucros na empresa.	Crise no país; Expansão da prestação de serviços em outros estados.
Controlar um futuro imprevisível	Parcerias com fornecedores (preço e prazo); Parcerias com clientes (obras).	Parcerias com fornecedores (preço, prazo e qualidade); Gestão da mão de obra.

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se analisar como se deu o processo empreendedor nos casos estudados, constata-se a adoção dos princípios nos quais se baseiam a lógica *effectuation* com situações semelhantes nos dois casos. Todos os empresários avaliaram e se dispuseram a comprometer sua estabilidade profissional e financeira em busca de uma maior qualidade de vida e retorno financeiro futuro; ambos fizeram parcerias com fornecedores e utilizaram dessa parceria para gerenciar o fluxo de caixa e controlar o futuro sem se debruçarem em elaborar modelos preditivos para o negócio.

No caso da Empresa X, no processo de criação foram identificados alguns pontos da teoria *causation*, como o estabelecimento de um objetivo claro desde o início, a identificação de uma oportunidade e a elaboração de um plano de negócios e de marketing, mesmo que genéricos e após a abertura da empresa. Já na Empresa Y foi identificado a definição de objetivo claro e específico por parte dos empreendedores ao abrir o negócio e a identificação da oportunidade no mercado.

Esse resultado corrobora com o resultado obtido na pesquisa de Carvalho e Cohen (2019) que revelou que os empreendedores investigados se utilizam de um misto das lógicas de *causation* e *effectuation*. Além disso, na investigação dos autores ficou claro que o contexto para a utilização da lógica *causation* pelo empreendedor é o de ganho de legitimidade à tentativa de mudança institucional (Carvalho e Cohen, 2019).

Resgatando o modelo teórico elaborado para análise dos casos, o Quadro 19 sintetiza o uso das lógicas *effectuation* e *causation* nas empresas investigadas.

Quadro 19 – Etapas do modelo teórico nas empresas investigadas

Etapas processo <i>Effectual</i>	Empresa X	Empresa Y
Meios de acesso	Formação em engenharia civil; Experiência e informações vindas do trabalho anterior; Possíveis clientes, fornecedores e funcionários; etc.	Anos de experiência e habilidades no setor; Experiência e informações vindas do trabalho anterior; Carteira de clientes e fornecedores; etc.
O que eu posso fazer?	Atuar em um nicho (obras de pequeno porte) que não era atendido pelas empresas do setor de engenharia civil.	Atuar com o diferencial de gestão de pessoas no mercado de terceirização.
Interagir com pessoas que eu conheço	Contato direto "boca a boca" com clientes, fornecedores e conhecidos.	Contato direto "boca a boca" com a carteira de clientes e fornecedores que possuíam.
Obter compromissos com parceiros	Estabelecimento de parcerias com fornecedores e clientes fixos.	Estabelecimento de parcerias com fornecedores.
Novos objetivos/Novos meios	Planejamento de expansão para outros tipos de obra civil.	Planejamento de expansão para outros tipos de prestação de serviços, como vigilância armada.
Etapas processo <i>Causal</i>	Empresa X	Empresa Y
Identificar uma oportunidade	Atuar em um nicho (obras de pequeno porte) que não era atendido pelas empresas do setor de engenharia civil.	Atuar com o diferencial de gestão de pessoas no mercado de terceirização.
Realizar análise competitiva e pesquisa de mercado	Não realizado. Somente a experiência de mercado dos empreendedores foi utilizada nessa etapa.	Não realizado. Somente a experiência de mercado dos empreendedores foi utilizada nessa etapa.
Desenvolver um plano de negócios	Foi elaborado um plano de negócios genérico com o auxílio de uma consultoria.	Não realizado. Os empreendedores não julgaram necessário e prioritário.
Adquirir recursos e <i>stakeholders</i>	Estabelecimento de parcerias com fornecedores e clientes fixos; Não adquiriram recursos financeiros suficientes para abertura do negócio, investindo recursos próprios e de familiares.	Estabelecimento de parcerias com fornecedores; Não adquiriram recursos financeiros suficientes para abertura do negócio, buscando com amigos.
Adaptar-se ao ambiente	Planejamento para a sobrevivência da empresa.	Contratos com períodos curtos e em outros estados passaram a ser fechados.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nas análises e no Quadro 19, pode-se observar semelhanças no processo empreendedor dos casos investigados. As duas empresas pesquisadas utilizaram princípios da lógica *effectuation* no seu processo empreendedor. Já analisando os casos na perspectiva da lógica *causation*, observa-se também

semelhança entre os casos em todas as etapas do processo, exceto no desenvolvimento do plano de negócios que foi feito apenas em uma das empresas.

