

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

CAMPUS DO PANTANAL

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MANOEL EUGENIO PEREIRA CRISPIM

ESTUDO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS SOB A
ÓTICA DA TEORIA DO EFFECTUATION

CORUMBÁ - MS

2019

MANOEL EUGENIO PEREIRA CRISPIM

ESTUDO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS SOB A
ÓTICA DA TEORIA DO EFFECTUATION

Relatório apresentado em cumprimento às exigências do programa de Estágio Supervisionado II do curso de Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS – *Campus do Pantanal*.

Orientadora: Prof. Dr^a. Roosiley dos Santos Souza.

CORUMBÁ – MS

2019

RESUMO

Num mundo em que qualquer ramo de comércio enfrenta concorrências das mais diferentes montas, não é fácil abrir uma empresa e fazer com que suas atividades tenham sucesso, sem que o empreendedor possua um mínimo de conhecimento acerca das teorias que norteiam os princípios que dão norte para que o negócio almejado progrida, conforme pensado pelo seu mentor. Mas em meio a essa falta de conhecimento formal, há aqueles que não se deixam levar pelas dificuldades e incertezas que poderão advir da criação de uma pequena empresa. Acabam deixando o formalismo e partem para o empirismo, a intuição de que o caminho seguido dará certo. Este relatório abordou os princípios norteadores do empreendedorismo, as características principais das pessoas com essas características, como também a teoria do *Effectuation*, demonstrando que as coisas podem dar certo, ainda que por caminhos diferentes do que aqueles indicados pelas teorias empresariais ou causation. Para comprovar, foi entrevistada uma empresária atualmente bem sucedida que percorreu caminhos diferentes daqueles contidos nos compêndios teóricos, mas que conseguiu alcançar o sonho almejado em sua empresa de turismo – a Joicetur. Como natureza de pesquisa, adotou-se a qualitativa-descritiva, pelo fato de o pesquisador ter mantido contato direto e prolongado com o ambiente e toda situação que envolve o contexto do estudo. Quanto à classificação, tratou-se de um estudo de caso, por se tratar de estudo profundo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Palavras-chave: Empreendedorismo. *Efecctuation*. Turismo. Ecoturismo. Joicetur.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características empreendedoras.....	12
Quadro 2 – Pássaro na mão.....	14
Quadro 3 – Perdas Toleráveis.....	14
Quadro 4 – Colcha de Retalhos.....	15
Quadro 5 – Fazer do limão uma limonada.....	15
Quadro 6 – O Piloto do Avião.....	15
Quadro 7 – Modelos de decisão.....	17
Quadro 8 – Análise por Categorias.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxas (em %) e estimativas (em unidades) de empreendedorismo, segundo o estágio dos empreendimentos Brasil 2017.....	11
Tabela 2 – O que é <i>Effectuation</i> e o que <i>Effectuation</i> não é.....	18

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxas ¹ (em%) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE - Brasil – 2002-2017.....	11
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	7
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	9
2.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS.....	10
2.3 TEORIA DO <i>EFFECTUATION</i>	13
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	19
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA.....	21
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	23
4.1 A ENTREVISTA.....	23
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS POR CATEGORIZAÇÃO.....	28
4.2.1 ANÁLISE POR CATEGORIZAÇÃO.....	30
4.2.1.1 Discussões.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

As mudanças advindas do processo de globalização e do desenvolvimento tecnológico tornaram o mercado mais dinâmico e competitivo. Neste contexto, as tendências do mercado globalizado e competitivo determinam que as empresas sejam proativas e antecipem-se às mudanças e a demanda. Para enfrentar as mudanças, diversos autores exaltam a necessidade da figura do empreendedor.

Para Filion (1999, p. 19) empreendedor é “[...] uma pessoa que imagina, desenvolve e realizam visões”. Na mesma vertente, Hisrich (2004) diz que

O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. (HISRICH, p. 29, 2004).

Mas o que seriam os processos? De acordo com Hammer e Champy (1994 apud GONÇALVES, 2000, p. 7) é “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. Sendo assim, ao se observar tudo dentro de uma organização é processo, desde a definição de sua visão e missão, até gestão de caixa, pesquisa de mercado, planejamento da produção, dentre outros também chamados de modelo causation.

Uma série de estudos na literatura busca compreender fatores associados ao ato de empreender e o processo de criação e desenvolvimento de uma empresa. Um campo de estudo nessa vertente, a pesquisadora e professora Saras Sarasvathy apresenta a proposta de uma análise a respeito da criação e desenvolvimento de novos mercados, ao recomendar um modelo de decisão que denominou de *Effectuation* como alternativa ao modelo de decisão clássico que se baseia no princípio da causalidade.

O que motivou o desenvolvimento deste tema, para tanto, foi a proposta de identificar e analisar características de empresários já estabelecidos na cidade de Corumbá (MS), entender como os empreendedores decidiram iniciar suas empresas e estruturar novos negócios sem uma definição clara e objetivo pré-estabelecido, de que maneira se valeram do *effectuation* e suas ferramentas. Complementando, a proposta deste estudo está alinhada ao Projeto de Extensão: Análises das

Características Empreendedoras sob a ótica da Teoria do Effectuation, do qual faço parte e é desenvolvido pela orientadora.

Numa busca em periódicos nacionais na área de empreendedorismo, esta pesquisa não encontrou muitos dados, e poucos estudos específicos desenvolvidos na cidade, que abordavam a temática da Teoria *Effectuation*. Deste modo, espera-se contribuir com a exploração do tema.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as principais características empreendedoras sob a ótica da Teoria do *Effectuation*.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analisar o perfil empreendedor do proprietário de um negócio, de acordo com o preconizado na teoria *effectuation*;
2. Descrever como ocorreu o processo de decisão deste empreendedor ao abrir um negócio;
3. Verificar quais ferramentas utilizou no processo de abertura do negócio e relacionar se as mesmas podem ser caracterizadas de acordo, com o indicado na teoria do *effectuation*;

1.3 JUSTIFICATIVA

As tendências do mercado globalizado e competitivo determinam que as empresas sejam proativas e antecipem-se às mudanças e a demanda para enfrentar as mudanças. Nesse sentido, diversos autores exaltam a necessidade da figura do empreendedor.

Nesta perspectiva, o presente estudo visa identificar as características empreendedoras daqueles que estão gerindo novos negócios na cidade de Corumbá (MS), cidade *locus* do estudo. Tendo em vista que muitas pessoas têm as mesmas oportunidades, mas apenas algumas conseguem se destacar, pretende-se analisar o perfil de empresários, sem uma formação profissional específica, ou seja, sem conhecimento teórico científico.

Diante do exposto, as perguntas norteadoras deste trabalho serão: Quais as características natas e desenvolvidas por esses empresários que norteiam o seu

comportamento e atitudes, que nos levam a entender que são empreendedores? As suas características são as preconizadas na teoria *Effectuation*? Como ocorreu o processo de decisão destes empreendedores ao abrir um novo negócio?

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução os objetivos, a problematização e justificativa, no segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, no terceiro os procedimentos metodológicos e no quarto os resultados da pesquisa e sua análise, considerações finais e referências, bem como apêndice com o roteiro da entrevista semiestruturada aplicada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

Um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo que tentou estabelecer uma rota comercial para o oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia risco de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais. (DORNELAS, 2000, p. 27).

A palavra empreendedor tem origem francesa “entrepreneur” e hoje quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. (DORNELAS, 2005,P.29).

Reportando ao Brasil, Brito (2014) diz que o empreendedorismo no Brasil foi popularizado pelo economista Joseph Schumpeter, em 1945, com sua teoria da Destruição Criativa. Para Schumpeter, o empreendedor é alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalista, que consegue reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas da sua empresa.

