



**PAULO RODRIGO SALVATI**

**A LÓGICA *CAUSATION* E *EFFECTUATION* NA  
EXPANSÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO  
ALIMENTÍCIO**

**CAMPO LIMPO PAULISTA  
2023**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO  
EPEQUENAS EMPRESAS**

**PAULO RODRIGO SALVATI**

**A lógica *causation* e *effectuation* na expansão de pequenas  
empresas do ramo alimentício**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Marcos Hashimoto.

Linha de Pesquisa: Empreendedorismo

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2023**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Central da Unifaccamp

S173L

Salvati, Paulo Rodrigo

A lógica *causation e effectuation* na expansão de pequenas empresas do ramo alimentício / Paulo Ricardo Salvati. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2023.

98 p.: il.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Hashimoto

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Empreendedorismo. 2. Effectuation. 3. Causation. I. Hashimoto, Marcos. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD – 658.42

**PAULO RODRIGO SALVATI**

**A lógica *causation* e *effectuation* na expansão de pequenas empresas do  
ramo alimentício**

Dissertação de Mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.(a) Dr. (a) (Marcos Hashimoto orientador UNIFACCAMP)

---

Prof.(a) Dr. (a) (Manuel Antonio Meireles da Costa UNIFACCAMP)

---

Prof.(a) Dr.(a) (Marcela Barbosa de Moraes UNITAU)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela intercessão de Nossa Senhora Aparecida e de seu Esposo São José, que me dão forças todos os dias para ser melhor. Agradeço também a minha família, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos. Agradeço ainda a todos os meus professores pelo aprendizado que obtive ao longo da vida e por fim, mas não menos importante, ao meu orientador pelo cuidado, paciência e diversos ensinamentos durante a conclusão desta dissertação.

## EPÍGRAFE

“Para Deus nada é impossível”

Lucas 1,37

## RESUMO

**Contextualização:** O mercado atual está em constante transformação, seja por influência de avanços tecnológicos, pelo surgimento de novos produtos ou por mudanças demográficas, resultando em um ambiente competitivo, contribuindo para novas oportunidades de negócios.

**Objetivo:** Analisar o processo lógico que os microempreendedores do ramo alimentício utilizam na fase de expansão de seus negócios.

**Abordagem metodológica:** A pesquisa teve como abordagem metodológica uma pesquisa descritiva-exploratória do tipo qualitativa. A característica metodológica foi de múltiplos casos de microempresas do ramo alimentício do município de Taubaté. O procedimento de coleta de dados foi a entrevista com os proprietários e a análise se deu por meio da análise de conteúdo.

**Resultados alcançados:** Conclui-se que a maioria dos proprietários dirigentes entrevistados explora e identifica oportunidades apresentando comportamentos do perfil effectuation nos processos de tomadas de decisões, e do perfil causation apenas na formação de parceira e, em um caso específico, de planejamento prévio dos riscos.

**Implicações práticas:** A contribuição prática deste estudo é para o desenvolvimento da expansão das microempresas do ramo alimentícios, contribuindo para melhor compreensão do processo e crescimento do negócio.

**Contribuições teóricas:** A pesquisa contribuiu para o número de estudos nacionais realizados de acordo com a abordagem de Sarasvathy, sendo uma pesquisa inédita na aplicação das teorias causation e effectuation em microempresas do ramo alimentício.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo. Effectuation. Causation.

## **Causation and effectuation logic for the expansion of small food companies**

### **ABSTRACT**

**Contextualization:** The current market is in constant transformation, whether due to the influence of technological advances, the emergence of new products or demographic changes, resulting in a competitive environment, contributing to new business opportunities.

**Objective:** To analyze the logical process that microentrepreneurs in the food industry use in the expansion phase of their businesses.

**Methodological approach:** The methodological approach of the research was descriptive-exploratory qualitative research. The methodological characteristic was multiple cases of micro-enterprises in the food sector in the municipality of Taubaté. The data collection procedure was an interview with the owners and the analysis was carried out through content analysis.

**Results achieved:** It is concluded that the majority of the interviewed managing owners explore and identify opportunities by presenting behaviors from the effectuation profile in decision-making processes, and from the causation profile only in partner formation and, in a specific case, prior risk planning.

**Practical implications:** The practical contribution of this study is to the development of the expansion of micro-enterprises in the food sector, contributing to a better understanding of the process and business growth.

**Theoretical contributions:** The research contributed to the number of national studies carried out according to Sarasvathy's approach, being unprecedented research in the application of causation and effectuation theories in micro-enterprises in the food sector.

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

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Característica distintiva entre Causation e Effectuation. ....	34
<b>Figura 2</b> – Modelos de Abordagem: Causal e Effectual .....	37
<b>Figura 3</b> - Diagrama de Zipf .....	58
<b>Figura 4</b> - Nuvem de Palavras.....	59

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Princípios gerais do Causation. ....	28
<b>Quadro 2</b> – Princípios gerais do Effectuation.....	35
<b>Quadro 3</b> - Princípios da Lógica Causation e Effectuation .....	37
<b>Quadro 4</b> - Resumo dos Princípios da Lógica Effectuation e Causation.....	42

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEIs	Microempreendedores individuais
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	16
1.1.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3 Estrutura do trabalho</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 MPEs do setor alimentício do Brasil</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 Crescimento das MPEs</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 Abordagem <i>causation</i></b> .....	<b>27</b>
<b>2.4 Abordagem <i>effectuation</i></b> .....	<b>31</b>
<b>2.5 <i>Effectuation</i> no desempenho e crescimento das MPEs</b> .....	<b>44</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b> .....	<b>48</b>
<b>3.2 Procedimentos de análise de dados</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3 Critério de seleção das empresas</b> .....	<b>50</b>
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1 Caracterização das Empresas participantes deste estudo</b> .....	<b>52</b>
4.1.1 Perfil da Empresa 1: US Burger .....	52
4.1.2 Perfil da Empresa 2: Café Conceito Container & Trend Coffee Franchising	53
4.1.3 Perfil da Empresa 3: Garagem do Frango .....	54
4.1.4 Perfil da Empresa 4: Pitadella Panquecaria Express .....	55
<b>4.2 Categorias de Análise dos Dados</b> .....	<b>57</b>
4.2.1 Análise Textual das Entrevistas .....	57
4.2.2 Pássaro na Mão: recursos disponíveis e identidade do empreendedor ....	59
4.2.3 Perda Tolerável: calculando e aceitando os riscos .....	64
4.2.4 Colcha de Retalho: parcerias para o desenvolvimento da expansão .....	66
4.2.5 Limonada: usando as contingências a favor do projeto de expansão .....	68

4.2.6 Piloto de avião: usando as contingências a favor do projeto de expansão	72
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel essencial no tecido econômico do Brasil. Segundo informações do SEBRAE (2022), elas constituem uma força significativa, empregando 52% da população trabalhadora com carteira assinada e respondendo por 27% do PIB do país. Este cenário, alinhado ao ímpeto empreendedor brasileiro, sugere um horizonte cheio de oportunidades. Conforme estudos da Babson College e da London Business School, o Brasil figura entre as nações mais empreendedoras do mundo (GEM, 2004).

Dentro do setor de alimentação, a presença das MPEs é notável. A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes estima que exista cerca de um milhão de bares e restaurantes no país. Este setor emprega aproximadamente seis milhões de pessoas. A presença de um restaurante pode catalisar o desenvolvimento econômico na área circundante, já que promove a expansão de uma cadeia produtiva, englobando fornecedores, criando mais vagas de trabalho e ampliando a renda. Isso reforça sua posição como elemento-chave na vasta rede produtiva (ABRASEL, 2015).

De acordo com a Abrasel (2023), o mercado de empreendimentos no ramo alimentício se mantém com ótimos resultados de crescimento, não parando de crescer nem mesmo em períodos de crise:

De acordo com os dados mais recentes, o setor registrou um aumento de 1,2% no número de empregos em um período de 12 meses, enquanto o crescimento geral foi de 0,9% para outros setores. No entanto, quando comparado ao trimestre anterior, o setor de alimentação e hospedagem (do qual bares e restaurantes representam mais de 90% do volume de empregos) obteve um desempenho ainda melhor, com um crescimento de 1,4%, em contraste com o modesto aumento de 0,2% registrado nos demais setores. Foram 77 mil novos empregos criados desde fevereiro (ABRASEL, 2023, s.p).

Verifica-se que os brasileiros gastam cada vez mais com a alimentação fora do lar por conta da falta de tempo e da correria do dia a dia. Segundo a Abrasel (2023), as despesas com a alimentação fora de casa dos brasileiros aumentaram, representando 31,1% do orçamento total dos brasileiros.

Nesse contexto e diante a própria experiência à frente do Pastel da Santa, empresa da qual o autor é proprietário, despertou-se o interesse em

compreender como os microempreendedores do ramo de alimentação expandem seus negócios, aproveitando-se da própria experiência, bem como a experiência de outros empresários que atuam no ramo alimentício, pois estes microempreendedores estão vivendo um momento desafiador de crescimento destas empresas.

Nesta perspectiva, espera-se entender por meio desse estudo qual o caminho e métodos que empreendedores utilizam ao assumir total responsabilidade em fazer seu empreendimento dar certo, desenvolvendo os negócios em uma fase importante e decisiva da estratégia da empresa em prol de sucesso de sua expansão.

Para a expansão dos negócios de forma eficaz é necessário estar sempre acompanhando e aprimorando as estratégias de crescimento da empresa. Para estabelecer essas estratégias da melhor maneira possível é fundamental que os empreendedores sejam capazes de reconhecer as características do negócio e as suas próprias, como por exemplo, sua capacidade de inovar no mercado em que está atuando.

Diante do exposto, verifica-se que o setor de Alimentação “Fora do Lar” vem apresentando um crescimento considerável no mercado de trabalho, superando as médias gerais do país, de acordo com os últimos resultados divulgados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) o setor de alimentos ganhou 3,39 milhões de novas empresas em 2020, com uma alta de 8,7% na comparação com o ano anterior. Dessas, 12,9% foram de novos negócios de alimentação (incluindo o varejo de alimentos), o equivalente a 437,5 mil, principalmente os tocados por microempreendedores individuais (MEIs) (ABRASEL, 2023).

Esta expansão do setor se deve ao fato de que a possibilidade de retorno do investimento é mais rápida e mais garantida e dependendo do negócio, não é necessário muito investimento para abri-lo. Porém, em um determinado momento futuro, essa empresa nascente pode-se deparar com a possibilidade de crescimento. Todas as empresas, independentemente de seu porte, atravessam diferentes etapas de desenvolvimento durante sua trajetória.

Segundo Lezana e Lanza (1996), a evolução empresarial é composta por várias fases, desde a sua fundação até seu estabelecimento sólido no mercado.

Esse processo, comparado à evolução dos seres vivos, é denominado Ciclo de Vida das Organizações. Deste modo, cada empresa experimenta diferentes fases em sua trajetória, e cada uma tem suas peculiaridades.

Para Scott e Bruce (1987), o ciclo de vida de pequenos negócios se desdobra em cinco etapas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. A passagem de uma etapa para a seguinte geralmente é marcada por um desafio ou crise. Se os gestores forem antecipativos e se prepararem para estas crises, as transições podem ser mais suaves.

Nesta perspectiva, este trabalho tem como objetivo estudar a fase de expansão utilizando-se da teoria da lógica *effectuation* e *causation* de Sarasvathy (2001ab, 2003). Essa teoria destaca que os empreendedores podem compreender o contexto no qual se encontram, permitindo-lhes desenvolver planos concretos diante de oportunidades de mercado, seja para iniciar um novo negócio ou expandir um já existente.

A abordagem *causation* de Sarasvathy (2001ab, 2003) propõe que, antes de tudo, deve-se montar um plano de negócios para explorar uma possível oportunidade de mercado. De acordo com Rhonda (2003), o plano de negócios é ferramenta ideal para o empreendedor atingir seus objetivos de longo prazo previamente definidos, permitindo que ele tenha raciocínios mais acertados, busque informações da indústria e mercados e antecipe e evite problemas.

Porém, a abordagem *effectuation*, proposta por Sarasvathy (2001ab, 2003), descreve como as organizações podem traçar sua gestão estratégica em um processo orientado para a ação e de maneira não-preditiva. Embasando-se nesse conhecimento pode-se articular a relevância da lógica *effectuation* para desenvolver o constructo da habilidade e atitude de empreender de um indivíduo, possibilitando, assim, ferramentas e compreensões comportamentais.

Com essas duas lógicas de estudos "*effectuation*" e "*causation*", a pesquisa visa levantar o tema e os conteúdos para dar suporte a seguinte questão de pesquisa "Qual é o processo lógico que os microempreendedores do ramo alimentício usam para a expansão do negócio, sob a ótica do *effectuation* ou *causation*?"

## 1.1 Objetivos

Nesta subseção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo lógico que os microempreendedores do ramo alimentício utilizam na fase de expansão de seus negócios.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender as diferenças no processo lógico de expansão do negócio;
- Investigar os principais fatores considerados pelos microempreendedores participantes do estudo quando pensam em expansão; e,
- Compreender como os microempreendedores mensuram os riscos associados a expansão do negócio.

## 1.2 Justificativa

A lógica de pensamento que os empreendedores no contexto das pequenas empresas, especialmente no ramo alimentício, é um processo complexo e multifacetado. A fase de expansão destas empresas é particularmente crítica, dada a necessidade de gerir recursos limitados e enfrentar um ambiente de negócios muitas vezes incerto e volátil. Nesse contexto, o entendimento das abordagens de "*effectuation*" e "*causation*" na tomada de decisões estratégicas do negócio torna-se crucial para expansão destes negócios.

A teoria da "*effectuation*", conforme proposto por Sarasvathy (2001a), descreve um conjunto de princípios usados por empreendedores experientes em situações de incerteza. Em contrapartida, a "*causation*" refere-se a uma abordagem mais tradicional, baseada na definição de metas claras e na busca

de meios para alcançá-las (DEW *et al.*, 2009). Ambas as abordagens têm implicações distintas para a forma como os empreendedores identificam oportunidades, alocam recursos e enfrentam riscos.

No contexto brasileiro e particularmente no ramo alimentício, o crescimento e expansão de pequenas empresas desempenham um papel vital na economia local e na geração de empregos. Segundo SEBRAE (2018), as micro e pequenas empresas representam um percentual significativo do total de empresas privadas do país. Portanto, entender as estratégias de abordagem adotadas por essas empresas em sua fase de expansão pode fornecer insights valiosos para formuladores de políticas, investidores, e os próprios empreendedores.

Ainda, estudos como os de Chandler *et al.* (2011) e Read *et al.* (2009) enfatizam a importância de se explorar mais profundamente o uso da "*effectuation*" e "*causation*" em diferentes contextos e fases de negócios. Portanto, um estudo focado no ramo alimentício brasileiro não só preenche uma lacuna na literatura existente, mas também tem o potencial de oferecer contribuições práticas para o campo do empreendedorismo.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a Introdução, contextualizando o tema abordado; desenvolvendo-se por meio da apresentação da questão de pesquisa. Descreve-se, também, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

Adiante no capítulo 2 exibe-se o Referencial Teórico, apresentando os conceitos teóricos encontrados na literatura, os quais fundamentam o estudo e a pesquisa empírica dele decorrente, subdividindo-o em seções:

2.1 – Micro e pequenas empresas do ramo alimentício, explica a categorização das MPEs e o papel vital na economia do Brasi;

2.2 – Crescimento das MPEs, salienta que o crescimento das empresas é multifacetado, influenciado por fatores individuais, empresariais e ambientais, e demanda estratégias bem elaboradas, redes sólidas e adaptação às dinâmicas do mercado.

2.3 – Abordagem *causation*, conceitos, princípios, processos e outros estudos realizados sobre o tema.

2.4 – Abordagem *effectuation*, , conceitos, princípios, processos e outros estudos realizados sobre o tema.

2.5 – *Effectuation* em inovação, desempenho e crescimento das empresas, no qual encontra-se relação sobre a lógica *effectuation* e *causation* e as descreve em ações de inovação, desempenho e crescimento das empresas.

No Capítulo 3, descreve-se a Metodologia que foi utilizada na pesquisa, os objetivos da pesquisa empírica, o perfil das empresas participantes do projeto, a técnica de coleta de dados, e os procedimentos de análise dos dados.

No Capítulo 4, são apresentados e discutidos os resultados observados na pesquisa realizada.

No Capítulo 5, apresentam-se as considerações finais sobre a pesquisa, e quais suas implicações teóricas, práticas e limitações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MPEs do setor alimentício do Brasil

De acordo com a Lei Geral das MPEs (Lei nº 123/2006), microempresas são aquelas com faturamento anual até R\$ 240 mil, atualizado para R\$ 360 mil. Já as pequenas empresas têm um faturamento anual que varia entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões, atualizado para 360.000,01 e R\$ 4,8 milhões. Por outro lado, existem critérios específicos para classificar uma empresa como MPE no Brasil, baseados tanto no número de funcionários quanto no faturamento anual (LIMA, 2001).

A classificação das PMEs no Brasil varia de acordo com a instituição que a define, com cada uma estabelecendo critérios conforme seus próprios interesses. Neste contexto de acordo com Lima (2001), considerado o referencial mais comum, a categorização é baseada tanto no número de empregados quanto no setor de atividade da empresa (Indústria, Comércio e Serviços). Por esse critério, as micro e pequenas empresas industriais são aquelas com até 99 colaboradores, enquanto as de comércio e serviços empregam até 49 pessoas. Para as empresas de médio porte, aquelas do segmento industrial contam com até 499 empregados e as de comércio e serviços têm até 99 colaboradores), conforme Tabela 1:

**Tabela 1** – Classificação das Organizações Segundo o porte da empresa:

Porte da Empresa	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 19 pessoas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2018).

Entre 2000 e 2008, essas empresas representaram cerca de 54% dos empregos formais no Brasil (SEBRAE, 2018). Em 2008, constituíram 51% da mão de obra urbana no setor privado, totalizando 13,2 milhões de trabalhadores registrados, 38% do total de salários pagos e uma média de 20% do PIB nacional (BRASIL, 2009). As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são pilares vitais da economia brasileira. De acordo com dados do SEBRAE (2018), o Brasil abriga mais de cinco milhões dessas empresas, representando impressionantes 98,5%

do total de empresas privadas do país. Madi e Gonçalves (2012) ressaltam a relevância inquestionável das MPEs no cenário econômico do país, destacando seu papel crucial na geração de empregos e renda, apesar da notória concentração de capital.

O papel vital das micro e pequenas empresas no Brasil é amplamente reconhecido, conforme evidenciado por dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE, 2022). De acordo com este órgão, essas empresas empregam 52% da força de trabalho urbana do país e contribuem para 27% da riqueza total gerada. Essas estatísticas, quando vistas em conjunto com o espírito empreendedor do país, apontam para um futuro promissor. o Brasil é destacado como uma das nações mais empreendedoras globalmente (GEM, 2004).

Embora haja uma clara relação entre a relevância das micro e pequenas empresas para o Brasil e o alto índice de empreendedorismo, o país ainda enfrenta uma taxa elevada de falência de empresas com até quatro anos de vida, especialmente quando comparado a nações desenvolvidas da América do Norte e Europa. Esta situação pode ser atribuída, em grande parte, ao fato de muitos empreendedores brasileiros carecerem de conhecimento ou preparo para competir em um mercado intenso e desafiador. Conforme indicado por um estudo da Babson College e da London Business School, no Brasil, a criação de empresas é frequentemente impulsionada por necessidade, em vez de oportunidade (GEM, 2004).

Adicionalmente, as MPEs representam uma opção de atuação para um segmento da população capaz de gerir seu próprio empreendimento. Para uma ampla faixa da mão de obra, em especial aquela menos qualificada e que não se insere em empresas de grande porte, elas se tornam uma possibilidade de emprego, seja em caráter formal ou informal (IBGE, 2003).

Segundo Julien (1990;1998), há seis características que distinguem as MPEs de outras organizações:

- Seu tamanho reduzido, que influencia sua capacidade e complexidade;
- A gestão é centralizada, o que frequentemente resulta na figura do proprietário atuando também como gerente;

- Existe uma baixa especialização nas atividades, com poucos níveis hierárquicos;
- A estratégia é menos formal e frequentemente guiada pela intuição do empreendedor, que pode ajustá-la de acordo com suas percepções;
- Elas possuem um sistema interno de informações simples ou até mesmo desorganizado;
- Em vez de mecanismos escritos, a comunicação prioriza interações e diálogos pessoais.

