



**A ABORDAGEM EFFECTUATION NA PERFORMANCE  
EMPREENDEDORA: UM ESTUDO AUTOETNOGRÁFICO**

**THE EFFECTUATION APPROACH IN ENTREPRENEURIAL  
PERFORMANCE: AN AUTOETHNOGRAPHIC STUDY**

**EDSON URUBATAN**

CEO e fundador da Aude Educação. Pesquisador e Palestrante. Graduado em matemática. Mestre em Gestão / IBMEC. Doutor em Competitividade em Gestão / Fundação Getulio Vargas. Criador do MODA (Método de Organização das Didáticas e Avaliações), Autor do livros educação está na MODA, e Conquistar está na MODA. Também autor de mais de 60 livros didáticos. Seus métodos atendem hoje mais de 100 mil alunos e 20 mil professores no Brasil.

**FELIPE ZAMBALDI**

Professor do Departamento de Marketing da FGV EAESP. Doutor em Administração de Empresas, Felipe atuou como consultor de negócios em projetos na área de marketing para diversas empresas e é coautor de três livros e mais de 30 artigos acadêmicos em periódicos científicos. URL - <http://orcid.org/0000-0002-5378-6444>.

**RESUMO:**

Na contemporaneidade, pesquisadores da área de administração têm analisado o comportamento de empreendedores a partir de duas abordagens: Causation e Effectuation. A abordagem Causation, paradigma clássico de estudos, caracteriza-se pela predição de cenários futuros e delimitação prévia de objetivos para a atuação em um mercado. A abordagem Effectuation é centrada na crença do empreendedor na possibilidade de construção de cenários futuros a partir dos meios que dispõe, caracterizada por uma orientação não preditiva e maior adaptabilidade às contingências. O objetivo da pesquisa foi investigar a constituição e desenvolvimento de uma empresa atuante na área de ensino e educação a partir de perspectivas teóricas sobre o modelo Effectual. O método foi a autoetnografia, visto o principal pesquisador também ser fundador e gestor da empresa. Contribuíram à investigação entrevistas com atores que participaram da constituição e desenvolvimento do empreendimento e análise de documentos do acervo pessoal do empreendedor. Foram observados pontos convergentes e divergentes entre a descrição teórica do modelo Effectual e a trajetória do empreendimento. As divergências centraram-se, sobretudo, no denominado princípio das Perdas Toleráveis, visto que foi constatado que o comprometimento financeiro do empreendedor foi além de sua expectativa prévia do que seria tolerável.

**Palavras-chave:** Autoetnografia. Empreendedorismo. *Causation*. *Effectuation*.





## ABSTRACT:

Contemporarily, researchers from the administration field have analyzed the behavior of entrepreneurs from two approaches: Causation and Effectuation. The approach called Causation, a classic paradigm of studies, is characterized by the prediction of future scenarios and the prior definition of goals to guide the forms of insertion and performance in a market. The approach called Effectuation is centered on the entrepreneur's belief in the possibility of building future scenarios from the means already acquired, thus characterized by a non-predictive orientation and higher performance. adaptability to contingencies. The objective of the research was to investigate the constitution and development teaching oriented company from theoretical perspectives on the Effectual model. The method chosen to carry out the research was autoethnography, given the fact main researcher is also the entrepreneur under study. Interviews with members who participated in the constitution and development of the enterprise and analysis of documents from the entrepreneur's personal collection contributed to the investigation. Converging and divergent points have been observed between the theoretical description of the Effectual model and the background of the enterprise. The divergences focused, mainly, on the so-called principle of "Tolerable Losses", since it was found that the financial commitment of the entrepreneur went beyond the previous expectation of what would be tolerable.

**Keywords:** Autoethnography. Entrepreneurship. Causation. Effectuation.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, inúmeras pesquisas objetivaram contribuir para a compreensão do fenômeno do empreendedorismo, visto não somente como meio para o desenvolvimento de estratégias de inserção e consolidação em mercados, mas também como via para o desenvolvimento de sociedades que, a partir do crescimento econômico, melhor promovessem o bem-estar social. Tais pesquisas, partindo de aportes teóricos e metodológicos de diferentes áreas do conhecimento, vêm contribuindo substancialmente para a compreensão cada vez mais extensa sobre o ato empreendedor e a conduta dos atores envolvidos.

Entre tais pesquisas, destacam-se as investigações de Saras Sarasvathy ao descrever abordagens empreendedoras a partir da análise das ações realizadas pelo empreendedor, com o objetivo de estabelecer possíveis parâmetros de atuação. Para a autora, enquanto alguns empreendedores atuam sob uma lógica de previsão e prognóstico de cenários futuros para delinear a ação empreendedora; outros constroem empreendimentos partindo da compreensão de que o futuro é desconhecido e a ação





empreendedora é capaz de moldá-lo, minimizando ou contornando a relação entre empreendedorismo e necessidade de previsão de mercado. Tais abordagens empreendedoras foram nomeadas, respectivamente, *Causation* e *Effectuation*, sendo a segunda o maior foco das contribuições da pesquisadora.

A abordagem empreendedora *Causation* se caracterizaria pela análise de um universo em que as alternativas empreendedoras estariam dadas, cabendo ao empreendedor escolher, dentre um conjunto de estratégias conhecidas, as ações que, de forma rápida, econômica e eficiente, atingiriam os objetivos pré-estabelecidos para o empreendimento. A abordagem *Effectuation*, por sua vez, surgiria da pergunta “em que empreender?” e, a partir de uma faixa mais estreita de oportunidades, delimitadas pelas condições do empreendedor, as incertezas futuras são enfrentadas mediante a exploração das contingências e avaliação de perdas aceitáveis, buscando a construção de um cenário futuro para o qual não houve prognóstico prévio (Sarasvathy, 2001a; 2001b; 2001c).

A contribuição de Sarasvathy foi observar e descrever a conduta de empreendedores que não atuam sob uma lógica de causalidade (modelo *Causa*), mas sob a crença na possibilidade de construção de um futuro através do ato de empreender (daí surgem os termos *Effectuation* e *Effectuator*). Tal construção conceitual auxiliou na compreensão de um considerável número de empreendimentos que parecem obedecer mais a uma lógica *effectual* que a uma lógica *causal* (Andreassi & Tasic, 2009).

A partir das contribuições de Sarasvathy e outros pesquisadores no desenvolvimento conceitual das diferenças entre as abordagens *Causation* e *Effectuation*, a presente pesquisa surgiu do intuito de compreender a aplicabilidade de tais estudos na compreensão da conduta empreendedora performada na constituição de uma organização preparatória para concursos, empreendimento que nasce em uma sala alugada e precariamente mobiliada, sem recursos financeiros significativos e sem planejamento prévio que diagnosticasse a viabilidade do negócio, e que se torna, posteriormente, um colégio com, atualmente, três unidades, atendendo a aproximadamente 4000 estudantes, e totalizando, desde sua inauguração, aproximadamente 15000 aprovações em concursos militares e vestibulares; como





também, desdobrando-se em uma editora que fornece sistemas de ensino a milhares de estudantes em mais de 300 escolas ao longo do território brasileiro.