Na visão de Hisrich (2004):

O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. (HISRICH, 2004, p. 29).

Uma grande característica entre os empreendedores é a capacidade de enxergar oportunidades que são subjetivas, existe apenas na mente de quem decide (KLEIN, 2008).

Características como a persistência, são movidas por ideais, sonhos. Acreditam no impossível, andam na contramão, são curiosos, enxergam o mundo de maneira diferente, estão sempre usando a criatividade, ousando, dão mais créditos à imaginação que ao conhecimento e tem consciência que o sucesso é apenas consequência de um trabalho bem feito. É a personalidade criativa; sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia (GERBER, 1996).

Segundo a *Global Entrepreneurship Monitor*, apenas 14% dos empreendedores no Brasil tem formação universitária e 30% sequer concluíram o ensino fundamental (GEM, 2000). Dessa maneira, os sujeitos acabam desenvolvendo as características empreendedoras com base em experiências vividas, acumulando um conhecimento empírico.

2.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

No Brasil é certo dizer que é muito difícil abrir e manter um negócio, devido ao excesso de burocracia e às altas taxas tributárias, não bastando somente uma boa ideia. É preciso ter muito jogo de cintura. No relatório executivo de 2000 do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2000), o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 10, [...] na Irlanda e no Japão, 1 em cada 100 (DORNELAS, 2000, p. 26).

Apesar de toda falta de apoio do poder público e financeiro, o brasileiro tende a arriscar, seja por oportunidade ou por necessidade, já que muitas vezes não se tem uma opção de escolha.

Desde o ano 2000 ocorreram mudanças significativas nesse quadro, como demonstrado na pesquisa GEM de 2017. De acordo com a pesquisa, no Brasil, a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 36,4%, o que significa que de cada 100 brasileiros e brasileiras adultos (18 – 64 anos), 36 deles estavam conduzindo alguma atividade empreendedora, quer seja na criação ou aperfeiçoamento de um novo negócio, ou na manutenção de um negócio já estabelecido. A referida informação pode ser constatada na Tabela 1, que em números absolutos representa dizer que é de quase 50 milhões o contingente de brasileiros que já empreendem e/ou realizaram, em 2017, alguma ação visando a criação de um empreendimento num futuro próximo.

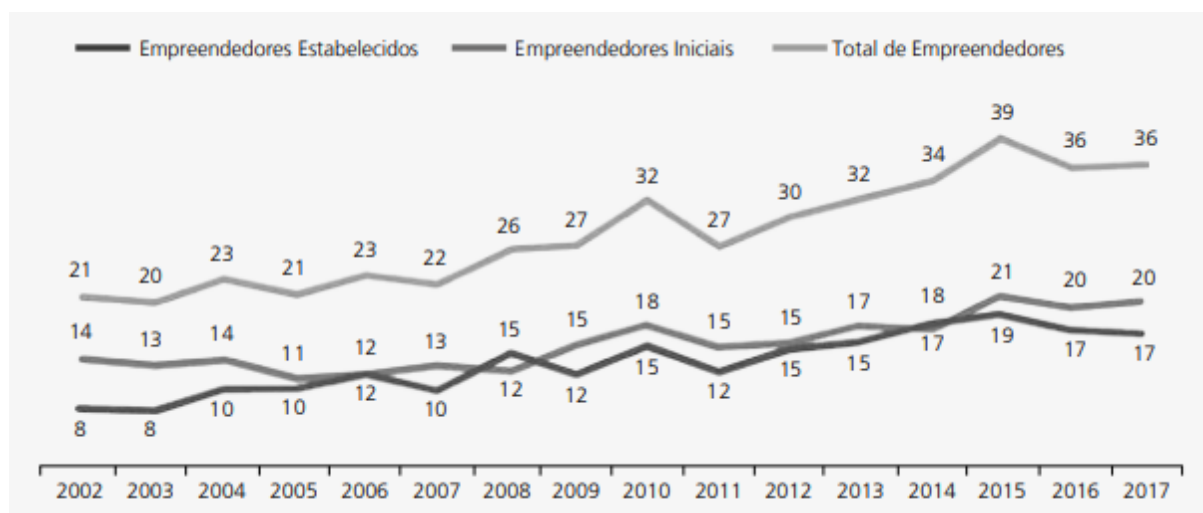
Tabela 1 – Taxas (em %) e estimativas (em unidades) de empreendedorismo, segundo o estágio dos empreendimentos Brasil 2017.

Estágio	Taxas	Estimativas
TOTAL DE EMPREENDEDORES	36,4	49.332.360
Iniciais	20,3	27.482.078
Novos	16,3	22.093.966
Nascentes	4,4	6.010.858
Estabelecidos	16,5	22.337.649

Fonte: GEN (2017). Percentual da população de 18 a 64 anos. Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 6 anos para o Brasil em 2017. Fonte: IBGE/Diretoria de pesquisas projeção da população do Brasil e unidades da federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2017).

Com base no Gráfico 1 abaixo, fica clara a onda crescente do empreendedorismo mostrando que o brasileiro tende a se arriscar e aquele que tem um *feeling* mais apurado consegue se sobressair.

Gráfico 1 - Taxas1 (em%) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE - Brasil – 2002-2017.



Fonte: GEM Brasil 2017 (Percentual da população de 18 a 64 anos).

Segundo o empresário Abílio Diniz (2000), as pessoas não nascem empreendedoras, mas sim com características que ajudarão a se tornar um. O empreendedor de sucesso possui características extras além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa.

De uma boa ideia, surge uma inovação, e desta ideia uma empresa (DORNELAS, 2000). Nessa linha de raciocínio, apresentamos o Quadro 1 com as principais características empreendedoras.

Quadro 1 - Características empreendedoras

São visionários	Eles têm visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transforma-las em oportunidades, por meio de dados e informações para Shumpeter (1949), o a ordem da corrente é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kriizner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento as informações, pois sabe que as chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São dedicados	Eles dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio, e até comprometem o relacionamento com amigos, com família e até mesmo com a própria saúde. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem como ninguém como o fazes. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, invés de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, invés de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los estimulá-los e recompensá-los, formando um time em

	torno de si. Sabem que para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detém o melhor conhecimento.
São bem racionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam Planejam Planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócio até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir de uma experiência prática das informações obtidas em publicações especializadas em cursos ou mesmo de conselho de pessoas que já montaram empreendimento semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mas estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca das soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2000, p. 30).

Ainda de acordo com Pelagio e Rocha (1999, apud FILION, 2016) o que diferencia o empreendedor e o caracteriza é uma estrutura de pensamentos sistêmicos e visionário, de maneira que não se prende a ordem natural, ou a lógica buscando meios e alternativas como o *effectuation*, usando as instrumentos que tem em busca de alcançar os objetivos.

2.3 TEORIA DO EFFECTUATION

A teoria do *effectuation* desenvolvida pela professora Saras Sarasvathy quebra o paradigma de que o empreendedor para ter sucesso em seu negócio tenha que partir da lógica *causation* com base em um plano de negócio, pesquisa de mercado e uma busca desesperada por um alto capital.

Para Sarasvathy (2001) o *effectuation* é o oposto da lógica *causation* salientando que, enquanto o raciocínio *causation* parte de um objetivo pré-

determinado e um conjunto de meios disponíveis para procurar a melhor forma de atingir esse objetivo (GONZÁLEZ, AÑEZ, MACHADO, 2011) modelo padrão do mundo dos negócios. Porém, a lógica causation é de suma importância para as empresas já estruturadas.