Dentro do setor de alimentação, a presença das MPEs é notável. A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2015) informa que, dos 6,4 milhões de estabelecimentos comerciais, serviços e indústrias no país, quase 99% são micro e pequenas empresas. Estima-se que exista cerca de um milhão de bares e restaurantes no país. Este setor emprega aproximadamente seis milhões de pessoas. Esse número poderia ser ainda maior com políticas mais propícias para estimular a geração de emprego e renda. A presença de um restaurante pode catalisar o desenvolvimento econômico na área circundante, já que promove a expansão de uma cadeia produtiva, englobando fornecedores, criando mais vagas de trabalho e ampliando a renda. Isso reforça sua posição como elemento-chave na vasta rede produtiva.

De acordo com a EUROMONITOR (2022), o setor alimentício brasileiro alcançou a marca de 14,853 bilhões de dólares em 2022. A previsão é de que esse valor cresça 9,1% até 2027, atingindo 22,949 bilhões de dólares. Dominando o cenário nacional, a indústria de alimentos e bebidas é a mais expressiva do Brasil, correspondendo a 10,6% do PIB e proporcionando 1,8 milhão de empregos formais (ABIA, 2022).

O mercado se divide em dois principais canais de distribuição. O varejo ocupa a maior fatia, com 74%, enquanto o Food Service responde por 26% (ABIA, 2022). No escopo do Food Service, encontram-se tanto estabelecimentos formais - como bares, restaurantes, padarias, hotéis e cafeterias - quanto o setor informal, que abrange negócios não regularizados e os registrados como MEI. É válido mencionar que, embora os negócios não formalizados não constem nas estatísticas oficiais, eles movimentam uma quantia significativa de recursos e

mão de obra, como evidenciado pelo Portal do Empreendedor, uma plataforma online gerida pelo Governo Federal.

## **2.2 Crescimento das MPEs**

As empresas de pequeno porte geram resultados positivos para a circulação da economia e são atores estruturais nas ações de crescimento e desenvolvimento contínuo de uma região, aumento do nível de empregabilidade e conquista de inovação e empreendedorismo em produtos e serviços ofertados à sociedade (SOUZA; OLIVEIRA; MORAES, 2016).

Em muitos casos, as escolhas estratégicas podem ter um impacto significativo na continuidade dessas MPEs, especialmente durante o período de crescimento. A transição de um estado micro para médio porte e além requer processos complexos que não apenas moldam o futuro do empresário, mas também o destino da própria empresa (CUNHA; SOARES, 2010).

O planejamento estratégico nas MPEs tende a ser menos desenvolvido, uma vez que a gestão costuma ser concentrada em um único indivíduo ou em um grupo restrito de pessoas (OLIVEIRA; LIMA, 2013).

O crescimento envolve a expansão quantitativa das atividades e operações de uma organização, enquanto o desenvolvimento organizacional se concentra na evolução qualitativa. A transição de um estágio para outro é um objetivo fundamental para todas as organizações, pois é essencial para sua sobrevivência. No entanto, essa transição entre estágios sempre será caracterizada pela melhoria contínua no desempenho da organização ao atender às necessidades das partes envolvidas, sejam elas internas ou externas (HERMANN, 2011).

Muitos estudos associam o crescimento a mudanças quantitativas e o veem como uma consequência, priorizando a mensuração do resultado (LEITCH; HILL; HARRISON, 2010).

Contudo, esses trabalhos frequentemente focalizam os indicadores de quanto uma empresa evoluiu, deixando de lado mudanças qualitativas como questões cruciais que abordam os processos e as razões subjacentes a esse crescimento (MCKELVIE; WIKLUND, 2010).

Nessa linha, para desvendar estas nuances, é imperativo reconhecer que o processo de crescimento empresarial não se dá de maneira contínua e uniforme (DAVIDSSON, ACHTENHAGEN; NALDI, 2010).

A visão integrativa sugere que entender o crescimento requer uma análise holística que combine características dos empreendedores, estratégias empresariais e fatores ambientais (ORSER *et al.*, 2006; SARWOKO; FRISDIANTARA, 2016). Por tanto fatores individuais, empresariais e ambientais afetam o crescimento das empresas (WIKLUND; PATZEL; SHEPHERD, 2009).

A dinâmica do crescimento das MPES pode ser observada em três escalas, micro (individual), intermediária (empresarial) e macro (ambiental). A escala micro, ou seja, individual, no qual a literatura evidencia a relevância do empreendedor na alavancagem do crescimento da empresa, considerando suas motivações, aspirações e projeções (LASCH; LE ROY; YAMI, 2007; RASMUSSEN; LADEGARD; KORHONEN-SANDE, 2016). Contudo, as motivações, aspirações e projeções são meramente a porta de entrada para o trajeto expansivo (ZAMPETAKIS *et al.*, 2016).

Esses elementos psicológicos, como motivação, aspirações de expansão, locus de controle interno e intenções de crescimento, têm mostrado impactos benéficos no crescimento empresarial (DAVIDSSON *et al.*, 2010; LEVIE; LICHESTEIN, 2010).

Estudos indicam que as perspectivas de crescimento estão ligadas ao estágio do negócio, sendo que em fases iniciais, estas expectativas tendem a ser mais elevadas (WRIGHT; STIGLIANI, 2012). Dado que o empreendedor ocupa uma posição primordial neste cenário, Rasmussen, Ladegard e Korhonen-Sande (2016) salientam que existem variáveis além das motivações que podem orientar o crescimento empresarial.

No âmbito individual, estudos indicam que a formação educacional e a experiência dos empreendedores têm um impacto positivo no crescimento da empresa. A familiaridade do empreendedor com o setor específico proporciona um entendimento aprofundado do mercado, o que pode potencializar as oportunidades de crescimento (DOBBS; HAMILTON, 2007; LASCH; LE ROY; YAMI, 2007; RAUCH; RIJSKJIK, 2013).

Fatores como *expertise* e aquisição de conhecimento são essenciais para uma perspectiva mais ampla sobre os impulsionadores e os desafios do

crescimento. Os impulsionadores de crescimento são concebidos como elementos que propiciam uma evolução positiva e, conforme Wiklund, Patzelt e Shepherd (2009), esses elementos podem estar atrelados ao empreendedor, à organização ou ao contexto em que está inserida.

Além disso, a experiência prévia dos empreendedores na fundação e gestão de outros negócios os coloca em uma posição privilegiada para impulsionar o crescimento de suas empresas (BARRINGER; JONES; NEUBAM, 2005; DAVIDSSON *et al.*, 2010).

O crescimento, ao ser analisado como um processo, emerge de várias ações e da atuação de diversos atores. Ele não se restringe unicamente ao empenho do empreendedor, mas envolve também o suporte de outros, como clientes, parentes, fornecedores e mais (LEITCH *et al.*, 2010). Além de ser fruto de uma colaboração conjunta, o crescimento é moldado por fatores que o impulsionam e obstáculos que são ultrapassados (LEVIE; LICHESTEIN, 2010).

Um fator influenciador no crescimento empresarial, especialmente em negócios menores, é a participação ativa dos empreendedores em redes empresariais ou sociais (BARRINGER *et al.*, 2005; DAVIDSSON *et al.*, 2010; RAUCH; RIJSKIJK, 2013).

Redes servem como plataformas para a troca, seleção e acumulação de informações oriundas do contexto externo. Elas funcionam como canais de propagação e potencialização de informações para os negócios (JULIEN, 2010). Desse modo, estar inserido em redes pode fortalecer pequenos empreendedores, equiparando-os à competição com grandes corporações. Entretanto, é essencial que essas redes proporcionem acesso a informações inovadoras, diversificadas e de alto valor, e que mantenham uma ligação sólida com o mundo externo (JULIEN, 2010).

Em escala intermediária, o crescimento da empresa é conceituado como uma alteração de seu tamanho ao longo de um intervalo de tempo específico (DOBBS; HAMILTON, 2007). Segundo Penrose (2006), este crescimento é um reflexo do avanço intrínseco da organização e é influenciado pela percepção que o empreendedor tem tanto do negócio quanto do mercado, que está em contínua evolução. Esse crescimento pode estar ligado a incrementos nas receitas, na equipe, na base de clientes, na oferta de produtos ou serviços, entre outros critérios.

Destaca-se que o crescimento de uma empresa é, essencialmente, espelhado pelo acréscimo na procura por seus produtos ou serviços, levando, conseqüentemente, a um aumento nas vendas. Em uma visão mais ampla, Achtenhagen, Naldi e Melin (2010), defendem que o crescimento também pode ser percebido por meio do acréscimo na rentabilidade, valorização da empresa, ampliação dos ativos e fortalecimento das habilidades internas.

A avaliação do crescimento pode ser feita através de múltiplos métodos, como crescimentos nas vendas, no quadro de funcionários e na rentabilidade são frequentemente citados na literatura acadêmica como indicadores principais (JANSSEN, 2009). Entretanto, Achtenhagen, Naldi e Melin (2010) propõem outros parâmetros de avaliação, incluindo a expansão dos ativos, valorização da empresa e evolução interna. Este último aspecto, conforme os autores, manifesta-se no aprimoramento de habilidades, na implementação de práticas organizacionais otimizadas e na profissionalização do negócio.

Além disso, o crescimento também pode ser evidenciado pelo acréscimo no número de unidades de negócio, ampliação de mercados atendidos, incremento na base de clientes ou na diversificação de produtos e serviços oferecidos (BRUSH *et al.*, 2009).

No contexto empresarial, as estratégias voltadas ao crescimento desempenham um papel fundamental na determinação do desenvolvimento dos negócios. Dentre elas, sobressaem-se as táticas produtivas que visam à melhoria, evolução e inovação de produtos (ACHTENHAGEN *et al.*, 2010; DAVIDSSON *et al.*, 2010; DOBBS; HAMILTON, 2007; LÖFSTEN, 2016; MORENO; CASILLAS, 2008).

No contexto empresarial, destacam-se como desafios: a ausência de estratégias voltadas ao crescimento e de um plano focado na capacitação de sua equipe (DAVIDSSON *et al.*, 2010). Além disso, a escassez de informações e recursos tecnológicos também pode limitar o progresso da empresa (PENROSE, 2006).

São igualmente notáveis estratégias de mercado, abrangendo a exploração de nichos específicos, segmentação e diversificação de mercados. Estratégias focadas na distribuição, no posicionamento adequado de produtos e na intensificação das atividades de marketing são essenciais para impulsionar o

crescimento (BRUSH *et al.*, 2009; DAVIDSSON *et al.*, 2010; LASCH; LE ROY; YAMI, 2007).

Nesta perspectiva, buscar a orientação de especialistas e consultores, bem como aproveitar habilidades adquiridas através do aprendizado, são fatores que auxiliam no crescimento (DAVIDSSON *et al.*, 2010; REID; XU, 2012; TERUEL-CARRIZOSA, 2010).

Além disso, para pequenas empresas, formar parcerias com fornecedores e adotar estratégias de internacionalização pode impulsionar o crescimento (ACHTENHAGEN *et al.*, 2010; COAD; TAMVADA, 2012; DAVIDSSON *et al.*, 2010).

O crescimento também está relacionado à implementação de políticas eficazes de recursos humanos, que incluem treinamentos e recompensas financeiras (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011; BARRINGER *et al.*, 2005; DOBBS; HAMILTON, 2007; RAUCH; RIJSKIJK, 2013).

A cultura organizacional, quando voltada ao valor do crescimento e ao fortalecimento de habilidades internas, também pode influenciar positivamente a expansão da empresa (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011; ACHTENHAGEN *et al.*, 2010).

A escala macro, que diz respeito ao impacto de variáveis ambientais no crescimento empresarial, é notório o efeito positivo das concentrações industriais (BRITO *et al.*, 2010; HOOGSTRA; KIJK, 2004) e das condições de oferta e demanda do mercado (COAD; TAMVADA, 2012; WRIGHT; STIGLIANI, 2012). Além disso, a dinâmica do setor e possíveis barreiras de entrada podem afetar o crescimento de maneira positiva ou negativa (DAVIDSSON *et al.*, 2010) e a disponibilidade de mão de obra qualificada e de matéria-prima também desempenha um papel crucial (COAD; TAMVADA, 2012; LASCH; LE ROY; YAMI, 2007; SCHOONJANS; VAN CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2013).

No tocante aos fatores ambientais que podem restringir a expansão empresarial, destacam-se: a carência de profissionais capacitados e a ausência de instituições de ensino superior (DAVIDSSON *et al.*, 2010; HERMANS *et al.*, 2012).

Adicionalmente, a falta de recursos no entorno, o acesso limitado ao capital e a imposição de altas taxas e impostos podem atuar como barreiras ao desenvolvimento (DAVIDSSON *et al.*, 2010).

Lasch, Le Roy e Yami (2007) destacam que para empresas tecnológicas, o financiamento e a clientela são elementos essenciais para sua evolução, apontando uma relação direta entre o aumento das empresas e a quantidade de clientes.

Diante destas três escalas e fatores destaca-se que a visão do empreendedor, por ser o alicerce da mentalidade do dono, tende a direcionar a estratégia empresarial de maneira deliberada e a progressão do negócio reflete a adaptabilidade e o desenvolvimento do gestor. Assim, aqueles que ajustam sua forma de pensar e agir de maneira mais ágil tendem a encontrar um caminho de crescimento e desenvolvimento mais promissor, principalmente em um mercado repleto de desafios e competição (LIMA, 2010).

### **2.3 Abordagem *causation***

A abordagem causal de tomada de decisão, frequentemente referida como "causação", possui duas facetas distintas em sua definição. Na arena das pesquisas em ciências sociais, a causação é compreendida como um mecanismo que possibilita o surgimento de eventos, efeitos ou situações sob condições teóricas específicas (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

No contexto do empreendedorismo, a causação é conceituada como um processo de diálogo, no qual os envolvidos buscam desenvolver ações logicamente estruturadas, estabelecendo perspectivas de futuro e alocando recursos de maneira eficaz (HODGKINSON; STARBUCK, 2008).

Ao abordar as indagações predominantes no âmbito do gerenciamento estratégico convencional, as teorias voltadas para economia e gestão estratégica frequentemente inclinam-se para uma abordagem de tomada de decisão que se alicerça na causação racional e na previsibilidade (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000).

Esta perspectiva é refletida na definição do processo empreendedor por Hisrich e Peters (2002), que o percebem como um procedimento linear e intrinsecamente causal. Este processo foi estruturado de modo a identificar oportunidades, explicitar as rotas para alcançá-las, determinar os recursos essenciais e especificar as técnicas de avaliação e quantificação de desfechos.

No modelo *Causation*, "o empreendedor parte de um resultado específico já definido e concentra-se na escolha dos meios para alcançar esse efeito previsto" (SARASVATHY, 2001a, p. 245). Essa abordagem fundamenta-se na ideia de que, por meio do planejamento estruturado, é possível antecipar o futuro (SARASVATHY, 2001a). A previsibilidade assegura a consistência dos produtos e serviços ofertados pelas empresas contemporâneas ao longo do tempo. Dado que todos operam seguindo certos padrões, isso elimina o fator surpresa nas interações cotidianas (AHUVIA; BILGIN, 2011).

A lógica decisória do *Causation*, Sarasvathy (2001a) estabelece um esquema organizado de ação e pensamento, como ilustrado no Quadro 1. Cada tópico dentro desse modelo sugere uma abordagem estratégica que pode ser tomada.

**Quadro 1** - Princípios gerais do *Causation*.

<b>Tema</b>	<b>Posicionamento do <i>Causation</i></b>
Perspectiva Futura	É um desdobramento do passado, e, portanto, pode ser previsto.
Fundamentos para atuação e captação de stakeholders.	Preservar o caminho da otimização e executar as ações necessárias
Planejamento	A rota a ser tomada é definida por aqueles comprometidos com as metas estabelecidas.
Inclinação diante de riscos	Potencializar as chances, evitando riscos de queda.
Posturas em relação a outras empresas.	Ele interage com outros stakeholders apenas o suficiente para atingir seus objetivos.

Fonte: Adaptado READ, SARASVATHY (2005).

No modelo de tomada de decisão *Causation*, o empreendedor tem uma meta específica ou decisão a ser perseguida. Acreditando que o futuro segue os padrões do passado, ele espera que as tendências sejam previsíveis (READ; SARASVATHY, 2005). Antes de embarcar em uma aventura empresarial, ele estabelece claramente o objetivo e identifica o mercado-alvo (SARASVATHY, 2001a).

Com esse foco, o empreendedor então procura os recursos adequados para atingir esse objetivo de maneira organizada (CHANDLER *et al.*, 2011). Esse processo é frequentemente alinhado com a maximização dos benefícios esperados a partir do objetivo estabelecido (READ; SARASVATHY, 2005). No entanto, o ambiente pode apresentar barreiras que limitam a disponibilidade ou acesso a esses recursos (READ; SARASVATHY, 2005).

Dentro da lógica do *Causation*, os empreendedores se dedicam a avaliações e tarefas à medida que utilizam os recursos e saberes acessíveis (CHANDLER *et al.*, 2011).

É comumente aceito que ter uma perspectiva abrangente do problema é vital para o processo de tomada de decisão informada (KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). O modelo decisório do *Causation* fundamenta-se nas partes do futuro que podem ser antecipadas (SARASVATHY, 2001a). Isso sugere que planejar antes de agir otimiza a resposta humana diante das ambiguidades (KLOSOUKI; REALI, 2008).

Quando identifica um mercado alvo, o empreendedor busca dividi-lo em segmentos especializados, visando maximizar a participação de mercado, os lucros e a vantagem competitiva da empresa (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000). No processo de compreensão da dinâmica do mercado, o empreendedor se baseia no modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980) (SARASVATHY; KOTHA, 2001).

Sarasvathy (2001a) citou o caso de um empreendedor querendo iniciar um negócio para destacar o valor do *Causation* como lógica para decisão. Supondo que este empreendedor queira lançar um restaurante com um cardápio fixo, voltado para produção em larga escala, ele provavelmente levaria em conta tanto a análise de mercado quanto o modelo de *Causation*. Dado o vasto campo de oportunidades no setor alimentício, o empreendedor orientado para previsões realizaria uma análise detalhada do mercado, escolheria um segmento específico de clientes e estabeleceria sua estratégia de posicionamento no mercado.

Certamente, Sarasvathy (2001a) estabeleceu uma abordagem para analisar o modelo *Causation*. No entanto, seguindo um caminho similar ao que fizeram para o modelo de *Effectuation*, Chandler *et al.* (2011) formularam e validaram uma escala. Essa escala revelou que o modelo de decisão pode ser visto como um construto formativo que possui duas subdimensões.

A primeira subdimensão consiste em sete elementos que refletem uma abordagem causal e racional, em que a noção de causa e efeito orienta o raciocínio do *Causation*. Estes elementos guiam as organizações para alcançar os resultados desejados:

1. Avaliar oportunidades a longo prazo e escolher a que oferece o melhor retorno;
2. Criar estratégias que otimizem os recursos e habilidades disponíveis;
3. Conceber e estruturar estratégias empresariais;
4. Estabelecer e executar mecanismos de controle;
5. Identificar o mercado-alvo e realizar uma análise competitiva;
6. Ter uma visão clara de onde a empresa aspira estar no futuro; e,
7. Elaborar e organizar iniciativas de produção e marketing.

A segunda subdimensão da escala *Causation* envolve a interação com potenciais *stakeholders*. No entanto, ao contrário do modelo de *Effectuation*, que também considera essa interação em seus fundamentos teóricos, neste contexto o empreendedor se envolve com eles apenas o suficiente para alcançar seus objetivos (READ; SARASVATHY, 2005).

No processo de geração de valor para o negócio, o empreendedor seleciona parceiros estratégicos que podem contribuir com recursos valiosos. Uma vez definida a visão desejada para o negócio, ele estabelece metas principais, que são então divididas em metas menores, compromissos e ações específicas. Seguindo um raciocínio causal, o empreendedor age de forma a otimizar os resultados esperados. Nesta etapa, a abordagem baseada em compromisso é substituída por uma lógica transacional, em que o foco recai sobre identificar e envolver os *stakeholders* essenciais no processo (SARASVATHY; DEW, 2005).

Um traço comum entre empreendedores com vasta experiência na perspectiva transacional é a habilidade de antecipar resultados com base em oportunidades, avaliando qual investimento fazer e qual direção seguir (SARASVATHY; DEW, 2005).

Quando o investidor não se convence do plano de negócios ou das previsões financeiras propostas, ele se abstém de fornecer o financiamento (SARASVATHY; DEW, 2005). Investimentos adicionais são direcionados para mitigar eventuais problemas de agência, juntamente com despesas associadas a mecanismos de supervisão e controle (LERNER, 1998). Em resposta a isso, os compromissos, tanto normativos quanto instrumentais, assumidos pela

empresa que solicita recursos (MEYER *et al.*, 2002) fazem com que os empreendedores sintam uma responsabilidade ética e enfrentem altos custos ao se desvincularem da parceria.