A circunstância especial que diferencia a pesquisa de estudos semelhantes é o fato de a empresa ter sido constituída pelo pesquisador principal desse trabalho. Por isso, escolheu-se como método de pesquisa a abordagem autoetnográfica, através da qual o pesquisador investiga a própria atuação por meio das relações simbólicas e intersubjetivas por ele mesmo vivenciadas (Hayano, 1979). Sobre o método, Davies, McGregor e Horan (2019) destacam a potencialidade de trazer novas respostas sobre os fenômenos estudados, visto a capacidade de acessar elementos negligenciados por outros métodos, tais como as emoções, recordações e sensações dos próprios pesquisadores. No campo da administração, conforme Araújo e Davel (2018), a autoetnografia é pouco utilizada e raramente vista como forma legítima de pesquisa, considerada demasiadamente subjetiva. Entretanto, tal perspectiva, segundo os autores, desconsidera a capacidade de indivíduos envolvidos em um fenômeno terem acesso irrestrito e conhecimento de particularidades que dificilmente um pesquisador externo poderia alcançar.

No campo da Administração, temos muitos pesquisadores, que, por exemplo, são gestores ou profissionais com uma vivência organizacional ou gerencial vasta e profunda em suas áreas de atuação. Mas, quando se tornam pesquisadores, acabam sendo conduzidos por um caminho aparentemente mais legítimo: estudar o outro. Uma riqueza de conhecimento exclusivo daquele gestor-pesquisador, que pode fornecer informações salutares, detalhadas, sutis e complexas para o avanço do campo, muitas vezes é totalmente desprezada. (Araújo & Davel, 2018, p. 195).

A utilização do método proposto atende, assim, a uma considerável lacuna, tanto no que tange à carência de estudos autoetnográficos no campo da administração quanto, mais especificamente, à carência de estudos sobre a abordagem empreendedora *Effectuation* a partir da perspectiva do próprio empreendedor.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto ao método da pesquisa, entre as abordagens qualitativas, optou-se pelo método etnográfico, caracterizado por investigar as formas de interação de um grupo





cultural. No método etnográfico, o pesquisador descreve e interpreta padrões compartilhados e aprendidos de valores, comportamentos, crenças e linguagem de um grupo através de observações e entrevistas (Creswell, 2007). Acrescenta-se, ainda, que a pesquisa se tratou de uma *Inside Research* que, conforme Brannick e Coghlan (2007), refere-se a casos em que o pesquisador estava anteriormente já imerso na organização e possuía um entendimento prévio à pesquisa (*preunderstanding*), visto ter atuado como ator no fenômeno investigado; ademais, o *inside researcher* também conta com acesso privilegiado a atores envolvidos, documentos, história da organização e detalhes de processos e procedimentos.

Dentre as formas possíveis de pesquisa etnográfica, utilizou-se o método autoetnográfico, campo da etnografia em que o pesquisador conduz e escreve etnografias sobre si mesmo a partir do próprio local (transformado em campo de pesquisa), vinculando os processos de identificação e relações simbólicas e intersubjetivas à atuação subjetiva no espaço (Hayano, 1979). A autoetnografia é a escrita (grafia) de uma experiência pessoal (auto) que procura compreender uma experiência cultural (etno), uma abordagem na qual o pesquisador utiliza princípios da autobiografia e da etnografia (Ellis, Adams & Bochner, 2011). Uma das vantagens dos estudos autoetnográficos é a experiência pessoal do investigador no ambiente, pois, além da importância da compreensão do próprio envolvido com o meio e os métodos de análise, a introspeção do pesquisador (o autoquestionamento dos processos vivenciados) permite alcançar diferentes resultados dos que poderiam ser obtidos por uma observação pretensamente distanciada (Ellis & Bochner, 2000).

A modalidade de escrita autoetnográfica foi a “autoetnografia realista” que, por meio da perspectiva do pesquisador e de outros participantes, procura construir significações para uma experiência pessoal através de descrições mais objetivas, nas quais se conciliam a narração, a análise e a interpretação das vivências estudadas. Entrevistas, documentos, diários de campo e aportes teóricos, nessa modalidade, oferecem ferramentas complementares para ampliar e contextualizar os sentidos construídos pelo pesquisador ao descrever experiências vividas (Adams, Jones & Ellis, 2015). Nesse ponto, a autoetnografia é considerada um multimétodo, que pode utilizar





diversas fontes e técnicas de pesquisa combinadas de variadas formas, não se restringindo, assim, apenas a um relato do pesquisador (Ellis & Bochner, 2000).

Na presente pesquisa, o relato autoetnográfico foi construído com auxílio de aportes documentais da época da constituição do empreendimento pertencentes ao arquivo pessoal do pesquisador principal do trabalho. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas a partir da perspectiva *Intensive Interview*, método que permite exploração aprofundada de um tópico particular com um entrevistado que tenha uma experiência relevante sobre o fenômeno estudado (Charmaz, 2006). Três categorias de informantes foram entrevistadas: ex-estudantes, colaboradores (sujeitos envolvidos nos empreendimentos por vínculos laborais) e parceiros (sujeitos sem vínculos laborais, mas que, em determinado momento, contribuíram de alguma forma para a consolidação das empresas). Tais grupos englobaram desde os destinatários dos serviços até as pessoas que contribuíram para a construção das empresas. No total, foram realizadas 9 entrevistas: 4 parceiros, 2 colaboradores e 3 ex-estudantes.

O número das entrevistas foi definido no decorrer da pesquisa. No momento em que as informações obtidas começaram a se repetir, foi considerada desnecessária a continuidade, visto a noção de saturação de dados – ponto em que o processo de coleta de dados não oferece dado novo ou relevante para a análise (Charmaz, 2006; Bryman, 2012; Baker & Edwards, 2012). Também se considerou que uma pesquisa etnográfica aborda questões centradas na percepção de indivíduos sobre um fenômeno; logo, pode ser realizada com menor número de entrevistados e maior profundidade na análise das respostas (Rowley, 2012).

As entrevistas objetivaram chegar a crenças, comportamentos e informações dos entrevistados que possibilitassem a reconstrução dos processos empreendedores, como também estabelecer o cotejamento entre tais processos e as propostas teóricas sobre a abordagem *Effectuation*. Devido à crise sanitária decorrente da pandemia causada pelo vírus Covid-19, as entrevistas foram realizadas via telefone.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO





Para Sarasvathy (2004), as teorias sobre empreendedorismo não distinguem suficientemente a empresa do empresário e acabavam explicando o sucesso empresarial somente pelo sucesso da empresa; mesmo quando voltadas ao empreendedor, apenas destacavam um conjunto de traços ou comportamentos que, por fim, visavam explicar o sucesso do empreendimento. O que Sarasvathy faz é propor um viés de investigação que coloca o empreendedor no centro do palco, que fosse além das teorias centradas no *design* e *performance* da empresa. Sob tal perspectiva, Sarasvathy categorizou e descreveu abordagens empreendedoras com o propósito de estabelecer parâmetros da performance empreendedora em si, deixando em segundo plano o sucesso ou fracasso do empreendimento. Tais abordagens foram alocados em duas perspectivas: *Causation* e *Effectuation*.