Mesmo reconhecendo que em ambos os casos os empresários se basearam na lógica *effectuation* para criação de suas empresas, na medida que os negócios foram se consolidando e imprevistos surgiram, os empresários tomaram atitudes diferentes. No caso da Empresa X, ao se deparar com as dificuldades decorrentes da crise econômica no país e com a dificuldade em conseguir financiamento, os empreendedores fizeram um planejamento para ampliar a sobrevivência da empresa, tendo sido constatado a necessidade de demissão de 70% dos funcionários e mudança na negociação com o cliente. Essa foi a ação inicial para a empresa começar a adotar medidas de controle, como por exemplo, o processo de tomada de decisão e novos investimentos que passaram a ser feitos baseados em controles, planejamentos e estudos de mercado. Para auxiliar nessas decisões um sistema ERP foi adquirido e funcionários para atuar na gestão da empresa foram contratados. Adicionalmente, estratégias para levar o serviço ao mercado foram aperfeiçoadas de modo que hoje a empresa conta com um responsável comercial, bem como foram feitos investimentos em marketing.

No caso da Empresa Y, ao se deparar com as dificuldades ocasionadas com a crise econômica no país, os empreendedores desenvolveram ações para a expansão no mercado, como por exemplo, a prestação de serviços em outros estados, pois inicialmente o objetivo era atender somente na região metropolitana de Belo Horizonte. Contratos de períodos menores começaram a ser estabelecidos, sendo que inicialmente, em um cenário melhor, segundo os sócios, não seriam firmados. Nessa situação a Empresa Y utilizou do princípio da “Exploração de contingências” e transformou o imprevisto em oportunidade.

Dessa forma, verifica-se que a partir do momento em que as empresas se consolidaram e superaram a fase inicial de criação do negócio, a forma de lidar com os imprevistos, sendo este o princípio da “exploração de contingências” da lógica *effectuation*, foram diferentes. Os empreendedores dos dois casos tomaram ações com perspectivas distintas e as empresas desenvolveram características próprias para explorar as contingências, sendo a Empresa X adotando métodos da lógica *causation* e a Empresa Y mantendo a lógica *effectuation*. De acordo com Sarasvathy (2001a), a lógica *effectuation* predomina nos estágios iniciais do negócio e à medida que a empresa se consolida e cresce, a tendência é que o empreendedor passe a

utilizar a lógica *causation* em seus processos decisórios, conforme observado no caso 1.

Portanto, considerando o estágio atual das empresas, constatou-se que nos processos decisórios utilizados na Empresa X, há uma conjugação das lógicas *effectuation* e *causation*, mas com predominância da lógica *causation*, pois os empreendedores buscam formalizar e se utilizar cada vez mais de estratégias e metodologias da teoria tradicional. Já na Empresa Y, pouco mudou desde a sua fundação, prevalecendo a predominância da lógica *effectuation* no processo decisório do negócio.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar como as lógicas *effectuation* e *causation* foram utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras. A partir deste objetivo geral, quatro objetivos específicos foram elaborados: a) levantar as práticas da(s) lógica(s) *effectuation* e/ou *causation* utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras; b) identificar os momentos/situações em que as práticas da(s) lógica(s) *effectuation* e/ou *causation* foram utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras; c) verificar em que momento a lógica *effectuation* ou *causation* se tornou dominante no processo empreendedor de duas empresas mineiras; e d) comparar as práticas da(s) lógica(s) *effectuation* e/ou *causation* utilizadas no processo empreendedor de duas empresas mineiras.