A *teoria do effectuation* não começa com um objetivo específico, e sim com um conjunto de meios a partir dos quais irão surgindo diferentes objetivos (GONZÁLEZ, AÑEZ, MACHADO, 2011) salientando que uma teoria não exclui a outra, sendo usadas em diferentes tempos, explicando a existência de empresas que começaram como startups ou de maneira informal, e hoje são empresas de renome e de grande importância para o mercado nacional e global, utilizando de maneira consciente ou inconsciente os cinco princípios: Pássaro na mão; Perdas toleráveis; Colcha de retalhos; Fazer do limão uma limonada e Piloto de Avião, apresentados nos quadros 2, 3, 4, 5 e 6 a seguir:

Quadro 2 – Pássaro na mão

Pássaro na mão	<i>(começar com o seu meio e trabalhar com o que se tem)</i> É possível começar um negócio com seus próprios meios, com o 'pássaro que você tem nas mãos'. O ponto de partida são três perguntas-chave: <i>Quem eu sou? O que eu sei? Quem eu conheço?</i> Fazendo uma analogia com comida, Saras diz que, na lógica causal, as pessoas seguiriam uma receita de comida que foi pré-determinada e preparada com antecedência. Já na teoria do Effectuation, a comida é preparada a partir do que há dentro da geladeira – decide-se na hora o que preparar com a experiência que já se tem.
----------------	--

Fonte: Aliança empreendedor.

Busca-se identificar oportunidades a partir dos recursos disponíveis, trabalhando com o que tem, com o que sabem e de experiências já vivenciadas.

Quadro 3 – Perdas toleráveis

Perdas toleráveis	Em vez de focar no possível retorno, pensar nas possíveis perdas e em como minimizar isso. "Comece com um negócio simples, não importa sua formação. O princípio é dar o primeiro passo e como fazer quando tomar o primeiro tombo", diz Saras. O empreendedor eficaz não investe tudo o que tem, mas sim a quantia que pode perder. A ideia é não investir mais do que se pode arcar com o prejuízo. Não investir mais do que pode perder.
-------------------	---

Fonte: Aliança empreendedora

Convém pensar de maneira responsável quanto aos recursos financeiros, pois além de tempo e reputação que estarão em jogo, o retorno deverá estar diretamente ligado ao grau de risco do investimento.

Quadro 4 – Colcha de retalhos

Colcha de retalhos	Enquanto o pensamento causal vê um problema a ser resolvido como peças de quebra-cabeças – predeterminadas e com previsibilidade -, no Effectuation o problema está mais para uma colcha de retalhos, que vai ganhando forma na medida em que vai sendo construída. O futuro é construído a partir do que as pessoas fazem. Novos mercados e produtos surgem a partir de restrições e oportunidades geradas por pessoas que trazem recursos. Por isso, é importante um comprometimento com alianças estratégicas, parceiros com habilidades complementares.
--------------------	---

Fonte: Aliança empreendedora

Sua ideia original pode ser a base do seu negócio, mas ela deve ser aprimorada, de acordo com as influências externas e se moldando conforme a exigência do mercado.

Quadro 5 – Fazer do limão uma limonada

Fazer do limão uma limonada	As coisas podem dar erradas, claro. E as surpresas não são necessariamente coisas ruins. Podem e devem ser exploradas para descobrir novas oportunidades e mercados. “Você vai encontrar rejeição, fracasso, e tem que transformar essas coisas o tempo todo. Temos que nos adaptar”, diz Saras.
-----------------------------	--

Fonte: Aliança empreendedora.

Saber lidar com imprevistos e considerá-los parte do negócio. As coisas podem não sair como planejados. O dia a dia no mundo dos negócios é uma caixinha de surpresa, e essas situações estão além das nossas vontades. É necessário autoconhecimento e estar disposto a usar esses contratempos ao seu favor e não os evitar.

Quadro 6 – O piloto do avião

O piloto do avião	Uma quantidade pequena de negócios hoje bem-sucedidos já começou grande. A maioria deles surgiu pequena, pois como exemplifica a própria prof ^a . Saras, existe uma distância grande entre servir uma refeição e construir uma rede de restaurantes. O futuro não pode ser previsto, mas empreendedores podem controlar alguns fatores que são determinantes.
-------------------	--

Fonte: Aliança empreendedora.

Quando não se pode prever o futuro, você deve controlá-lo, o interessante saber quando é hora de corrigir erros que serão identificados de acordo com a experiência adquirida.

2.3.1. Causation x *effectuation*

A noção da institucionalização de algumas práticas gerenciais, tais como a necessidade de planos estratégicos e a quantificação de cenários futuros, ajuda a entender alguns dos fenômenos por trás da visão clássica de causalidade e escolha racional dos agentes, em especial dos empreendedores (PELAGIO e ROCHA, 2016, p. 216).

A ideia de *effectuation* se opõe à lógica de causalidade clássica (*causation*). Ambos os modelos de decisão, seguidos de exemplos e evidências com o objetivo de tornar distinção mais clara (TASIC, 2007, pp. 28-29).

Quadro 7 – Modelos de decisão

QUESTÕES	POSIÇÃO CAUSATION OU PREDITIVA	POSIÇÃO EFFECTUAL
Visão de futuro	Predição. A abordagem causation vê o futuro como uma continuação do passado que pode, normalmente ser aceitavelmente predito.	Criação. A abordagem effectual vê o futuro como dependentes de ações de agentes obstinados. Predição e um resultado sem importância.
Base para comprometimento	Deveria. Faça o que você deveria fazer, baseado em análises e maximização.	Pode. Faça o que você é capaz de fazer em imaginação e satisfação.
Base para entra em ação	Cenários desejados. A visão de um cenário desejado determina as metas determinam as submetas comprometimentos e ações.	Cenários possíveis. Meios e comprometimentos dos stakeholders determinam possíveis submetas, sendo que as metas surgem da agregação de submetas.
Base para adquirir stakeholders	Visão instrumental dos stakeholders. Os objetivos do projeto determinam quem deve ingressar.	Visão instrumental dos objetivos. Quem ingressa num projeto determina seus objetivos.
Planejamento	Comprometimento. Seleção de caminhos e limitada por aqueles que sustentam um compromisso com um objetivo existente.	Contingência. São escolhidos os caminhos que permitem mais opções possíveis habilitando a troca de estratégias quando necessário.
Predisposição a risco	Retorno esperado. Calcula o potencial de ganho e busca a melhor oportunidade, ajustando-se o risco.	Perda disponível. Calcula o potencial de perda e não arrisca mais do que pode dispor a perder.
Atitude com empresas externas	Competição. Restringe relações de tarefas com clientes e fornecedores ao que se necessário.	Parceria. Constrói seu mercado juntamente com clientes, fornecedores e, até mesmo concorrentes em potencial.

Fonte: Pelagio e Rocha (2016)

De acordo com Tasic (2007, p. 63) que adota um método dialético, ainda que breve, na tentativa de definir de forma mutuamente exclusiva o que é *effectuation*, à medida que se demonstra o que não é *effectuation*, vale-se essencialmente da discussão proposta por Sarasvathy et al (2005), conforme apresentamos a seguir na Tabela 2.