Em resumo, o modelo decisório do *Causation* valoriza objetivos bem delineados, revisões estruturadas de projetos e outros elementos que estão ao alcance do empreendedor durante a formulação de novos negócios ou de qualquer outra atividade empresarial, enquanto a abordagem *effectual* se difere em sua lógica de pensamento para tomada de decisões.

#### **2.4 Abordagem *effectuation***

Eisenhardt (2006) argumenta que a tomada de decisões nas empresas está se tornando mais ágil e requer decisões imediatas, precisas e eficientes e ao estudar empresas de variados tamanhos, notou-se uma distinção na maneira como encaram a rapidez na tomada de decisões. Nas empresas de menor eficácia, decisões rápidas frequentemente são associadas a escolhas impulsivas, destinadas a resolver conflitos ou satisfazer agendas políticas, e muitas vezes são tomadas de maneira autocrática. Essas empresas frequentemente não acreditam na possibilidade de decisões serem tanto rápidas quanto qualificadas. No entanto, o estudo revelou que as empresas de alto desempenho são capazes de tomar decisões ágeis que mantêm a qualidade e contam com amplo apoio.

Muitas das decisões tomadas não se fundamentam no conceito de que os empreendedores acumulam sabedoria e aprimoram suas percepções através de projeções e ferramentas preditivas (BARALDI, 2005). As insuficiências das teorias normativas na identificação de oportunidades de mercado, juntamente com a racionalidade restrita dos empreendedores – como a capacidade de um indivíduo de focar apenas em alguns fatores de uma vez (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000).

A lógica conhecida como *Effectuation* (que se refere a efetivar, concretizar, realizar) foi proposto por Sarasvathy (1998; 2001a; 2001b) como uma contraposição ao paradigma determinístico da racionalidade causal. Esse último tem sido criticado por nem sempre apresentar a melhor abordagem para dar início a um empreendimento (TASIC; ANDREASSI, 2008).

Segundo Sarasvathy (2003), muitas pesquisas tentaram associar características psicológicas dos empreendedores ao êxito de decisões que levam seus empreendimentos ao sucesso, mas não encontraram resultados conclusivos. Isso levou a um deslocamento no foco de estudo: em vez de analisar traços de personalidade, os estudiosos passaram a considerar o empreendedorismo como um processo. Dessa forma, o interesse se voltou para entender o ato empreendedor como um conjunto estruturado de análise, antecipação e organização (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; NECK; GREENE, 2011). Essa visão convencional, frequentemente associada a pensadores renomados da gestão como Ansoff, Porter e Kotler, alinha-se com o conceito de "*causation*".

A teoria do "*effectuation*", proposta por Sarasvathy (2001a), oferece uma abordagem alternativa ao processo empreendedor. Esta teoria surgiu de questionamentos da autora sobre como os empreendedores pensam em situações nos quais o mercado ainda não é definido ou quando os objetivos não são claros e específicos. Em essência, quando se busca criar uma empresa em um mercado ainda não estabelecido, muitas das informações essenciais ainda não estão disponíveis. Até que esses mercados emergentes se estabilizem, o empreendedor precisa compreender como decidir sem ter metas pré-definidas. Em contextos incertos, que vão além do ambiente empresarial e se estendem aos campos político e econômico, decisões são tomadas sem o respaldo de dados claros e precisos (READ *et al.*, 2009).

Sarasvathy (2001) levanta questionamentos significativos sobre a natureza prescritiva e normativa da abordagem clássica, que se baseia no que é conhecido e estabelecido. Ela desafia essa perspectiva com indagações como: Como estabelecer preços em uma empresa ainda não formada, onde não se sabe sobre renda ou gastos? Ou, de forma mais intrigante, como determinar preços quando o mercado para um produto ou serviço é inexistente e, portanto, não há informações sobre a demanda? Como se procede para contratar colaboradores para uma organização ainda não fundada? Como avaliar o valor de uma empresa em um setor que surgiu há apenas cinco anos e ainda está se solidificando? Com base nessas ponderações, Sarasvathy desenvolve argumentos robustos para respaldar sua afirmação de que as metodologias predominantes, ancoradas no "*causation*" e vistas como diretrizes normativas e

sequenciais, não são apropriadas para situações permeadas por incertezas e variáveis desconhecidas (SARASVATHY, 2001, 2003, 2008).

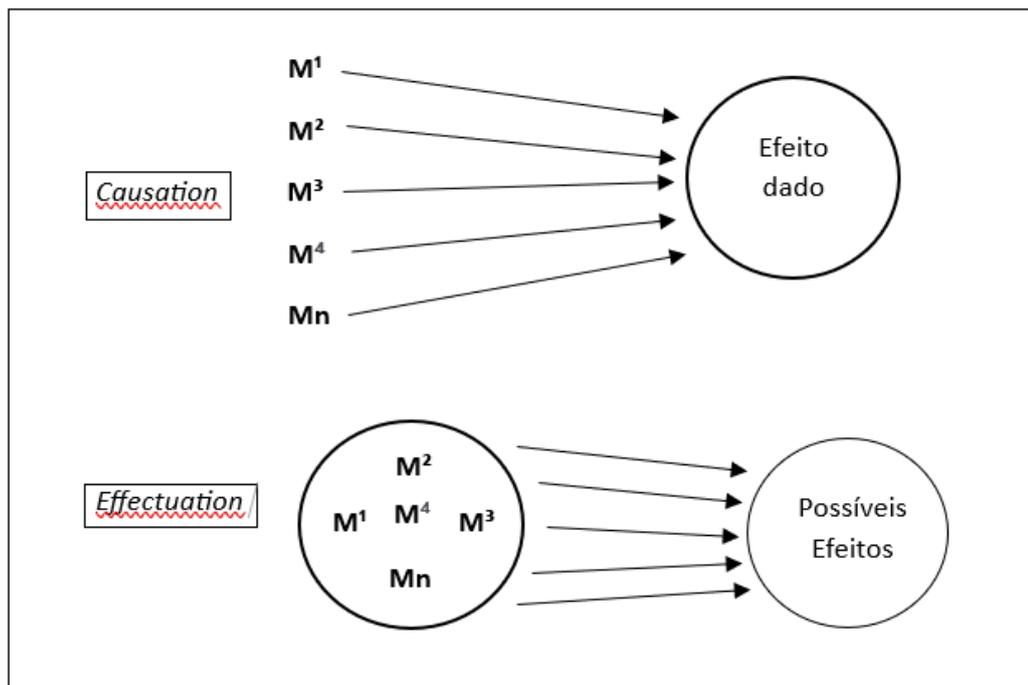
Segundo Sarasvathy e Kotha (2001), o ímpeto para empreender nasce de uma introspecção, onde o indivíduo avalia seus recursos disponíveis. Essa reflexão envolve questionar: "Quem sou eu?" (referindo-se às suas capacidades e traços pessoais), "O que eu sei?" (abrangendo seus conhecimentos e informações que possui) e "Quem eu conheço?" (referindo-se a conexões e stakeholders). Essas considerações ajudam a determinar o que pode ser alcançado com os meios à disposição (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2008; SARASVATHY; DEW, 2005).

Assim, um empreendedor bem-sucedido parte de sua própria identidade, conhecimento e rede de contatos para identificar ao menos um cliente ou parceiro interessado em um bem ou serviço que ele possa fornecer (SARASVATHY, 2003). Ela propõe as seguintes questões: "Dado o que sou, o que sei e a quem conheço, o que posso fazer? Que tipos de efeitos posso criar?".

De acordo com Sarasvathy e Kotha (2001), uma das estratégias para lidar com a incerteza é adotar técnicas de controle não preditivo. Foi com esse pensamento que surgiu a teoria *Effectuation*, uma alternativa à abordagem *Causation*. Enquanto o último se concentra em uma racionalidade processual, permitindo ao empreendedor explorar e escolher a solução mais apropriada entre todas as opções possíveis, a *Effectuation* oferece um enfoque diferente.

Sarasvathy e Kotha (2001) destacam que a principal diferença entre causation e effectuation (Figura 1) reside na abordagem de decisões: optar por determinados meios para alcançar um efeito específico ou selecionar dentre vários efeitos possíveis utilizando um conjunto específico de meios. Esta escolha desencadeia uma série de outras distinções.

**Figura 1** – Característica distintiva entre Causation e Effectuation.



Fonte: Adaptado de Dew e Sarasvathy (2005).

Sarasvathy (2001a, 2001b) introduziu o conceito de "*effectuation*" para destacar que as decisões nem sempre seguem uma lógica estritamente racional ou se baseiam em informações sólidas. Esta abordagem é particularmente relevante para tomadas de decisão empreendedora em cenários onde mercados ainda não estão claramente definidos. Segundo a perspectiva do "*effectuation*", o empreendedor parte dos recursos que já possui e decide entre os potenciais resultados que esses recursos podem gerar (Sarasvathy, 2001a). Importante ressaltar que, dentro desta lógica, não é necessário possuir características psicológicas específicas, condições econômicas favoráveis ou até mesmo identificar oportunidades preexistentes. Basta que o decisor esteja aberto à colaboração, uma vez que o processo de "*effectuation*" é inerentemente colaborativo, como ressaltado por (SARASVATHY *et al.*, 2020.)

Sarasvathy (2001a) apresenta um exemplo prático para diferenciar entre os processos de "*causation*" e "*effectuation*". Imagine um chef de cozinha que recebe um cardápio pré-definido de um cliente. Ele identifica os ingredientes necessários, adquire-os e prepara o jantar conforme o cardápio. Este é um exemplo de "*causation*": o objetivo (o cardápio) já está estabelecido e o foco está em adquirir os meios (ingredientes) para alcançá-lo. Em contraste, imagine um

cenário em que o cliente pede ao chef para criar um prato usando apenas os ingredientes e ferramentas já disponíveis na cozinha. Aqui, o chef avalia o que tem à mão e decide qual prato criar. Ele não parte de um objetivo fixo, mas das possibilidades oferecidas pelos recursos disponíveis. Esse é o processo de "effectuation". A principal diferença entre essas duas abordagens reside na forma como é o pensamento do empreendedor: ou selecionasse recursos para alcançar um objetivo específico ou explorasse múltiplas possibilidades a partir dos recursos que possuímos (Sarasvathy, 2001a).

Os fundamentos do *Effectuation*, conforme delineados por Sarasvathy (2001a), que materializam a lógica do controle, estão resumidos no Quadro 2. Cada tema possui um potencial abordagem estratégica. No modelo *Effectuation*, o empreendedor busca moldar o futuro imprevisível aproveitando suas variáveis, ao invés de investir na acumulação de conhecimento para tentar antever incertezas. O compromisso inicial está em priorizar elementos que estão sob seu controle. As decisões são norteadas pelos recursos disponíveis, sua criatividade e percepção de risco, bem como pela disposição em aceitar eventuais perdas. A autonomia dos empreendedores é marcante e contínua em relação às decisões. Considerando que o empreendedor e a empresa têm acesso limitado a recursos, há uma inclinação para formar alianças estratégicas colaborativas ao invés de adotar uma postura competitiva na fase de captação de recursos.

**Quadro 2 – Princípios gerais do Effectuation**

<b>Tema</b>	<b>Posicionamento do Effectuation</b>
Perspectiva Futura	Previsão não é relevante enquanto meio para resultado
Bases para o comprometimento	O empreendedor atua de acordo com suas competências, e não seguindo estritamente o que as projeções determinam
Fundamentos para atuação e captação de stakeholders.	A ação surge dos recursos disponíveis e da criatividade. A dedicação aos stakeholders guia a formulação de metas secundárias. Os retornos orientam a definição dos objetivos centrais.
Planejamento	É adaptável. Opta-se por trajetórias que permitam alterações na estratégia quando requerido
Inclinação diante de riscos	Não se expõe a riscos além do que está pronto para suportar. As estimativas são fundamentadas nas limitações apresentadas pela estrutura.
Posturas em relação a outras empresas.	Desenvolver um produto ou mercado em parceria com outros stakeholders, incluindo concorrentes.

Fonte: Read, Sarasvathy (2005).

O *Effectuation* se manifesta quando o empreendedor desencadeia um processo de formação de demanda ou oferta, originando um novo mercado. "Se não há demanda nem oferta claramente estabelecidas, ao menos um destes elementos precisa ser inventado, juntamente com diversas outras estratégias de promoção e estímulo ao consumo para que a oportunidade realmente se concretize" (SARASVATHY *et al.*, 2003, p. 9).

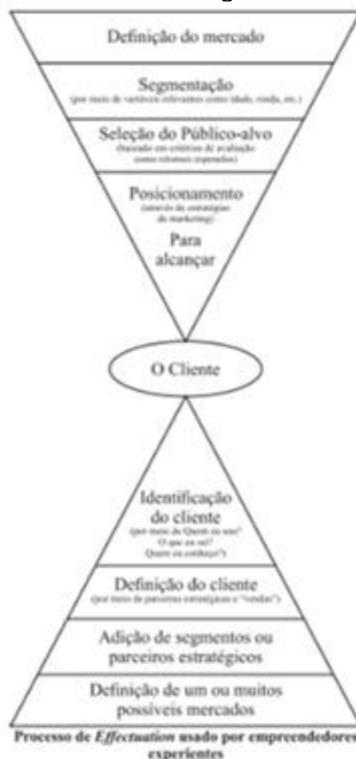
Em oposição ao paradigma tradicional de análise de mercado (Kotler, 1991; Porter, 1980), na perspectiva do *Effectuation*, o êxito de um empreendimento não se baseia em planos de negócios ou análises da concorrência (SARASVATHY, 2001a). A distinção entre identificar ou construir um mercado visando o cliente é ressaltada por Sarasvathy *et al.*, (2005). Eles enfatizam que o trajeto para o empreendedor alcançar o cliente via *Effectuation* é diferente da abordagem tradicional de causa e efeito proposta por Kotler (1991), no modelo "*causation*": A primeira ação é determinar o mercado.

Em seguida, segmenta-se esse mercado usando variáveis sociodemográficas, como sexo, idade e condição socioeconômica. O próximo passo é escolher o público-alvo, baseando-se no retorno esperado. Finalmente, estabelece-se uma estratégia de posicionamento de mercado para atingir o cliente.

Por outro lado, no modelo "*effectuation*": O começo é definir vários mercados potenciais entre diversas opções. O segundo passo envolve a obtenção de recursos complementares e a formação de alianças estratégicas. A seguir, o cliente é determinado por meio das parcerias estratégicas estabelecidas. E, por fim, o cliente é identificado utilizando os recursos e meios disponíveis tanto para o empreendedor quanto para a empresa (KOTLER, 1991).

Assim, ao empregar a lógica causal e efetiva na fundação de uma nova empresa, ilustram-se a jornada para alcançar o cliente como demonstram a Figura 2.

**Figura 2 – Modelos de Abordagem: Causal e Effectual**



Fonte: adaptado de Sarasvathy (2001a)

Ao introduzir o processo do *Effectuation* como uma alternativa ao processo convencional de escolha baseado na causalidade racional (READ; SARASVATHY, 2005; READ *et al.*, 2009).

Sarasvathy (2001a) não sugeriu que fosse a abordagem perfeita para todos os cenários. O que ela destacou foram as situações em que o uso desse modelo poderia ser benéfico. A ideia central é que, quando o empreendedor possui metas abrangentes e experiência prévia que o capacita a lançar um negócio bem-sucedido por conta própria, mesmo com recursos restritos, ele pode se beneficiar ao deixar de lado os métodos tradicionais de análise de mercado e planejamento de negócios.

O Quadro 3 pode-se ver este contraste de categorias de situações entre a abordagem *effectuation* e causal.

**Quadro 3 - Princípios da Lógica Causation e Effectuation**

<b>Categoria</b>	<b>Effectuation</b>	<b>Causation</b>
<b>Riscos</b>	Perda tolerável	Retorno esperado
<b>Externalidades</b>	Alianças estratégicas	Análises competitivas
<b>Eventos inesperados</b>	Explorar novas possibilidades, o inesperado se torna uma oportunidade	Conhecimentos pré-existent, planejamento para minimizar o impacto do inesperado
<b>Visão do Futuro</b>	Controlar o futuro criando-o junto com seus investidores	Prever o futuro para se posicionar com maior segurança

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001a).

Por fim, pode-se dizer que o que difere do processo causal do effectual é a escolha entre os meios existentes para alcançar um objetivo desejado. Contudo, tanto o processo causal quanto o effectual podem ocorrer simultaneamente, pois são partes integrantes do raciocínio humano (SARASVATHY, 2001a).

A lógica causal é útil quando o futuro é previsível; as metas são claras, e o ambiente não depende das ações do indivíduo. Enquanto a lógica do *effectuation* serve para problemas de criação, utilizados quando não é possível conhecer o futuro, não existem objetivos claros, e o ambiente é conduzido pelas ações dos indivíduos (SARASVATHY, 2008).

A partir destas considerações, o núcleo do conceito de Effectuation sugere que, em contextos genuinamente incertos, o empreendedor não consegue realizar inferências estatísticas para antecipar resultados (CHANDLER *et al.*, 2011).

Em vez de o empreendedor examinar diversas opções e optar deliberadamente pela que oferece o maior retorno, ele emprega uma lógica centrada no controle possível da construção do futuro. Isso envolve alternativas de ação pautadas em perdas consideradas toleráveis, estratégias colaborativas e a capacidade de se adaptar às contingências (CHANDLER *et al.*, 2011) para enfrentar as incertezas (SARASVATHY; KOTHA, 2001).

Sarasvathy (2001b) cita cinco princípios da Lógica *Effectuation* e *Causation* por meio de metáforas elucidativas. Esses conceitos, trazidos à luz no influente artigo de Sarasvathy (2001b), destacam diferentes facetas do empreendedorismo conforme descrito a seguir:

1. Princípio do pássaro na mão, "Comece com o que você tem" enfatiza que os empreendedores focam nos recursos já disponíveis, ao invés de definir metas pré-estabelecidas. Ao empreender, é essencial considerar os ativos imediatos, como habilidades, experiência, contatos e outros recursos pessoais. Sarasvathy (2008), sugere que os empreendedores orientados pelo Effectuation começam refletindo sobre sua identidade (quem são), em seguida, avaliam seus conhecimentos (o que dominam) e, finalmente, sua rede de relações (com quem se relacionam). Após essas etapas, identificam os recursos ao seu alcance e contemplam as possibilidades que esses recursos podem criar. Desse modo

Sarasvathy (2008), destaca que a diferença entre escolher meios para atingir um objetivo e criar possíveis desfechos a partir dos recursos disponíveis delinea o contraste entre os processos causal e effectual. Assim, moldam oportunidades a partir dos recursos que têm à mão.

2. Princípio da perda tolerável (*Affordable loss*), "Aceitação do Risco" se refere não apenas aos recursos que os empreendedores estão dispostos a empregar, mas, crucialmente, ao risco que estão dispostos a aceitar com suas ações. Sarasvathy (2008), destaca que os empreendedores orientados pelo *Effectuation* focam em gerenciar potenciais resultados negativos, almejando entrar em um mercado evitando o desperdício excessivo de recursos, seja financeiro, temporal ou de esforço. Portanto, os limites de risco aceitáveis são estabelecidos com base nas capacidades e situações individuais do empreendedor, e não necessariamente no mercado em questão. Sarasvathy (2008) salienta que cada fase do processo empreendedor é guiada pela tentativa de minimizar os riscos e, conseqüentemente, limitar as possíveis perdas. Conforme descrito por Sarasvathy (2011), empreendedores bem-sucedidos gerenciam seus riscos ao entender que estão preparados para arriscar em cada fase do desenvolvimento do negócio. O conceito de "perda tolerável" é individual, variando entre diferentes empreendedores e dependendo do momento de vida em que se encontram. Ter clareza sobre sua situação financeira é essencial para determinar essas perdas, e também é importante considerar aspectos psicológicos ao imaginar o pior cenário possível. Sarasvathy (2008) observa também que os empreendedores veteranos estão bem familiarizados com o Princípio das Perdas Toleráveis. Ao aderirem a ele, minimizam riscos, concentrando-se em gerenciar situações adversas e buscando maneiras de penetrar o mercado com a menor dissipação de recursos como tempo, energia e capital. Eles integram este conceito de perdas toleráveis com a escolha estratégica de parceiros para gerar novas oportunidades de mercado.