A partir das evidências obtidas, esses objetivos puderam ser respondidos. Com relação ao primeiro objetivo específico, a partir das práticas que constituem as lógicas *effectuation* e *causation* e do modelo proposto por Read et al. (2009), foi possível identificar as práticas utilizadas pelas empresas e as etapas do modelo teórico que elas seguiram durante o seu processo empreendedor.

Constatou-se que os empreendedores das duas empresas pesquisadas passaram por todas as etapas do modelo teórico *effectual* e utilizaram princípios da lógica *effectuation* no seu processo empreendedor, conforme proposto por Sarasvathy (2001a) quais sejam: custo das perdas aceitáveis; alianças estratégicas; exploração de contingências e controlar um futuro imprevisível. Já as etapas do modelo teórico da lógica *effectuation* que eles seguiram são os meios de acesso; o que eu posso fazer? Interagir com pessoas que eu conheço; obter compromissos com parceiros e novos objetivos/novos meios. As práticas da lógica *causation* bem como as etapas do seu processo empreendedor postos no modelo teórico, foram identificadas nos casos apenas na questão relativa ao estabelecimento de um objetivo claro desde o início, a identificação de uma oportunidade e a elaboração de um plano de negócios e de marketing que foi feito apenas pela Empresa X em momento posterior à criação da empresa.

O segundo objetivo específico - identificar os momentos/situações em que essas práticas foram utilizadas pelas empresas investigadas – percebeu-se que os casos apresentaram bastante semelhança nas situações e momentos em que utilizaram práticas e princípios da lógica *effectuation*. O princípio de “custo das perdas

aceitáveis” foi utilizado pelos empreendedores das Empresas X e Y, pois para abertura dos negócios houve abandono de carreira profissional estável e, conseqüentemente de estabilidade financeira, na expectativa de obterem maior qualidade de vida e resultado financeiro futuro. O princípio das “alianças estratégicas” também pode ser visualizado como tendo sido adotado pelos empresários. Na Empresa X foram feitas parcerias com fornecedores e clientes e na Empresa Y foram feitas parcerias com fornecedores, parcerias essas que contribuíram bastante para o processo empreendedor das empresas.

Com relação ao princípio da “exploração de contingências”, constatou-se que foi aplicado na Empresa X quando tiveram dificuldade em conseguir crédito no mercado e a solução foi buscar empréstimo com familiares e reinvestir o lucro na empresa. Na Empresa Y o princípio da exploração de contingências pode ser identificado como enfrentamento de crise no país, onde a solução foi a expansão da prestação de serviços em outros estados. Em ambos os casos os empreendedores souberam explorar bem as contingências que surgiram durante o processo empreendedor. Por fim, o princípio de “controlar um futuro imprevisível”, situações onde os empreendedores administraram eventos futuros. Na Empresa X o enfrentamento da imprevisibilidade foi feito por meio de estabelecimento de parcerias com fornecedores que concederam preços e prazos diferenciados e com clientes que garantiram exclusividade para execução de obras. De maneira semelhante, na Empresa Y também estabeleceu parcerias com fornecedores que concederam preços e prazos diferenciados e por meio da gestão da mão de obra que garantia a prestação de serviço com qualidade. Com essas estratégias as empresas conseguiram preservar a sobrevivência da empresa.

Ainda atendendo ao segundo objetivo específico, constatou-se que o uso da lógica *causation* considerada tradicional no processo empreendedor, iniciou com a identificação, pelos empreendedores, de uma oportunidade no mercado, sendo a Empresa X com a atuação em um nicho de pequenas obras, segmento que não era atendido pelas empresas do setor e a Empresa Y com objetivo de adotar melhores práticas de gestão da mão de obra, formato pouco visto no setor de trabalho terceirizado. Em ambos os casos a experiência profissional anterior é reconhecido como tendo sido fundamental para a criação dos negócios, pois a prática e a vivência profissional dos empreendedores no respectivo setor permitiram a identificação da oportunidade e os impulsionaram para empreender. A identificação da oportunidade

levou os empreendedores a estabelecerem um objetivo claro desde o início, que também corresponde a uma prática da lógica *causation*. Portanto, os empreendedores definiram, com clareza, o objetivo de atuação das empresas antes mesmo de sua abertura e alegaram que tinham bastante consciência desses objetivos e do nicho onde queriam atuar.