Para ilustrar a dicotomia *Causation* e *Effectuation*, Sarasvathy (2001a) propõe um jogo de urnas em que há bolas verdes e vermelhas e o objetivo é pegar bolas vermelhas. Na visão Causal, o jogador tentará estatisticamente prever em que urna há a maior possibilidade de retirar uma bola vermelha e alcançar o prêmio prometido; na visão *Effectual*, o jogador não fica preso às estatísticas, mas procura uma maneira de colocar mais bolas vermelhas dentro de uma urna (possivelmente com a ajuda de parceiros) para, então, retirá-las e conseguir o prêmio; caso não existam bolas vermelhas, o jogador tentará mudar as regras do jogo para que as bolas verdes passem a ser as premiadas.

Deste modo, "*Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect*" (Sarasvathy, 2001a, p. 245); logo, o *Causation* corresponde a casos em que o empreendedor sabe *a priori* o tipo de empresa que gostaria de criar e o mercado em que pretende atuar, e utiliza técnicas já existentes para formular estratégias de entrada no setor. É uma abordagem empreendedora baseada em uma lógica de previsão, própria de um cenário em que é possível prever o tamanho do investimento, a taxa de crescimento e os potenciais segmentos (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2001c). No *Effectuation*, diferentemente, o fundamental ao empreendedor é o espírito *Effectuator*, isto é, o empreendedor é "um ator criativo que aproveita oportunidades contingentes e explora todos e quaisquer meios disponíveis para realizar uma pluralidade de aspirações atuais e futuras, muitas das quais são moldadas e criadas





através do próprio processo de tomada de decisão econômica e não são dadas *a priori*." (Sarasvathy, 2001a, p. 262, tradução nossa).

Conforme Pelogio, Rocha, Machado e Añez (2013), o ambiente contemporâneo no qual os empreendedores atuam é dinâmico e incerto, marcado por múltiplas possibilidades interdependentes e simultâneas, caracterizando um cenário em que a ideia de um modelo de planejamento coerente e de prescrição determinista, enfatizada em muitas pesquisas sobre empreendedorismo, já não abrange a totalidade dos fenômenos; logo, o estudo de uma alternativa para a abordagem empreendedora clássica (*Causation*) fez-se necessário para a compreensão do ato empreendedor – e essa é a lacuna que a teorização sobre o *Effectuation* de Sarasvathy buscou preencher. De acordo com Lemos (2016), outros pesquisadores, tais como Busenitz e Barney (1997) e Baron (2000), já haviam apontado para a lógica do controle na atuação de empreendedores; entretanto, é Sarasvathy (2001a) quem define detalhadamente os princípios do *Effectuation*. Para Porto e Mello (2015), o que Saras Sarasvathy percebe na atuação de alguns empreendedores que criam mercados e empresas é um padrão constituído por características diferentes da lógica causal/preditiva, assim, o termo *Effectuation* propõe uma alternativa na compreensão dos processos empreendedores na qual a ação humana visa não à predição das possibilidades, mas a transformação da realidade em novas possibilidades. Tasic e Andreassi (2008) destacam a importância da abordagem *Effectual* como alternativa à explicação do paradigma determinista da abordagem *Causal*, insuficiente para explicar a totalidade das ações empreendedoras.

Sarasvathy, Dew, Read, & Wiltbank (2010) afirmam que a abordagem *Effectual* traz outra perspectiva para a compreensão do empreendedorismo, na qual ideias como personalidade de sucesso, análise das características de empresas ou organizações bem sucedidas, ou as perguntas “Como construir uma empresa bem-sucedida?” ou “Como se tornar um empreendedor de sucesso?” devem dar espaço a um novo paradigma de reflexão sobre o ato de empreender, no qual as questões que interessam ser respondidas são “Quais são os tipos de ideias e oportunidades que você persegue?” e “Uma vez que você é o que você sabe e quem conhece, quais os tipos de ordem econômica e ou artefatos sociais você pode, você quer e/ou você deve criar?”.





Ao aprofundar a análise da abordagem *Effectuation*, Sarasvathy, Dew, Read, & Wiltbank (2010) destacam três princípios que caracterizam e diferenciam as ações dos empreendedores que seguem esta lógica: a) Perda tolerável em vez de retornos esperados; b) Alianças estratégicas e compromissos pré-acordados em vez de análises da concorrência; e c) Exploração de contingências em vez de conhecimentos pré-existentes. Kraaijenbrink, Ratinho e Groen (2011), por sua vez, apontam cinco dimensões que caracterizam o *Effectuation*: a) Controle não-preditivo em oposição ao preditivo; b) Ações determinadas pelos meios disponíveis e não pelos objetivos; c) Perdas toleráveis em oposição ao retorno esperado; d) Estabelecimento de parcerias colaborativas no lugar de análise da concorrência; e e) Explorar em vez de evitar as contingências.

Lemos (2016) ainda estabelece o seguinte paralelo entre *Effectuation* e *Causation*: a) Na abordagem *Causal*, definir o mercado é o primeiro passo; enquanto na abordagem *Effectual*, define-se vários mercados entre os muitos possíveis; b) na abordagem *Causal*, o segundo passo é segmentar o mercado utilizando variáveis sociodemográficas (sexo, idade, condição socioeconômica); já na *Effectual*, a ação volta-se para a obtenção de recursos complementares e parceiros estratégicos; c) o terceiro passo na abordagem *Causal* é a seleção do cliente-alvo a partir da expectativa de retorno esperado; enquanto na abordagem *Effectual*, a definição do cliente é regida por meio das parcerias estratégicas; d) por fim, o quarto passo da abordagem *Causal* é a estratégia de posicionamento de mercado para alcançar o cliente; já na abordagem *Effectual*, identifica-se o cliente através dos meios possuídos pelo empreendedor e pela empresa.

Sarasvathy descreve cinco princípios do *Effectuation*, mais bem delineados nas seções abaixo.

## 2.1 PRINCÍPIO DO PÁSSARO NA MÃO (*BIRD IN HAND*)

O princípio do Pássaro na Mão aponta para a característica das ações empreendedoras serem determinadas pelos meios (diferentemente do processo *causal*, determinada pelos objetivos). O empreendimento inicia-se a partir do diagnóstico daquilo que o empreendedor possui: habilidades, conhecimentos, formação, rede de amigos, entre outros, e que podem ser utilizados de maneira imediata. Para Sarasvathy (2008), os empreendedores *effectuators* iniciam suas trajetórias primeiramente pensando sobre a própria identidade (quem são), posteriormente em seus conhecimentos (o que sabem)





e, por fim, em sua rede de contatos (quem conhecem). Só então, a partir destes três passos, diagnosticam os meios disponíveis e quais efeitos são possíveis através destes meios.

