

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



Gabriel Orsi Tinoco

DRE: 114142205

**A LÓGICA DE ‘*EFFECTUATION*’ APLICADA À PRÁTICA DE
DOIS EMPREENDEDORES SOCIAIS DE UM NEGÓCIO
SOCIAL NO RIO DE JANEIRO.**

RIO DE JANEIRO – RJ

2021

GABRIEL ORSI TINOCO

**A LÓGICA DE ‘*EFFECTUATION*’ APLICADA À PRÁTICA DE
DOIS EMPREENDEDORES SOCIAIS DE UM NEGÓCIO
SOCIAL NO RIO DE JANEIRO.**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Professor Doutor Luciano Coutinho

Coorientadora: Professora Doutora Rita Afonso.

RIO DE JANEIRO – RJ

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

Em um contexto de crises sociais, econômicas e ambientais, cresce o papel dos empreendedores sociais, importante no desenvolvimento de negócios de impacto social, que endereçam seus objetivos para a solução de algum problema socioambiental, gerando transformação social, através de metodologias, serviços e produtos inovadores (Rosolen, Tiscoski e Comini, 2014). A pesquisa tem o objetivo de explorar a trajetória de dois empreendedores sociais, no Rio de Janeiro, e estabelecer relações com a lógica de *'effectuation'*, a fim de se descrever de que forma o conceito é aplicado na prática desses atores e qual sua influência no desenvolvimento do negócio social. Ademais, o estudo busca, de forma secundária, analisar aqueles dois empreendedores sociais de acordo com os 5 meta-princípios propostos por Nunes-Pereira (2014) em sua tese de doutorado sobre *'effectuation'*. Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, qualitativa, descritiva e exploratória (GIL, 2002; VERGARA, 2015). A pesquisa bibliográfica foi feita em torno dos temas: empreendedorismo social, negócios sociais e *'effectuation'*, enquanto a parte empírica se deu por uma pesquisa documental em documentos organizacionais e duas entrevistas semiestruturadas. Os dados foram tratados através da análise dos documentos e da análise de conteúdo das entrevistas. Os resultados apontam que o *'effectuation'*, discutido por Sarasvathy, 2001a; 2001b; 2003, de fato é uma lógica presente na trajetória dos empreendedores analisados e, conseqüentemente, no desenvolvimento do negócio social da Barkus Educacional. Foram percebidas semelhanças entre a teoria e a realidade dos empreendedores, no que tange a prática, foco, estratégia, atitude e lógica da evolução do negócio social. Ou seja, as características associadas a cada um dos 5 meta-princípios da lógica de *'effectuation'*, discutidos por Nunes-Pereira (2014).

Palavras-chave: empreendedorismo social; negócios sociais; *'effectuation'*; Barkus educacional

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O ' <i>effectuation</i> ' em ação	18
----------------------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Diferenciando o ‘ <i>Causation</i> ’ e o ‘ <i>Effectuation</i> ’	14
-----------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

INAF – Indicador de Alfabetismo Funcional;

IPCC – Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas das Nações Unidas;

ONU – Organização das Nações Unidas;

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	10
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	10
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.2 O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E OS NEGÓCIOS SOCIAIS	12
2.3 A LÓGICA DE ‘CAUSATION’ E ‘EFFECTUATION’	13
2.4 ‘EFFECTUATION’: CONTEXTO, PRINCÍPIOS E PRÁTICA	15
3. METODOLOGIA	18
4. RESULTADOS	20
4.1 O NEGÓCIO SOCIAL, OS EMPREENDEDORES SOCIAIS E O ‘EFFECTUATION’	20
4.1.1 A BARKUS COMO NEGÓCIO SOCIAL E OS EMPREENDEDORES SOCIAIS	20
4.1.2 O ‘EFFECTUATION’ EM AÇÃO	21
4.2 OS EMPREENDEDORES, A LÓGICA DE ‘EFFECTUATION’ E OS 5 META-PRINCÍPIOS	25
4.2.1 A PRÁTICA (<i>Bird-in-hand</i>)	26
4.2.2 O FOCO (<i>Affordable Loss</i>)	27
4.2.3 A ESTRATÉGIA (<i>Patchwork Quilt</i>)	27
4.2.4 A ATITUDE (<i>Lemonade</i>)	28
4.2.5 A LÓGICA (<i>Pilot-in-the-plane</i>)	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE	34

1. INTRODUÇÃO

As crises econômicas, as mudanças climáticas e a degradação ambiental pressionam um o uso desenfreado dos recursos naturais. O relatório IPCC, Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas das Nações Unidas, que contou com 234 cientistas de 66 países, afirma que as mudanças climáticas advindas das ações humanas já representam consequências irreversíveis no longo prazo (ONU, 2021). O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, PNUMA (ONU, 2013) explica que embora as cidades utilizem apenas 3% da superfície terrestre, utilizam 75% dos recursos naturais e são responsáveis pela emissão de 60% a 80% dos gases que causam o efeito estufa. A ONU (2013) ressalta que até o ano de 2050 serão necessários três planetas Terra para sustentar tudo isso, em um cenário no qual a população mundial alcançará nove bilhões de habitantes.

O Brasil, além de englobar tais questões ambientais, ainda conta com problemáticas alarmantes no campo social. Segundo o IBGE (2020), o país tem uma população de 13,5 milhões de pessoas em extrema pobreza e com renda mensal per capita inferior a 145 reais. Ainda vale ressaltar que o indicador de pobreza atinge majoritariamente a população preta e parda, correspondendo a 72,7% dos pobres no país, um total de 38,1 milhões de pessoas (IBGE, 2020).

Outro indicador social que cabe explicitar é a taxa de analfabetismo funcional¹ no país. Segundo o INAF (2018), Indicador de Alfabetismo Funcional, a taxa de analfabetos funcionais corresponde a quase 30% da população brasileira. Sendo assim, concluímos que grande parcela das pessoas que habitam este território não domina artifícios básicos da língua portuguesa e da matemática.