Práticas que correspondem à lógica *causation* como elaboração de um plano de negócios e de marketing não foram realizadas por nenhuma das empresas no momento de preparação para a abertura de um negócio, conforme previsto nas teorias explicativas sobre o processo empreendedor, momento esse que vêm antes do lançamento e consolidação do empreendimento (Labrecque et al., 2005a, 2005b). Porém, após a abertura da Empresa X os proprietários contrataram uma consultoria para auxiliar na elaboração de um plano de negócios básico, e que foi seguido durante os três primeiros anos do empreendimento, e um plano de marketing geral que não foi utilizado, pois segundo os empreendedores não refletia bem a realidade da empresa.

O terceiro objetivo específico - verificar em que momento a lógica *effectuation* ou *causation* se tornou dominante no processo empreendedor das empresas - os resultados mostraram que em ambos os casos os empresários se basearam na lógica *effectuation* para criação de suas empresas mas, na medida que as empresas se consolidaram e superaram a fase inicial de fundação, alguns imprevistos surgiram e os empresários tomaram atitudes diferentes, momento este que houve alteração de práticas entre as distintas lógicas na gestão das empresas.

No caso da Empresa X, ao se deparar com as dificuldades decorrentes da crise econômica instalada no país em 2016, os empreendedores fizeram um planejamento para ampliar a sobrevivência do negócio, adotando medidas de controle, como por exemplo, a compra de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*); o processo de tomada de decisão e novos investimentos que passaram a ser feitos baseados em controles, planejamentos e estudos de mercado; a contratação de funcionários para atuar na gestão da empresa; entre outros. Portanto, os fundadores da Empresa X passaram a adotar, de maneira mais clara, métodos da lógica *causation*. Essa constatação é condizente com Sarasvathy (2001a) que reconhece que a lógica *effectuation* predomina nos estágios iniciais do negócio e à medida que a empresa se consolida e cresce, a tendência é que o empreendedor passe a utilizar a lógica *causation* em seus processos decisórios, conforme observado no caso 1.

No caso da Empresa Y, ao se deparar com as dificuldades ocasionadas com a crise econômica no país, os empreendedores desenvolveram algumas ações para a expansão no mercado, como a prestação de serviços em outros estados, pois inicialmente o objetivo era atender somente na região metropolitana de Belo Horizonte. Além disso, passaram a firmar contratos de períodos menores, sendo que, a princípio, não pretendiam prestar serviços de curta duração. Portanto, diferentemente dos fundadores da Empresa X, os empreendedores desse caso apenas buscaram novos mercados, conforme modelo teórico da lógica *effectuation*, e não realizaram nenhuma ação para formalizar e se utilizar de estratégias e metodologias da lógica *causation*.

Quanto ao último objetivo específico da pesquisa, - comparar as práticas da(s) lógica(s) *effectuation* e/ou *causation* utilizadas no processo empreendedor das empresas -, conforme já exposto anteriormente, o processo empreendedor de ambas apresentaram, de maneira geral, bastante semelhança, tanto no uso das práticas empreendedoras, situações e momentos, quanto nas etapas do modelo teórico, sejam da lógica *effectuation* ou *causation*. Além do mais, os empreendedores também apresentaram trajetórias semelhantes, tendo ficado evidente que a experiência profissional anterior representou importante catalisador no processo empreendedor.

Pretendeu-se, com este trabalho, contribuir com os estudos nacionais sobre o assunto e aumentar o conhecimento sobre o processo empreendedor, principalmente a partir dos princípios que compõem a lógica *effectuation*, buscando identificar como ocorrem as decisões e ações dos empreendedores. Os resultados obtidos mostraram que, no início do negócio, há prevalência nítida do uso da lógica *effectuation* no processo empreendedor, onde os empresários se valem do que eles são, o que eles sabem e quem eles conhecem para direcionar suas ações e decisões.