Tabela 2 – O que é Effectuation e o que Effectuation não é

EFFECTUATION NÃO É...	EFFECTUATION...
1. Um conjunto de desvios heurísticos a partir da ideia de escolhas racionais	É um paradigma alternativo que não se sobrepõe à ideia de escolhas racionais
2. Uma substituição genérica para a ideia de racionalidade preditiva	Existe em paralelo à ideia de racionalidade preditiva
3. Irracional ou não-racional	Ajuda, em conjunto com outras noções, a pluralizar a noção de racionalidade, e não negá-la
4. um processo aleatório	É sistemático e desenvolvido, com princípios eminentemente assimiláveis e ensináveis, bem como prescrições práticas próprias
5. Uma teoria em que “vale qualquer coisa”	É uma teoria de criatividade restringida
6. Uma visão baseada em recursos do processo decisório individual	Não assume a pré-existência de recursos valiosos, questiona, sim, o que torna as coisas valiosas e como alguém pode adquiri-las e/ou criar valor nos recursos
7. Apenas para empresas de pequeno, médio porte ou start-ups	Pode ser aplicada tanto para grandes empresas quanto para economias em geral
8. Restrita ao domínio do empreendedorismo	Assim como a filosofia da escolha racional, ela pode unificar todas as ciências da ação humana
9. Uma teoria independente	Integra o trabalho e constrói sobre diversas teorias bem sedimentadas no campo da economia e gestão

Fonte: Tasic (2007, p. 63).

A partir da explanação de Tasic (apud SARASVATHY et al, 2005, p. 63) fica claro que o *effectuation* é uma teoria que veio fundamentar ações de pessoas que com seus conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) são capazes de empreender, criar novos negócios, ir além do que a normalidade diz que é possível, não se limitando as imposições impostas pelo mercado.

Para Sarasvathy (2011, p. 1), *effectuation* é a resposta para as perguntas de como os empreendedores fazem para tomar decisão e agir em meio às incertezas e uma alternativa para a criação de novas empresas.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Quanto à classificação quanto à natureza da pesquisa, consoante Bogdan & Biklen (1994), a pesquisa que estruturou este estudo foi configurada como qualitativa-descritiva, por apresentar as seguintes características:

- a) “Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal”.
- b) “A investigação qualitativa é descritiva”.
- c) “Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo que simplesmente pelos resultados ou produtos”.
- d) “O significado é de importância vital na abordagem qualitativa”.
- e) “Os investigadores qualitativos tendem a analisar os dados de forma indutiva” (BOGDAN & BIKLEN, 1994, p. 47-51).

A pesquisa do tipo qualitativa-descritiva, segundo os autores Bogdan & Biklen (1994), prevê que o pesquisador mantém contato direto e prolongado com o ambiente e toda situação que envolve o contexto do estudo. Por tratar-se de uma investigação pautada em comportamento humano e considerando que este sofre influências significativas do contexto em que se encontra, é preciso estar atento para os procedimentos e interações cotidianas e saber que se trata de uma sistemática que através dessa pesquisa conseguimos retratar.

Quanto à classificação e escolha do objeto de estudo, a pesquisa foi classificada como um estudo de caso único que segundo Yin (2001, p. 29) “[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados”.

Ainda de acordo com o autor “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 33).

Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

Ainda nessa linha de raciocínio, Yin (2001, p. 28) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2001, pp. 33-34).

No que diz respeito aos procedimentos operacionais concernentes, tanto à fundamentação teórica, quanto ao trabalho de campo, optamos por diferentes maneiras procedimentais, envolvendo visita *in loco*, coleta e obtenção de dados e informações por meio de pesquisa bibliográfica tendo como fonte livros, artigos, teses, dissertações e sites especializados sobre o tema.

O instrumento de coletas de dados escolhido foi do tipo entrevista semiestruturada. De acordo com Cervo & Bervian (2002), é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto

As entrevistas semiestruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado. Geralmente, as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de [...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, apoiadas no quadro teórico, nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa. Durante a realização da entrevista é importante seguir algumas recomendações, tais como fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte, não deixando se enganar por ideologias e preconceitos, no sentido de buscar a 'objetivação' (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 188).

A entrevista foi realizada com o intuito de levantarmos dados e informações sobre o perfil empreendedor do proprietário de um negócio de acordo com o preconizado na teoria *effectuation*, descrever como ocorreu o processo de decisão deste empreendedor ao abrir um negócio e verificar quais ferramentas utilizou no processo de abertura do negócio e relacionar se as mesmas podem ser caracterizadas de acordo, com o indicado na teoria do *effectuation*;

Para autorização da entrevista e gravação, foi entregue o termo de autorização, o qual o entrevistado assinou, autorizando a colaboração com a pesquisa.

A entrevista foi semiestruturada e as partes que elucidam o objetivo das análises, foram apresentadas por categorias, que segundo Minayo (1994, p. 70):

A palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. [...] As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. [...] As categorias podem ser estabelecidas [...] a partir da coleta de dados, são mais específicas e mais concretas.

Para esclarecermos a análise por categorias, recorreremos a Franco (2003, p.59), que menciona: [...] um conjunto de categorias satisfatórias deve possuir as seguintes qualidades: **a exclusão mútua, a pertinência, a objetividade e a fidedignidade e a produtividade.**

Ao tratar sobre as qualidades usadas nas análises por categoria, a autora nos permitiu entender que há um único princípio de classificação que devia ser escolhido para orientar a organização das entrevistas; estas deviam refletir as intenções da investigação mesmo quando submetidas a várias análises e ser capaz de orientar-nos para uma prática crítica, construtiva e transformadora.

Ao propormos uma discussão sobre a teoria *effectuation*, utilizamos os cinco princípios: Pássaro na mão; Perdas toleráveis; Colcha de retalhos; Fazer do limão uma limonada e Piloto de Avião.

As análises e discussões dos resultados foram realizadas com o intuito de atendermos os objetivos que nortearam este estudo, a fim de compararmos e confrontarmos dados e provas que tiveram como objetivo confirmar os pressupostos da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada na cidade de Corumbá, Mato Grosso do Sul. De acordo com dados do IBGE (2013), Corumbá está situada a cerca de 420 quilômetros da capital Campo Grande e é considerada historicamente o primeiro polo de desenvolvimento da região. Por abrigar 50% do território pantaneiro, ficou bem conhecida como Capital do Pantanal, além de ser a principal e mais importante zona urbana da região alagada. Ainda segundo o IBGE (2013), a cidade tem

atualmente uma população estimada em 108.010 habitantes, fato que a torna a terceira maior cidade do estado em termos populacionais. As atividades econômicas, em Corumbá (MS) são a pecuária, a pesca, o turismo, a extração de minérios, a agricultura, o comércio de mercadorias e a prestação de serviços diversos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados coletados, tendo em vista os objetivos propostos e a fundamentação teórica que embasa esta pesquisa.

4.1 A ENTREVISTA

Abaixo apresentamos na íntegra a entrevista realizada com a empresária do setor do turismo, cujo roteiro segue os preceitos da Teoria *Effectuation*.

1) Como a empresa foi formada? Quais eram os objetivos, eles eram específico-claros ou amplos?

R: Na realidade eu costumo falar que eu caí de paraquedas num negócio que já era negócio, então, por exemplo, quando eu cheguei aqui no ano de mil novecentos e noventa e um pra noventa e dois eu fui trabalhar pra outras pessoas prestando serviço em outras empresas e numa dessas prestações de serviços eu vi a oportunidade de montar a minha empresa. Eu já estava num negócio que tinha demanda, eu não tinha objetivo, sabe quando você vê um negócio andando e você fala assim, opa deixa eu caminhar, era um negócio que eu gostava que era o turismo que era mexer com pessoas, porém tive a oportunidade de entrar num negócio que naquela época era o bum do negócio que era o turismo da pesca esportiva que estava em alta; todo mundo queria conhecer o pantanal e eu vi a oportunidade de abrir minha empresa depois de sete anos trabalhando em outras empresas.

2) Como selecionou esse objetivo? Mercado alvo produtos? Serviços? E de onde tiraram a ideia? Foi feita alguma pesquisa de mercado?