Além disso, em 2020, com a chegada da pandemia de Covid-19, o Brasil sofreu impactos ainda mais negativos no contexto social e de trabalho. Segundo a IBGE (2020) 2,7 milhões de pessoas foram afastadas do trabalho devido ao distanciamento social (entre 20/09/2020 e 26/09/2020) e 70% das empresas tiveram impacto negativo advindos da

¹ indivíduos que não conseguem fazer o uso da escrita, da leitura e de operações matemáticas em seu cotidiano (INAF, 2018)

pandemia na primeira quinzena de junho de 2020, com isso, 34,6% delas reduziram o número de funcionários neste mesmo período (IBGE, 2020).

É neste cenário desafiador que surge a necessidade de transformação da realidade e a resolução de problemas socioambientais, a fim de se construir uma sociedade mais sustentável. Um papel importante para essa transformação são os empreendedores sociais. Segundo Ahmad e Seymour (2008) os empreendedores sociais têm a capacidade de estimular e fortalecer a economia, além de poderem gerar valor social, resolvendo problemas sociais e trazendo inclusão. Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), os empreendedores sociais surgem como indivíduos que se utilizam de dinamicidade, autoconfiança e disponibilidade para assumir riscos, em prol de iniciativas inovadoras com objetivos que perpassam pela solução de problemáticas sociais.

Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) complementam as afirmações de Ahmad e Seymour (2008) e Stevenson e Wei-Skillern (2006), trazendo a ideia de que o conceito de empreendedorismo social está diretamente ligado a geração de valor social e a transformação social, através de metodologias, serviços e produtos inovadores. Os autores ainda ressaltam que a partir do conceito de empreendedorismo social, emergem as organizações denominadas empresas sociais, negócios sociais ou negócios inclusivos.

Compreendendo a relevância do empreendedorismo social e dos negócios sociais na transformação da sociedade, esta pesquisa tem **o objetivo do estudo é explorar a trajetória de dois empreendedores sociais, no Rio de Janeiro, e estabelecer relações com a lógica de ‘effectuation’, a fim de se descrever de que forma o conceito é aplicado na prática desses atores e qual sua influência no desenvolvimento do negócio social.**

O ‘*effectuation*’ foi um conceito proposto por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2003), ao traçar características e comportamentos específicos dos empreendedores, que eclodem em uma lógica singular no desenvolvimento das estratégias e das decisões, que difere daquelas que são desenvolvidas em cenários de maior abundância de tempo e recursos (SARASVATHY, 2001a).

A ideia de criar um projeto de pesquisa que estabeleça a correlação da prática de empreendedores do Rio de Janeiro com a teoria de ‘*effectuation*’, se deu no decorrer de um projeto de Inovação Social, feito na UFRJ em parceria com a Universidade de Sheffield, no Reino Unido, em que o objetivo foi traçar uma agenda conjunta de pesquisa. A partir disso, buscou-se mapear e conectar iniciativas de inovação socioambiental, existentes tanto no Rio de Janeiro, quanto em Sheffield. Tendo como subproduto um mapa digital interativo.

Ao estudar a inovação social e os negócios que inovam socialmente na realidade brasileira e estabelecer uma aproximação com a história de mais de 20 projetos inovadores geridos por empreendedores sociais, no estado do Rio de Janeiro, percebi um cenário mais escasso de tempo e recursos, em que os atores acumulavam funções e aprendiam enquanto faziam suas tarefas, muitas vezes na tentativa e erro. As organizações daquele ecossistema não condizem com os modelos tradicionais de gestão e nem contam com a mesma infraestrutura, com planos estratégicos, metas bem definidas e estabilidade financeira.

Por isso, relacionar uma dinâmica real de empreendedores sociais no Rio de Janeiro com a teoria de *'effectuation'*, que discursa sobre uma lógica empreendedora, pode agregar conhecimentos importantes para melhor se entender o contexto, os dilemas e as necessidades desses indivíduos, que são peças importantes para o desenvolvimento socioeconômico do país.

A pesquisa busca especificamente analisar um desses negócios sociais: a Barkus Educacional, que é situada no Rio de Janeiro e liderada por dois empreendedores sociais. O negócio de impacto social busca mitigar a falta de acesso à educação financeira no Brasil, por meio de um serviço que estimula o aprendizado da população, em especial a população de baixa renda, abordando temas como: finanças pessoais, planejamento financeiro, organização financeira e investimentos.

A Barkus utiliza tecnologia para desenvolver trilhas de aprendizagens personalizadas de educação financeira, que podem contemplar diferentes camadas sociais com abordagens singulares e temáticas específicas, condizente com a realidade financeira e contexto social de cada aprendiz. Além disso, a organização consegue desenvolver as trilhas de aprendizagem diretamente pelo *'whatsapp'*, um aplicativo de troca de mensagens que segundo a pesquisa Panorama sobre mensageria móvel no Brasil, alcança 99% dos brasileiros (MOBILE TIME, 2020), o que torna o serviço mais acessível.

Essa iniciativa tem a possibilidade de horizontalizar um conhecimento que pode auxiliar na redução das barreiras que sustentam as desigualdades sociais no país.

Vale ressaltar que este trabalho não pretende exaurir temas, apenas analisar a teoria de *'effectuation'*, proposta por Sarasvathy (2001a), e os seus pontos de inflexão na trajetória dos dois empreendedores sociais, fundadores do negócio social, com os quais mantive relações próximas desde 2018.

A pesquisa é subdividida em quatro capítulos. O primeiro busca contextualizar a pesquisa, introduzir os temas e esclarecer como o trabalho foi estruturado.