No entanto, qualquer trabalho de pesquisa apresenta limitações. Temos consciência que o número pequeno de casos analisados e sua limitação geográfica, pois ambas as empresas analisadas foram fundadas e estão localizadas na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, não permite a generalização das conclusões. Além disso, alguns estudos mostram que diferenças culturais podem ter influência sobre o processo empreendedor e na forma como empreendedores tomam decisões. Essa variável não foi contemplada nesse estudo, o que representa mais uma limitação. Outra limitação da pesquisa é o fato dela ser de corte retrospectivo, em que se buscou analisar uma situação que já ocorreu no passado. Dessa forma, existem

possibilidades de não se obter as informações e dados em totalidade do momento passado, principalmente por muitas dessas informações iniciais dos negócios estarem única e exclusivamente na mente dos fundadores das empresas, o que pode gerar distorções nos resultados.

A partir dessas limitações, sugere-se que novos estudos, mais amplos e em diferentes regiões e culturas sejam realizados no sentido de se obter maior compreensão sobre o processo empreendedor, processo esse almejado e perseguido por muitos e que, na maior parte dos casos, conforme consta nas estatísticas oficiais, resulta em frustração e perda financeira para os empreendedores.

Além disso, sugere-se também análises do processo empreendedor a partir das lógicas *effectuation* e *causation* em negócios de base tecnológica, empresas criadas a partir de conhecimento e inovação, cuja premissas fundantes se baseiam em produtos, processos e serviços inovadores como, também, na expectativa de alto crescimento da firma, e comparar os resultados desses estudos com os resultados obtidos em negócios tradicionais, como os da presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Aaboen, L., Dubois, A., & Lind, F. (2012). Capturing processes in longitudinal multiple case studies. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 235-246.
- Azevedo, R. C., Ensslin, L.; Lacerda, R. T. O., França, L. A., González, C. J. I., Jungles, A. E., & Ensslin, S. R. (2011). Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil. *Ambiente Construído*, 11(1), 85-104. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.scielo.br/pdf/ac/v11n1/a07v11n1.pdf>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bourry, E. C. M. S., & Teixeira, A. C. C. (2019). Effectuation logic. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 4(1), 64-80. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://revista.isaebrasil.com.br/index.php/EGS/article/view/30/26>
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2002). Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-16. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a04.pdf>
- Bulding (2020). *Tudo sobre construção civil*. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://www.buildin.com.br/engenharia-civil/>
- Bygrave, W. D. (1997). *The portable MBA in entrepreneurship*. (2nd). New York: John Wiley.
- Campos, A. G. (2018). A terceirização no Brasil e as distintas propostas de regulação. In A. G. Campos (Org.). *Terceirização do trabalho no Brasil novas e distintas perspectivas para o debate*. (pp. 143-156). Rio de Janeiro: IPEA. Recuperado em 15 mar 2020, de http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8258/1/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho%20no%20Brasil_novas%20e%20distintas%20perspectivas%20para%20o%20debate.pdf
- Carvalho, P. A. H., & Cohen, M. (2019). Empreendedorismo sustentável enquanto empreendedorismo institucional: estratégias de mobilização e de legitimação para a mudança. *Revista Pretexto*, 20(2), 122-140. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54104/empreendedorismo-sustentavel-enquanto-empreendedorismo-institucional--estrategias-de-mobilizacao-e-de-legitimacao-para-a-mudanca->
- Construção civil tem o melhor indicador do PIB*. (2019, 11 dez.). O Estado de São Paulo. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://opinioao.estadao.com.br/noticias/editorial-economico,construcao-civil-tem-o-melhor-indicador-do-pib,70003121301>
- Costa, M. S. (2017). Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. *Cadernos Ebape.Br*, 15(1), 115-131, Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n1/1679-3951-cebape-15-01-00115.pdf>

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. (2012). *Estudo setorial da construção*. São Paulo: DIEESE. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://www.dieese.org.br/estudosetorial/2012/estPesq65setorialConstrucaoCivil2012/?page=42>

Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. (2003). *O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil*. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://ftp.medicina.ufmg.br/osat/arquivos/6-07082015.pdf>

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309.