R: Na realidade, a oportunidade foi que o setor da pesca esportiva estava em alta no pantanal; então tinha muito mais procura que oferta nessa época que foi no ano de mil novecentos e noventa e três e noventa e quatro. Em noventa e nove foi o bum da pesca esportiva, então assim tinha muita gente querendo vir pescar no pantanal. Isso virou marca que os pescadores amadores deslumbravam; era um privilegio pescar no pantanal nessa época; na verdade eu não procurei o mercado, foi o mercado que me procurou; foi nessa linha tinha a procura pela pesca esportiva e naquela época qualquer barco hotel que se fosse feito no pantanal tinha pessoas que viriam por causa da pesca esportiva. Tinha muita procura pra pouca oferta.

3) Quanto em relação ao que dispunham foi investido nessa ideia?

R: Na realidade, a minha empresa nasceu do zero. A gente comprou um patrimônio fiado. Eu vou falar uma frase que todo mundo poderia levar pra sempre. Você está precisando do patrimônio? Não. Você está precisando do dinheiro? Não. Ai vai de você ter a coragem ou não de comprar e o negócio foi começado assim. você está precisando do barco? Está precisando do dinheiro agora? Também não. Então posso comprar fiado, então minha empresa começou do zero, porque eu era uma boa vivam eu trabalhava de gerente de uma empresa. Porém tudo que eu tinha foi investido dentro da empresa. Exemplo: primeira parcela pegamos dinheiro de agiota; segunda, a casa foi vendida; terceira, a moto foi embora; quarto, o carro foi embora. Chegando em dois mil e três, a época mais difícil de tudo agente só tinha o barco e o trabalho, então tudo o que poderia foi investido. Eu poderia ter perdido tudo ou nada porque eram um carro uma moto e uma casa que foi investido dentro dessa empresa e muita coragem de assumir esses compromissos.

4) Se lhe apresentados novos recursos, estaria disposta a rever seus objetivos?

R: Na verdade o que aconteceu foi exatamente o inverso. Já que eu tinha um emprego seguro eu era gerente de uma empresa e optei por arriscar, optei por abrir uma empresa eu penso que a pessoa quando tem uma veia chamada trabalho e que ela deslumbra o que ela vai fazer e ela projeta sua vida, ela não se importa da segurança não; eu acho que a mente das pessoas que têm esse sonho de negócio essa sede de fazer uma empresa, ela não se preocupa se vai esta dar segurança, ela se preocupa se o que ela vai fazer vai da certo. Eu deixei o que era certo pra tentar o que era novo.

5) Foi procurado algum tipo de financiamento ou empréstimo para por o negócio em prática?

R: Não foi com recurso próprio na realidade foi devendo acho que muita gente começa devendo. Banco não empresta dinheiro pra quem não tem. Banco só empresta pra quem tem.

6) Teve alguma parceria? Como se iniciou e por quê? Procuraram outros parceiros ao mesmo tempo?

R: Não. Eu não tinha parceria, mas eu tinha o conhecimento do que eu estava fazendo. Acho que o negócio quando você começa ele, você tem que ter a humildade de saber o que você está fazendo. Muitas empresas grandes, em livros

que tenho lido dizem o seguinte: “você não quebra pelo dinheiro que você gasta você quebra pelo dinheiro que você investe errado” se você não sabe cozinhar você não pode abrir um restaurante, então assim eu comecei com a experiência que eu tinha; eu sabia o que eu estava fazendo, então eu não tive recurso nenhum e parceria nenhuma a não ser com os clientes.

7) Que tipo de parceiro foram escolhidos? Algum deles era um potencial concorrente? Essa parceria trouxe alguma mudança ou apenas fortaleceu sua ideia original dentro do seu plano de negócio?

R: Então eu já conhecia como funcionava e eu acho que você olhar sempre a pessoa que tá no mesmo ramo que você e olhar o que tá dando certo e copiar, não é errado não, ou se tiver uma ideia melhor por ela no mercado. Então, assim olhar o mercado como ele tá funcionando não só em Corumbá, exemplo: tem turismo de pesca no amazonas como que e o barco deles lá, você tem que saber isso é obrigação sua como empresário como é o barco, como e o atendimento quais são os preços praticados, o que eles oferecem. Essa é exatamente a importância da parceria pra saber como o mercado está.

8) Você acha que os empreendedores trabalham de maneira mais cooperativa ou competitiva?

R: Os dois cooperativos, porque já que estão no mesmo segmento eles vão se moldando e se juntam quando pra lutar quando algo vai afetar o setor e quando agente tem que dar a mão pra resolver o problema e competitiva quando fala de mercado, eu quero fazer mais eu quero ter mais clientes eu quero ser melhor e nisso você vê também a competitividade; tem os dois e o empresário inteligente é aquele que consegue num ambiente proteger os ideais de todos e no outro ambiente, proteger o seu empreendimento. Você ser melhor que os outros, você abrir portas você ver oportunidades, você enxergar um produto diferente, isso é a concorrência do setor, mas ter a inteligência de na hora que algo acontecer chamar o concorrente e dizer se senta aqui. Muitos empresários não dão importância a associação. O empresário mais inteligente é aquele que perde por mês duas horas do seu mês pra sentar e se perguntar: O que a gente precisa fazer em comum, porque sozinho ele é fraco; junto ele é imenso.

9) Como foi escolhido o local de estabelecimento de negócio?

R: Quando a gente comprou o barco, veio a pergunta: Como vai se chamar sua empresa? E eu falo que quando você põe o seu nome na empresa, agente tem

que refletir, e o maior desafio de colocar seu nome na empresa é fazer com que as pessoas que trabalham pra você possam honrar esse nome, porque eu acho que é o maior desafio do empresário é quando ele põe o próprio nome na empresa. Não quer dizer que a empresa tuiuiú, pantanal não tenha que ter esse mesmo formato, ele tem que trabalhar honrando o nome da empresa, mas quando se põe assim ele fica pessoal e intimista.

10) Que surpresas surgiram ao longo do caminho? E como foi lidado com essas surpresas?

R: As surpresas é que quanto mais eu trabalhava, mais demanda aparecia e eu tinha que ir me adaptando, me estruturando pra dar conta de atender todos esses turistas que queriam pescar e conhecer o pantanal. Era um momento de muita procura. Pescar no pantanal era status. Minha propaganda era feita boca a boca e isso foram surpresas boas e hoje eu colho os frutos, como o reconhecimento.

11) O que aconteceu quando um cliente veio até você à procura de algo que ainda não oferecia?

R: A nossa empresa passou por várias transformações, de dois mil a dois mil e vinte, ela passou por muitas transformações. É igual eu falei lá no comecinho, você tem que olhar o que as pessoas estão fazendo. Se a Joice daquela época de vinte anos atrás tivesse permanecido com aquele barco com seis cabines, com beliche com banheiro pequeno, ela não iria sobreviver no mercado de hoje. A Joice empresas teve que pegar e visualizar o mercado do futuro.

Qual era o mercado do futuro? Meu público que pesca comigo vai ficar velhinho; ele não vai subir beliche, ele tem que ter um banheiro que tem que ter barra de segurança, ele tem que ter uma escada melhor, tem que ter mais espaço. Qual é o público que eu espero para os próximos anos? É o publico de casal com filhos? São crianças? São mulheres? As mulheres são muito exigentes. Qual o grau de exigência que eu tenho que atender, eles não chegaram a pedir, às vezes as pessoas têm que ter a projeção da sua empresa; não pensar só no hoje. Exemplo, hoje eu trabalho com um público e se perguntar vou passar a vida inteira trabalhando com esse público ou eu quero entender quem será o público no futuro da minha empresa. A empresa, ela não pode olhar só o hoje e sim olhar pro futuro. Todo dia ele tem que visualizar como eu quero estar daqui a vinte anos. Eu era chata; todo ano eu mexia no barco e dizia assim: eu quero chegar nesse estágio, eu quero atender esse público, quero que as pessoas me procurem, que eu sou

diferente que foi o que aconteceu; eu buscava ser diferente todos os anos. Se você pegar meus clientes e perguntar assim: qual ano o senhor chegou o sofá era da mesma cor? Ele vai dizer que não, pois todo ano tinha novidade, todo ano tinha alguma coisa que ele diria, nossa que bonito que tá. Eu sempre surpreendia o meu turista pra que cada ano fosse um ano diferente pra ele.