O segundo capítulo é o referencial teórico, que começa conceituando o empreendedorismo, o empreendedorismo social e os negócios sociais, além de traçar o desenvolvimento dos temas ao longo do tempo. Em seguida, foram discutidas as lógicas de *'causation'* e *'effectuation'*. Sarasvathy entende a lógica de *'causation'* como a racionalidade neoclássica nas decisões e diretrizes dos negócios, em que se parte de meios conhecidos para se chegar em um objetivo de forma eficiente (SARASVATHY, 2001b). Já a lógica de *'effectuation'* é proposta pela autora como uma característica dos empreendedores, que se opõe a lógica causal estabelecida no mercado tradicional e nas escolas de negócio. Segundo Sarasvathy (2001b), o empreendedor não tem metas pré-definidas, ele cria seus objetivos ao longo da jornada, sendo influenciado pelas pessoas que conhece e o que acredita, em um contexto mais escasso de tempo e recursos (SARASVATHY, 2001a). Além disso, o capítulo se aprofunda nos processos e princípios do *'effectuation'*, a fim de entender o que é essa *expertise* e seus desdobramentos na realidade empreendedora.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, o quarto capítulo aborda os resultados e o quinto capítulo traz as considerações finais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo do estudo é explorar a trajetória de dois empreendedores sociais, no Rio de Janeiro, e estabelecer relações com a lógica de *'effectuation'*, a fim de se descrever de que forma o conceito é aplicado na prática desses atores e qual sua influência no desenvolvimento do negócio social.

1.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

O estudo busca, de forma secundária, relacionar e analisar os 2 empreendedores sociais de acordo com os 5 meta-princípios propostos por Nunes-Pereira (2014) em sua tese de doutorado sobre *'effectuation'*: (1) a prática; (2) o foco; (3) a estratégia; (4) a atitude; (5) a lógica.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo se delimita em analisar um negócio social situado no Rio de Janeiro e seus dois fundadores e empreendedores. A análise tem foco de descrever a racionalidade de

'*effectuation*' na prática desses indivíduos e seus desdobramentos na gestão do negócio. Por isso, os conhecimentos produzidos neste trabalho estão associados ao empreendedorismo, aos negócios sociais e ao '*effectuation*'.

A pesquisa se soma a outros trabalhos acadêmicos que estudam temas ou contextos correlatos e servem de apoio a organizações públicas e privadas, além dos empreendedores, que podem ter acesso a um estudo que relaciona a lógica de '*effectuation*' a práticas e vivências empreendedoras no Rio de Janeiro.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A partir deste estudo pode-se agregar conhecimentos acerca dos impactos do '*effectuation*', pautadas por empreendedores, na realidade de um negócio social no Rio de Janeiro. Além disso, segundo Perry, Chandler e Markova (2012) o estudo é importante para reforçar conhecimentos e ferramentas do contexto empreendedor e descrever novas formas de se fazer e novos modelos de negócios, para além dos modelos gerenciais e estratégicos pautados apenas na lógica de '*causation*'.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi dividido em 4 partes. A primeira se trata desta introdução, que explicita a estruturação do tópico, além de abordar, de forma breve, o conceito de empreendedorismo, já que precede o conceito de empreendedorismo social e ajuda a contextualizá-lo; A segunda parte se aprofunda no conceito de empreendedorismo social, traçando uma correlação com os negócios sociais; Na terceira parte se inicia a discussão sobre a lógica de '*effectuation*' e a lógica de '*causation*', estabelecendo diferenças entre as duas a partir das ideias de Sarasvathy (2001b); a quarta parte busca contextualizar melhor a lógica de '*effectuation*' proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2003), além de conceituar os princípios definidos pela autora e como a lógica emerge na prática.

No que tange o empreendedorismo, existem diferentes percepções sobre o conceito. Para Schumpeter (1961) o empreendedorismo está diretamente relacionado a um processo de destruição criadora, intrínseco ao sistema capitalista, em que o empreendedor é o agente básico e representa um impulso constante pela criação do novo; novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados e novas formas de organização, em prol da

transformação econômica. (SCHUMPETER, 1961). Já Gaulejac (2007) estabelece uma crítica a lógica empreendedora, ao afirmar que moldar o indivíduo e incentivá-lo a empreender favorece ao ideal produtivista do capitalismo. O autor reforça que a ideia de ‘*manager*’ é vista como uma referência social positiva, por ser aquele que empreende. Assim, indivíduos são convidados a gerirem a si mesmos, criarem objetivos, medirem seus próprios resultados e tornarem seu tempo rentável. Com isso, a sociedade se torna uma ‘grande empresa’, que absorve aqueles que são úteis e marginaliza os demais (GAULEJAC, 2007).

Ituassu e Tonelli (2014) discutem que “o empreendedorismo consiste num sistema de ideias, crenças, tradições, princípios e mitos próprios, sustentado por diferentes grupos sociais (no caso do Brasil, governos, universidades e incubadoras de empresas, por exemplo) (ITUASSU e TONELLI, 2014, P. 89). Entretanto, Boava e Macedo (2009) têm uma visão do que dialoga com ao campo da filosofia, em que o empreendedorismo seria um valor intrínseco ao ser humano, no qual o indivíduo empreendedor busca uma ruptura com sua zona de conforto, em prol de exercer suas potencialidades em busca de uma aproximação com sua própria essência. Sendo assim, segundo os autores, "a sociedade não cria o empreendedorismo, apenas lhe possibilita seu surgimento” (BOAVA e MACEDO, 2009 p.13).

Independente dos diferentes pontos sobre o conceito de empreendedorismo e sua representação na realidade social, é comum a ideia de que existe um crescente interesse pelo tema, além de um aumento na representação de trabalhadores autônomos que se identificam com tais ideias (SCHUMPETER, 1961; BOAVA E MACEDO, 2009; ITUASSU e TONELLI, 2014)

2.2 O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E OS NEGÓCIOS SOCIAIS

Atualmente, no contexto capitalista de destruição criadora (SCHUMPETER, 1961), além da ascensão das ideias entorno do empreendedorismo (ITUASSU e TONELLI, 2014), ainda há um aumento da preocupação geral da sociedade na resolução de problemáticas socioambientais, pelo agravamento desses problemas nos últimos anos (ONU, 2013; IBGE 2020). A partir disso, abre-se espaço e cresce o incentivo ao empreendedorismo social, conceituado por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) como uma atitude empreendedora na criação de iniciativas inovadoras, que unem sustentabilidade financeira com geração de valor social, ele pode ocorrer a partir de negócios do setor privado, do terceiro setor ou de organizações híbridas. Esses novos modelos de negócio são denominados negócios inclusivos ou negócios sociais (BOAVA E MACEDO, 2006; TEODÓSIO E COMINI, 2012). A seguir