Dornelas, J. C. A. (2016). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (6a ed.). Rio de Janeiro: Atlas.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Feger, J. E., Vieira, R. S., & Chemin, M. (2016). Relação entre as características centrais empreendedoras e o processo de criação de empresas: um estudo exploratório. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(3), 1035-1064. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42909/relacao-entre-as-caracteristicas-centrais-empreendedoras-e-o-processo-de-criacao-de-empresas--um-estudo-exploratorio>

Ferreira, F. L. A., Gimenez, F. A. P., & Augusto, P. O. M. (2014). Empreendedorismo e o processo de criação de uma nova organização. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2), 70-93. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/128/87>

Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 63-71. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a06.pdf>

Filion, L. J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 33(6), 50-61. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n6/a06v33n6.pdf>

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1019-1051. Recuperado em 15 mar 2020, de https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/06/Fisher-2012-Entrepreneurship_Theory_and_Practice-copy.pdf

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.

Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell, G. (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 64-89). Petrópolis: Vozes.

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>

González, J. M. R., Añez, M. E. M., & Machado, H. V. (2011). Raciocínio effectual e raciocínio causal na criação de novos negócios: um estudo de caso. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 10(2), 140-158. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5795/raciocinio-effectual-e-raciocinio-causal-na-criacao-de-novos-negocios--um-estudo-de-caso>

Hashimoto, M., & Borges, C. (2014). *Empreendedorismo: plano de negócios em 40 lições*. São Paulo: Saraiva.

Heinzmann, C. E., Fischborn, M. L. N., & Hoeltgebaum, M. (2003). Plano e viabilidade de negócios: uma análise do Conselho da Mulher Empreendedora do Município de Medianeira. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 4(2), 107-119. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/1493/1314>

Hisrich, R.D., & Peter, M.P. (1998). *Entrepreneurship*. (4ª Ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill,

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo*. (9a ed.). Posto Alegre: AMGH.

Hodgkinson, G. P., & Starbuck, W. H. (2008). *The Oxford handbook of organizational decision making*. Oxford: Oxford University Press.

Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). Expect the unexpected: implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635-647. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Expect-the-unexpected.pdf>

Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of management review*, 13(3), 429-441.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. (14a ed.). São Paulo: Pearson.

Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., Filion, L. J. (2005a) *Recherche sur la création d'entreprises: données – partie A*. Montreal: HEC Montreal. Recuperado em

15 mar 2020, de http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2005-09-ceje18-34-donneesa.pdf

Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., Fillion, L. J. (2005b) *Recherche sur la création d'entreprises: données – partie B*. Montreal: HEC Montreal.

Levinton, S. G., & Hofmann, L. F. S. (2013). A percepção da lógica da effectual na construção de empresas de economia criativa. *Caderno de Administração*, 21(2), 30-42. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/22809/12312>

March, J. G. (1997). Understanding how decisions happen in organizations. In Z. Shapira (ed.). *Organizational decision making*. (pp. 9-32). Cambridge, UK: Cambridge University Press

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Mason, C., & Harvey, C. E. (2013). Entrepreneurship: contexts, opportunities and processes. *Business History* 55(1), 1-8.

Matalamaki, M. J. (2017). Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship: towards a mature stage of the development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 928-949.

Matta, J. R. N., & Mello, R. D. C. (2014). A internacionalização de uma empresa brasileira de software de segurança à luz das teorias de redes e effectuation. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9(3), 78-94. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://internext.espm.br/internext/article/view/182/208>

Melo, F. L. N B., Silva, R. R., & Almeida, T. N. V. (2019). Gênero e empreendedorismo: um estudo comparativo entre as abordagens 'causation e effectuation'. *Brazilian Business Review*, 16(3), 273-296. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53422>

Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., & Silva, N. S. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 213-226. Recuperado em 15 mar 2020, de https://pdfs.semanticscholar.org/3f81/9170cbc76412118f938e3c5664725738299f.pdf?_ga=2.267550093.20936532.1586957103-1207892118.1586957103

Oliveira, D. P. R. (2014). *Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios*. São Paulo: Atlas.