12) Você está trabalhando em algum projeto novo agora, ou em seguida no futuro e por quê?

R: Há quatro anos eu venho buscando pro período da piracema, que é o turismo ecológico. É desafio impressionante você falar assim. Você tem um barco hotel, você trabalha com turismo de pesca, vem cinco mil pessoas pescar na sua empresa e final do ano você precisa de mil pessoas e você não consegue trazer. O desafio é tão grande de trazer essas pessoas pro pantanal pra contemplar. O desafio hoje é fazer o com que o turismo ecológico funcione que dê continuidade e não precise parar nos quatro meses de piracema.

O turismo ecológico, um mercado que agente deslumbra há muito tempo e mesmo trabalhando há quatro anos, ele não deslanchou. Hoje, o maior desafio que a empresa tem é fazer com que Corumbá, os barcos hotéis sejam conhecidos como destino de ecoturismo.

13) Quando você faz decisão de investimento como você decide o quanto irá investir?

R: Eu continuo naquela mesma fase do ano dois mil. Eu não tenho dinheiro pra investir, mas eu penso que há a necessidade de investir. Tem hora quando as coisas acontecem na empresa que você não espera, exemplo: em dois mil e dezesseis que foi pra comprar o Kaiamã, foi um investimento gigantesco. O barco estava parado e surgiu uma proposta. Você tem o dinheiro pra fazer aquele investimento? Eu não tinha aquele dinheiro; aí novamente eu falo: a intuição de um empresário de coragem; você poder ver o cavalo branco galopando na sua frente e deixar ele passar e lá na frente você vai se arrepender de não ter galopado ou você vai montar e dizer eu galopei vai dar certo. Então, tem alguns investimentos que acontecem na sua empresa que você não tem controle. Ele acontece; já outros são investimentos calculados que você projeta, de reforma, de coisas novas, aí se trata de projetos com investimentos calculados. Mas a maioria dos investimentos de um empreendedor ou de uma pessoa que toca uma empresa, os maiores investimentos acontecem e vai refletir no crescimento ou não crescimento de uma empresa.

É importante ter conhecimento. Exemplo: em dois mil e dezesseis pegamos um barco pra cinquenta pessoas. A gente trabalhando, todo mundo falava assim: vai dar errado; não vai conseguir vender; o barco não vai conseguir navegar no rio Paraguai. Porém, tínhamos o conhecimento e queríamos fazer um barco pra convenção pra turismo. E quando terminou, foi o barco que mais tinha reserva, pois tínhamos o conhecimento e sabíamos certinho o que queríamos fazer. Quando você sabe o que está fazendo, diminui o risco em pelo menos, setenta por cento de dar errado.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS POR CATEGORIZAÇÃO

No município de Corumbá, os setores de produção são claros, mineração, pecuária e turismo. Nesse sentido buscou-se por um empreendimento em ascensão, no setor de turismo de pesca, notório na cidade.

Desta forma, este estudo busca entender como surgiu a empresa JOICETUR, um dos maiores empreendimentos do setor na cidade e entender se a empreendedora usou da teoria do *effectuation* na formação do seu negócio, analisando as cinco categorias que caracterizam a teoria do *effectuation*, conforme apresentamos no capítulo 2.3.

A análise dos objetivos tomou por base a seguinte categorização de ações empreendedoras: aproveitamento das oportunidades, mudança dos processos com base nas respostas do dia a dia, parcerias estabelecidas com stakeholders, a partir do “quem eu conheço”, embasados nos cinco princípios Pássaro na mão, Perdas toleráveis, Colcha de retalhos, Fazer do limão uma limonada e Piloto de Avião, conforme descritos no quadro 8 apresentado a seguir, fazendo uma análise comparativa das tomadas de decisões tidas por parte da gestora, contrapostas aos princípios básicos do *effectuation*.

Quadro 8 – Análise por Categorias

UNIDADE DE SIGNIFICADO PELA ÓTICA: CAUSATION VS EFFECTUATION ¹ .	CATEGORIAS				
	Pássaro na mão	Perdas toleráveis	Colcha de retalhos	Fazer do limão uma limonada	Piloto de Avião
1) Na realidade, eu costumo falar que eu caí de paraquedas num negócio que já era negócio.	X				
2) Não procurei mercado; foi o mercado que me procurou.	X				
3) Hoje o maior desafio que a empresa tem é fazer com que em Corumbá os barcos hotéis sejam conhecidos como destino de ecoturismo.	X				
4) Quando você começa um negócio, tem que ter a humildade de saber o que está fazendo. Afinal, empresas muitas vezes quebram, não pelo dinheiro que gastam e sim pelo dinheiro que investem errado.		X			
5) Banco não empresta dinheiro pra quem não tem garantia, e na época eu não tinha.		X			
6) Pois você pode ver um cavalo branco galopando na sua frente e deixar ele passar e lá na frente você vai se arrepender de não ter galopado ou você vai montar e dizer eu galopei.		X			
7) O quanto mais eu trabalhava, mais demanda aparecia e eu tinha que ir me adaptando, me estruturando pra dar conta de atender todos aos turistas que queriam pescar e conhecer o pantanal.			X		
8) A empresa não pode olhar só o hoje e sim olhar pro futuro, todo dia ele tem que visualizar como eu quero estar daqui a vinte anos.			X		
9) Pra pagar a primeira parcela, pegamos dinheiro de agiota. Segundo a casa foi vendida; terceiro, a moto foi embora e quarta, o carro foi embora em 2003. A época mais difícil de tudo: a gente só tinha o barco, pois tudo o que poderia foi investido.				X	
10) Hoje o maior desafio que a empresa tem é fazer com que em Corumbá os barcos hotéis sejam conhecidos como destino de ecoturismo.				X	
11) Meu público vai ficar velho e não vai conseguir subir em beliche. Ele precisa de um banheiro com barra de segurança, eu era chata. Todo ano mexia no barco; se perguntar pra um cliente em que ano o senhor chegou e o sofá era da mesma cor, ele vai dizer que nenhum, pois todo ano tinha novidade. Eu sempre surpreendia meu cliente.					X
12) Hoje o maior desafio que a empresa tem é fazer com que em Corumbá os barcos hotéis sejam conhecidos como destino de ecoturismo.					X

¹ Para melhor efeito didático, na subseção 4.2.1 ANÁLISE POR CATEGORIZAÇÃO, a numeração abaixo será tratada como COLUNA.

4.2.1 ANÁLISE POR CATEGORIZAÇÃO

Quem eu sou?

Ao chegar a Corumbá, vinda do interior de São Paulo, onde predomina a fabricação de sapatos, a convite de um empresário para prestar serviços na área do turismo de pesca, onde trabalhou por oito anos adquirindo experiência, conhecimento e maturidade, com uma visão muito além do seu tempo, característica fundamental de um empreendedor, tentando implantar ideias novas, mas com certa resistência das pessoas às quais presta serviço, ela arriscou parte do que já tinha conquistado abrindo seu próprio negócio. (Ver quadro 8 - **UNIDADE DE SIGNIFICADO PELA ÓTICA: CAUSATION VS EFFECTUATION** - Coluna 1).

Quem eu conheço?