## 2.2 PRINCÍPIO DA PERDA TOLERÁVEL (*AFFORDABLE LOSS*)

O Princípio da Perda Tolerável relaciona-se não só com a disposição de recursos com os quais os empreendedores contam e estão dispostos a investir, mas, sobretudo, com as possíveis perdas que a ação empreendedora pode acarretar. Sarasvathy (2008) observa que os empreendedores *effectuators*, no desenvolvimento de seus negócios, focam no controle dos cenários desfavoráveis, visando alcançar determinado setor econômico com o mínimo possível de desperdício de recursos (dinheiro, tempo, esforço etc.). Assim, as perdas toleráveis são delimitadas não em razão do setor da economia em que se investe, mas em decorrência das possibilidades do empreendedor, que variam conforme as condições materiais e laborativas de cada indivíduo. Para Sarasvathy (2008), cada etapa da criação da empresa é orientada pela busca do controle dos riscos e, conseqüentemente, restrição das perdas. Também é com vistas às perdas toleráveis que esses empreendedores procuram selecionar parceiros de empreendimento dispostos a criar oportunidades e/ou alocar recursos. Porto e Mello (2015) observam que na lógica *Causal* o objetivo é o maior retorno utilizando estratégias que otimizam os recursos; na lógica *Effectual*, diferentemente, as estratégias são estabelecidas conforme as perdas possíveis e toleráveis.

## 2.3 PRINCÍPIO DA COLCHA DE RETALHOS (*PATCHWORK QUILT*)

O Princípio da Colcha de Retalhos relaciona-se com os esforços que os empreendedores empregam para estabelecer parcerias estratégicas que podem auxiliar no desenvolvimento do empreendimento. Tais parceiros, no entanto, não são selecionados exclusivamente em razão das características do empreendimento ou das particularidades dos objetivos almejados. O fator que determina a escolha é o compromisso real que essas pessoas estão dispostas a estabelecer com o negócio





pretendido, inclusive, tais parceiros também podem vir a auxiliar na construção da própria forma de atuação da empresa. A existência dessas alianças e compromissos entre as partes reduz as incertezas, e essa rede de contatos tende a aumentar conforme mais indivíduos se comprometem com o empreendimento (Sarasvathy, 2008). A construção de parcerias estratégicas constitui dois ciclos na formação da empresa: a) um expansivo, em que cada parceiro aumenta os meios disponíveis para o empreendimento; b) um restritivo, em que cada parceiro delimita e/ou determina os objetivos do empreendimento, visto que a participação colaborativa também infere certo poder sobre as decisões a serem tomadas (Tasic, 2007). Diferentemente do *Causation*, em que são utilizadas ferramentas estratégicas para a análise competitiva, no *Effectuation*, o objetivo volta-se à construção de compromissos colaborativos que possam minimizar riscos e incertezas (Porto & Mello, 2015).

## 2.4 PRINCÍPIO DA LIMONADA (*LIMONADE*)

Dentro da perspectiva do *Causation*, as contingências são compreendidas como lacunas ou equívocos do modelo de previsão adotado – o inesperado é um obstáculo para alcançar as metas predeterminadas. Diferentemente, no *Effectuation*, as contingências são vistas como oportunidades. A incerteza torna-se um fator positivo para o empreendedor. Mesmo o fracasso em um empreendimento transforma-se em experiência para a próxima ação empreendedora. Uma das principais características do empreendedor *effectuator* é a habilidade de transformar o inesperado em um negócio valioso e lucrativo; empresas consolidadas são, muitas vezes, o resultado da exploração de contingências, da habilidade dos empreendedores em descobrir e explorar acontecimentos inesperados em favor do negócio (Sarasvathy, 2008).

## 2.5 PRINCÍPIO DO PILOTO-NO-AVIÃO (*PILOT IN THE PLANE*)

O Princípio do Piloto-no-Avião compreende a ideia de que o futuro não pode ser previsto, mas os empreendedores *effectuators* procuram controlar alguns fatores que determinam o futuro, tais como a construção de redes de conhecimentos, o





aprimoramento das atividades, dos produtos e dos serviços etc. Reymen et al. (2016) observam que a abordagem *Effectual* não opera com objetivos predefinidos, mas que os objetivos emergem das interações entre empreendimento, mercado e colaboradores, em um processo iterativo que envolve experimentação e aprendizagem. Para Sarasvathy (2008), a lógica do controle não preditivo procura colocar o piloto de volta no avião. Tanto o Causation quanto o Effectuation buscam controlar o futuro; entretanto, a diferença está no foco de cada processo. Enquanto a lógica *Causal* foca nos aspectos previsíveis de um futuro incerto, a lógica *Effectual* foca nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.

### 3 A ORGANIZAÇÃO ALPHA

O relato a seguir apresenta a organização objeto de estudo e foi escrito na primeira pessoa por conta do método autoetnográfico centrado no principal pesquisador do trabalho.

A Organização Alpha (nome fictício), fundada em 2003, em Mesquita (RJ), objetivava ofertar cursos preparatórios para concursos para as carreiras de soldado e sargento das Forças Armadas. A delimitação do público inicial surgiu a partir da compreensão das características socioculturais da localidade a que eu também pertencia (“quem sou”). Não havia na localidade, à época, cursos preparatórios, o que gerava duas circunstâncias: os filhos das famílias com mais recursos financeiros locomoviam-se a outras localidades para estudar; os filhos das famílias com menos recursos não podiam acessar tais serviços, visto não haver possibilidade econômica de custear o transporte e o valor das mensalidades. De tais circunstâncias surge a viabilidade de um empreendimento acessível econômica e espacialmente às famílias não contempladas pelas ofertas educacionais existentes à época.

Quanto à especialização inicial, os filhos de famílias com maiores recursos econômicos escolhiam carreiras de oficialato, visto o maior prestígio e rendimento de tais profissões. Carreiras como soldado ou sargento não eram atrativas, a remuneração estava abaixo da remuneração média de tais famílias e não auferiam o prestígio





profissional desejado. Por outro lado, para as famílias com menores recursos financeiros, tais carreiras eram símbolo de um futuro promissor. Outro fator determinante da especialização do preparatório foi a minha condição de ex-militar e a formação profissional docente (“o que eu sei”). O próprio *insight* de iniciar um curso preparatório surge dessas características, um estudante que sabia que eu era professor de matemática e ex-militar me procurou para aulas particulares para o concurso da Escola de Sargentos das Armas (ESA). Após a aprovação dele, surgiu a ideia de transformar aquela experiência individual em um empreendimento. O empreendedor *effectuator* primeiro conhece a si mesmo, e a partir desse conhecimento, começa a somar fatores que vão orientar suas decisões empreendedoras (Sarasvathy, 2008).