3. Princípio da colcha de retalhos (*Patchwork quilt*), este princípio refere-se à busca ativa dos empreendedores por parcerias estratégicas que possam contribuir para o crescimento do negócio. No entanto, a seleção desses parceiros não é baseada apenas nas necessidades do negócio ou nos objetivos

estabelecidos. O critério primordial é o nível de comprometimento que esses indivíduos estão prontos para investir no projeto. Curiosamente, esses parceiros não apenas apoiam, mas frequentemente influenciam a direção e estratégia do empreendimento. Criar uma rede robusta de compromissos mútuos minimiza as incertezas, e essa teia de relações tende a expandir à medida que mais pessoas se envolvem e se dedicam ao projeto (SARASVATHY, 2008). Desse modo, empreendedores habilidosos não selecionam parceiros com base em objetivos predefinidos ou metas empresariais. Em vez disso, priorizam aqueles parceiros genuinamente comprometidos e permitem que contribuam ativamente para moldar a direção do negócio. A fusão de alianças e compromissos entre os envolvidos serve como uma estratégia para diminuir ou até eliminar incertezas. Com o tempo, a rede de contatos expande à medida que mais pessoas se envolvem e comprometem com o projeto. Esses colaboradores, também conhecidos como stakeholders, são visualizados em termos de custos de oportunidade, sendo potenciais parceiros que podem, no futuro, desempenhar um papel mais ativo no negócio (SARASVATHY, 2008).

4. Princípio da limonada (*Limonade*), na abordagem *Causation*, as contingências são interpretadas como falhas ou desvios do plano original, onde o imprevisto é visto como um empecilho para alcançar objetivos pré-definidos. Por outro lado, no *Effectuation*, estas contingências são percebidas como oportunidades. Aqui, a incerteza é valorizada e vista como um aliado pelo empreendedor. Até mesmo um revés em um projeto é visto como aprendizado para futuras iniciativas empreendedoras. O que destaca um empreendedor *effectuation* é sua capacidade de converter surpresas em oportunidades lucrativas; muitas empresas bem-sucedidas surgiram da capacidade do empreendedor de identificar e capitalizar eventos não planejados a favor do negócio (SARASVATHY, 2008). Uma característica que distingue o *effectuation* dos modelos causais é o tratamento das contingências. Enquanto modelos causais frequentemente tentam evitar surpresas e focam em alcançar objetivos já estabelecidos, vendo contingências como falhas, o *effectuation* abraça essas surpresas, encarando eventos inesperados como oportunidades e usando a incerteza como um aliado do empreendedor (SARASVATHY, 2008). A capacidade de converter o imprevisível em um empreendimento próspero e

rentável é, nas palavras de Sarasvathy (2008, p. 90), “a essência da expertise empreendedora e o coração da lógica effectual.” Para ela, empresas que resistem ao teste do tempo frequentemente emergem da habilidade de explorar estas contingências. As conquistas, como a estrutura organizacional, cultura corporativa, competências centrais e longevidade, são frequentemente subprodutos dos esforços coletivos que buscam moldar e atender aspirações específicas, interagindo com tecnologias, espaços e temporalidades.

5. Princípio do piloto no avião, (*Pilot in the plane*), este princípio ressalta que, mesmo com a impossibilidade de antever o futuro, os empreendedores *effectuation* buscam influenciar aspectos determinantes do que está por vir. Eles investem na formação de redes de relacionamento e no aperfeiçoamento de atividades, produtos e serviços. Assim destaca-se, a abordagem Effectual não parte de metas estabelecidas, mas sim permite que os objetivos surjam a partir das interações entre o empreendedor, o mercado e sua equipe, em um ciclo contínuo de teste e aprendizado. Sarasvathy (2008), argumenta que essa lógica de controle adaptativo visa reforçar a autonomia do empreendedor. Ambas as abordagens, Causation e Effectuation, tentam influenciar o futuro, mas se diferem no enfoque: enquanto a primeira mira nas certezas de um cenário incerto, a segunda se concentra em dominar o que é passível de controle em um futuro desconhecido. O conceito do Princípio de O-Piloto-No-Avião é aplicado em contextos em que a ação humana é crucial para moldar o futuro. Segundo Sarasvathy (2008), esta abordagem ressalta a ideia do controle sem depender da previsibilidade, como se reinstalasse o piloto ao controle da aeronave. Tanto a lógica causal quanto a do effectuation buscam dominar o futuro, porém, diferem em seus focos. Enquanto a lógica causal concentra-se nos elementos previsíveis de um futuro incerto, a do effectuation se atém ao que é controlável em um cenário futuro e imprevisível (SARASVATHY, 2008).

Sarasvathy (2008) argumenta que empreendedores com vasta experiência enfrentam incertezas não se apegando a previsões, mas sim agindo com base nos recursos imediatamente disponíveis, sobretudo quando se refere a mercados e produtos inovadores.

Em contraste a esses cinco princípios, a lógica do *Causation*, exposto por Sarasvathy, alude ao conteúdo tradicionalmente ensinado em cursos de

negócios, enfocando metas estabelecidas e pesquisa de mercado como pilares para alcançar um objetivo específico.

O Quadro 4 sintetiza estes cinco princípios da Lógica Effectuation e Causation por meio de metáforas elucidativas.

**Quadro 4** - Resumo dos Princípios da Lógica Effectuation e Causation

<b>Metáforas</b>	<b>Significados</b>	<b>Sarasvathy(2001)</b>
<b>Pássaro na mão</b>	Quem é, o que sabe e quem conhece	Quem é, o que sabe e quem conhece
<b>Perda tolerável</b>	Avaliar o que pode perder e não pelo que pode ganhar	Perda tolerável
<b>Colcha de retalhos</b>	Formar parcerias dispostas a assumir um compromisso com objetivos de formar um futuro.	Alianças estratégicas, pré-acordados.
<b>Limonada</b>	Explorar novas possibilidades, o inesperado se torna uma oportunidade, tornando-se flexível em vez de amarrado a objetivos.	Alavancagem de contingências
<b>Piloto do avião</b>	Controle o controlável, nem tudo pode ser moldado ou controlado, mas o que está no alcance, pode controlar o futuro	Controlar um futuro imprevisível
<b>Causation</b>	Maximiza os retornos esperados, planejamento de negócios, análise de mercado para se posicionar no futuro, análise competitivas explora conhecimento pré-existentes	Causation

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001b, 2008, 2011).

Embora a lógica do *Effectuation* se distinga da abordagem preditiva baseada na causalidade racional, isso não implica que as decisões tomadas sob a ótica do *Effectuation* sejam impulsivas ou desprovidas de reflexão. Segundo Grant (2013), a falta de um plano detalhado ou de um roteiro não elimina a capacidade estratégica dos empreendedores. O fato de o *Effectuation* estar fundamentado no paradigma da racionalidade limitada, conforme proposto por Simon (1947), não significa que a dimensão causal ausente dessa lógica decisória seja preenchida de forma irracional durante o desenvolvimento de novas soluções ou produtos (SARASVATHY, 2001b). Ao contrário, as decisões são frequentemente orientadas por heurísticas, que são atalhos mentais que facilitam o processo decisório em situações complexas (READ; SARASVATHY, 2005).

Dentro da abordagem do *Effectuation*, no qual o futuro é visto como incerto e as estratégias surgem organicamente, o empreendedor se dedica a experimentações para encontrar um modelo de negócios eficaz (CHANDLER *et al.*, 2011). Devido à natureza imprevisível do futuro por essa perspectiva, o empreendedor é incentivado a explorar várias ações antes de consolidar um plano de negócios estruturado.

De acordo com Tasic (2007), o *Effectuation* trouxe avanços significativos para a compreensão da lógica de tomada de decisão em empreendedorismo, destacando-se os seguintes pontos:

a) Em vez de ver a incerteza como um obstáculo, o empreendedor a percebe como uma ferramenta valiosa no processo de criação de soluções inovadoras;

b) A indefinição inicial dos objetivos não é uma barreira, mas sim um catalisador para a criatividade e a descoberta de novas oportunidades, já que o empreendedor permanece receptivo para capitalizar sobre imprevistos; e

c) A combinação da capacidade proativa do empreendedor com as incertezas que enfrenta, questiona a ideia tradicional de que o mercado é um ente fixo e que os empreendedores são simplesmente reativos às forças externas.

Vários estudos têm evidenciado a aplicação prática do *Effectuation* no ambiente empresarial, destacando-se pela sua relevância em contextos de empreendedorismo e Sarasvathy e Kotha (2001) ilustraram em um estudo de caso em uma empresa de tecnologia que os empreendedores se orientam mais por recursos disponíveis do que por metas definidas, e tendem a limitar as possíveis perdas ao invés de simplesmente focar nos ganhos potenciais. Além disso, eles tendem a dar mais valor às parcerias do que a análises tradicionais de mercado para lidar com imprevistos.

Sarasvathy e Dew (2005) reforçaram a ideia do *Effectuation* ao mostrar que empreendedores, ao invés de tentar prever demandas futuras, adaptam-se e moldam o futuro usando seus princípios. Sarasvathy (2001b) e posteriormente Dew *et al.*, (2008), enfatizaram que empreendedores com mais experiência tendem a se inclinar mais para a abordagem do *Effectuation* ao lidar com desafios na criação de novos negócios. Esse achado foi também corroborado

por Read *et al.* (2009), que descobriram uma inclinação dos empreendedores experientes para o *Effectuation* em decisões relacionadas ao mercado.

Em suma, o *Effectuation* tem se mostrado uma abordagem relevante e aplicável no raciocínio da tomada de decisão dos empreendedores, especialmente em situações carregadas de incertezas. A sua validade empírica, como mostrado pelos estudos citados, sugere que ele oferece uma perspectiva alternativa e talvez mais adaptável do que abordagens tradicionais de tomada de decisão no empreendedorismo.

## **2.5 *Effectuation* no desempenho e crescimento das MPEs**

*Causation* e *Effectuation* coexistem no pensamento humano, ocorrendo ao mesmo tempo e se entrelaçando em variados contextos decisórios e ações, conforme destacado por Fisher (2012), Fletcher e Harris (2002), Ilonen, Heinonen e Stenholm (2018), Rauch e Hulsink (2015) e Sarasvathy (2001).

*Effectuation* marca uma evolução no entendimento do empreendedorismo, como apontado por Perry *et al.* (2012). Contudo, Sarasvathy (2001), que contrastou intencionalmente *Causation* e *Effectuation* para oferecer uma exposição teórica mais precisa, ressalta que os métodos de *Effectuation* não são considerados "superiores" ou "mais eficazes" que os de *Causation* na formação de empresas, mercados e economias.

No modelo *Effectuation*, a colaboração com diferentes stakeholders é crucial. Primeiro, ela permite estabelecer compromissos futuros e, em seguida, moldar acordos estratégicos. Conforme destacado por Sarasvathy e Dew (2005), as oportunidades são geradas através de um processo contínuo que transforma as realidades atuais em mercados potenciais. Isso sugere que o empreendedor deve assumir um papel ativo e influenciar diretamente o ambiente ao seu redor.

Pesquisas subsequentes sugerem que os processos de *Causation* e *Effectuation* não são mutuamente exclusivos. Ao invés disso, podem ser aplicados de forma alternada ou simultânea, com variações determinadas pelo contexto ou pelas decisões individuais dos empreendedores (HARMS; SCHIELE, 2012). Em cenários onde há desafios a serem enfrentados, mercados a serem estabelecidos e uma necessidade de construir redes estratégicas (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2013), esta abordagem pode se aplicar. Isso

vale para empresas de todos os tamanhos, sejam elas estabelecidas ou emergentes, e com variados propósitos como Faiez e Younes (2012) destacaram, “Effectuation é uma mentalidade baseada na experiência empreendedora que pode ser empregada tanto por novatos quanto por veteranos, especialmente nas fases incertas do início de um negócio, para minimizar os riscos associados ao fracasso”.

Os estudos indicam que a escolha entre as abordagens *Causation* e *Effectuation* não se resume a determinar qual é a melhor ou a pior. Ao invés disso, a inclinação para uma ou outra está vinculada a fatores contextuais e às particularidades de cada empreendimento. Assim, a decisão recai sobre as heurísticas adotadas pelo empreendedor e suas avaliações sobre cada opção disponível (SCHWEIZER, 2015).

Em relação às MPEs adotando a lógica do *Effectuation*, esta abordagem pode ser altamente benéfica, especialmente ao lidar com situações diárias imprevistas. O *Effectuation* pode capacitar os empreendedores a enfrentarem os desafios não planejados, frequentemente presentes nas operações das MPEs. Tais empresas tendem a favorecer estratégias que enfatizem a experimentação, a tolerância a perdas, a adaptabilidade e a construção de parcerias estratégicas (CHANDLER; DE TIENNE; MCKELVIE; MUMFORD, 2011).

Segundo Sarasvathy (2008), a lógica causal e a lógica effectual podem representar duas estratégias complementares, e não mutuamente exclusivas, empregadas por empreendedores durante a criação e expansão de novos negócios.

Tanto *Effectuation* quanto *Causation* têm sido objetos de estudo, atuando como variáveis dependentes ou independentes, conforme observado por Mckelvie *et al.* (2019). Quando atuam como variáveis independentes, estão frequentemente relacionadas a fatores como desempenho, crescimento e inovação, conforme destacam Szambelan *et al.* (2019), Peng *et al.* (2020) e Ann *et al.* (2019). Quando se avalia os antecedentes do fundador ou as oportunidades identificadas pelo empreendedor, os tipos de ação empreendedora são vistos como variáveis dependentes, pois podem ser influenciados por esses fatores, levando o empreendedor a optar por um ou outro tipo de ação, ou até ambos. Estudos que investigam as variáveis que podem influenciar essa decisão focam em aspectos como experiência prévia, natureza da organização, nível

educacional, tipo de oportunidade e experiência em empreendedorismo, conforme apontado por Perry *et al.* (2012), Faia *et al.* (2014), Dew *et al.* (2009), Grégoire e Cherchem (2020), Frese *et al.* (2020) e Mckelvie *et al.* (2019).

Ao examinar a relação entre a ação do empreendedor e a inovação, os achados variam. Roach *et al.* (2016) identificaram uma relação positiva entre *effectuation* e inovação. Guo (2019), focando somente na ação *effectuation*, corroborou essa relação positiva, destacando o papel moderador do desenvolvimento de oportunidades neste efeito. Em um contexto de inovação, Szambelan *et al.* (2019) confirmaram o impacto do *effectuation* na inovação e observaram que esta abordagem permite que as empresas enfrentem menos obstáculos de mercado ao inovar. Contudo, salientaram que apenas as facetas de gerenciamento de contingências e foco nos recursos disponíveis geram esse efeito, enquanto estratégias de parcerias e perdas aceitáveis não influenciam.

*Effectuation* tem sido associado ao desempenho em diversos estudos (SMOLKA *et al.*, 2018; ROACH *et al.*, 2016). Há indícios de que a abordagem effectual influencia positivamente o desempenho e crescimento das empresas (GRÉGOIRE; CHERCHEM, 2020).

No entanto, as conclusões variam. Alguns estudos apontam que tanto *effectuation* quanto *causation* impactam o desempenho (SMOLKA *et al.*, 2018), enquanto outros afirmam que apenas aspectos específicos, como as perdas toleráveis, têm influência no desempenho (ROACH *et al.*, 2016). Outras pesquisas indicam que *causation* é mais eficaz em mercados com crises moderadas e *effectuation* é mais adequado em mercados emergentes com crises acentuadas (YU *et al.*, 2018, SHIROKOVA *et al.*, 2018). Há também observações de que *effectuation* beneficia rapidamente o desempenho de novas empresas, enquanto *causation* só é benéfico inicialmente, diminuindo seu impacto ao longo do tempo (PENG *et al.*, 2020). Por fim, estudos ressaltam o que já se sabe, que *effectuation* é particularmente eficaz em contextos de incerteza (YU *et al.*, 2018, XIA *et al.*, 2018).

Em cenários de crise, *effectuation* tende a fornecer às empresas ferramentas para se ajustarem às transformações. Para negócios já consolidados, a estratégia causation potencializa o desempenho (LASKOVAIA *et al.*, 2018). Por outro lado, Read, Song e Smit (2009) identificaram que

variáveis como contingências ambientais e perdas aceitáveis têm um impacto mínimo no desempenho.

Quando se trata das etapas de negócios, a criação de planos de negócios (*causation*) beneficia mais empresas consolidadas do que aquelas que estão em suas fases iniciais (LASKOVAIA et al., 2018).

Conforme descrito, estudos sobre *effectuation* e *causation* parecem não apresentar consenso, com ambas as abordagens impactando o crescimento/desempenho e a inovação das empresas. Adicionalmente, sugere-se que as empresas tendem a adotar a abordagem *causation* à medida que se desenvolvem e amadurecem (AN et al., 2019).

Além disso, parece que *effectuation* é frequentemente adotado nas etapas iniciais dos negócios (MCKELVIE et al., 2019). Dependendo das circunstâncias e tamanho de uma empresa, *effectuation* e *causation* podem ser vistos tanto como opostos quanto como complementares (AN et al., 2019). Por exemplo, empresas de pequeno e médio porte, geralmente com recursos limitados, podem inclinar-se para o *effectuation*, dado que atuam em poucos projetos e têm uma estrutura mais ágil (MATALAMAKL et al., 2017). Além disso, há indicações de que pode ser vantajoso desenvolver habilidades para alternar entre essas duas abordagens conforme a situação (GRÉGORIE; CHERCHEM, 2020).

Por fim, quando se trata da probabilidade de sucesso ou insucesso do crescimento das empresas, a teoria *effectuation* traz uma perspectiva distinta. Ainda que esta abordagem não garanta necessariamente uma diminuição do risco de falência, ela limita o impacto financeiro desse possível insucesso. Sarasvathy (2003) argumenta que a *effectuation* permite que os erros ocorram precocemente e com investimentos iniciais menores. Contudo, caso haja êxitos iniciais, há possibilidade de ampliar os investimentos. Essa lógica de controle, ao enfrentar os desafios da previsibilidade, prioriza investimentos cautelosos, negociando com stakeholders e aproveitando contingências para adaptar ou reformular objetivos estabelecidos (SARASVATHY, 2003).

Neste contexto, a pesquisa busca elucidar qual abordagem *effectuation* ou *causation*, ou ambas, os microempreendedores do ramo de alimentação utilizam para o início da expansão de seus negócios e qual tem propensão ao sucesso e insucesso.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo fornece uma visão detalhada da abordagem metodológica escolhida para este estudo. Explicou-se a razão por trás da seleção de estudos de caso como método de investigação e descreveu-se os critérios de seleção das empresas analisadas, bem como a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental (BOWEN, 2009), para enriquecer a compreensão dos processos de decisão dos empreendedores.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo se baseia em uma abordagem qualitativa, caracterizada por explorar fenômenos complexos e obter uma compreensão profunda das questões em estudo (CRESWELL, 2013).

Em particular, optou-se por empregar a estratégia de estudos de caso múltiplos, que permite uma investigação em profundidade de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2009).

A escolha desta estratégia é adequada ao objetivo da pesquisa, que é entender e comparar a aplicação das lógicas de *effectuation* e *causation* na expansão de diferentes empresas do ramo alimentício.

Os estudos de caso são frequentemente escolhidos por pesquisadores quando se busca entender fenômenos complexos dentro de seus contextos de vida real (YIN, 2009). Ao se investigar a aplicação das lógicas de *effectuation* e *causation* nas empresas do ramo alimentício, é essencial capturar a riqueza e a profundidade das experiências e da lógica usada para as tomadas de decisão dos empreendedores.

Estas decisões, muitas vezes, estão enraizadas em contextos sociais, econômicos, culturais e históricos que podem ser melhor explorados por meio de um estudo de caso. Outra razão-chave para a seleção de estudos de caso é sua flexibilidade. O método permite uma variedade de fontes de dados, como entrevistas, observações e análises documentais (STAKE, 1995).

Esta pluralidade pode fornecer uma visão holística e multidimensional das pequenas empresas alimentícias, especialmente quando se examina um fenômeno tão dinâmico quanto a tomada de decisão durante a fase de expansão.

Além disso, os estudos de caso múltiplos, em particular, são valiosos quando se busca comparação (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Ao estudar mais de uma empresa, é possível identificar padrões comuns, divergências e singularidades em suas abordagens de tomada de decisão. Essa comparação pode fornecer insights sobre as variáveis e os contextos que influenciam a adoção de *effectuation* ou *causation*, ou uma combinação de ambas.

Por tanto, para a coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas, uma técnica que permite ao pesquisador ter uma lista de questões ou tópicos a serem abordados, mas com a flexibilidade de aprofundar ou explorar novos caminhos que emergem durante a conversa (DICICCO-BLOOM; CRABTREE, 2006).