Em um ambiente onde havia muita procura e pouca oferta e os clientes queriam conhecer a Joice que sempre foi muito prestativa, pois ao decidir empreender, não tinha além da vontade, um carro e uma casa, o seu primeiro barco comprado a crédito, sem entrada, com um acordo firmado em um papel simples, para que fosse pago com o trabalho prestado. Os clientes já a conhecia pois vinha de uma empresa de turismo, onde sua função era vender pacotes de pesca e, por fim, os colaboradores. Alguns deles estão desde a abertura da empresa e quando começaram, a única garantia era a palavra dada, já que as incertezas fazem parte de todo começo. (Ver quadro 8 - **UNIDADE DE SIGNIFICADO PELA ÓTICA: CAUSATION VS EFFECTUATION** - Coluna 2).

O que sei fazer?

Ao trabalhar por oito anos prestando serviços, Joice adquiriu experiência, bagagem em forma de conhecimento, muito útil ao embarcar no desafio de desenvolver seu empreendimento. O maior desafio de qualquer empreendedor é lidar com pessoas - os stakeholders, sejam eles clientes, fornecedores ou colaboradores. Joice é uma líder nata admirada e seguida por pessoas à sua volta que com a experiência adquirida enquanto funcionária, fez com que a pequena empresa na época enxergasse um horizonte com inúmeras possibilidades de crescimento. (Ver quadro 8 - **UNIDADE DE SIGNIFICADO PELA ÓTICA: CAUSATION VS EFFECTUATION** - Colunas 3 e 4).

Perdas toleráveis

Com uma visão de futuro muito bem definida em um momento excepcional para o setor de turismo de pesca, Joice resolve investir no seu próprio barco. Além de ser conhecida como uma pessoa que cumpre seus compromissos, ela dispunha na época de um carro uma casa e uma moto. Dessa maneira, como dito anteriormente, ela faz uma proposta de compra a crédito a um empresário que está vendendo um pequeno barco hotel que, na pior das hipóteses, caso o empreendimento desse errado, devolveria o barco e tentaria novamente o emprego, e hoje vinte anos depois a ideia é a mesma: há momentos em que a necessidade de investimento surge e não dá tempo para fazer muitas análises. É preciso arriscar, ouvir a intuição (Ver quadro 8 - **UNIDADE DE SIGNIFICADO PELA ÓTICA: CAUSATION VS EFFECTUATION** - Colunas 5 e 6).

Colcha de retalho

Novos mercados e produtos surgem a partir de restrições e oportunidades geradas por pessoas que trazem recursos. É normal que muitas surpresas surgem no início de qualquer negócio, as incertezas do mercado, com uma visão sempre voltada pra o futuro está sempre se adaptando de acordo com as necessidades e a demanda e dessa maneira o empreendimento foi ganhando forma de acordo com o crescimento, se moldando de acordo com as exigências do mercado. (Ver quadro 8 - **UNIDADE DE SIGNIFICADO PELA ÓTICA: CAUSATION VS EFFECTUATION** - Colunas 7 e 8).

Fazer do limão uma limonada

Apesar do conhecimento adquirido, enquanto trabalhava como gerente, surpresas são inevitáveis. Afinal, o mercado tem vida própria. Sair da segurança de um trabalho encarando o desafio de se tornar empresária, é preciso ter pé no chão e muito controle emocional.

Naquele momento, nada existia além do conhecimento. Empreendedores são apaixonados pelo que fazem e esse amor é o principal combustível que os mantém cada vez mais animados (DORNELAS, 2000). Havia um sonho a ser conquistado que só se tornaria realidade com muita persistência e força de vontade. Pagar esse investimento foi um dos maiores desafios. Era um mercado em ascensão, o grande boom da pesca esportiva. Era uma questão de tempo até se consolidar no mercado, sendo necessário melhorar a cada temporada para dar

conta de atender a todos os turistas que queriam pescar e conhecer o pantanal. (Ver quadro 8 - **UNIDADE DE SIGNIFICADO PELA ÓTICA: CAUSATION VS EFFECTUATION** - Colunas 9 e 10).

Piloto de avião

Quando não se pode prever o futuro, deve-se tentar controlá-lo. Um negócio que nasce pequeno, mas com grande potencial dentro de um mercado em ascensão, assim nasce a JOICETUR, com um barco pequeno com apenas seis cabines. É fato que empreendedores podem controlar alguns fatores que são determinantes e a empresa passou por várias transformações, desde sua formação até os dias atuais. Afinal, quem não se atualiza está fadado ao fracasso. Dessa maneira, a empresa teve que visualizar o mercado do futuro, criar novos mercados em meio às necessidades e outra característica: dentro do seu planejamento há sempre opções que permitem a troca de estratégias de acordo com as contingências conforme necessário (PELAGIO e ROCHA, 2016). Com as mudanças na legislação de pesca e para os períodos de piracema, há quatro anos vem sendo implantado o turismo ecológico, de modo que se possam superar os períodos em que a pesca não pode ser praticada, conforme a legislação vigente. (Ver quadro 8 - **UNIDADE DE SIGNIFICADO PELA ÓTICA: CAUSATION VS EFFECTUATION** - Colunas 11 e 12).

4.2.1.1 Discussões

O objetivo deste estudo foi buscar o entendimento das características empreendedoras e se elas estão preconizadas sob a ótica do *effectuation*. Vale ressaltar a título de reforço, que o modelo causation é imprescindível a toda e qualquer organização e que um modelo não substitui o outro, mas se complementam a partir do crescimento. Pode-se entender que nem tudo que está na teoria, os pequenos empreendedores cumprem à risca, até mesmo por falta de experiência formal ou por melhores adaptações do seu negócio à realidade do momento. Todavia, por caminhos diferentes e usando da criatividade, conseguem ultrapassar determinados obstáculos formais iniciais, que logo acabam sendo reincorporados no sistema operacional da empresa, devido ao seu crescimento e à necessidade de modernização. O caso da Joicetur se encaixa neste contexto, conforme sua fala.

Dessa maneira, quebra-se o paradigma de que para empreender é necessário um estudo de mercado, captação de um alto valor de recursos financeiros e desenvolvimento de um plano de negócios, como manda a lógica causation. O *effectuation* se opõe a essa lógica, dando oportunidades reais e claras a todos que disponham de uma ideia inovadora, seja de um produto ou serviço.

Num país onde $\frac{1}{4}$ dos brasileiros empreende de alguma maneira, mas apenas 4.8% tem formação universitária, vale a pena ressaltar que a lógica causation é imprescindível em qualquer empresa, quando em proporção maiores. (GEM, 2018, p. 14).

O pesquisador buscou reconhecer o uso da teoria do *effectuation* nas tomadas de decisão que levaram à criação da empresa JOICETUR pesca e turismo.

Como demonstrado no capítulo 2, com base na teoria de *effectuation* a empresária entrevistada possui características empreendedoras capaz de tomar decisões em um ambiente cheio de incertezas, de acordo com as contingências do momento, visando não maximizar lucros, mas reduzir perdas financeiras. De acordo com o *effectuation*, o empreendedor por meio de ações cria resultado a partir destas combinações de recursos à medida que reduz as incertezas que o cerca (TASSIC, 2007). São de fácil percepção as características apresentadas por Pelagio e Rocha (2016) que demonstram a posição *effectual* e suas atitudes.

VISÃO DE FUTURO

Que vê o futuro como ações de agentes obstinados. Empreendedores desse tipo não gostam de pesquisa de mercado. Fazem o futuro acontecer de acordo com as necessidades: “tinha muita gente querendo vir pescar no pantanal... não procurei o mercado foi o mercado que me procurou, naquela época tinha muitas pessoas que queriam fazer a pesca esportiva tinha muita procura e pouca oferta” vendo nessa necessidade a oportunidade de empreender.