Na abordagem *Effectual*, como vimos, os recursos que os empreendedores estão dispostos a investir são compreendidos a partir de uma ideia do que seria tolerável perder – cada etapa da criação de uma empresa é orientada pelo controle dos riscos e, conseqüentemente, restrição das perdas, e não pelo setor da economia em que se investe e/ou o retorno esperado, como na abordagem *causal* (Sarasvathy, 2008). Para efetivar tal propósito, também é comum o estabelecimento de parcerias.

Na fundação da Organização Alpha, os recursos eram muito escassos. Para viabilizar os momentos iniciais do empreendimento, o salário recebido por atuar como professor em outras instituições de ensino era alocado no preparatório com o intuito de suprir o déficit entre as mensalidades pagas pelos estudantes e as despesas. A escassez de recursos econômicos também interferiu no horário de funcionamento (vespertino e noturno), visto que, pelas manhãs, atuava como docente em outras instituições. A contratação de profissionais para atuar em serviços de limpeza e secretaria também não foi possível inicialmente, sendo tais serviços realizados por mim nas horas vagas ou por pessoas do círculo familiar (sem remuneração). As matrículas, os relatórios de acompanhamento do desempenho dos estudantes e o controle financeiro dos fluxos de entrada e saída de caixa eram realizados precariamente por mim aos sábados e domingos.

Outro exemplo da improvisação dos meios disponíveis foi a adaptação do primeiro imóvel alugado (um sobrado na Praça Elisabeth Paixão, localizada no centro de Mesquita) às necessidades de um curso preparatório. O primeiro imóvel era composto





por três salas comerciais (que se transformaram em salas de aula) e acesso a uma laje (local em que eram proferidas palestras de orientação vocacional aos possíveis novos estudantes e aos estudantes já matriculados).

Visto o imóvel não ser adequado para o funcionamento de uma instituição de ensino, as adaptações estruturais foram realizadas com meu auxílio (trabalhando junto aos prestadores de serviços). A percepção da estrutura disponível, em comparação com outros cursos preparatórios já consolidados, é destacada pelo “Estudante 3”.

Estudante 3: Eu lembro bem da estrutura sim, é bem nítido na minha cabeça. Ficava no centro de Mesquita, bem no centro, na praça. Era um...subia uma escada e lá em cima é como se fosse um giralzinho assim e tinham algumas salas. Se eu não me engano, eram só 3 ou 4 salas, tinha o banheiro. Era uma estrutura bem, assim, simples, enxuta, onde não havia grandes recursos educacionais, como a gente vê hoje, né? Não tinha coisas como powerpoint, como computadores à disposição, nada desse sentido. Era um quadro, onde os professores chegavam, davam aula... as salas tinham ar condicionado e era basicamente isso.<sup>1</sup>

Apesar da escassez dos recursos, no início do preparatório também foi necessária a utilização da estratégia da concessão de bolsas (integrais ou parciais) a estudantes que poderiam vir a obter bons resultados nas provas ou apresentar mudanças atitudinais positivas para a comunidade. O resultado de *marketing* advindo dessa estratégia eram os comentários positivos transmitidos “boca a boca” na comunidade<sup>2</sup>. Outra estratégia foram os “viradões”, madrugadas em que os estudantes (bolsistas obrigatoriamente e demais voluntariamente) passavam estudando com o acompanhamento do empreendedor. No final da atividade, eu levava alguns estudantes para casa em meu veículo pessoal.

A noção de “Perdas Toleráveis” de Sarasvathy, comparada à história do empreendimento, é controversa. À medida que o empreendimento foi se constituindo, houve alteração substancial na expectativa das despesas e, conseqüentemente, no limite de perdas que supostamente seriam toleradas. A expectativa inicial de gastos com o empreendimento se restringia ao mobiliário (que fora emprestado), ao prédio (adaptado

<sup>1</sup> Estudante 3.

<sup>2</sup> Nos primeiros dois anos de funcionamento do preparatório (2003 e 2004), praticamente todos os estudantes eram bolsistas (integrais ou parciais).





com auxílio do próprio empreendedor), e a um caixa inicial que totalizava três mil reais. Posteriormente, eu imaginava que o pagamento das mensalidades possibilitaria um giro inicial de caixa sem a necessidade de outros aportes financeiros ou maiores dispêndios de tempo e esforços. Entretanto, mesmo antes do funcionamento, acumulavam-se despesas para a demanda estrutural (mármore para a recepção, mictório para banheiros, instalação elétrica, pintura, ares-condicionados etc.). Após o início do funcionamento, também os salários para os professores totalizaram gastos acima dos esperados.

Sarasvathy (2008) destaca a existência de uma gradação no “princípio das Perdas Toleráveis”, enquanto alguns empreendedores não estão dispostos a risco algum (*extreme effectuators*) outros são mais flexíveis e arriscam perdas maiores. Entretanto, no caso do preparatório, a noção de perdas toleráveis dificilmente pode se encaixar com o efetivo risco financeiro assumido. O meio encontrado para superar tais dificuldades financeiras, inicialmente, foi por meio de empréstimos provenientes de parentes e amigos e, posteriormente, de instituições financeiras. A conduta financeira de risco é também diagnosticada pelo “Parceiro 3”, que atuava na contabilidade da empresa.

Parceiro 3: Todas as vezes que nós nos reunimos e conversamos a esse respeito, né? Eu sempre fui enfático a você dizendo que você deveria ter crescido mais lentamente, mais com o pé no chão. Sem pegar dinheiro no mercado financeiro a um custo muito alto, principalmente que nada acontece na empresa, no comércio, exatamente no tempo que a gente acha que vai acontecer. Esse tempo...ele demanda...vários fatores externos que não está sobre nosso controle. Então quando você pegou o dinheiro no mercado financeiro pra investir na sua empresa pra sua empresa crescer, você acreditava que num curto período de tempo você teria o retorno financeiro pra pagar o investimento que você fez, que você captou esse dinheiro no mercado financeiro. Na verdade, ao longo das nossas conversas que nós fomos tendo, ao longo desse tempo, você foi vendo que não era assim, que não era daquele jeito que você acreditava, que não era no tempo que você acreditava. E isso causa um ônus pra empresa muito grande, porque não acontece o que você tá esperando naquele tempo que você achava que iria acontecer.... E você passa a pagar juros no mercado financeiro esperando o tempo de acontecer. Meu conselho sempre foi, nas minhas conversas com você, que você poderia crescer mais ao seu tempo, ao tempo do mercado. Não é que você não deveria ser arrojado, você pode ser arrojado, mas só que você não poderia ser atabalhado, ou seja, ter a vontade muito grande de crescer muito rápido. Isso muitas vezes causa, graças a Deus no seu caso não causou, mas causa a falência da empresa. Porque a pessoa não consegue, o empresário não consegue pagar o dinheiro que ele arrecadou no mercado financeiro, porque tem juros, tem multa...tem várias coisas inerentes ao tempo. Isso sempre foi a nossa conversa a esse respeito.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Parceiro 3.







cotação de preços e demais formalidades exigidas para a contratação de empréstimo bancário não faziam parte de meu conhecimento à época.