As entrevistas foram conduzidas com os fundadores gestores das empresas selecionadas, focando na compreensão de suas decisões estratégicas durante a fase de expansão de seus negócios.

### **3.2 Procedimentos de análise de dados**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa na análise de dados textuais, utilizando o software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Esta escolha metodológica visa explorar de maneira aprofundada as nuances e padrões presentes nos dados coletados, proporcionando uma compreensão mais rica e contextualizada do fenômeno em estudo. (SOUZA *et al.*, 2015)

A técnica a ser utilizada para analisar as transcrições das entrevistas foi a Análise de Conteúdo, conforme apresentado por Bardin (2010), pois esta se define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto, busca obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores qualitativos e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem (BARDIN, 2010).

O processo de Análise de Conteúdo organiza-se em torno de três etapas sequenciais, conforme proposto por Bardin (2010): (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados - inferência e interpretação.

### **3.3 Critério de seleção das empresas**

Ao realizar um estudo de caso envolvendo empresas, a seleção criteriosa das entidades a serem analisadas é fundamental para garantir a relevância e a aplicabilidade dos resultados obtidos. Aqui estão os critérios de seleção:

1. Tamanho da Empresa: o foco será em micro e pequenas empresas, pois assim restringe-se a pesquisa e tornar os resultados mais comparáveis (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

2. Tempo de Operação: as empresas terão de 3 a 6 anos de operação, pois empresas estabelecidas há mais tempo podem oferecer insights diferentes de startups ou empresas mais recentes (BARRINGER; GREENING, 1998).

3. Setor de Atuação: Setor Alimentício, pois escolher empresas do mesmo setor pode ajudar a controlar variáveis externas, como tendências de mercado e regulamentações setoriais (PORTER, 1980).

4. Localização Geográfica: Cidade de Taubaté-SP, região onde o autor do trabalho reside e é proprietário também de uma empresa do ramo alimentício. A Localização pode influenciar o acesso a recursos, mercados e talentos (KRUGMAN, 1991).

5. Posição no Mercado: Serão analisadas as empresas líderes e concorrentes secundários do ramo de alimentação. Grant, (1991) salienta que analisar empresas líderes em seu mercado versus aquelas que estão tentando ganhar participação pode fornecer uma comparação interessante.

6. Disponibilidade e Acesso a Dados: Serão escolhidas empresas com proprietários que terão disponibilidade para participar integralmente das entrevistas semiestruturadas. Yin (2009) diz que a seleção pode ser limitada pela disponibilidade de informações públicas ou pela disposição da empresa em participar do estudo.



## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização das Empresas participantes deste estudo**

#### **4.1.1 Perfil da Empresa 1: US Burger**

Fundada em 2020 por Raphael Pardo, a US Burger, CNPJ 33.493.514.0001-85, localiza-se na Avenida Charles Scheneider 1400, Barranco e tem firmado sua presença digital pelo perfil @usburger. Abandonando sua profissão anterior, Raphael aventurou-se na criação da empresa que, em pouco tempo, ganhou notoriedade por oferecer o melhor american burger da cidade.

No coração do negócio está o segmento de fast casual, com destaque para o smash burger, batata frita e milk shake. O que realmente distingue a US Burger da concorrência é o seu "American Cheese" exclusivo. Voltado principalmente para o público feminino da classe B, entre 18 a 45 anos, a empresa atende cerca de 2 mil clientes mensais.

Com uma equipe de sete colaboradores divididos entre operação, atendimento e setor administrativo, a alta administração é supervisionada pelo próprio sócio-proprietário. Embora não tenha filiais no momento, o plano de expansão é um foco para o futuro próximo.

A missão da US Burger é clara: entregar experiência e alegria através de um alimento de qualidade. Com valores corporativos como honestidade, integridade, transparência e excelência, eles se empenham em superar as expectativas dos clientes a cada pedido. Além disso, a empresa investiu em equipamentos tecnológicos de cozinha para garantir a máxima eficiência.

A saúde financeira da US Burger é sólida com um faturamento mensal de R\$ 100.000,00 e anual de R\$ 1.200.000,00. No entanto, enfrenta um empréstimo de R\$ 30.000,00. Seus principais custos operacionais incluem mão de obra, aluguel, condomínio e energia elétrica. No que diz respeito à gestão, a empresa adota o Sistema Consumer e tem processos operacionais formalizados por meio do POP (procedimento operacional padrão). A garantia da qualidade dos produtos é garantida pelo líder de cozinha e pelo uso do método PEPS.

Mesmo enfrentando desafios como o controle dos preços dos fornecedores e a informalidade dos concorrentes como RockPoint, Brooks e

RedRock, a US Burger busca se diferenciar com seus produtos autenticamente americanizados. Embora não tenha ações voltadas especificamente para a responsabilidade social, a empresa adota práticas ecológicas, como o descarte correto de óleo.

Olhando para o futuro, a visão é clara: em 5 anos, a US Burger planeja operar 6 lojas e um centro de distribuição. Para melhorar ainda mais, recomenda-se aprimorar processos, investir no treinamento de pessoal e otimizar a gestão financeira. Em suma, a US Burger não é apenas uma hamburgueria, mas sim um lugar onde a paixão pelo autêntico sabor americano encontra o compromisso com a qualidade e a excelência no serviço.

#### **4.1.2 Perfil da Empresa 2: Café Conceito Container & Trend Coffee Franchising**

A empresa se destaca no segmento de comércio e serviço, ofertando principalmente alimentos e bebidas. O que diferencia o Café Conceito Container de seus concorrentes é o seu exclusivo modelo de negócio. Embora a empresa não tenha prêmios ou certificações, adota modernas tecnologias de gestão e CRM, sempre buscando a inovação. No entanto, um desafio constante é o aumento de seu faturamento.

A Trend Coffee Franchising, com CNPJ 48539822/000171, foi fundada mais recentemente, em 2022, mas também tem sua sede em Taubaté-SP. Esta empresa se insere no mercado de comércio e serviço, com foco em ativos intangíveis não financeiros. Um marco importante na história da Trend Coffee Franchising foi o início de sua expansão por franquias. Além de sua forte marca, a empresa é reconhecida pela excelente entrega de apoio ao franqueado, com a constante busca por inovações em tecnologia de gestão e CRM. Atualmente, a conversão de leads é um dos seus principais desafios. Com planos ambiciosos de abrir 10 lojas por ano, a Trend Coffee Franchising aspira estar entre as principais marcas franqueadoras do país em 5 anos.

Financeiramente, a Café Conceito Container apresenta um faturamento mensal de 150.000,00 e anual de 1.800.000,00, enquanto a Trend Coffee Franchising tem respectivos faturamentos de 80 mil e 1.000.000. Ambas as empresas empregam softwares e sistemas de gestão, com processos

operacionais bem definidos, assegurando a qualidade de seus produtos e serviços.

Ambas as empresas são ativas nas redes sociais e podem ser encontradas pelo nome de usuário @cafeconceito. No que tange à estrutura organizacional, enquanto a Café Conceito Container possui 11 colaboradores e uma única divisão, a Trend Coffee Franchising, com seus 4 colaboradores, se estrutura em três departamentos, financeiro, marketing, expansão. Diego e Francieli formam a alta administração de ambas as empresas. No momento, somente a Trend Coffee Franchising possui filiais, totalizando 15 unidades de franquias vendidas.

Em relação à responsabilidade social, a Café Conceito Container tem um selo verde em gestão de lixo e adota práticas de reciclagem, reafirmando seu compromisso com o meio ambiente. Diego, o fundador, acredita que o que mais precisa hoje de maneira comum para ambas as empresas é a implementação de mais treinamentos e o fortalecimento da cultura empresarial.

#### **4.1.3 Perfil da Empresa 3: Garagem do Frango**

Fundada em 2019 por Manoel Galeano dos Santos Neto, a "Garagem do Frango", CNPJ 36.002.571.0001-02, localiza-se na Avenida Santa Luzia de Marillac 315, Vila São José. O estabelecimento marca presença online por meio de seu perfil no Instagram: @garagemdofrangotte.

Atuando no comércio alimentício, a Garagem do Frango é especializada em frango assado e marmitex. A empresa se destaca da concorrência devido a particularidades no preparo e embalagem dos produtos. Mensalmente, a empresa atende uma média de 1.000 clientes, e entre eles, muitos são clientes fixos. O público-alvo principal são casais entre 30 e 50 anos.

A empresa possui uma equipe composta por 7 colaboradores distribuídos entre os departamentos Operacional e Administrativo. A alta administração é conduzida pelo sócio-proprietário. Atualmente, além da sede, a Garagem do Frango possui uma filial.

Movida pela missão de fornecer o melhor frango da cidade, a empresa valoriza a qualidade e a experiência do cliente. A visão de futuro é expansiva, com planos de inaugurar 10 unidades próprias em 3 anos. Valores como

honestidade, trabalho em equipe, responsabilidade e compromisso norteiam o negócio. O comprometimento com a qualidade é evidente, especialmente ao lembrar o desafio enfrentado quando uma terceira máquina de frango causou perda da produção de um dia inteiro. Inovações como uma ferramenta única para espetar o frango destacam a marca no mercado.

A Garagem do Frango tem um faturamento mensal de R\$ 80.000,00, totalizando R\$ 960.000,00 anualmente. No que diz respeito à gestão, utilizam o software Gigatron. Embora ainda não tenham processos operacionais formalizados, a empresa se dedica a verificar diariamente a qualidade dos produtos. Concorrentes como "Frangão Xuxa" e "Mercadinho Frei Galvão" estão no radar. Entretanto, o diferencial da Garagem do Frango está no carinho e dedicação ao produto. A empresa tem consciência social, doando miúdos de frango para o instituto de cegos em Taubaté. Além disso, comprometem-se com o meio ambiente ao usar embalagens recicláveis. Com objetivos claros de padronizar a matriz e filial, visam abrir uma terceira loja em breve. A organização administrativa e operacional foi apontada como área de melhoria. Há uma aspiração audaciosa: a Garagem do Frango quer ser reconhecida como a maior loja de frango do mundo.

#### **4.4.4 Perfil da Empresa 4: Pitadella Panquecaria Express**

A Pitadella Panquecaria Express, CNPJ 34.661.459/0001-58, foi fundada em 2016 e é uma iniciativa do empreendedor Rafael Pedroso Fernandes. Localizada na Praça Sta. Terezinha, 238 - Centro, Taubaté - SP, 12010-740, a empresa tem consolidado sua presença na região com seu sabor especial. Os interessados podem conhecer mais sobre a panquecaria por meio de suas redes sociais, encontradas sob o nome @pitadella\_santa.

Com foco no comércio, mais especificamente no segmento de restaurante fast food, a Pitadella tem como principal produto a panqueca. Entretanto, não se limita a isso, oferecendo também pratos executivos e sobremesas. Distinguindo-se da concorrência, ela é a única casa especializada em panquecas na região. Direciona sua oferta principalmente a mulheres entre 25 e 45 anos, buscando atender quem deseja qualidade e rapidez com um bom preço. Mesmo sem

possuir clientes fixos diários, a empresa vê um retorno significativo com uma média de 4.000 clientes por mês.

Contando com um total de 7 colaboradores, a organização se divide em 3 departamentos, operação, administrativo e marketing. A alta administração é composta por um responsável financeiro e o próprio sócio-fundador. Atualmente, a Pitadella Panquecaria Express não possui filiais, mas está em processo de expansão. A missão da Pitadella é proporcionar uma experiência gastronômica de destaque, centrada em panquecas, sobremesas e pratos executivos de alta qualidade e rapidez. Enquanto sua visão aponta para uma expansão robusta, almejando ser a maior rede de franquias do segmento não só no Brasil, mas globalmente. A empresa preza valores como qualidade impecável, agilidade, criatividade, satisfação do cliente e crescimento sustentável. Um marco de destaque em sua trajetória foi o dia de sua inauguração, e mesmo sendo única em sua proposta na cidade, a panquecaria busca constantemente aprimorar seus processos. Com um faturamento mensal de 90 mil, a Pitadella enfrenta dívidas relacionadas a impostos e compromissos trabalhistas. Seus principais gastos operacionais envolvem aluguel, pagamento de funcionários e aquisição de insumos.

Para gerenciar suas operações, a empresa utiliza os sistemas Altec e Anotai. Ela possui processos de produção formalizados e adota o método PEPS para controle de qualidade, além de monitorar rigorosamente as datas de validade de seus produtos. Embora sua concorrência inclua restaurantes, pizzarias e hamburguerias, a Pitadella se diferencia pela qualidade e unicidade de seus produtos. O desafio atual é manter vendas consistentes em meio às oscilações do mercado e à alta carga tributária. A panquecaria se envolve em ações sociais conforme as oportunidades surgem, embora almeje ampliar esse engajamento. Atualmente, a empresa está no início de sua jornada em adotar práticas sustentáveis.

No horizonte da Pitadella, está o plano de lançar e expandir franquias, vislumbrando a inauguração de 50 lojas franqueadas em um prazo de 5 anos.

Rafael, o fundador, acredita na necessidade de priorizar treinamentos para aprimorar ainda mais o serviço e a experiência do cliente. Essa é a essência da Pitadella Panquecaria Express, uma empresa que, com suas panquecas e

pratos diferenciados, vem conquistando paladares e escrevendo sua história no universo gastronômico.

## 4.2 Categorias de Análise dos Dados

### 4.2.1 Análise Textual das Entrevistas

Realizou-se, inicialmente, a análise textual por meio do software IRAMUTEQ das quatro entrevistas realizados com a amostra deste estudo. Deste modo, a primeira análise foi a lexicográfica clássica que gerou as seguintes informações:

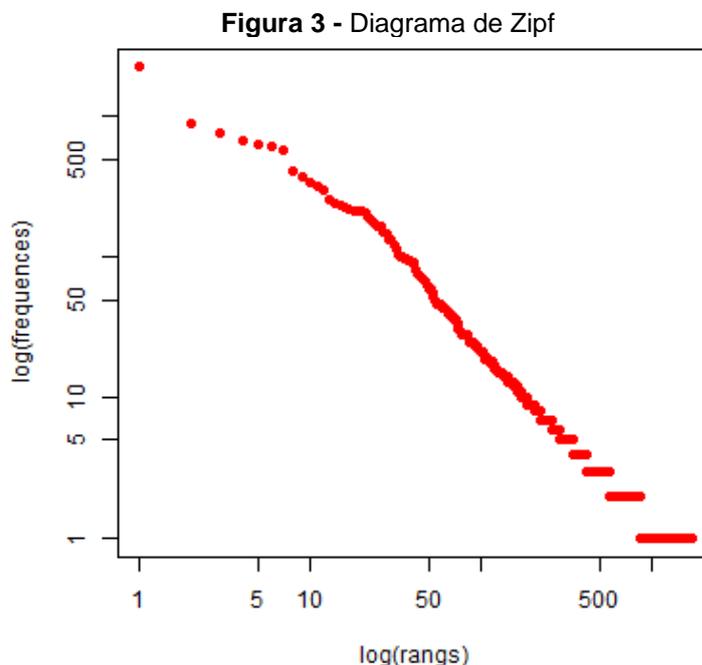
- Número de textos (*corpus*): 4
- Número de ocorrências: 48748
- Número de formas textuais: 1724
- Número de hápax: 854 (1.75% de ocorrências - 48.54% de formas)
- Média de ocorrências por texto: 12187.00

No que se refere a análise lexicográfica clássica, observou-se que foram encontrados quatro *corpus* que estão relacionados as entrevistas realizadas para este estudo; 48748 (quarenta e oito mil setecentos e quarenta e oito) totais de palavras analisadas, com uma média de 12187 (doze mil cento e oitenta e sete) ocorrências em cada *corpus*, sendo que 1724 (um mil setecentos e vinte e quatro) foram as classes de palavras tais como: substantivo, artigo, adjetivo, numeral, pronome, verbo, advérbio, preposição, conjunção e interjeição; e, 854 (oitocentos e cinquenta e quatro) hápax, ou seja, palavras que apareceram apenas uma vez nos *corpus*.

Complementando a análise lexicográfica clássica, desenhou-se o diagrama de zipf que tem o intuito de verificar quantas vezes uma forma ou uma palavra está presente no *corpus*, conforme apresentado na Figura 3.

Ao analisar a Figura 3, nota-se que muitas palavras nos quatro *corpus* repete pouco, ou seja, há uma quantidade enorme de palavras com poucas

repetições ou baixa frequência. Vale ressaltar que nesse grupo de palavras encontra-se as hápax.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o IRAMUTEQ com base nos dados coletados na entrevista

Por outro lado, os pontos localizados no topo do gráfico da Figura 3, próximo ao eixo Y, representam as palavras com uma alta frequência de representatividade e repetição, todavia, em quantidades menores. Deste modo, pode-se afirmar que o diagrama de zipf demonstra certa regularidade nas frequências entre as palavras dos quatro *corpus*, pois poucas palavras repetem com frequência, enquanto muitas palavras são evocadas com menor repetição.

Para compreender melhor o que foi exibido no diagrama de zipf, elaborou-se a nuvem de palavras. Conforme Figura 4, são apresentadas as palavras que foram mais expressivas nas entrevistas, no qual as palavras apresentadas em matriz maiores e mais centrais se apresentam em maior número dentro do contexto analisado.

Pela análise de nuvem de palavras, observa-se que as palavras: aprendizagem, informação, imprevisto, padronização, franquia, risco, criatividade, gerenciamento e criatividade foram as que tiveram maior frequência no *corpus*.

**Figura 4 - Nuvem de Palavras**



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o IRAMUTEQ com base nos dados coletados na entrevista

#### **4.2.2 Pássaro na Mão: recursos disponíveis e identidade do empreendedor**

A análise do conteúdo das entrevistas, referente ao conceito do pássaro na mão, “comece com o que você tem”, possibilitou elencar os recursos disponíveis para o processo de expansão dos negócios e a influência da identidade do empreendedor neste processo. Segundo Sarasvathy (2008), os empreendedores se utilizam dos recursos que eles têm disponíveis em sua mão, ao invés de definir metas pré-estabelecidas no qual necessitarão de outros recursos que eles ainda não obtiveram.

Por tanto, os empreendedores consideram os recursos aos quais eles têm acesso imediato, como suas habilidades, experiências, contatos próximos e outros recursos pessoais para que possa ser criado um produto ou serviço.

Deste modo, com base na entrevista realizado com a empresa Café Conceito, observou-se que a flexibilização de objetivos e uso de recursos disponíveis para a expansão do negócio está atrelada a identidade do empreendedor, ou seja, as habilidades, experiências e conhecimento do sócio-proprietário entrevistado foram direcionadores das decisões. O trecho da entrevista a seguir traz uma breve explicação sobre este fato:

*A ideia surgiu em outubro de 2017. Surgiu de uma vontade de fazer alguma coisa que não dependesse exclusivamente de mim. Por mais que eu soubesse que no primeiro momento dependeria. [...] Para o processo de expansão, não foi diferente. Queria dar visibilidade ao café brasileiro. Então, usei todo o meu conhecimento, a minha facilidade de comunicar-me, as redes sociais, a vontade de padronizar o processo. Assim, surgiu a ideia de iniciar o processo de franquias (Café Conceito).*

Ao ser questionado sobre o primeiro passo para o processo de expansão, o entrevistado da empresa Café Conceito afirmou que foi o planejamento. O primeiro planejamento realizado foi o financeiro e, em sequência, o mercadológico. O trecho da entrevista a seguir traz uma breve explicação sobre este fato:

*Quando iniciei o negócio, o dinheiro tinha que sair do meu bolso. Então, eu tinha que fazer uma boa análise financeira. Quando eu fui abrir a segunda loja, o planejamento financeiro foi importante, porque a segunda loja veio praticamente quatro vezes maior em investimento em espaço físico do que a primeira. Hoje, no processo de expansão, o modelo de negócio é diferente, porque o franqueado que monta a loja com os recursos próprios. Para que o franqueado sinta segura, eu preciso mostrar um bom planejamento financeiro, e, o mais importante, uma análise mercadológica, ou seja, se o local tem potencial de crescimento, os clientes vão ter fácil acesso e entre outros pontos (Café Conceito).*

Ele complementa ...

*Mesmo fazendo um bom planejamento, principalmente financeiro, o orçamento estoura. Então, fui atrás dos bancos e de alguns amigos que queriam investir. Empréstimos com amigos, os juros eram menores e mais competitivos do que dos bancos no mercado. E no meu negócio não foi diferente. Mas o planejamento, principalmente, neste processo de expansão para gerir os recursos, é importante (Café Conceito).*

Neste trecho da entrevista, pode-se inferir que o entrevistado apresentou característica de *Causation*. Deste modo, pode-se observar que o processo *causation* começa com o planejamento e termina com a adaptação. Para Hough e White (2003), o planejamento é uma ferramenta útil para alinhar as operações de uma empresa em seu ambiente. Unni (1981) afirma em seu estudo que a lógica causal é utilizada para ajudar a simplificar a complexidade do planejamento e que boas estratégias aumentam significativamente o sucesso de uma empresa.