Rosolen, Tiscoski e Comini resumem o conceito chave do empreendedorismo social e sua relação no surgimento dos negócios sociais:

“(…) O conceito de empreendedorismo social consiste na criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos, as quais geram uma transformação social. A inserção da dimensão econômica e da lógica de mercado abriu novas possibilidades para a atuação das organizações que até então contemplavam uma única dimensão (social ou econômica). Nesse sentido, surgem novos termos para caracterizar iniciativas que operam na lógica de mercado, porém com objetivos de geração de valor social: empresas sociais, negócios sociais e negócios inclusivos.” (ROSOLEN, TISCOSKI e COMINI, 2014, p. 87)

Teodósio e Comini (2012) afirmam que países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, tiveram crescimento da ideia de negócios sociais nos anos 1990, como atividades filantrópicas do setor privado. Posteriormente, foram incorporadas e adensadas pela sociedade civil. A partir disso, o setor privado e a sociedade civil passaram a trabalhar de maneira cada vez mais aproximada contra os déficits sociais.

Nesse contexto, segundo Teodósio e Comini (2012), cresce a pressão sobre as empresas privadas, para que estabeleçam diálogo com a sociedade e atuem de maneira conjunta na resolução das problemáticas socioambientais, desenvolvendo relações de mútuo benefício com a sociedade (*Win-win relationship*). Paralelo a isso, Bignetti (2011) ressalta que a sociedade civil desenvolve iniciativas sociais de pequena escala, por meio de articulações locais, buscando preencher lacunas deixadas pela ausência do Estado, que atua de forma insuficiente face à complexidade dos problemas socioambientais.

No âmbito acadêmico, Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) afirmam uma imaturidade do Brasil sobre o tema ‘empreendedorismo social’ e ‘negócios sociais’, com um início tardio de publicações, sendo a primeira apenas em 2006, indicando uma base conceitual ainda a ser explorada e estruturada.

2.3 A LÓGICA DE ‘CAUSATION’ E ‘EFFECTUATION’

Segundo Perry, Chandler e Markova (2012) o centro das discussões de pesquisas em torno do empreendedorismo partem de uma base neoclássica, que sustenta o modelo de tomada de decisão racional, no qual “presume-se que os indivíduos assumem comportamentos racionais orientados por objetivos ao buscar oportunidades empreendedoras” (PERRY, CHANDLER e MARKOVA, 2012 p. 837). A partir disso, Sarasvathy (2001)

denomina tal modelo como sendo pautado por uma lógica de causalidade, '*causation*'. A autora pontua que nos cursos de administração, por exemplo, as pessoas são induzidas a pensar por uma lógica causal de gestão, em que desenvolvem planos estratégicos, estipulam o público-alvo, traçam a base financeira dos investimentos e supõem um cenário futuro que dialoga com o planejamento, apenas a partir disso, colocam em prática aquilo que foi estruturado. Entretanto, Saras Sarasvathy, por meio de suas pesquisas, teve como objetivo traçar uma contraposição (PERRY, CHANDLER e MARKOVA, 2012). A autora ressalta que os empreendedores, em um contexto de escassez de tempo e recursos, pensam de maneira efetiva, construindo a estratégia e o próprio futuro no decorrer do caminho (SARASVATHY, 2001a). A autora define tal sentido como uma lógica de '*effectuation*', que não conta com um objetivo específico, e sim, permite que os objetivos surjam ao longo do tempo, a partir das ideias e das trocas das diversas pessoas envolvidas na iniciativa (SARASVATHY, 2001a).

Segundo Sarasvathy (2001a), podemos definir o processo de '*Causation*' como a criação de meios, a fim de se alcançar um objetivo previamente estipulado. Enquanto o processo de '*effectuation*' é pautado nos meios disponíveis, a fim de se alcançar possíveis objetivos, que podem mudar durante o caminho e/ou criar outros meios. A seguir, tem-se uma tabela traduzida de Sarasvathy (2001a), que demonstra o contraste entre as duas lógicas:

Tabela 1- Diferenciando '*causation*' e '*effectuation*'

Diferenciando 'Causation' e 'Effectuation'		
Categorias de diferenciação	Processo de 'Causation'	Processo de 'Effectuation'
Meios (realidade)	Partem de resultados mensurados e direcionados	Partem de alguns meios e ferramentas disponíveis
Tomada de decisão	Decisão dentre os meios disponíveis para se alcançar os objetivos propostos	Decisão a partir dos possíveis resultados gerados, advindos dos meios disponíveis
Critério de seleção	Critério de seleção baseado na expectativa de retorno	Critério de seleção baseado em perdas aceitáveis e riscos acessíveis
	Dependente do resultado: a escolha dos meios é determinada pelas características do resultado que o decisor deseja criar e pelo seu conhecimento dos meios possíveis.	Dependente do ator: dado os meios disponíveis, a escolha é determinada pelas características do empreendedor e sua habilidade de explorar e aprender, mesmo com a contingencialidade das coisas.
Competências empregadas	Excelente em explorar o conhecimento	Excelente em explorar as contingências
Contexto de relevância	Mais onipresente na natureza	Mais onipresente nas ações humanas
Natureza dos desconhecidos	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro que é incerto	Foco nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível
Lógica subjacente	A medida em que podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo	A medida em que nós podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevê-lo
Resultados	Parcela de mercado em um mercado existente, através de estratégias competitivas	Criação de um novo mercado, através de parcerias e outras cooperações estratégicas

Fonte: Traduzido de Sarasvathy (2001a)

Vale acrescentar que Sarasvathy e Dew (2008) afirmam que o '*effectuation*' é uma lógica, ou seja, um conjunto de critérios internalizados ao indivíduo, que o influenciam na tomada de decisão. Esta lógica pode ou não ter traços psicológicos inatos, mas, independentemente disso, todos os seres humanos têm a capacidade de exercê-la, sendo o '*effectuation*' uma expertise empreendedora e não uma teoria sobre o empreendedor. Além disso, segundo Sarasvathy (2001b) o '*effectuation*' pode coexistir com a lógica causal ao longo do tempo e dos processos, já que a racionalidade dos empreendedores está inserida em um contexto amplo e não binarizado.