Figura 2 – Relação dos materiais necessários para abertura do Colégio Alpha com a organização inicial em que fora apresentada na instituição bancária para contratação de empréstimo à pessoa jurídica

**RELAÇÃO DE MATERIAL DO  
COLÉGIO-CURSO**

Quant.	Material	Valor de unidade	Total	Local da Compra
250	Cadeira Universitária Lateral	R\$ 45,97	R\$ 11.492,50	CM Móveis
6	Quadro Branco	R\$ 214,00	R\$ 1.284,00	CM Móveis
9	Ar-condicionado 18000 btu's	R\$ 1.150,00	R\$ 10.350,00	AMBIENT-AIR
1	Ar-condicionado 12000 btu's	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	AMBIENT-AIR
6	TV 20" LG	R\$ 499,00	R\$ 2.994,00	AMBIENT-AIR
6	DVD Cougar	R\$ 355,00	R\$ 2.130,00	Ponto Frio
2	Bebedouro Adulto/Criança	R\$ 449,00	R\$ 898,00	Shopping Matriz
1	Arquivo com porta disquete	R\$ 439,00	R\$ 439,00	Shopping Matriz
1	Roupeiro 16 vãos	R\$ 569,00	R\$ 569,00	Shopping Matriz
2	Armários PA melamina	R\$ 279,00	R\$ 558,00	CM Móveis
1	Armário estante melamina	R\$ 259,00	R\$ 259,00	CM Móveis
6	Mesa professor c/ cadeira 100x50	R\$ 230,00	R\$ 1.380,00	CM Móveis
1	Mesa p/ micro	R\$ 159,00	R\$ 159,00	CM Móveis
1	Mesa Retangular 2,50x1,00	R\$ 469,00	R\$ 469,00	CM Móveis
1	Mesa Gerente	R\$ 229,00	R\$ 229,00	Shopping Matriz
2	Mesa Recepção	R\$ 109,00	R\$ 218,00	Shopping Matriz
2	Mesa Secretária	R\$ 169,00	R\$ 338,00	Shopping Matriz
15	Cadeira Fixa Laminada	R\$ 39,00	R\$ 585,00	Shopping Matriz
1	Longarina c/ 3 lugares	R\$ 149,00	R\$ 149,00	CM Móveis
1	Cadeira presidente c/ relex	R\$ 179,00	R\$ 179,00	Shopping Matriz
1	Refresqueira	R\$ 980,00	R\$ 980,00	MABAL
1	Sanducheira Mista	R\$ 120,00	R\$ 120,00	MABAL
1	Expositor balcão de quente e frio (médio)	R\$ 1.690,00	R\$ 1.690,00	MABAL
1	Liquidificador (2 litros)	R\$ 435,00	R\$ 435,00	MABAL
2	Ventiladores de Parede	R\$ 139,00	R\$ 278,00	Shopping Matriz
1	Expositor c/ 5 bandejas	R\$ 267,00	R\$ 267,00	MABAL
1	Letreiros e Nomenclatura de chapas de aço p/ porta e corredor	R\$ 540,00	R\$ 540,00	
	<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 39.999,50</b>	

Solicitar aos fornecedores dos bens acima especificados:

- 1º com data atualizada;
- 2º contendo apenas os bens a serem financiados;
- 3º com valor individual (unitários), parcial (valor unitários X nº total quantidade) e total (valor do encargo contido nos bens).

Fonte: acervo pessoal do pesquisador

Uma comparação entre o modo como compromissos financeiros eram assumidos nos primeiros anos pelo empreendedor e como são assumidos atualmente é observada pelo “Colaborador 2”.





Colaborador 2: É, naquela época, sim, precisava aumentar a escola, precisava abrir duas salas, três salas. O senhor fazia um financiamento, e aquilo pra... pra ser feito, né? Contratava os pedreiros, enfim, fazia a obra. Pegava aquele dinheiro e fazia aquilo ali. E depois, pagava. Hoje, nós fazemos diferente... hoje existe todo um planejamento, o dinheiro não sai sem ter uma razão, sem ter uma autorização do senhor. Nós pensamos antes de fazer qualquer melhoria na unidade, se realmente é necessária. Com o crescimento, né? Das unidades. Nós avaliamos onde que precisa melhorar, se é mais salas, se é melhorar o administrativo, se é melhorar a.... a.... secretaria. Então, assim, o senhor planeja isso, de acordo com.... com.... o dinheiro que entra na empresa. Não fazemos nada sem um planejamento prévio, sem saber se teremos o dinheiro pra pagar [...] Antigamente era no susto. Era “ah, precisa fazer isso, vamos correndo”, aí o senhor ia nos bancos, pegava um dinheiro emprestado, um financiamento e fazia.<sup>4</sup>

Em síntese, a quantidade inicial dos recursos era demasiadamente escassa, as despesas superaram em larga escala tanto as expectativas quanto a disponibilidade financeira e de tempo, caracterizando a conduta empreendedora como de risco, e não controlada. Em caso de falência, os prejuízos seriam superiores às minhas possibilidades de pagamento e me causariam considerável endividamento – realidade que escapa à ideia de Perdas Toleráveis.

Quanto ao princípio Colcha de Retalhos, uma rede de parceiros foi estabelecida tanto para superar as dificuldades econômicas quanto para colher expertises que contribuiriam para a consolidação do empreendimento. Familiares, pessoas do círculo de amizade e outros indivíduos auxiliaram em variadas dimensões da empresa como aconselhamentos, empréstimos pessoais, assessoria contábil, e prestação de serviços. O sistema de permutas (meio pelo qual se estabeleceram muitas parcerias) foi imprescindível para a viabilidade econômica inicial do empreendimento. Bolsas de estudos eram permutadas por serviços prestados. Também foram estabelecidas parcerias de colaboração mútua com outros empreendedores iniciantes, nas quais tanto empréstimos quanto a contratação de serviços ocorriam bilateralmente, como destaca o “Parceiro 4”.

---

<sup>4</sup> Colaborador 2.





Parceiro 4: Sim, na verdade, nossa amizade começou e rapidamente os negócios vieram a reboque. Eu também sou um empreendedor, e todo bom empreendedor reconhece os valores do outro empreendedor e a *network* naturalmente passa a funcionar e essa energia de negócio da mesma maneira. Então sim, prestamos serviço e começamos uma amizade, que segui até hoje, né? Sempre procurando um ajudar o outro na medida do possível, mas também quando tratamos de negócios era de maneira bem séria, de forma que, de contrapartida, quem estava oferecendo o serviço ou o produto tinha que ser bem entregue porque o resultado tinha que acontecer. Então, sim, desde o início tivemos relações de negócio, sim. [...] Na época nossa empresa era de tecnologia, nós vendíamos computadores. Eu lembro bem dessa ocasião, você queria montar o primeiro laboratório de informática e não possuía muitos recursos pra tal. Era uma tendência, necessidade do mercado de educação na época era ter laboratórios para as crianças estudarem, os jovens estudarem. Na minha empresa, também jovem empresa da mesma região, ali da Baixada Fluminense, ali no Rio de Janeiro, fornecia esses equipamentos. Então, a gente se ajudou muito, porque eu precisava vender, você precisava comprar, e apesar de não ter grana necessariamente para um investimento, a gente conseguiu se ajudar, promovendo um financiamento através de cheques pré-datados, né? Que a gente conseguiu negociar no mercado pra realizar o negócio.<sup>5</sup>

O sistema de permutas também ocorreu na relação com a Folha Dirigida – jornal, à época, especializado em informações e notícias sobre concursos, vestibulares e marketing de cursos preparatórios. Devido à indisponibilidade de recursos para veiculação de propaganda em espaços pagos do jornal, elaborava testes e respostas comentadas de questões de concurso para serem publicadas no jornal, matérias nas quais eram informados meu nome e o nome do empreendimento.