No caso da US Burger, as decisões foram tomadas sem a definição de objetivos rígidos, havendo abertura para flexibilizá-los ao longo da trajetória tanto de abertura como de expansão. Também é proeminente nesse processo decisório a forte influência da personalidade do empreendedor – características que configuram o princípio “Pássaro na Mão” (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY, DEW, 2005; SARASVATHY, 2008). O trecho da entrevista a seguir traz uma breve explicação sobre este fato:

*Cara, sempre foi um sonho. Na verdade, ter a minha marca reconhecida pelo mundo e no ramo da alimentação eu vejo que é uma das maneiras da gente conseguir ter um pouco mais de conforto financeiro, além de amar o que eu faço. [...] Então, eu não planejei nada desde o começo, porque, na minha visão, o mercado de hamburques nunca vai deixar de crescer. Eu vou resolvendo tudo no decorrer dos fatos, ou seja, vai acontecendo e vou tomando a decisão. Eu faço como naquele ditado, eu troco o pneu com o carro rodando. (US Burger).*

Outro pressuposto do princípio “pássaro na mão” diz respeito flexibilidade em relação aos objetivos. Na empresa, Garagem do Frango, não ter objetivos como direcionadores do processo permitiu que as ações fossem paulatinamente implementadas e testadas, com a abertura para novas soluções. Nos relatos do entrevistado, há uma valorização da flexibilidade de objetivos como um impulsionador de ações e reações mais ágeis e úteis ao crescimento da empresa. Também ficou evidente o uso do conhecimento prévio da matéria

prima da primeira loja, o frango, e recurso próprio para iniciar o processo de expansão por meio da compra de outra empresa para estabelecer sua segunda unidade. O trecho da entrevista a seguir traz uma breve explicação sobre este fato:

*Expandir o meu negócio surgiu exatamente pelo fato da gente querer produzir e fornecer o melhor produto nosso para toda a região. Então essa foi a ideia principal de expandir um negócio e está alcançando um público cada vez maior. Então, a oportunidade veio e eu estava com a primeira loja aberta. Ai, o proprietário da segunda loja, que compramos, estava passando por dificuldade financeira e queria muito vender a loja e não conseguir vender a unidade para ninguém. Aí a gente comprou a segunda loja e era um produto um pouco diferente, que era um produto de frango frito e a primeira loja é frango assado. Aí surgiu a oportunidade, a gente tinha como fazer esse aporte da segunda unidade e foi o que a gente fez. A gente acreditou, pois, a base das 2 empresas é o frango, uma coisa que eu já conhecia (Garagem do Frango).*

Neste relato do entrevistado da Garagem do Frango, observou-se também que nesse processo de flexibilização de objetivos e uso de recursos disponíveis, a identidade do empreendedor foi um dos direcionadores das decisões. O entrevistado relata que sua persistência e força de vontade foram essenciais para a expansão da segunda unidade.

O testemunho do entrevistado da empresa Pitadela permitem inferir que o princípio “pássaro na mão” foi observado em detrimento da experiência acumulada anteriormente – iniciam o processo decisório. O cenário, em termos de disponibilidades, vivenciado no momento de ideação e implantação do negócio é mais fortemente considerado que possíveis ideias ou estudos sobre o futuro. O trecho da entrevista a seguir traz uma breve explicação sobre este fato:

*O meu pai trabalhou por muito tempo em um restaurante. Ele queria fazer uma parada diferente para a noite. Ele sempre trabalhou de dia no restaurante e à noite ele não tinha nada. A gente sempre gostou*

*muito de panqueca. Meu pai sempre fazia bastante panqueca e ai ele abriu a panquecaria (Pitadela).*

Complementando essa narração, o entrevistado complementa dizendo que ele ...

*Expandiu a empresa 7 anos, depois da abertura da empresa junto com o pai, de um formato diferente, umas coisas, uma proposta mais inovadora, umas sobremesas mais legais, uns pratos executivos que meu pai não tem (Pitadela).*

*Effectuation* considera a isotropia ao avaliar a tomada de decisão dos empreendedores. Isotropia se refere ao fato de que em situações que envolvem incerteza, os elementos a que se deve atentar para a tomada de decisão ou quais ignorar nem sempre são claros. Nesse contexto, frequentemente, as decisões são baseadas em critérios de identidade dos próprios empreendedores (SARASVATHY, 2008). Este aspecto do princípio “pássaro na mão” é muito presente na fala da empresa Pitadela.

*Cara, eu tinha uma loja grande, né, que era uma loja que era um restaurante. Foi quando a gente abriu, por conta da pandemia, eu tive que inovar e eu tinha a ideia do Pitadela Express já montado na minha cabeça há muito tempo, que era uma loja mais compacta, que era só trabalhar com coisas mais rápidas. Veio a oportunidade da gente ir para um espaço menor, na pandemia. Para não fechar, só que com a condição de ser uma loja menor, não ter porções, drink, shows que a gente tinha ali e eu resolvi montar o Pitadela Express, e foi um bagulho que deu muito certo. Hoje a gente tem um número reduzido de funcionário (Pitadela).*

Com base na análise dos dados do conceito pássaro na mão, verificou-se que está alinhada com a proposta teórica de Sarasvathy (2008). A autora evidencia que o empreendedor operando na lógica *Effectuation* desenha os possíveis efeitos a partir dos meios que tem e esse processo possibilita a criação de novos efeitos finais – essa é a raiz de sua tendência à flexibilidade.

A autora também ressalta que embora importantes, os meios e recursos têm menor relevância que a ação do empreendedor sobre eles. O que corrobora para a valorização da identidade enquanto experiência pregressa e escolha via preferências pessoais.

#### **4.2.3 Perda Tolerável: calculando e aceitando os riscos**

No segundo conceito abordado neste estudo é a Perda Tolerável. Conforme Sarasvathy (2008), o empreendedor foca mais no risco que está disposto a aceitar, do que os recursos que está disposto a utilizar em suas ações. Por tanto, ele foca mais em gerenciar seus potenciais resultados negativos e o quão ele tolera perder neste processo que está empreendendo, evitando e impondo limites ao desperdício excessivo de recursos.

Deste modo, ao serem questionados sobre a definição prévia da perda que aceitaria dos recursos que investiram na expansão do negócio, foi unanime a resposta de todos os entrevistados que não realizaram análise prévia das perdas ou realizaram algum plano de mitigação dos riscos de expansão, como são ilustrados nos trechos das entrevistas a seguir:

*No início da expansão do Café Conceito eu não fiz a previsão das perdas, por exemplo, isto não dá certo ou vou ter prejuízo. Acho que é um ponto de vista muito otimista para quem está começando, mas não para quem está no processo de expansão. Ao mesmo tempo que é fácil, é muito complexo fazer análise, então não. A gente não projeta o prejuízo na hora do crescimento. A gente acaba olhando mais do ponto de vista otimista, mais empolgação com o pé no chão, mas sem fazer projeção do pessimismo. Até porque nesse momento da empresa o investimento ele acaba sendo do franqueado. Então, os prejuízos para franqueadores são mínimos. Obviamente, ninguém quer ficar abrindo uma loja hoje para fechar daqui a 3 meses e aí sim, a gente acaba tendo algum prejuízo (Café Conceito).*

*Não analisei risco. Falar, nossa, eu posso perder tudo. Eu não. Eu entendia a minha capacidade e a minha capacidade intelectual. Eu entendi da qualidade do serviço e do produto que eu estava*

*oferecendo, e eu tinha certeza que, se eu empenhasse esforço, nada podia me parar. Mas eu nunca fui de medir a consequência e tal cara, o que vale é o que eu falo. Se eu pensasse muito, eu não faria. Eu saí de um aluguel de R\$ 800 para vir para um de R\$ 7.000, não? Tinha nem como pagar isso, cara. Eu pensava, eu posso ser muito grande, mas eu poderia estar quebrado, endividado, mas eu acreditei e acabou saindo. Que deu certo, mas é o que eu falei. Se eu pudesse aconselhar o empresário novo, talvez eu não aconselhasse fazer da maneira que eu fiz, mas também, eu não tenho como dizer porque se eu não tivesse feito da maneira que eu fiz, talvez hoje eu não estaria onde eu estou com a cabeça que eu tenho. Eu acho que os Tombos fazem parte do caminho. Eles ajudam a solidificar a gente e o que me conforta um pouco é ver de todas as histórias de sucesso dos grandes empresários, todos assumiram o risco sem medo de perder. (US Burger).*

*Então eu acho que, sendo bem sincero, esse negócio de mitigar, analisar, estudar, eu acho que tudo isso é muito ilustrativo com a realidade de qualquer operação, tá? Eu acho que a gente estuda, planeja. Depois, sai totalmente fora do planejado e totalmente fora de tudo que a gente imaginava. Então, não tem como calcular o risco, temos que ir adaptando aos acontecimentos e fazendo uma boa gestão dos riscos. Quando acontece situações inesperadas, como que você lida com ela? Por exemplo, eu não sou o tipo de pessoa que me antecipa o problema. Eu trabalho no problema, entendeu? É, por exemplo, a gente não esperava que ia estourar uma rede de esgoto aqui, que a gente foi descobrir que a rede de esgoto estava totalmente errada. Isto prejudicou muito a situação do nosso restaurante. A gente ainda estava com empréstimo no banco e tal, então foi uma coisa que abalou muito a estrutura, mas só que é o que eu falo pra você. Às vezes, não dá para prever. Eu acho que cada problema é tipo um leão por dia, né? Como se diz, então eu acabo com um problema, eu vou para o próximo, acabo com problema. (Garagem do Frango).*

*Dá o frio na barriga como qualquer novo projeto, né, cara? Então quando a gente abre um restaurante, a gente tem o frio na barriga de não saber se vai conseguir dar conta ou se realmente a gente não dá*

*conta, né? A gente só toma umas rasteiras e a gente vai aprendendo com isso. Eu acredito que nessa fase de franquia seja a mesma coisa, a gente cria um processo. A gente planeja um processo, mas a execução é totalmente diferente. A gente vai ter percalços, a gente vai ter pessoas diferentes, vamos lidar com tipos de pessoas diferentes. Assim, não é fácil planejar o risco e é só ir administrando o que vai acontecendo (Pitadela).*

Com base nos relatos dos entrevistados, fica evidente a importância de se dedicar ao projeto como algo crucial para que a empresa possa se consolidar. Entretanto, no que tange a definir limites para o investimento, avaliar as probabilidades de retorno, pensar em perdas, não foram encontradas evidências nas falas dos entrevistados.

#### **4.2.4 Colcha de Retalho: parcerias para o desenvolvimento da expansão**

No que se refere ao conceito da colcha de retalhos, Sarasvathy (2008) afirma que os empreendedores buscam ativamente parceiros estratégicos que possam contribuir no crescimento do negócio. Esses parceiros são escolhidos devido ao comprometimento que estão dispostos a investir no negócio, exercendo influência nas atividades diretivas e estratégicas da empresa, estabelecendo uma rede de compromissos mútuos para reduzir as incertezas do projeto. É necessário que esses parceiros estejam dispostos a integrar completamente ao projeto, pois sua participação se torna crucial em todas as fases de desenvolvimento do negócio.

Ao serem questionados sobre as parcerias durante o desenvolvimento da expansão do negócio, observou-se, no caso do Café Conceito, que as parcerias entre empresas parecem constituir fatores de extrema importância para que o negócio continuasse expandido, como é ilustrado no trecho da entrevista a seguir:

*Sim, temos parcerias com várias empresas, principalmente, com os fornecedores, empresas de sistema e associações. Recentes nós nos filiamos a ABF – Associação de Franquias, para ganharmos visibilidade no que se refere a expansão da franquia. A ABF nos ajuda*

*muito e nos proporciona muitos momentos de aprendizagem. Mas se eu analisar friamente hoje temos mais ou menos quinze empresas que são nossos parceiros neste processo de expansão com as franquias (Café Conceito).*

Com base neste relato, verificou-se que essa narrativa está alinhada com o estudo realizado por Pelogio *et al.* (2013). Os autores explicam que as parcerias têm papel destacado na proposta do *effectuation*, uma vez que outros empreendedores trazem para o negócio não apenas aportes financeiros ou acordos comerciais, mas a potencialidade de redesenhar a proposta de negócio a partir de suas identidades, demandas, ideias e da interação entre parceiros, que se tornam aliados do projeto. Dessa forma, cada compromisso assumido por um aliado é similar a um retalho, que contribui para que se teça uma colcha paulatinamente maior, costurada e produzida a partir dos interesses e potencialidades dos envolvidos (PELOGIO *et al.*, 2013).

Seguindo este contexto, nota-se que a empresa Garagem de Frango realiza parcerias com outras instituições para ampliar a divulgação e a venda dos produtos, conforme é evidenciado nas narrativas abaixo:

*A gente tem parceria, convênios com lojas próximas aqui. Por exemplo, com a Unhas Cariocas, nós oferecemos 10% de desconto nos nossos produtos para as clientes da Unhas Cariocas. Do mesmo modo com algumas academias aqui. Nestes dois casos, além de darmos descontos para os clientes e funcionários, os nossos colaboradores também ganham descontos nestas empresas. Também temos parceria com a Honey, que é uma loja de bolo aqui (Garagem do Frango).*

No caso da US Burguer e da Pitadela, verificou-se que as entrevistas com os empreendedores não permitiram inferências da existência da colaboração de parceiros nas decisões estratégicas. Quando questionados a esse respeito, as respostas sempre se voltaram para ideias próprias dos fundadores, gerando a operacionalização do negócio. Os trechos das entrevistas a seguir trazem uma breve explicação sobre este fato:

*Eu vou ser bem sincero, eu não faço muitas parcerias. Eu confesso que foquei muito na expansão de vendas e acabei deixando algumas coisas de lado. Agora com a marca mais fortalecida, talvez seja a hora de buscar novas parceiras (US Burger).*

*Não realizo parcerias, sou só eu na empresa (Pitadela).*

Ao serem questionados sobre como os parceiros estratégicos participam do projeto de expansão, a empresa Café Conceito deixa claro que as parcerias estratégicas as ajudam a impulsionar os negócios, principalmente no que se refere a ampliação do marketing digital. Conforme relato do entrevistado, a parceria estratégica vai sendo formalizada a cada passo da expansão do negócio, não só na questão financeira, mas também nas questões estratégicas e operacionais.

Já as empresas Garagem do Frango, US Burger e Pitadela, nos relatos dos entrevistados ficam evidente que os parceiros estratégicos não participam do projeto de expansão e que apenas os sócios são os responsáveis por todo o desenvolvimento da expansão. Com base nestes relatos, fica evidente que a busca por parcerias não necessariamente se manteve diretamente ligada à expansão do negócio, e estão relacionadas na divulgação e construção da imagem da marca das empresas estudadas.

Diante dos fatos, pode-se inferir que as parcerias existem, mas não são tão relevantes quanto é descrito no princípio “colcha de retalhos”. Sua participação não parece levar a uma contribuição relevante no sentido de moldar a empresa e forjar o futuro ou mercado desejado por seus fundadores.

#### **4.2.5 Limonada: usando as contingências a favor do projeto de expansão**

A quarta parte da análise está relacionada ao conceito da Limonada que, conforme Sarasvathy (2008), o empreendedor consegue transformar um imprevisto ou uma situação de falha em uma oportunidade ou um aprendizado, e por isso a incerteza é vista como uma situação favorável, pois ele tem a capacidade de converter eventos inesperados em oportunidades.

Neste contexto, os *effectuators* tentam transformar dificuldades e contingências em oportunidades, de forma similar ao que fazem com os recursos disponíveis (SARASVATHY, 2008). Esse é o sentido da expressão “limonada”, que tem relação com o dito popular, “quando a vida te der limões, faça uma limonada”.

Ao serem questionados sobre como eles lidam com as incertezas do projeto de expansão do negócio, verificou-se que a prática da flexibilidade e conhecimento no processo de expansão, bem como a crença nas habilidades dos sócio-proprietários são fatores que favoreceram a busca por soluções frente as incertezas decorrentes do desenvolvimento do projeto de expansão. Os trechos das entrevistas a seguir trazem uma breve explicação sobre este fato:

*Quando se fala em incerteza, do ponto de vista do negócio, é importante buscarmos conhecimento. Pois, apesar de ser mais otimista no processo de expansão, alguns problemas poderão surgir no caminho e você deverá saber resolver. Então, a busca do conhecimento deve continuar, fazendo diversos cursos, especializações. Outra forma de lidar com as incertezas, aqui, é contratando consultorias externas e participando de Congressos. Isto ajuda a mitigar um pouco as incertezas (Café Conceito).*

*Quando eu tenho que lidar com as incertezas, eu fico ansioso, fico estressado, até fiz terapia. Mas, na maioria das vezes, eu entendo que isso vai passar e que faz parte do processo. Eu acredito muito na minha experiência. Isso aqui é o meu sonho, o meu ganha pão. As incertezas fazem parte, mas eu não consigo lidar de maneira leve, ainda. (US Burguer)*

*No processo de expansão, as incertezas foram aparecendo e eu simplesmente fui. Segui em frente com o meu objetivo muito claro na cabeça. Eu pensava, eu tenho experiência, então eu vou resolvendo todos os problemas conforme forem aparecendo. As vezes quando um problema aparecia eu pensava ao contrário do que poderia não dar errado e assim eu ia seguindo (Garagem do Frango).*

Das três narrativas apresentadas, pode-se inferir que o Café Conceito apresentou um comportamento causal e a US Burguer e a Garagem do Frango, mais effectual. Isto fica claro, pois o entrevistado do Café Conceito buscou conhecimento prévio para iniciar o processo de expansão, ou seja, o empreendedor deve ter ideias para planejar e analisar ambientes competitivos. O planejamento e a previsão tornam-se ferramentas necessárias para identificar o retorno esperado pelo investimento realizado no empreendimento (CHANDLER *et al.*, 2011; SARASVATHY, 2001).

A empresa Pitadela, conforme narrativa a seguir, lida com as incertezas elaborando estratégias prévias, ou seja, planejando antes que algo aconteça. Deste modo, fica evidente que a empresa tem mais característica de *causation* do que *effectuation* dentro do conceito Limonada.

*Eu tento pensar nelas. Imaginar o que vai acontecer e já procurar as soluções. Por exemplo, eu imagino que vai dar problema na área comercial, então eu já me estruturo para que nada saia fora do que foi pensado (Pitadela).*

Sarasvathy (2008) sustenta que o princípio da limonada está no centro da expertise do empreendedorismo, porque retrata a habilidade de transformar o inesperado em valor. A coleta de dados caminha nessa direção ao capturar as falas dos empreendedores sobre produtos, serviços ou parcerias que nasceram da contingência.

*Sim, bastante. Inicialmente, o projeto de expansão estava mais focado em lojas próprios, intersócio de uma forma meio desordenado, onde qualquer pessoa com um mínimo de investimento mínimo de conhecimento e vontade poderia ser sócio. Entretanto, isto foi um tiro no pé. Então, em parceria com a assessoria jurídica, decidi modelar o negócio para não ter mais sócio. Então acabei comprando dos meus sócios ou vendendo minha participação para eles, das unidades que fossem em outra cidade e a gente remodelou toda essa questão. Esse novo molde de modelo de negócio, esse sim, foi pensado e planejado. Usei ferramentas como o plano de negócios para me dar tranquilidade, no que eu estava executando (Café Conceito).*

*Para resolver um problema, precisa ter bastante calma, não adianta desesperar. Esse é o primeiro ponto. Depois é importante trazer para dentro da empresa, para discutirmos e tentar achar uma solução. Se não somos capazes de solucionar, vamos buscar uma parceria, alguém para nos ajudar. O importante é não ficar parado, a nossa empresa precisa crescer e os problemas não pode nos frear (US Burger).*

*Um problema que nós tínhamos era o atendimento ao franqueado. Então, eu estruturei um serviço de atendimento ao franqueado, um call center. Ai, este setor fica à disposição de manhã até à noite. Se surgir qualquer emergência a gente já resolve na hora (Pitadela).*

Ao analisar as falas sob a ótica do causation e effectuation, verificou-se que o Café Conceito e o Pitadela apresentam no primeiro momento características effectual, entretanto, ao mudar o modelo de negócio, realizou um planejamento prévio, utilizando o plano de negócios, passando a ter características causal. Essa ideia corrobora com Rhoda (2003), pois para o autor, o plano de negócios é uma das ferramentas mais utilizadas pelos empreendedores *causation*. É por meio do plano de negócios que se podem atingir os objetivos desejados em longo prazo, permitindo que o empreendedor tome decisões mais acertadas, antecipando e evitando problemas.