Pelatieri, P., Camargos, R. C., Ibarra, A., & Marcolino, A. (2018). Terceirização e precarização das condições de trabalho: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. In A. G. Campos (Org.). *Terceirização do trabalho no Brasil novas e distintas perspectivas para o debate*. (pp. 11-31). Rio de Janeiro: IPEA. Recuperado em 15 mar 2020, de http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8258/1/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho%20no%20Brasil_novas%20e%20distintas%20perspectivas%20para%20o%20debate.pdf

Pelagio, E. A., & Rocha, L. C. S. (2016). Modelo de decisão effectuation: uma alternativa para o estudo da criação de novos negócios. *Holos*, 32(8), 211-224. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3140>

Pelagio, E. A., Rocha, L. C. S., Machado, H. V., & Añez, M. E. M. (2013). Empreendedorismo e estratégia sob a ótica da lógica effectuation. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2), 228-249. Recuperado em 15 mar 2020, de https://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/3448164441/fmt/pi/rep/NONE?_s=yTqRxUDmgOW%2B%2BZoFcERjMALqLno%3D

Pelagio, E. A., Rocha, L. C. S., Machado, H. V., & Añez, M. E. N. (2016). Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation: um estudo com mulheres empreendedoras de um município do nordeste brasileiro. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), 644-663. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/13104/pdf>

Porto, P., & Mello, R. C. (2015). Empreendedorismo internacional e effectuation: o caso do Café Yaguara Ecológico. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 10(3), 15-30. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://internext.espm.br/internext/article/view/303/255>

Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45-62.

Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18.

Reis, C. F. O., Silva, W. A. C., Santos, A. O., & Amaral, H. F. (2018). Proposta de instrumento para análise dos fatores de sucesso do ciclo de vida da organização e do processo empreendedor: uma análise da percepção dos empresários da Mesorregião do Norte de Minas Gerais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 97-118. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1454>

Ridder, H. G., Hoon, C., & Mccandless, A. (2009). The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. In D. Bergh, & Ketchen, D. (Ed.) *Research methodology in strategy and management* (vol. 5, pp. 137-175). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Rocha, R., Silva, J., Teixeira, R., & Montenegro, L. (2019). A abordagem effectuation em empreendedorismo social. *Desenvolvimento em Questão*, 17(46), 88-111. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/6760>

Rohan, U., Soares, C. A. P., França, S. L. B., & Meiriño, M. J. (2016). A formação do engenheiro civil inovador brasileiro frente aos desafios da tecnologia, do mercado, da inovação e da sustentabilidade. *Anais do XXII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado em 15 mar 2020, de http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_389.pdf

- Santos, A. M., Acosta, A. C., Borghetti, L. B., & Balbinoti, S. G. (2016). Empreendedorismo: inovação, criatividade e liderança. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 5(1), 56-68. Recuperado em 15 mar 2020, de <http://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1011/452>
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision-making: existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 26(1), 1-6.
- Sarasvathy, S. D. (2001c). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* Recuperado em 15 mar. 2020, de https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0-2.pdf
- Sarasvathy, S. D. (2001d). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203-220.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533-565.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2007). Effectual entrepreneurial expertise: existence and bounds. Dudley Kanox Library: Carifornia, USA.
- Sarasvathy, S. D., Forster, W., & Ramesh, A. (2020). De cachos dourados a Gump: mecanismos empreendedores para empreendedores do dia a dia. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(1), 189-220. Recuperado em 15 mar 2020, de https://www.regepe.org.br/regepe/article/download/1803/pdf_1.
- Seleção Engenharia. (2019). Como está o mercado para engenheiro civil no Brasil. Recuperado em 15 mar 2020, de <https://selecaoengenharia.com.br/blog/como-esta-o-mercado-para-engenheiro-civil-no-brasil/>.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2014). Thinking about entrepreneurial decision making: review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11-46.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17(1), 1-14. Recuperado em 15 mar. 2020, de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>.