Quanto ao princípio Limonada, as experiências anteriores (oficial das Forças Armadas e professor de matemática) contribuíram de maneira fundamental às características do empreendimento. Ter pertencido às Forças Armadas, conhecer o funcionamento do concurso e da instituição ofertava credibilidade ao preparatório, que inicialmente visava justamente ofertar aos jovens tal oportunidade; como também, o desenvolvimento da capacidade comunicativa obtida no Exército e a experiência didática desenvolvida como docente foram imprescindíveis. Além disso, algumas práticas do exército foram adaptadas ao empreendimento (madrugadas de treinamento militar transformaram-se em madrugadas de estudos, corridas entoando canções militares transformaram-se em corridas entoando mensagens motivacionais sobre a futura aprovação). A simulação de atividades realizadas nas Forças Armadas funcionava para

<sup>5</sup> Parceiro 4.





que os estudantes pudessem melhor visualizar a ideia de adentrarem às carreiras militares. A memória de tais atividades são relatadas pelo “Estudante 3”.

Estudante 3: As corridas também eram uma coisa marcante, assim, eram...uma coisa que a gente fazia junto, além da importância da atividade física. Tinha muito esse fator motivacional de estar ali, sentindo como se...como é seria a vida militar, né? Cantando as músicas e tal, meio que um...aquela coisa de viver...já viveu teu sonho antes, tinha muito disso, né? Eu não enxergava isso na época, hoje eu enxergo. Ter que mostrar como seria, você imaginar aquela posição ali no futuro, sabe? Vivendo aquilo. Acho que são...acho que são algumas coisas que eu lembro que, me marcaram bastante, assim, acho que essas coisas foram bem importantes, assim. Apesar de talvez quem não tenha vivido, não sei se consegue enxergar a importância disso, mas pra gente foram bem importantes.<sup>6</sup>

A escassez inicial de recursos também foi outra contingência que contribuiu ao desenvolvimento do empreendimento. Da necessidade econômica surge a percepção da viabilidade de outras fontes de receita além das mensalidades – formaturas, festas, visitas a museus e outros passeios, apresentações de atividades culturais, almoços comunitários, os viradões (que começaram a ter taxa de inscrição), entre outros. Aprendi a diversificar os serviços ofertados para otimizar a participação econômica de cada cliente na empresa. O próprio desdobramento de preparatório a colégio foi uma forma de canalizar para a empresa os recursos econômicos que cada cliente destinava à formação educacional. Conforme aponta Sarasvathy (2008), a ausência de previsão e delineamento metódico de um plano de negócios na abordagem *Effectual* transforma o inesperado não em erros, mas em aprendizados e oportunidades valiosas e lucrativas.

Quanto ao princípio Piloto no Avião, minha crença na possibilidade de transformar o futuro transparecia também na projeção de um horizonte de expectativas compartilhado com aqueles estudantes oriundos de classes mais populares que, em decorrência das carências socioculturais e educacionais pessoais e familiares, tinham dificuldades em vislumbrar e definir um projeto pessoal de futuro. O imaginário da possibilidade de controlar o futuro atuou não apenas sobre os objetivos e direcionamentos do empreendimento, mas também no engajamento de clientes e parceiros, que passaram a acreditar no empreendimento em si e, no caso dos estudantes, também acreditar na capacidade individual de controlar o próprio futuro – “Estudante 2: Não o melhor a nível

<sup>6</sup> Estudante 3.





estrutural, de propaganda, de muitos holofotes, mas era um curso que de fato conhecia a minha pessoa, conhecia os meus sonhos, se comprometia com eles, e me levou a concretizá-los”.<sup>7</sup>

Dada às particularidades dos serviços educacionais, a imagem do comprometimento pessoal do empreendedor com o futuro dos estudantes foi decisiva para a construção de um valor diferencial a ser percebido no empreendimento. As redes colaborativas também eram, em certo sentido, construídas com os estudantes, através do engajamento mútuo nas aspirações de cada um (eles, de serem aprovados em um concurso; eu, de construir um empreendimento na área educacional).

Ademais, o acúmulo de funções por mim exercidas, tanto pelas necessidades econômicas quanto pelo desejo de estar presente em cada passo do empreendimento, também refletiu a crença na possibilidade de transformação do futuro que baliza o princípio. Conforme Sarasvathy (2008), o princípio “Piloto no Avião” também abrange a atitude do empreendedor de assumir o máximo de funções possíveis (conforme indica a própria metáfora, caso o piloto abandone o posto, há o inevitável descontrole da aeronave; no caso, do empreendimento), e os objetivos do empreendimento também emergem desse processo que envolve o enfrentamento de dificuldades, a experimentação de soluções, a aprendizagem, e a criação de novas oportunidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O pesquisador autoetnográfico, embora enfrente diversos problemas no desenvolver de uma pesquisa, é o conhecedor de uma realidade expandida sobre o fenômeno, capaz de trafegar facilmente entre diferentes lugares dos quais são coletados dados e informações (Araújo & Davel, 2018). No autoquestionamento que me dispus a realizar sobre os processos vividos na constituída Organização Alpha, compreendo hoje diversos pontos de contato com as proposições teóricas que descrevem a abordagem empreendedora *Effectuation*. Compreendo hoje que a consciência de que

---

<sup>7</sup> Estudante 2.





“quem sou” (morador de Mesquita, ex-militar e professor), “o que sei” (atuação docente, hábitos militares, formas de adentrar nas Forças Armadas etc.) e “quem conheço” (estudantes, professores, mantenedores de instituições de ensino etc.) foram elementos que, à época, compuseram um conjunto de conhecimentos, habilidades e competências que permitiram constituir o empreendimento.

Também cabe destacar que a abordagem *Effectual* caracteriza atos empreendedores em que a ação humana é o melhor instrumento de que o empreendedor dispõe para atuar no mercado. A Organização Alpha foi fundada em um momento em que a escassez de meios e recursos demandou ações sem fundamentação preditiva, nas quais se destacaram, sobretudo, a performance empreendedora para que o negócio se consolidasse no segmento. O estabelecimento de parcerias colaborativas, permutas, experiências anteriores, a intuição sobre um possível público-alvo e o desejo de controle do futuro através da participação pessoal em todas as dimensões foram imprescindíveis para a consolidação do empreendimento.