Em contrapartida, as empresas US Burger, Garagem de Frango apresentaram uma característica effectual. Está afirmando está alinhada com os trabalhos da Sarasvathy (2001, 2008) que deixa claro que os empreendedores *effectuation* iniciam com quem são, o que sabem e quem conhecem, agindo com o que podem fazer, sem preocupar-se caso não consigam executar, refletindo sobre eventos futuros que podem ser controlados e não previstos.

Por último, questionou-se houve imprevistos que os entrevistados conseguiram transformar em oportunidades ou aprendizado. Com base nos relatos dos entrevistados, ficou claro que todos passaram por um processo de aprendizagem após uma incerteza no processo de expansão. E ao serem questionados que, mesmo frente as adversidades, empreenderiam novamente, foi unânime a resposta que sim.

#### 4.2.6 Piloto de avião: usando as contingências a favor do projeto de expansão

O último conceito analisado foi o Piloto de Avião. Segundo Sarasvathy (2008), os empreendedores *effectuation* acreditam que são capazes de influenciar elementos cruciais de situações que estão por vir. Eles investem naquilo que está ao seu alcance para moldar o futuro, como aperfeiçoamento de atividade, produtos e serviços. Eles não partem de metas estabelecidas, mas permitem que os objetivos surjam a partir das interações com os meios, criando um ciclo contínuo de testes e aprendizados. Por tanto, o foco é dominar o que é possível de controle em um futuro incerto, para que a sua ação possa moldar o futuro sem depender de estudos de previsibilidade.

Deste modo, com base nos relatos a seguir, fica evidente que conforme a empresa se expande, os planos iniciais são alterados, ou seja, o que foi planejamento anteriormente passa por constantes alterações.

*Reajuste de planejamento inicial é realizado a todo o tempo. Então, hoje o crescimento da empresa já não está mais pautado na cidade. A gente está focando mais nas capitais, como São Paulo e Rio de Janeiro. Faço reajustes e realinhamentos. A única coisa que não muda é a expansão dos negócios. Aqui, na empresa, estamos mudando a estratégia mês a mês (Café Conceito).*

*Reajustes durante o processo, vários reajustes, até porque, às vezes, as coisas que a gente planeja não dá certo. Quando eu tinha sócio, uma das coisas que a gente batia muita boca é que era um cara extremamente planejador e eu executor e a gente ficava discutindo. Não tem como a gente saber antes de testar ou a gente corrige a rota toda hora. Um dia eu estava escutando um podcast e o cara falou que um empreendedor tem que ser como um Waze. Você vai para uma rota. Se você erra, você recalcula a rota, você não vai desistir da rota ou você recalcula a rota e começa novamente. E eu achei isso muito, muito legal (US Burger).*

*Planejar eu até planejo, faço um plano mental. Mas nunca sai como eu planejei. Quando a primeira loja estava consolidada, eu pensei em abrir a segunda loja, mas não sabia como. Até que a segunda loja chegou para mim, como se fosse a mão de Deus, a oferta da loja de frango frito. Não estava planejado abrir uma loja de frango frito, apesar de ser o mesmo ramo. O meu planejamento agora é abrir uma terceira loja até o meio do ano que vem [2024], esse é o meu planejamento (Garagem do Frango).*

*Cara, a gente tenta fazer um planejamento futuro, né? Mas, as vezes, saiu tudo fora do planejado. Eu tenho uma estratégia de 1 ano até 5 anos criada, então, só que tudo pode mudar (Pitadela).*

Diante do exposto, os princípios da proposta teórica *Effectuation* implicam uma lógica de controle não preditivo, o que significa defender que o empreendedor deseja controlar o futuro – no que se refere à sua participação no mercado - mas o faz não na tentativa de prevê-lo, mas sim na tentativa de construí-lo (SARASVATHY; DEW, 2005; SARASVATHY, 2008).

Quanto as alterações nos elementos do modelo de negócios durante a expansão, verificou-se que as respostas dos entrevistados foram similares, ou seja, todos evidenciaram que houveram muitas alterações e que foram essenciais para o futuro da empresa. Os trechos das entrevistas a seguir trazem uma breve explicação sobre este fato:

*Mudanças a gente faz de forma contínua. A primeira mudança foi na questão dos parceiros. Hoje, buscamos parceiros para que possamos atender da melhor forma possível os nossos franqueados. Queremos parceiros que abraçam a nossa ideia. Aos poucos, conforme vai crescendo, ganhando robustez, a gente precisa ter parceiros confiáveis. Alguns alinhamentos que a gente fez e encontrou a oportunidade neles é criar uma distribuidora própria para fornecer produtos que a gente viu dificuldade no mercado, fornecimento nacional. Então, hoje as nossas lojas, por obrigatoriedade, têm que comprar com a nossa distribuidora os produtos (Café Conceito).*

*Durante o processo de expansão, nós alteramos várias coisas, como os fornecedores, equipamentos e entre outras coisas. Tudo para melhorar a qualidade do nosso produto (US Burger).*

*As mudanças mais importantes que fizemos nos últimos tempos, foi a questão das embalagens. Tínhamos muito problema com a qualidade. Por exemplo, as vezes, comprávamos 400 embalagens e usávamos 300, perdíamos 100. (Garagem do Frango).*

*Já mudamos muito, de um restaurante grande para um pequeno. A pandemia, nos fez repensar o processo para não fecharmos. Mudei a logística, embalagem para a entrega dos marmiteix, é muita mudança. O importante não é sair do objetivo que é crescer (Pitadela).*

Por último, questionou os entrevistados se eles acreditam que o futuro da expansão do negócio depende das ações ou de previsões de mercado. Todos os entrevistados alegaram que a expansão do negócio depende das próprias ações. Os trechos das entrevistas a seguir trazem uma breve explicação sobre este questionamento:

*Das minhas ações. O mercado vamos nos adaptando. Nós sabemos que no mercado de Franchising, uma empresa bem estruturada, organizada e com objetivos claros, será bem sucedida. São 70 anos com esse pensamento. Entretanto, eu acho que para que a minha franquia ganhe espaço e tenha a minha identidade, vai depender muito das minhas ações e como eu quero a empresa. Não tem como depender exclusivamente do mercado, tem que depender realmente das nossas ações. Hoje tem muitas pessoas que se alimentam fora de casa e elas querem um lugar aconchegante. Não tem como controlar o futuro, mas nossas ações podem moldar o rumo da nossa empresa. A gente tenta prever o futuro, mas o que molda a nossa empresa é minha ação. Agora estamos prevendo o desenvolvimento de um aplicativo para que os clientes possam fazer os seus pedidos, e expandir para fora do Brasil, principalmente nos Estados Unidos (Café Conceito).*

*A economia está em constante evolução, as tendências estão em constante evolução, então a gente tem que remodelar o nosso negócio. Acredito muito que o sucesso para a expansão da minha empresa depende mais das minhas ações. Não tem como ficar prevendo muito o futuro, por causa destas mudanças que eu falei. Então, tem que garantir o crescimento com as minhas ações (US Burger).*

*Eu acho que 100% das minhas ações. As previsões de mercado, de nada serve. É, eu acho que tudo depende das ações da pessoa que está na empresa (Garagem do Frango).*

*Depende exclusivamente das minhas ações. Eu acredito muito na honestidade. Então, para crescer eu acredito em fazer tudo direto, sem passar por cima de ninguém. Se eu puder ajudar, eu ajudo. Eu pego e faço. Isto é muito da minha pessoa da minha criação e a empresa segue isto. Então o futuro da empresa está atrelado as minhas ações e aos meus planejamentos (Pitadela).*

Diante do exposto e com base nas falas dos entrevistados, pode-se dizer que as empresas Café Conceito e Pitadela, além das características effectuais no conceito Piloto de Avião, verificou-se, também, que em dado momento do processo de expansão, os entrevistados afirmaram realizar planejamentos futuros para novas ações, com base em suas ações, ou seja, apresentaram características causais.

Esta afirmação é corroborada com Sarasvathy (2008) que compara a causalidade com um quebra-cabeça, pois um montador de quebra-cabeça enxerga todas as peças disponíveis, mas o quadro precisa ser montado. Para isso, o empreendedor aproveita a oportunidade existente no mercado e, com o uso de recursos, cria uma vantagem competitiva de forma sustentável.

Já as empresas US Burger e Garagem de Frango, neste conceito, apresentaram característica puramente effectuais. Para Sarasvathy e Dew (2005), na teoria *effectuation* o empreendedor realiza uma autorreflexão sobre quem é (identidade), o que sabe (conhecimento) e quem conhece (redes sociais).

Por fim, as falas dos entrevistados corroboram a visão de que as empresas por eles fundadas carregam grande identificação com suas propostas pessoais e que faz parte da caracterização dessas propostas a confiança nas habilidades da equipe e dos empreendedores para resolver problemas imprevistos e lidar com as alterações do mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos de Sarasvathy (2001), que investigou características, hábitos e comportamentos dos empreendedores e elementos comuns compartilhados entre eles, contribuíram para a compreensão do processo empreendedor, ao descrever os aspectos diferentes do processo de criação de novos empreendimentos, bem como, o processo de expansão dos negócios. Esses aspectos foram denominados por Sarasvathy como *causation* e *effectuation*.

Segundo a literatura consultada, *causation* é um modelo tradicional de empreendimento, considerado um processo clássico na tomada de decisão e na formulação de estratégias. Sob essa lógica, é necessário montar um plano de negócio, realizar planejamentos e previsões, com o objetivo de tomar as decisões mais acertadas (RHODA, 2003).

Segundo a lógica *effectuation*, o empreendedor não necessita estabelecer planos de negócios nem alguma ação de planejamento. O foco está no empreendedor, em quem ele é, em suas ações e relacionamentos. Sob essa lógica, as decisões e ações são imprevisíveis, incertas e nem sempre são claras (SARASVATHY, 2001; DEW *et al.*, 2015).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi analisar o processo lógico que os microempreendedores do ramo alimentício utilizam na fase de expansão de seus negócios. Para atingir esse objetivo, foram delineados objetivos específicos que tinha o intuito de compreender as diferenças no processo lógico de expansão do negócio; investigar os principais fatores considerados pelos microempreendedores participantes do estudo quando pensam em expansão; e, compreender como os microempreendedores mensuram os riscos associados a expansão do negócio.

Para descrever e identificar os processos de tomadas de decisões no que se refere a expansão do negócio na perspectiva das teorias *causation* e *effectuation*, foram utilizados cinco conceitos com base nos estudos realizados por Sarasvathy (2008): pássaro na mão, perda tolerável, colcha de retalhos, limonada e piloto de avião.

Ao analisar os quatro casos, foi possível perceber que, entre os fatores que levaram os empreendedores a iniciar o processo de expansão, destacava-se o desejo de empreender e de expandir, que se manifestou de formas

diferenciadas, mas igualmente presente nos quatro casos.

Com relação à empresa Café Conceito, o ímpeto inicial para o processo de expansão foi dar visibilidade ao café brasileiro e a marca, ao que se seguiu a busca por propósitos de interesse do empreendedor. Com base na análise dos dados, foi possível inferir que a característica na fase inicial do desenvolvimento da expansão desta empresa foi pauta na flexibilização de objetivos e no uso dos recursos. Também, tem como característica a utilização das habilidades e conhecimento do empreendedor adquiridas na fase inicial do empreendimento, o que contribuiu para o início do processo de expansão. Deste modo, pode-se dizer que as ações realizadas pelo empreendedor da Café Conceito estão pautados nas definições de *Effectuation*.

Entretanto, ainda analisando a empresa Café Conceito, verificou-se que no processo de expansão, o empreendedor realizou planejamentos relacionados a área financeira e mercadológico para dar segurança aos franqueados. Neste aspecto, verificou-se uma característica *Causation*.

Na trajetória da empresa US Burger, no que tange a expansão, observou-se que as habilidades e conhecimentos do empreendedor foram uma das características para a expansão. Deste modo, apresentação característica de *Effectuation*.

Na empresa Garagem do Frango, o processo de expansão foi pautado na flexibilização de objetivos, exploração de oportunidade e conhecimento do empreendedor. Diante do exposto, pode-se dizer que o processo inicial de expansão da empresa está atrelado as definições do *Effectuation*.

Já a empresa Pitadela o ímpeto inicial para o processo de expansão foi a experiência anterior do empreendedor e o enfrentamento da pandemia do Covid-19 que trouxe mudanças para a gestão do negócio. Deste modo, a empresa apresenta característica nesta fase de *Effectuation*. Entretanto, para a expansão, o empreendedor criou objetivos claros e rígidos, o que se refere, as definições do *Causation*.

Pode-se concluir que, na análise levando em consideração o conceito pássaro na mão, ficou evidente de forma marcante esse conceito nas empresas Garagem de Frango e US Burger. As únicas empresas do estudo que demonstraram traços do princípio “pássaro na mão” inicialmente e posteriormente ao início da expansão foi menos significativo foi a empresa Café

Conceito e Pitadela. O empreendedor percorreu um caminho inicial com características effectuais e durante a expansão mesclou também com características causais.

O princípio “perdas aceitáveis” foi o que apresentou maior aderência as características *Causation* nas empresas estudadas. Com base nos dados analisados, observou-se que todas as empresas não realizaram análise prévia dos riscos e não elaboraram planos de mitigação dos riscos. Todos os entrevistados afirmaram tinha um plano de dar certo e eram positivos em relação a este plano.

O terceiro conceito analisado, “colcha de retalhos” traz algumas premissas: 1) o empreendedor busca parceiros para que o negócio se expandir; 2) os parceiros se comprometem com o negócio e trazem para o projeto suas ideias e potencialidades; 3) a expansão é modelado com forte influência desses parceiros.

Neste contexto, observa-se que o Café Conceito é a empresa mais aderente a essas premissas. Ficou claro na análise que ele realizou parceria importantes para a expansão, principalmente, na ideação da franquia. A empresa se filiou a ABF e fez parcerias com quinze empresas. Deste modo, pode-se afirmar que o Café Conceito teve característica atreladas ao *Effectuation*.

A empresa Garagem de Frango fez parcerias com o intuito de ampliação da divulgação da empresa e das vendas. As parcerias eram realizadas para ofertar descontos para os colaboradores e clientes. Para a expansão do negócio pouco parceria foi firmada. As empresas US Burguer e Pitadela, no processo de expansão, não firmaram parcerias. Com base nos relatos, pode-se dizer que as três empresas apresentaram características mais aderentes ao *Causation*.

O quarto conceito estudado, “limonada”, pressupõe que diante de uma contingência, o empreendedor, utilizando a lógica effectual, buscará formas de transformar a limitação em uma nova oportunidade. Ele procura entender as contingências do segmento e usá-las em favor do negócio.

As empresas, US Burguer e Garagem do Frango apresentam características mais *Effectuation* do que *Causation* no conceito Limonada, pois a crença nas habilidades dos sócio-proprietários são fatores que favoreceram a busca por soluções frente as incertezas decorrentes do desenvolvimento do

projeto de expansão.

Já, a empresa Pitadela lida com as incertezas elaborando estratégias prévias, ou seja, planejando antes que algo aconteça. Deste modo, fica evidente que a empresa tem mais característica de *causation* do que *effectuation* dentro do conceito Limonada.

E a empresa Café Conceito buscou conhecimento prévio participando da ABF, e treinamentos voltados para o setor de franquias, se preparando para para o processo de expansão do negócio.

Considera-se que o último princípio analisado, “piloto de avião”, foi o que se apresentou com maior evidência em todas as empresas pesquisadas. Os relatos apontam para a confiança nas habilidades dos empreendedores e suas equipes em moldar situações de forma a permitir melhores resultados para a empresa. Deste modo, todas as empresas apresentaram características *effectuation*.

Todavia, observou-se que as empresas Café Conceito e Pitadela realizaram algum tipo de planejamento para as ações futuras do processo de expansão, principalmente quanto ao desenvolvimento de novos aplicativos, novas parcerias e novos mercados. Neste aspecto, os empreendedores apresentaram também características *Causation*.

Pode-se dizer que o *Effectuation* é uma proposta teórica que tem o empreendedor no centro de todas as ações e pressupõe o controle do futuro da empresa não por previsões, mas por ação dos responsáveis, estar alinhado a esse princípio pode significar um alinhamento à proposta geral.

Já o *Causation* é um modelo tradicional de empreendimento, considerado um processo clássico na tomada de decisão e na formulação de estratégias. Sob essa lógica, é necessário montar um plano de negócio, realizar planejamentos e previsões, com o objetivo de tomar as decisões mais acertadas (RHODA, 2003).

Em vista dessas constatações, conclui-se que a maioria dos proprietários dirigentes entrevistados explora e identifica oportunidades apresentando comportamentos do perfil *effectuation* nos processos de tomadas de decisões e na não mitigação de riscos, e do perfil *causation* na formação de parceira, planejamento financeiro e mercadológico e, em um caso específico, revelando-se melhores empreendedores por utilizarem tanto o perfil *causation* como *effectuation* nos momentos propostos por Sarasvathy (2001).

Compreende-se também que os gestores e as empresas que estão mais avançadas no processo de expansão utilizam mutuamente o pensamento effectuation e o causation com mais frequência, conforme Harms Shiele (2012) salienta que as duas lógicas podem ser aplicadas ao mesmo tempo ou de forma alternada, dependendo do contexto e situações que a exigem. Enquanto as empresas que estão em estágio inicial de expansão tomam decisões quase que unicamente baseadas na lógica effectuation, devido as incertezas constantes em que estão vivendo neste início de processo de crescimento, de acordo com os autores Faiez e Younes (2012) que explicam o effectuation é um um pensamento lógico baseado na experiência empreendedora que pode ser empregada tanto por novatos quanto por veteranos, especialmente nas fases incertas do início de um projeto ou negócio, para minimizar os riscos associados ao fracasso.

Algumas limitações devem ser destacadas, como o número restrito de casos selecionados, visto que a característica principal das empresas selecionadas foi empresas em processo de expansão. Outra limitação da pesquisa foi a utilização de casos que abordavam fatores de sucesso nos seus relatos. Não foram incluídos neste estudo, casos que não conseguiram desenvolver a expansão. Além disso, a pesquisa foi limitada pela escolha do método, não sendo permitida a análise estatística para testar um universo mais amplo.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudo com outros ramos e tipos de empresas, assim como a escolha de outro método, para que seja possível a realização da pesquisa com uma quantidade maior de proprietários dirigentes, permitindo avaliar também os proprietários dirigentes de todo o município, local deste estudo.

Salienta-se algumas implicações teóricas como:

1. Enriquecimento da Teoria Effectuation e Causation: A pesquisa contribui para o enriquecimento da teoria de Effectuation e Causation, destacando como esses dois modelos coexistem e se manifestam em diferentes estágios do processo de expansão de negócios. Além disso, evidencia a complexidade da tomada de decisões empreendedoras, que muitas vezes envolve uma abordagem híbrida.

2. Validação Empírica da Teoria de Sarasvathy: Os resultados fornecem uma validação empírica das teorias de Sarasvathy, demonstrando como os empreendedores aplicam esses princípios na prática. Isso contribui para fortalecer a base teórica sobre como os empreendedores pensam e agem ao expandir seus negócios.

3. Integração de Princípios Effectuation e Causation: A identificação de momentos em que os empreendedores utilizam características tanto de Effectuation quanto de Causation sugere uma integração desses princípios. Isso desafia visões tradicionais que veem essas abordagens como mutuamente exclusivas, proporcionando nuances importantes para a teoria empreendedora.

4. Considera-se também como a contribuição deste estudo para o desenvolvimento do empreendedorismo na cidade de Taubaté/SP, uma vez que desperta no leitor a curiosidade de explorar a região, contribuindo para o desenvolvimento local.

#### Implicações Práticas:

1. Orientação para Empreendedores: Os empreendedores podem se beneficiar da compreensão de que há momentos em que a flexibilidade e adaptabilidade (Effectuation) são mais eficazes, enquanto em outras situações, planejamento estratégico e análise de riscos (Causation) são cruciais. Essa percepção pode influenciar o desenvolvimento de estratégias mais eficazes.

2. Capacitação e Treinamento Empresarial: Programas de capacitação e treinamento para empreendedores podem ser ajustados para incluir a compreensão das abordagens de Effectuation e Causation. Isso permitiria que os empresários desenvolvessem habilidades necessárias para aplicar diferentes estratégias, dependendo do contexto específico.