2.4 'EFFECTUATION': CONTEXTO, PRINCÍPIOS E PRÁTICA

Sarasvathy e Dew (2005) afirma que o *'effectuation'* surge e/ou é favorecido a surgir em um contexto de novo produto associado a um novo mercado, o que a autora caracteriza como *'Suicide Quadrant'*. Isso porque segundo Sarasvathy (2001b), a própria lógica de *'effectuation'* não pressupõe um mercado pré-existente e, sim, que as possibilidades de mercado surgem a partir dos meios disponíveis, das pessoas que se conhece e das perspectivas que se traçam a partir daí.

Sarasvathy (2001b) e Perry, Chandler e Markova (2012) ainda explicam que existem poucas chances de um novo mercado surgir a partir da lógica causal, já que é uma lógica majoritariamente pautada em métodos pré-estabelecidos e em um contexto em que se está menos disposto a assumir riscos, o que em sua essência já dificulta a percepção de novas possibilidades de mercado e novas formas de se fazer.

Segundo Nunes-Pereira (2014), Sarasvathy, a partir de suas análises da racionalidade do indivíduo empreendedor identificou cinco meta-princípios da racionalidade de *'effectuation'*; (1) a prática (*Bird-in-hand*), (2) o foco (*Affordable loss*), (3) a estratégia (*Patchwork Quilt*), (4) atitude (*Lemonade*) e (5) a lógica (*Pilot-in-the-plane*).

No que se refere à prática (*Bird-in-hand*), o empreendedor parte de onde está, com os meios disponíveis, a fim de prosperar o seu negócio, com aquilo que tem 'em mãos' (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003). Nunes-Pereira (2014) enfatiza que é nesta etapa que os empreendedores passam a entender quem são e o que sabem. "As pessoas com quem o empreendedor debateu suas ideias e quem ele conhece, passam a orientar suas ações e acrescentar nos processos de decisão" (NUNES-PEREIRA, 2014 p.20).

Já o Foco (*Affordable Loss*) do empreendedor é no presente, mas com um olhar pessimista. Ele assume no presente a possibilidade iminente de perda e não se deixa levar pelas possibilidades de ganho no futuro, estando disposto a ter perdas que sejam acessíveis de se administrar com os recursos que têm disponíveis (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003).

As estratégias (*Patchwork Quilt*) são pautadas em parcerias, na perspectiva de fortalecer, validar e adensar as ideias com os stakeholders que se pode acessar, diminuindo as barreiras à entrada e as incertezas (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003).

As atitudes (*Lemonade*) são contingentes às situações, já que partem do princípio de que o futuro é imprevisível. Por isso, as surpresas se tornam iminentes e, conseqüentemente, os erros acontecem. Entretanto, os erros representam caminhos de novas oportunidades (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003).

Por último, a lógica (*Pilot-in-the-plane*) converge toda a ideia do *'effectuation'* em uma visão macro, levando em conta que o futuro pode ser influenciado por meio das ações,

podendo assim, o empreendedor criar suas próprias oportunidades no presente, com o objetivo de se construir um possível futuro, que é incerto. Os empreendedores preferem criar o futuro a tentar prevê-lo (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003).

Assim, podemos entender as contraposições entre as racionalidades causais e de '*effectuation*', a partir de cada um dos meta-princípios da racionalidade empreendedora, proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2003).

No que diz respeito à prática, na racionalidade causal, internalizada pelo mercado, os objetivos são construídos previamente e as ações são pautadas para se alcançar estes objetivos. Já na racionalidade de '*effectuation*', o empreendedor cria diversos objetivos, partindo de onde se está, com o que têm e com quem conhece.

O foco da racionalidade causal está no quanto se planeja ganhar, enquanto no '*effectuation*' é quanto se pode e está disposto a perder.

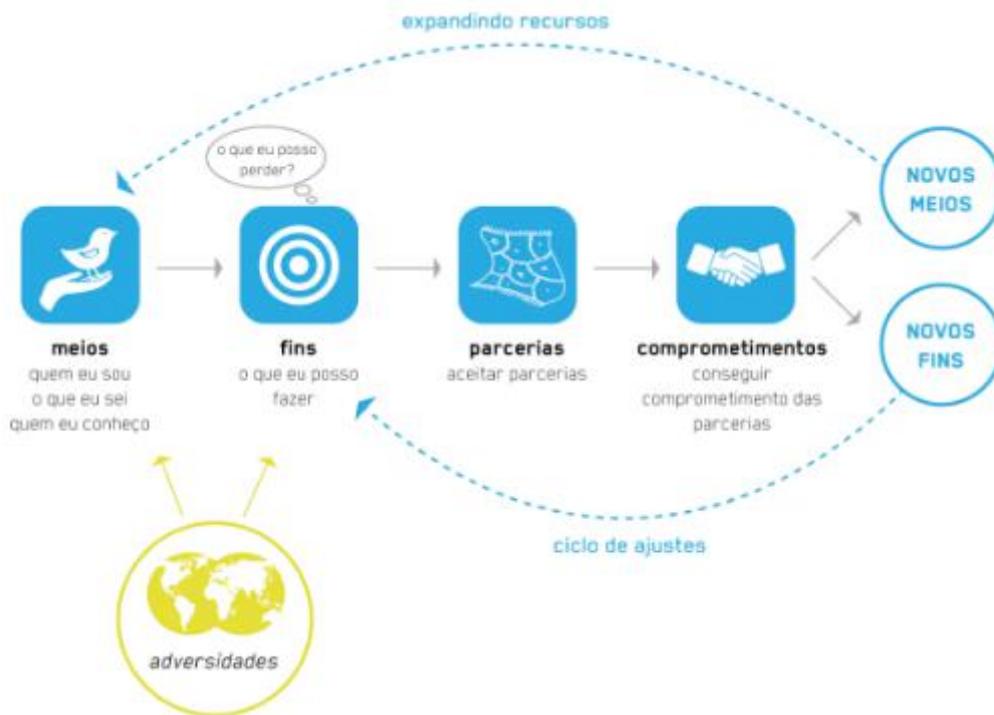
A estratégia causal é construída levando em conta a concorrência e o que está sendo feito pelo mercado. Enquanto no '*effectuation*' a estratégia está diretamente associada às parcerias que se tem e o que é construído a partir dessa interação.