BASE PARA COMPROMETIMENTO

Um empreendedor sabe que dinheiro é consequência de um trabalho bem feito. Então emprega o coração em qualquer projeto que se proponha a fazer. A satisfação pessoal de auto realização é a maior recompensa: “eu falo que quando você põe o seu nome na empresa faz com que ate as pessoas que trabalham honrem esse nome e o desafio sempre foi fazer com que esse nome estivesse a altura das pessoas que o procuram”.

BASE PARA ADQUIRIR STAKEHOLDERS

Os objetivos são definidos de acordo com a visão de quem ingressa: “boa parte das pessoas que trabalham aqui não sabem ler e escrever são pessoas que em outra área de trabalho na cidade teriam pouco aproveitamento, mas são profundos conhecedores rio Paraguai conhecem o pantanal como a própria casa essas pessoas são as responsáveis por mostrar nossas maravilhas aos turistas que se encantam com tanta experiência”. Dessa maneira, ela adapta não o colaborar com a função e sim a função com o colaborador.

PLANEJAMENTO

São escolhidos caminhos que permitem mais opções possíveis dando maior flexibilidade em relação às contingências, onde surpresas são vistas como fonte de oportunidade.

PREDISPOSIÇÃO AO RISCO

Calcula o potencial de perda e não arrisca mais do que pode dispor a perder. É fato dizer que a intuição de um empreendedor é muito aguçada: “em dois mil e dezesseis surgiu a oportunidade de comprar a Kaiamã. Foi um investimento de risco afinal o barco estava parado quando surgiu a proposta e assim acontece... tem algumas oportunidades de investimentos que acontecem sem você esperar e essas atitudes vai dizer se a sua empresa cresce ou não”.

ATITUDE COM EMPRESAS EXTERNAS

Parceria constrói o seu mercado juntamente com clientes fornecedores e até mesmo concorrentes: “se você me pedir te apresento qualquer barco hotel tenho acesso a todos e todos tem acesso ao meu ... acho que o empresário inteligente é aquele que consegue num ambiente proteger os ideais de todos e no outro ambiente proteger o seu... claro que de maneira competitiva eu quero ser a melhor naquilo que faço”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo estudo procedido, em conformidade com os autores listados no referencial teórico e com base na pesquisa de campo junto à empresária Joice, ficou entendido que as teorias *causation* e a *effectuation* possuem grande importância para que um empreendimento possa ter sucesso durante a sua trajetória num determinado empreendimento. Todavia, há também que se considerar que dependendo da criatividade do pequeno empreendedor, o modelo *effectuation* é o que mais possibilita o início de um novo negócio. Isso, entretanto, não inviabiliza que tal negócio alcance o sucesso desejado usando o modelo *causation*.

Os momentos de incertezas e dificuldades são comuns em todas as esferas de atividades empreendedoras, contudo, por caminhos formais ou informais, dependendo-se da procura e da oferta, muitos atos considerados quase intransponíveis ao empreendedor acabam sendo superados.

Este estudo demonstrou que a teoria *effectuation* e *causation* podem funcionar juntas, não significando, por outro lado, que separadamente elas não possam levar um empreendimento a bom termo. O sucesso aliado ao crescimento empresarial faz com que se possam unir ferramentas que venham a ajudar muito o empreendedor a encontrar novos caminhos que o levem a pontos mais promissores. Isso depende muito de cada um.

No caso estudado, por caminhos diferentes, a atual empresária conseguiu chegar aonde pretendia e isso ela deixa claro nas suas palavras. Que não foi nada fácil, ela mesma afirma, entretanto, não se constituiu obstáculo para que ela desistisse dos seus verdadeiros intentos, mostrando, dessa forma, como age um verdadeiro empreendedor, fazendo acontecer aquilo que um dia foi apenas um sonho.

Recomenda-se para estudos futuros, a análises de outras organizações em diferentes contextos e regiões para maiores esclarecimentos em relação a tomada de decisão sob a ótica do *effectuation*.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALIANÇA EMPREENDEDORA. 23 de jun. de 2018. Disponível em: <<http://aliancaempreendedor.org.br/o-que-as-raizes-da-teoria-effectuation-de-saras-sarasvathy-e-a-sevirologia-brasileira-tem-a-dizer-ao-microempreendedor/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação** / Maria Margarida de Andrade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

AÑEZ. M E M; GONZÁLES. J M R; MACHADO. H V. **Raciocínio effectuale raciocínio causal na criação de novos negócios: um estudo de caso**. São Paulo, v. 10, n. 2, p. 140-158, mai./ago. 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/3312/331227119007/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BRITO, Claudio. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://claudiobrito.com/empreendedorismo>>. Acesso em: 10 maio 2019.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**/ Amados Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. 6. ed. São Paulo: Person Pretince Hall, 2007.

DINIZ, Abílio. **Biografia**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://abiliodiniz.com.br/lideranca/empreendedorismo/caracteristicas-pessoais/>> Acesso em: 19 fev. 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set.1991.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HISRICH, R.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **Estimativa Populacional**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2014/estimativa_tcu.sh Acesso em: 13 maio 2019.

IBGE. **População Estimada**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=500320&search=mato-grosso-do-sul|corumba|infograficos:-informacoes-completas> Acesso em: 30 abr. 2019.

IBGE. **População feminina**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2014/estimativa_tcu.htm Acesso em: 28 abr. 2019.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** / Naresh K. Malhotra ; tradução Laura Bocco. – 4. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PELAGIO, E. A; ROCHA. **Modelo de decisão e efectuation: uma alternativa para o estudo da criação de novos negócios** .Natal: HOLOS, 2016.

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

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Dados de observação e de arquivo. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais, v. 2**, p. 95-120, 1987.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2017.

SOUZA, Alice. **Empreendedorismo**. 6 de dez de 2018. Disponível em: <http://www.etecjk.com/blog/index.php/2018/12/06/empreendedorismo/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

TASIC, I. A. B. **Estratégia e empreendedorismo**: Decisão e Criação sob incerteza. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FGV, 2007.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: _____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

IDENTIFICAÇÃO DA ENTREVISTADA

Identificação: Joice Carla Santana Marques

1 INFORMAÇÕES GERAIS

SEXO		ESTADO CIVIL		FAIXA ETÁRIA (ANOS)		GRAU DE ESCOLARIDADE	
<input type="checkbox"/> M	<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> SOLTEIRO (A)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ATÉ 20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ENSINO FUNDAMENTAL	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> CASQADO (A)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 21 A 30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ENSINO MÉDIO	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> SEPARADO (A)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 31 A 40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> GRADUAÇÃO	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> DIVORCIADO (A)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 41 A 50	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> PÓS-GRADUAÇÃO	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> VIÚVO (A)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> + DE 50	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> UNIÃO ESTÁVEL	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

2 INFORMAÇÕES SOCIOECONÔMICAS

a) Qual sua renda familiar mensal? (Considerando todas as pessoas que trabalham em sua casa)

- até 3 salários (R\$ 2.994,00)
 de 3 a 5 salários mínimos (de R\$ 2.944,00 até R\$ 4.990,00)
 de 5 a 7 salários mínimos (de R\$ 4.990,00 até R\$ 6.986,00)
 superior a 7 salários mínimos (superior a R\$ 6.986,00)

b) Qual a sua renda mensal individual?

- até 3 salários (R\$ 2.994,00)
 de 3 a 5 salários mínimos (de R\$ 2.944,00 até R\$ 4.990,00)
 de 5 a 7 salários mínimos (de R\$ 4.990,00 até R\$ 6.986,00)
 superior a 7 salários mínimos (superior a R\$ 6.986,00)