3. Tomada de Decisão Estratégica: Empresas e gestores podem utilizar os resultados para aprimorar a tomada de decisões estratégicas durante a expansão. Reconhecer as características Effectuation e Causation em diferentes fases do processo pode informar estratégias mais alinhadas às necessidades do negócio.

#### Considerações Finais e Recomendações para Pesquisas Futuras:

1. Aprofundamento nas Estratégias Híbridas: Futuras pesquisas podem se aprofundar na compreensão das estratégias híbridas que os empreendedores adotam. Isso incluiria investigar como os empreendedores

determinam quando e como aplicar características de Effectuation e Causation de forma integrada.

2. Ampliação do Escopo de Empresas e Setores: A pesquisa foi focada no ramo alimentício, e expandir o escopo para outros setores e tipos de empresas pode proporcionar insights adicionais sobre a aplicação das teorias de Sarasvathy em contextos diversos.

3. Avaliação do Impacto no Desempenho Empresarial: Investigar como a aplicação de características Effectuation e Causation impacta o desempenho a longo prazo das empresas pode ser uma direção valiosa. Isso poderia incluir análises financeiras, taxas de crescimento e sustentabilidade nos negócios.

4. Ampliação do roteiro de entrevistas que abranja a teoria causation, para contribuir para a discussão aprofundada sobre os possíveis fatores causais envolvidos no fenômeno em estudo, proporcionando uma análise mais abrangente e elucidativa das relações entre as variáveis identificadas.

## REFERÊNCIAS

- ABIA. Pesquisa Conjuntural da Indústria de Alimentos Levantamento, 2022.
- ABRASEL.Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Bares e restaurantes são a alavanca do Brasil empreendedor, 2015.
- ABRASEL.Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Bares e restaurantes são a alavanca do Brasil empreendedor, 2023.
- ACHTENHAGEN, L., NALDI, L.; MELIN, L. Business growth – Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship*, 2010.
- AHUVIA, A.; BILGIN, E. I. Limits of the McDonaldization thesis: eBayization and ascendant trends in post-industrial consumer culture. *Consumption Markets & Culture*, 2011.
- ALLOUCHE, J., SCHMIDT, G. Les Outils de la décision stratégique, T1: avant 1980 et T2 depuis 1980, Paris: Éditions La Découverte, 1995.
- AN, W., RULING, C.-C., ZHENG, X.; ZHANG, J. Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 2019.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977
- ANSOFF, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTONCIC, J. A., ANTONCIC, B. Employee satisfaction intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 2011.
- BARALDI, P. *Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BARRINGER, B.R.; GREENING, D.W. *Small Business Growth Through Geographic Expansion: A Comparative Case Study.*, 1998.
- BARRINGER, B. R., JONES, F. F., & NEUBAUM, D. O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 2005.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *Economia da Estratégia*, 5ª ed, Bookman, 2010.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 2009.

BRITO, E., P., Z., BRITO, L. A. L., PORTO, E., C.; SZILAGYI, M. E. A relação entre aglomeração produtiva e crescimento: A aplicação de um modelo multinível ao setor industrial paulista. *Revista de Administração Contemporânea*, 2010.

BRUSH, C. G., CERU, D. J., & BLACKBURN, R. Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 2009.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHANDLER, G. N., DETIENNE, D. R., MCKELVIE, A., MUMFORD, T. V. . Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 2011.

CHEN, C. M., DELMAS, M. A., & LIEBERMAN, M. B. Production frontier methodologies and efficiency as a performance measure in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 2015.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 1983.

COAD, A; TAMVADA, J. P. Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 2012.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2013.

CUNHA, S; SOARES, T.C. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. Campo Limpo Paulista. Faccamp, issn: 1982-2537, 2010.

DAVIDSSON, P., ACHTENHAGEN, L., & NALDI, L. *Small firm growth. Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2010.

D., DEW, N., READ, S., SARASVATHY, S; WILTBANK, R. . *Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise*. *Organization Studies*, 2008.

DENNING, S. *Succeeding in an increasingly Agile world*. *Strategy & Leadership*, 2018.

DEW, N; READ, S; SARASVATHY, S.D; WILTBANK, R. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 2009.

DICICCO-BLOMM, B.; CRABTREE, B. F. *The qualitative research interview*.

Medical education, 2006.

DOBBS, M.; HAMILTON, R. T. Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behavior and Research*, 2007.

EISENHARDT, K. M. Estratégia como tomada de decisão estratégica. In: Mintzberg, H.; Lampbel, J.; Quinn, J. B., Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

EISENHARDT, K. M; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 2007.

FAIA, V. S., ROSA, M. A. G; MACHADO, H. P. V. Alerta Empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 2014.

FAIEZ, G; YOUNES, B. A cognitive approach for analyzing the influence of effectual network on entrepreneurs actions. In *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 2012.

FERNANDES, B; BERTON, L. H. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2012.

FISHER, G. Effectuation, Causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012.

FLETCHER, M; HARRIS, S. Seven aspects of strategy formation: exploring the value of planning. *International Small Business Journal*, 2002.

FRESE, T., GEIGER, I., DOST, F. An empirical investigation of determinants of effectual and causal decision logics in online and high-tech start-up firms. *Small Business Economics*, 2019.

GABRIELSSON, P., GABRIELSSON, M. A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: the moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 2013.

GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil*. 2004.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991

GRANT, M *Contemporary strategic analysis*, Blackwell, Oxford, 2013.

GRÉGORIE, D. A., & CHERCHEM, N. A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 2019.

GUO, R. Effectuation, opportunity shaping and innovation strategy in high-tech new ventures. *Management Decision*, 2019.

HALMILTON, R. T. How firms grow and the influence of size and age. *International Small Business Journal*, 2012.

HERMANN, I. L. Introdução à gestão de micro e pequenas empresas : livro didático / Ingo Louis Hermann, Thiago Coelho Soares ; design instrucional Viviane Bastos. 1. ed., rev. e atual. – Palhoça : UnisulVirtual, 2011

HERMANS, J.; VANDERSTRAETEN, J., DEJARDIN, M., RAMDANI, D., STAM, E., WITTELOOSTUIJN, A. van Ambitious entrepreneurship: Antecedents and consequences (Working Paper nº 2012-023). University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Antwerp, Belgica, 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira, 2003

HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. Organizational decision making: Mapping terrains on different planets. In. *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, 2008.

HOOGSTRA, G. J; DJIK, J. VAN. Explaining firm employment growth: Does location matter? *Small Business Economics*, 2004.

IBGE- Coordenação de Serviços e Comércio. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

ILONEN, S., HEINONEN, J.; STENHOLM, P. Identifying and understanding entrepreneurial decisionmaking logics in entrepreneurship education. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2018.

JANSSEN, F. The conceptualization of growth: Are employment and turnover interchangeable criteria? *Journal of Entrepreneurship*, 2009.

JULIEN, P. A. Empreendedorismo regional e economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2010.

JULIEN, P.A. Vers une typologie multicritères des PME. *Revue Internationale PME*, 3(3-4), 411-425, 1990.

JULIEN, P.A. The state of the art in small business and entrepreneurship, Ashgate, Aldershot, 1998.

KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking. *Management Science*, 1993.

KLOSOWSKI, S. S.; REALI, K. M. Planejamento de ensino como ferramenta básica do processo ensino-aprendizagem. Revista Eletrônica Lato Sensu, Paraná, 2008.

KOTLER, P. Marketing management. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1991.

KRUGMAN, P. Increasing Returns and Economic Geography. Journal of Political Economy, v. 99, n. 3, p. 483-499, 1991.

LASCH, F., LE ROY, F.; YAMI, S. Critical growth factors of ICT start-ups. Management Decision, 2007.

LASKOVAIA, A., MARIANO, L., SHIROKAVA, G., WALES, W. Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. Entrepreneurship & Regional Development, 2018.

LEITCH, C. M., HILL, F. M., HARRISON, R. T. The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation and trust. Organizational Research Methods, 2010.

LEVIE, J.; LICHTENSTEIN, B. B. A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. Entrepreneurship Theory & Practice, 2010.

LERNER, J. Angel financing and public policy: An overview. Journal of Banking and Finance, 1998.

LEZANA, Á. R. LANZA, N. S. A. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: Anais do 2º Congresso Internacional de Engenharia Industrial & 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Piracicaba, 1996.

LIMA, E. A. Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro: a Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar? Brasília: Sebrae Nacional, 2001.

LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. ReGE, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2010.

LIMA, E. O. A Gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. Gestão & Planejamento-G&P, v. 9, n. 2, 2010

LÖFSTEN, H. Business and innovation resources: Determinants for the survival of new technology-based firms. Management Decision, 2016.

MADI, M. A. C; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil. In:

SANTOS, Anselmo Luís e KREIN, José Dari. Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicações para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

MATALALAMAKI, M., VUORINEN, T., VARAMAKI, E., SORAMA, K. Business Growth in Established Companies; Roles of Effectuation and Causation. *Journal of Enterprising Culture*, 2017.

MCKELVIE, A., CHANDLER, G. N., DE TIENNE, D. R.; JOHANSSON, A. The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. *Small Business Economics*, 2019.

MCKELVIE, A.; WIKLUND, J. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2010.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitments to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 2002.

MILES, R., SNOW, C. Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 1984.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). *Advances in strategic management* Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988.

MINTZBERG, H., QUINN, J., GHOSHAL, S. *The Strategy Process*, Prentice-Hall, London, 1998.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em 5 configurações. São Paulo: Atlas, 2000.

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008.

NECK, H. M.; GREENE, P. G. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal*, 2011.

OLIVEIRA LIMA, E. et al. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 2013.

ORSER, B., J., RIDING, A., L.; MANLEY. Women entrepreneurs and financial capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006.

PENG, X. B., LIU, Y. L., JIAO, Q. Q., FENG, X. B.; ZENG, B. The nonlinear effect of effectuation and causation on new venture performance: The moderating effect of environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 2020.

PENROSE, E. A teoria do crescimento da firma. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PEREIRA, B. L. C. Centralização e Descentralização. In Prestes Motta e Bresser Pereira (1963/1980). Originalmente publicado como apostila, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1963

PEARCE, A., ROBINSON, R., SUBRAMANIAN, R. Strategic management: Formulation, implementation, and control. Columbus, OH, 2000.

PERRY, J.P., CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial Effectuation: A review and suggestions for future research. Entrepreneurship Theory and Practice, 2012.

PORTER, M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Mac Millan Press Ltd., Londra., 1980.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, la edição, Rio de Janeiro, editora Campos, 1986.

PORTER, M. E Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RASMUSSEN, C. C., LADERGARD, G., KORHNONE-SANDE, S. Growth intentions and board composition in high-growth firms. Journal of Small Business Management, 2016.

RAUCH, A; HULSINK, W. Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: an investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. Academy of Management Learning & Education, 2015.

RAUCH, A., RIJSKIK, S. A. The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. Entrepreneurship Theory & Practice, 2013.

READ, S.; SARASVATHY, S. D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. Journal of Private Equity, 2005.

READ, S., DEW, N., SARASVATHY, S. D., SONG, M., & WILTBANK, R. Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. Journal of Marketing, 2009.

READ, S; SONG, M; SMIT, W. A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 2009.

REID, G. C., & XU, Z. Generalizing gibrat: Using Chinese evidence founded on fieldwork. *Small Business Economics*, 2012.

ROACH, D. C., RYMAN, J. A.; MAKANI, J. Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 2016.

RHONDA, A. The successful bussiness plan: secret and strategies. 4th. Ed. Palo Alto: The Planning Shop. 2003

RUMELT, R., SCHENDEL, D., TEECE, D. Fundamental issues in strategy, Harvard Business School Press, 1994.

SARASVATHY, S.D., Simon, H. A., & Lave, L. Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 33, n. 2, p. 207-226. 1998.

SARASVATHY, S.D.; KOTHA, S. Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The RealNetworks case. In J. Butler (Ed.), *Research on management and entrepreneurship*. Greenwich, CT: IAP, Inc, 2001.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 2001a.

SARASVATHY, S. D. Effectual reasoning in entrepreneurial decision-making: existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001b.

SARASVATHY, S. D. Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 2003.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New Market Creation through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 2005.

SARASVATHY, S. D. Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008.

SARASVATHY, S. D. . Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, v. 26, The five principles and the effectual cycle, 2011.

SARASVATHY, S. D., FORSTER, W., RAMESH, A. De cachos dourados a Gump: mecanismos empreendedores para empreendedores do dia a dia. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2020.

SARWOKO, E.; FRISDIANTARA, C. Growth determinants of small medium enterprises (SMEs). *Universal Journal of Management*, 2016.

SCHOONJANS, B., VAN CAUWENBERGE, P.; BAUWHEDE, H. V. Formal business networking and SME growth. *Small Business Economics*, 2013.

SCHWEIZER, R. 'Decision-making during small and medium-sized enterprises' internationalisation *Management Review*, 2015.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long Rang Planing*, 1987.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. São Paulo: SEBRAE-SP, 2022.

SEBRAE. Anuário das micro e pequenas empresas, 2018.

SEBRAE. Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte. 2018.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy*, 2000.

SHIROKOVA, G., LASKOVAIA, A., MARINO, L., WALES, W.. Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2018.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1947.

SMOLKA, K. M., VERHEUL, I., BURMEISTER-LAMP, K., HEUGENS, P. P. M. A. R. Get it Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2018.

STAKE, R. E. *The art of case study research*. Sage publications, 1995.

SOUZA, V. B. R; OLIVEIRA, E. A.A.Q; MORAES, M. B.M. Gestão estatégica em pequenas empresas de base tecnológica, *Revista da Escola de Enfermagem da USP* 2016.

SOUZA M. A. R.; WALL M. L.; THULER A. C. M. C.; LOWEN I. M. V.; PERES A. M. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas, 2015.

SZAMBELAN, S; JIANG, Y; MAUER, R. Breaking Through Innovation Barriers: Linking Effectuation Orientation to Innovation Performance. *European Management Journal*, 2019.

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.

TERUEL-CARRIZOSA, M. Gibrat's law and the learning process. *Small Business Economics*, 2010.

EUROMONITOR. Cooking Ingredients and Meals Forecast Model, 2022.

VENKATARAMAN, S., SARASVATHY, S. D. Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an untold Story. In M. A. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), 1 Handbook of Strategic Management: 650-668: Blackwell Publishers, 2000.

VRACHEVA, V. Enterprise strategy concept, measurement, and validation: Integrating stakeholder engagement into the firm's strategic architecture. European Management Journal, 375-385, 2015.

WIKLUND, J., PATZELT, H., & SHEPHERD, D. A. Building an integrative model of small business growth. Small Business Economics, 2009.

WRIGHT, M., & STIGLIANI. Entrepreneurship and growth. International Small Business Journal, 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

XIA, F.; LI, Y. YU, X., TAO, Y., TAO, X. Managing uncertainty in emerging economies: The interaction effects between causation and effectuation on firm performance. Technological Forecasting and Social Change, 2018.

ZAMPETAKIS, L., BAKATSAKI, M., KAFETSIOS, K., MOUSTAKIS, V. S. Sex differences in entrepreneur's business growth intentions: An identity approach. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2016.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Para responder às questões desta entrevista, procura-se entender a lógica usada pelo empreendedor no processo de expansão da empresa como sendo o período compreendido a partir do momento que decidiu iniciar a expansão do negócio.

O primeiro conjunto de perguntas da entrevista se refere ao conceito do pássaro na mão, "Comece com o que você tem", este conceito descrito por Sarasvathy (2008), afirma que os empreendedores se utilizam dos recursos que eles têm disponíveis em sua mão, ao invés de definir metas pré-estabelecidas no qual necessitarão de outros recursos que eles ainda não obtêm. Por tanto os empreendedores consideram os recursos aos quais eles tem acesso imediato, como suas habilidades, experiências, contatos próximos e outros recursos pessoais para que possa ser criado um produto ou serviço. Desse modo foram escolhidas três perguntas pertinentes a este conceito para entender se o empreendedor neste processo de expansão está utilizando ou não, o conceito pássaro na mão.

### 1. Conceito Pássaro na Mão:

- Como e de onde surgiu a ideia de expandir o negócio?
- Quais foram os primeiros passos para o reconhecimento da oportunidade de expansão da empresa?
- Você fez alguma análise apenas dos meios que possuía (quem você é, seu conhecimento; rede de contatos; recursos, capacidades) para iniciar a expansão?
- Você fez uso dos recursos / capacidades que possuía (financeiros, físicos, conhecimento, rede de contatos etc.) para construir seus objetivo? Como está sendo feito?

O Segundo conjunto de perguntas da entrevista se refere ao conceito da perda tolerável, o qual de acordo com Sarasvathy (2008) o empreendedor foca mais no risco que está disposto a aceitar, do que os recursos que está disposto a utilizar em suas ações. Por tanto ele foca mais em gerenciar seus potenciais resultados negativos e o quão ele tolera perder neste processo que está

empreendendo, evitando e impondo limites ao desperdício excessivo de recursos. Assim, foram selecionadas questões relevantes para explorar se o empreendedor, durante o processo de expansão, está aplicando ou não o conceito de "perda tolerável".

## 2. Conceito Perda Tolerável:

- Você definiu previamente a máxima perda que aceitaria dos recursos que investirá na expansão do negócio?
- Você criou alguma ação para mitigar possíveis perdas durante a expansão do negócio?
- Você fez uso de acordos com clientes, fornecedores e outras organizações e pessoas para reduzir o tamanho da e possíveis perdas em relação a expansão do negócio?

O terceiro bloco de perguntas da entrevista aborda o conceito de "colcha de retalhos", tal como descrito por Sarasvathy (2008), este conceito afirma que os empreendedores buscam ativamente parceiros estratégicos que possam contribuir no crescimento do negócio. Esses parceiros são escolhidos devido ao comprometimento que estão dispostos a investir no negócio, exercendo influência nas atividades diretas e estratégicas da empresa, estabelecendo uma rede de compromissos mútuos para reduzir as incertezas do projeto. É necessário que esses parceiros estejam dispostos a integrar completamente ao projeto, pois sua participação se torna crucial em todas as fases de desenvolvimento do mesmo. Assim, foram selecionadas perguntas relevantes para analisar se o empreendedor, durante o processo de expansão, está adotando ou não o conceito de "colcha de retalhos".

## 3. Conceito colcha de retalhos:

- Você está realizando parcerias durante o desenvolvimento da expansão do negócio?
- Como esses parceiros estratégicos participam do seu projeto de expansão?

- Visando a expansão da empresa, você busca identificar novas alianças estratégicas e compromissos com parceiros (stakeholders) sempre que possível?

O quarto conjunto de perguntas da entrevista se refere ao conceito da limonada, conforme definido por Sarasvathy (2008) o empreendedor consegue transformar um imprevisto ou uma situação de falha em uma oportunidade ou um aprendizado, e por isso a incerteza é vista como uma situação favorável, pois ele tem a capacidade de converter eventos inesperados em oportunidades. Dessa forma, foram escolhidas questões pertinentes para investigar se o empreendedor, ao longo do processo de expansão, está incorporando ou não o conceito de "limonada"

4. Conceito limonada:

- Como você lida com as incertezas do projeto de expansão do seu negócio?
- Houve mudanças no projeto de expansão devido a situações inesperadas?
- Houve imprevistos que você conseguiu transformar em oportunidades ou aprendizado?

O quinto conjunto de perguntas da entrevista trata do conceito de "piloto de avião", conforme definido por Sarasvathy (2008) este princípio que os empreendedores effectuation acreditam que são capazes de influenciar elementos cruciais de situações que estão por vir. Eles investem naquilo que está ao seu alcance para moldar o futuro, como aperfeiçoamento de atividade, produtos e serviços. Eles não partem de metas estabelecidas, mas permitem que os objetivos surjam a partir das interações com os meios, criando um ciclo contínuo de testes e aprendizados. Por tanto o foco é dominar o que é possível de controle em um futuro incerto, para que a sua ação possa moldar o futuro sem depender de estudos de previsibilidade. Dessa forma, foram escolhidas perguntas pertinentes para avaliar se o empreendedor, ao longo do processo de expansão, está incorporando ou não o conceito de "piloto de avião".

5. Conceito piloto de avião:

- Conforme o crescimento da empresa ocorre, você age de acordo com o que foi planejado ou realiza ajustes no planejamento inicial?
- Durante a expansão, após a validação do seu negócio, você alterou os elementos do seu modelo de negócios, como canais de distribuição, parceiros, estrutura de custos e etc, acreditando que essas mudanças eram necessárias para controlar o futuro da sua empresa?
- Você acredita que o futuro da expansão do seu negócio depende das suas ações ou de previsões do mercado?