A atitude causal é positiva e acredita-se que o futuro pode ser previsto para se evitar adversidades. Já a atitude de '*effectuation*' é negativa, partindo da base que as adversidades são resultantes de um futuro imprevisível.

Assim, a lógica causal é condicionada na busca de se prever o futuro e a lógica de '*effectuation*' age no presente, para se construir um futuro a partir dos aspectos controláveis.

Nunes-Pereira (2014) cria um esquema que explica toda a dinâmica de processos do '*effectuation*' (Figura 1). A autora descreve o ciclo da lógica em um dado contexto, por meio dos meta-princípios estabelecidos. O ciclo da lógica de '*effectuation*' gera dois movimentos paralelos, a expansão dos recursos do empreendedor e os ajustes e redefinições de novos fins.

Figura 1- O '*effectuation*' em ação



Fonte: Nunes-Pereira (2014)

Na figura 1, pode-se perceber que a lógica de *'effectuation'* começa pelos meios que se tem disponíveis, baseado em “**quem eu sou**: características, hábitos, gostos e costumes; **o que eu sei**: educação, formação e experiência; **quem eu conheço**: sua rede de relações.” (NUNES-PEREIRA, 2014 p.21). A partir disso, o empreendedor interpreta seu contexto e suas oportunidades para perceber o que pode fazer para alcançar possíveis fins. As parcerias representam articulações com outras pessoas, sendo uma forma de validar ideias, engajar indivíduos e diminuir incertezas. Por isso, o empreendedor busca conquistá-las. Assim, se estabelece um comprometimento com esses parceiros e se abre a perspectiva de novos meios, que representam uma expansão de recursos e de novos possíveis fins, o que gera um ajuste, redirecionamento ou amadurecimento do empreendimento.

3. METODOLOGIA

O estudo trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, qualitativa, descritiva e exploratória (GIL, 2002; VERGARA, 2015). A parte descritiva tem como objetivo a descrição das características do *'effectuation'* na prática de 2 empreendedores no Rio de Janeiro, ao longo do tempo, à frente de um negócio social. Busca-se na parte exploratória identificar a influência da lógica de *'effectuation'* no desenvolvimento do negócio social. Com isso, podemos estabelecer relações entre os empreendedores sociais, o negócio social e a

lógica de *'effectuation'*.

Primeiramente foi feita uma pesquisa bibliográfica, com base em artigos científicos nacionais e internacionais, livros, teses e trabalhos apresentados em congressos, caracterizados por Gil (2002) como as principais referências que constituem tal tipo de pesquisa. Foram utilizadas as bases Scielo e Google Acadêmico e as buscas seguiram o seguinte critério:

- As palavras-chave foram pesquisadas paralelamente, utilizando os termos: (1) empreendedorismo social e *social entrepreneurship*; (2) Negócios sociais, negócios de impacto social, *social business*; e (3) *'effectuation'* como delimitadores aos títulos.
- Foram delimitados artigos a partir do ano 2000.
- Foram selecionados as pesquisas científicas relacionadas às áreas de administração, economia e ciências sociais;
- Das pesquisas pertencentes às áreas selecionadas, buscaram-se pesquisas teóricas sobre os temas negócios sociais e empreendedorismo social, já que traziam um panorama sobre o assunto, os conceitos chaves e os principais autores;
- Sobre a palavra-chave *'effectuation'*, especificamente, foram selecionados todos os artigos publicados por Sarasvathy, sendo a criadora do tema.
- Foi incluída uma tese de doutorado sobre o tema *'effectuation'*, presente no banco de teses da COPPE-UFRJ, como indicação de leitura do orientador do trabalho. A fim de se trazer outra visão sobre a temática, a não ser da própria autora e criadora Saras Sarasvathy.

Além disso, na parte empírica, foi estabelecida uma pesquisa documental com documentos de segunda mão, que segundo Gil (2002) são materiais que já foram analisados de alguma forma, no caso pelos empreendedores da empresa estudada. Estes são relatórios de pesquisa de marketing, estatísticas de marketing e planos estratégicos da organização, que ajudam a analisar as tomadas de decisão, os caminhos pautados pelos empreendedores e as lógicas intrínsecas. Os documentos foram disponibilizados pela Barkus educacional após as entrevistas.

Foram feitas duas entrevistas semiestruturadas, em que as perguntas foram desenvolvidas a partir do referencial teórico e categorizadas a priori, de acordo com os 5 meta-princípios propostos por Nunes-Pereira (2014): (1) prática; (2) foco; (3) estratégia; (4) atitude; (5) lógica. A entrevista foi estruturada em dois blocos, o primeiro busca mapear o perfil sociodemográfico dos empreendedores, e o segundo busca entender a trajetória

empreendedora e o desenvolvimento do negócio social. A entrevista foi feita com a fundadora e o fundador do negócio social; as conversas foram gravadas integralmente e cada uma teve 1h30 de duração.

O tratamento dos dados foi feito por meio da análise dos trabalhos que compõem a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura na íntegra das informações contidas nos artigos, livros e documentos, com o objetivo de mapear como abordam e se relacionam com as temáticas em questão e como caracterizam os conceitos-chave. Ademais, foram analisados os documentos que compõem a pesquisa documental, buscando entender os dados que a empresa tinha disponível para fundamentar suas decisões, quais as informações levantadas e como os empreendedores constroem sua visão contextual em prol do desenvolvimento de diretrizes.

Já as duas entrevistas, foram transcritas e passaram por uma análise de conteúdo. Buscou-se observar nas falas desses fundadores a lógica do *'effectuation'* aplicada ao contexto do negócio social e como suas atitudes e características dialogam com os 5 meta-princípios do *'effectuation'* (NUNES-PEREIRA, 2014).