Entretanto, no que tange ao princípio das Perdas Toleráveis, o endividamento necessário nos primeiros momentos superou largamente a expectativa do que era tolerável. Uma falência acarretaria dívidas que se estenderiam por um longo período até que pudessem ser pagas. A necessidade de tempo e esforços extras também foi extenuante, houve dedicação quase integral em praticamente todas as atividades do Preparatório, serviços de limpeza e manutenção, atividades de secretaria, controle de caixa, acompanhamento pedagógico dos estudantes, ações de marketing como a distribuição de folhetos em pontos estratégicos. As dificuldades financeiras não se restringiram ao preparatório, a abertura do primeiro colégio e subsequente abertura de preparatórios e colégios em outras localidades se sucederam de forma acelerada, necessitando inicialmente o adimplemento de uma quantidade de recursos superior aos lucros gerados (sobretudo nos anos de 2004, 2005 e 2006). A estabilização financeira somente ocorreu gradativamente a partir de 2006, principalmente por meio da expansão dos serviços ofertados que otimizou a participação de cada cliente na empresa, centralizando os gastos educacionais das famílias atendidas na própria empresa.

O mercado educacional representa um importante setor da economia do país, área em que empreendedores buscam a criação e implementação de mudanças, inovações e





melhorias que possibilitem a construção de empresas exitosas. Embora hoje conhecido pela atuação de grandes empresas já estabelecidas, iniciativas passadas de pequenos e novos empreendedores que conseguiram construir empresas de grande êxito e constituem importantes exemplos de casos de sucesso (entre eles, o Positivo, o COC, o Poliedro e, ressalvadas as proporções, a própria Organização Alpha), são importantes fontes para pesquisa e compreensão de performances empreendedoras na área.

Essa pesquisa pretendeu, a partir do olhar autoetnográfico, conciliado a conhecimentos teóricos e auxiliado pela percepção de outros atores e documentos históricos da empresa, contribuir com a análise de elementos que constituíram a performance de um empreendedor. Visto ser descrita através de experiência direta, hoje aliada ao conhecimento acadêmico, talvez possa proporcionar ao leitor e aos estudos da área uma interessante perspectiva de análise. O empreendedorismo sempre será um campo com diversas lacunas a serem investigadas, diferentes pesquisas com diferentes abordagens sempre poderão ser um meio de agregar conhecimento e viabilizar soluções tanto para pesquisadores quanto para empreendedores. Enfim, o que se pretendeu foi a descrição de uma experiência exitosa, hoje mais bem compreendida a partir de anos de estudos acadêmicos e que pode servir como uma peça a mais para a compreensão do grande quebra-cabeças que é o empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, T.; JONES, S. H.; ELLIS, C. **Autoethnography**. Nova York: Oxford University Press, 2005.

ANDREASSI, T.; TASIC, I. A. B. Novo Empreendedorismo. **GV Executivo**, v. 8, p. 43-45, 2009.

ARAUJO, B.; DAVEL, E. Autoetnografia na Pesquisa em Administração: Desafios e Potencialidades. **Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais/ Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales**, v. 3, p. 194-203, 2018.

BAKER, S. E.; EDWARDS, R. **How many qualitative interviews is enough?** Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research (National Centre for Research Methods Reviews) Southampton, GB. National Centre for Research Methods, 2012.





BARON, J. Can we use human judgments to determine the discount rate? **Risk Analysis**, v. 20, n.8, p. 61-68, 2000.

BRANNICK, T.; COGHLAN, D. In Defense of Being “Native”: The Case for Insider Academic Research. **Organizational Research Methods**, v.10, n.1, p. 59-74, 2007. DOI: 10.1177/1094428106289253.

BRYMAN, A. **Social Research Methods** (Fourth edition). New York: Oxford, 2012.

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. **Journal of Business Venturing**, v.12, n. 1, p. 9-30, 1997.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

DAVIES, J.; MCGREGOR, F.; HORAN, M. Autoethnography and the doctorate in business administration: Personal, practical and scholarly impacts. **The International Journal of Management Education**, n. 17, p. 201–213, 2019.

ELLIS, C.; BOCHNER, A. P. Autoethnography, personal narrative, reflexivity. In Norman K., Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

ELLIS, C.; ADAMS, T. E.; BOCHNER, A. P. Autoethnography: An Overview. **Forum: Qualitative Social Research/Sozialforschung**, v. 12, n. 1, p. 1-28, 2011.

HAYANO, D. M. Auto-ethnography: Paradigms, Problems and Prospects. **Human Organization**, v. 38, n.1, p. 99-104, 1979.

KRAAIJENBRINK, J.; RATINHO, T.; GROEN, A. J. **Planning effectual growth: a study of effectuations and causation in nascent firms**. Paper presented at Babson College Entrepreneurship Research Conference, BCERC, Syracuse, United States, 2011.

LEMONS, A. Q. **Effectuation e Causation: um estudo sobre o processo decisório empreendedor em redes de micros e pequenos supermercados**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração do Estado de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2016.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. Empreendedorismo e Estratégia sob a Ótica da Lógica Effectuation. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 228-249, 2013.





PORTO, P.; MELLO, R. C. Empreendedorismo internacional e Effectuation: O caso do Café Yaguara Ecológico. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 15-30, 2015. DOI: 10.18568/1980-4865.10315-30.

REYMEN, I. *et al.* Decision making for business model development: A process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. **R&D Management**, v. 47, n. 4, p. 595-606, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12249>.

ROWLEY, J. Conducting research interviews. **Management Research Review**, n. 35, p. 260-271, 2012. DOI: 10.1108/01409171211210154.

SARASVATHY, S. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001a. DOI: <https://doi.org/10.2307/259121>

SARASVATHY, S. Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. **Academy of Management**, n.1, p. 3-8, 2001b. DOI: <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065>.

SARASVATHY, S., & KOTHA, S. Effectuation in the management of knightian uncertainty: evidence from the realnetwork case. **Research on Management and Entrepreneurship**, 2001c. Disponível em <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/2001-realnet-1.pdf>.

SARASVATHY, S. Making it Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 6, p. 519-531, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00062.x>.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 15, n. 5, p. 533-565, 2005a. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>.

SARASVATHY, S. **Effectuation**: elements of entrepreneurial expertise. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

SARASVATHY, S.; DEW, N.; READ, J. S.; WILTBANK, R. **What effectuation is not: further development of an alternative to rational choice**. Academy of Management Conference, 2010. Disponível em <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/not-effectuation-1.pdf>

TASIC, I. A. B. **Estratégia e Empreendedorismo**: decisão e criação sob incerteza. Dissertação de Mestrado. FGV: São Paulo, 2007.

TASIC, I. A. B.; ANDREASSI, T. Strategy and Entrepreneurship: Decision Making and Creation under Uncertainty. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 1, n. 1, p. 12-23, 2008. DOI: <https://doi.org/10.12660/joscmv1n1p12-23>