Silva, O. S. (2013). *Processo empreendedor: um estudo do grau de aderência das práticas dos recém empreendedores ao processo de empreendedorismo proposto por Baron e Shane*. Dissertação de mestrado, Faculdade Campo Lindo Paulista, Campo Lindo Paulista, SP. Recuperado em 15 mar. 2020, de http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/odair-santos-silva.pdf

Silva, O. S., & Sanches, C. (2013). Processo empreendedor: um estudo do grau de aderência das práticas dos recém-empreendedores ao processo de empreendedorismo proposto por Baron e Shane. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 2(2), 34-57. Recuperado em 15 mar. 2020, de <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/download/761/355>

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Macmillan.

Tasic, I. A. B. (2007). *Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza*. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil. Recuperado em 15 mar. 2020, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2324/150183.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Welter, C., & Kim, S. (2018). Effectuation under risk and uncertainty: a simulation model. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 100-116.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? the case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981 - 998

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a ed., Cap. 2, pp. 39-75). Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (Cap. 4, pp. 109-136). São Paulo: Bookman.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Idade
2. Formação/Instituição
3. Profissão que exercia anteriormente
4. Quantos anos tinha quando fundou a empresa

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1. Ramo/setor
2. Produto/Serviço comercializado
3. Abrangência do negócio
4. Ano de fundação
5. Número de sócios administradores
6. Número de funcionários
7. Faturamento médio anual

DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

1. Conte-me como a empresa foi formada?
2. Como surgiu a ideia do negócio?
3. Quais foram seus objetivos, eles eram específicos e claros ou amplos?
4. Como você estabeleceu esses objetivos do negócio?
5. Como você definiu os produtos/serviços?
6. Como você estabeleceu os mercados-alvo?

7. Como foi escolhido o local de estabelecimento do negócio?
8. Foi feita alguma pesquisa de mercado? Se sim, qual(s)?
9. Você desenvolveu um plano de negócios?
10. Se sim, explique quão detalhado foi o plano de negócios?
11. Até que ponto a empresa seguiu o plano de negócios?
12. Atualmente, existe um plano de negócios? Se sim, o mesmo é seguido?
13. De onde vieram os recursos para o desenvolvimento inicial do negócio?
14. Como você financiou o crescimento do empreendimento?
15. Você buscou por algum parceiro? Se sim, como e quais?
16. Como este(s) relacionamento(s) se iniciaram?
17. Algum deles era um potencial concorrente?
18. Trabalhou-se com os parceiros de modo a promover/aperfeiçoar alguma mudança considerável no modelo de negócio? Ou os parceiros aceitaram a execução de objetivos pré-existentes?
19. Explique como foi a contribuição desses parceiros para o desenvolvimento do negócio.
20. Quais surpresas/imprevistos surgiram ao longo do caminho?
21. Como você lidou com essas surpresas/imprevistos, ou seja, como resolveu/solucionou esses imprevistos?

TOMADA DE DECISÃO E ESTRATÉGIAS

1. Inicialmente, como foi comercializado o produto/serviço?
2. Como foi estabelecido o primeiro contato com os clientes?
3. Quais foram as estratégias adotadas para levar o produto/serviço ao mercado?
4. As estratégias mudaram com o tempo? Se sim, como?
5. A abordagem de marketing mudou com o tempo? Se sim, como?
6. Como você descreveria a sua abordagem de tomada de decisão como empreendedor nos primeiros dias do empreendimento?
7. O processo de tomada de decisão mudou com o tempo? Se sim, como?
8. No seu processo empreendedor, quando novos meios/recursos apareciam, você reconsiderava seus objetivos? Se sim, explique.
9. E nos dias atuais?
10. Como você encontrou e recrutou pessoas para trabalhar na organização inicialmente?
11. O processo de recrutamento mudou com o tempo? Se sim, como?
12. Em que medida os investimentos e o posicionamento da empresa eram feitos baseados em previsões de mercado?
13. E nos dias atuais?
14. Quando você faz decisões de investimento, como é decidido quanto irá investir?
15. Como vocês planejam o futuro da empresa?