4. RESULTADOS

Os resultados foram divididos em 2 partes: a primeira relaciona a lógica de *'effectuation'* com o conteúdo da trajetória dos 2 empreendedores no desenvolvimento do negócio social; em seguida, analisou-se os empreendedores de acordo com os 5 meta-princípios propostos por Nunes-Pereira (2014) em sua tese de doutorado sobre *'effectuation'*: (1) a prática; (2) o foco; (3) a estratégia; (4) a atitude; (5) a lógica;

4.1 O NEGÓCIO SOCIAL, OS EMPREENDEDORES SOCIAIS E O *'EFFECTUATION'*

4.1.1 A BARKUS COMO NEGÓCIO SOCIAL E OS EMPREENDEDORES SOCIAIS

Segundo Teodósio e Comini (2012) negócios são pressionados cada vez mais a dialogar com a realidade e com as problemáticas socioambientais, desenvolvendo relações de mútuo benefício com a sociedade (*Win-win relationship*). Assim, segundo os autores, emergem os negócios sociais, como a Barkus Educacional.

De acordo com a fundadora e o fundador da organização, Bia Santos e Marden Rodrigues, a Barkus tem um propósito social e é um negócio ao mesmo tempo, que se utiliza dos mecanismos de mercado para oferecer educação financeira como um serviço acessível. Além disso, os empreendedores sociais ressaltam que a empresa foca em grupos minorizados como público-alvo, levando em conta recortes sociais e de gênero. Podemos perceber essas ideias a partir da fala dos entrevistados abaixo:

“A Barkus nasceu como um negócio social, e tem se tornado uma *startup* por conta da inclusão de tecnologia e de inovação dentro dos nossos processos, nossas metodologias. Mas ela sempre será um negócio de impacto social por ela ter o objetivo de ser um negócio, mas ao mesmo tempo resolver um problema social. (...) temos essa missão, de levar educação financeira para grande parte da população com foco principalmente em grupos minorizados: mulheres, negros, LGBTQI+ e camadas com menos acesso a recursos.” (Bia)

“A Barkus é um negócio de impacto social que lida com educação e usa tecnologia para disseminar e democratizar o acesso à educação financeira no Brasil. E por ser um negócio de educação que trabalha com tecnologia... a gente ganha o termo *EdTech*. E por ser um negócio social, nós gostamos de achar que a Barkus é uma *EdTech* Social. Nosso trabalho é levar educação financeira de cabo a rabo para as pessoas, desde crianças e adolescentes até pessoas mais velhas, tratando os diversos dilemas financeiros que eles têm (...) a gente tem dificuldade de definir apenas 1 nicho, mas a gente sabe que por sermos um negócio social, uma das características que nos torna um negócio social é o público alvo que direcionamos nossas soluções (...) de forma geral o público que a gente sempre se esforça para estar junto é o público de baixa renda, fora outros grupos minorizados, né? Levando em consideração recortes raciais, de gênero... que são pessoas que de certa forma a gente pode determinar que têm menos privilégios (...) por isso precisam de apoio para terem acesso à educação de qualidade, que é inclusive um objetivo de desenvolvimento sustentável.” (Marden)

Por meio das falas dos entrevistados, podemos percebê-los como verdadeiros empreendedores sociais, à frente de uma organização que une sustentabilidade financeira com geração de valor social, sendo denominada um negócio social (TEÓDÓSIO E COMINI, 2012).

4.1.2 O ‘EFFECTUATION’ EM AÇÃO

Partindo do entendimento da Barkus como um negócio social, buscou-se estabelecer relações da lógica de ‘*effectuation*’ com a trajetória desses empreendedores. A partir disso, foram percebidas similaridades entre a jornada da Bia e do Marden com o conceito descrito por Sarasvathy (2001a, 2001b). De acordo com a lógica de ‘*effectuation*’, os empreendedores começam com os meios que se tem disponíveis para articular e validar suas empreitadas

(SARASVATHY, 2001a). Baseiam-se em “Quem eu sou”; “O que eu sei” e “Quem eu conheço” (SARASVATHY, 2001a, 2001b). Além disso, não contam com um objetivo específico, e sim, permitem que os objetivos surjam ao longo do tempo, por meio da relação com parceiros, e dos resultados obtidos (SARASVATHY, 2001a). As falas abaixo representam tais aspectos:

“No início, a gente não sabia muito bem o que a gente estava fazendo, a gente só queria solucionar um problema que era muito doloroso para a gente, como jovem que também veio de periferia e de famílias que passaram dificuldades. (...) Educação financeira foi muito importante para mim e a gente queria de alguma forma compartilhar mais sobre isso com o máximo de pessoas possível. Isso era muito nítido por conta de um projeto da escola. (...) A gente fez uma extensa pesquisa na escola (ensino médio) incentivado por 2 professores e isso se transformou em um projeto e a gente levou esse projeto para 3 lugares do Brasil, 3 feiras de ciência. Isso eu tinha 16 anos. E ali a gente já percebia o quanto as pessoas não sabiam sobre o tema, o quanto era algo muito inacessível, então, tudo se uniu a partir do momento que a ideia da Barkus começou. Só para você ter ideia, a gente ficou um tempo sem... Eu e os fundadores da Barkus... sem se falar no início da faculdade, por conta dos corres da vida e tudo mais... E aí a gente só se reuniu por conta de uma ligação de um dos professores, um dos mentores do projeto [na época], nos convidando para dar uma palestra numa escola privada. E aí eu liguei para os meninos e disse ... 'Cara', rolou uma oportunidade aqui da gente fazer uma palestra, eu não podia deixar de falar com vocês, vamos juntos (...) eles se animaram, a gente se reencontrou, criamos um material e nesse momento a gente entrou no *flow*. Foi nessa palestra que a gente entendeu que queria trabalhar com educação financeira e com educação de alguma forma. (Bia)

“A Barkus tem uma missão bem definida e uma visão bem definida também, mas na prática o que a gente entende é que a missão e a visão elas se tornam mais maleáveis conforme o foco que a gente tem no produto. A gente tem uma visão de futuro em relação a Barkus que é se tornar uma referência nesse assunto enquanto empresa no Brasil, e a missão que a gente sempre aborda para explicar o que é a Barkus, é democratizar o acesso à educação financeira. Mas é óbvio, que como eu disse no início desta resposta... dependendo da forma como a gente democratiza, se é através dos adultos, se é através das crianças, dos adolescentes... essa missão ela ganha especificidades na forma, no acesso, quem paga, quem ganha, quem usa, quem influencia e é influenciado. (...) Naturalmente os objetivos do negócio mudam com o tempo. Até porque os objetivos do negócio se misturam com objetivos do mercado na medida em que a gente vai percebendo que o que a gente está produzindo precisa se encaixar nas necessidades de mercado. (...) No começo a gente consegue esboçar (uma missão), mas só ao longo do processo a gente consegue definir. Porque enquanto não se materializa, enquanto não se torna prática, a gente não sabe o que quer.” (Marden)

Marden Rodrigues e Bia Santos passam a se aproximar da ‘educação financeira’ ainda na escola e começam a enxergar valor na temática, o que passa a influenciar na ideia de ‘quem eles são’ (SARASVATHY, 2001a, 2001b, NUNES-PEREIRA, 2014). Com isso,

tiveram contato com mentores, outros professores e aprendizes, o que também deixa claro a influência de ‘quem eles conhecem’ e as parcerias que estabeleceram, no desenvolvimento do negócio social (SARASVATHY, 2001a, 2001b, NUNES-PEREIRA, 2014). Esse contexto de conhecimento, expansão, descoberta e oportunidade, ajuda os empreendedores a entender e agregar a ‘o que eles sabem’ (SARASVATHY, 2001a, 2001b, NUNES-PEREIRA, 2014) e o que poderiam fazer com aquilo que sabem. Bia ressalta já perceber naquele momento o quanto a educação financeira era inacessível para as pessoas.

A partir disso, Marden e Bia, entendem que poderiam democratizar um conhecimento que foi importante na formação deles e, assim, impactar a vida de outras pessoas que passassem a se educar financeiramente.

Ainda de acordo com a fala anterior dos empreendedores, fica claro que a Barkus, desde seu início, construiu os objetivos e estratégias ao longo do processo, de forma contingencial e adaptada aos meios que tinham disponíveis, o que eles eram, o que eles sabiam e quem eles conheciam foram as referências que os possibilitaram o melhor entendimento sobre o próprio negócio, o que poderiam fazer e as oportunidades que poderiam buscar. Os parceiros, além de ajudarem na validação do negócio, também trocaram conhecimentos e abriram portas para projetos e palestras. O comprometimento com essas parcerias possibilita o surgimento de novos meios e novos objetivos. (SARASVATHY, 2001a, 2001b).

Vale ressaltar, que o negócio social teve uma parcela importante de parceiros e apoiadores ao longo do tempo, o que para Sarasvathy (2001b) é uma estratégia da lógica de ‘*effectuation*’. Foram professores do ensino médio da escola que os empreendedores estudaram juntos, um mentor da escola de educação financeira do Rio previdência, programas de aceleração de diferentes organizações, como o SEBRAE. Além de outros educadores financeiros, escolas privadas e órgãos públicos, como a CVM. A fala da Bia deixa claro esse cenário:

“A gente tinha um contato de um dos grandes mentores da Barkus, gestor da primeira escola de educação financeira do Brasil, a escola de educação financeira do Rioprevidência. A gente descobriu a escola por meio de um professor e a gente bateu lá, mandou email e falou: Olha, a gente tem um projeto de educação financeira, vocês podem apoiar a gente? (...) o mentor falou: eu posso dar material para vocês, vocês podem assistir às aulas (...) a gente começou a conversar com ele, entendendo as possibilidades. Tanto que depois ele me chamou pra estagiar e foi lá que eu fiz o primeiro contato com os educadores financeiros, com órgãos públicos, com a CVM, com instituições que estavam relacionadas à educação financeira (...) eu comecei a participar dos cursos, comecei a atender as

pessoas. Ele (o mentor) abriu espaço para a gente fazer cursos lá. Então, assim, a escola do Rioprevidência foi meio que um berço pra gente tentar entender quem tá na cena. Isso não foi estruturado. (...) O Marden foi estagiar lá também, até a gente decidir juntar dinheiro, abrir mão do estágio e se dedicar a Barkus 100%. (...) Em 2016, nós entramos em um programa de aceleração chamado Impacta do Sebrae e foi quando a gente começou a definir também quais seriam as missões, visões e valores. (...) então isso veio um pouco depois da ideia do negócio” (Bia)

Sarasvathy (2001a, 2001b) ressalta que o empreendedor também conta com um contexto de escassez de tempo e recursos, que está relacionado à lógica de *'effectuation'*, já que essa escassez inviabiliza decisões mais estruturadas e premeditadas. Na pesquisa de campo, de acordo com Marden, que é considerado o responsável pelos produtos da Barkus, um dos maiores desafios enfrentados por ele é justamente a falta de tempo e de recursos para absorver, aprender e operar tudo o que precisa ser desenvolvido em torno de um produto e da operação como um todo. Veja a fala abaixo:

Eu sou gestor de produto, sou CPO... e isso significa que enquanto uma EdTech Social, eu sou responsável por desenvolver as metodologias da equipe de educadores, estipular prazos e cronogramas entre todos os fornecedores que a gente tem. (...) É preciso estar com olho em tudo, mas eu também ponho a mão na massa... eu produzo conteúdo, eu sou professor, então acima de tudo eu sou um educador dentro da empresa. (...) O maior desafio é que enquanto Startup (...) que não teve investimento externo e portanto nunca teve certo conforto financeiro para investir, fazer contratações em massa e tudo mais... A gente assumiu uma postura de vender produtos e serviços sem tê-los efetivamente. Então, na prática, quando uma venda acontece automaticamente acende uma luz verde de felicidade, que essa venda vai gerar mais caixa, mais produção. Mas acende uma luz vermelha: olha, você vai ter que fazer muita coisa em muito pouco tempo. E isso gera vários desconfortos principalmente em relação às minhas habilidades, né? Às vezes surgem desafios dos quais eu não tenho habilidade ainda, desafios que eu tenho que cumprir, superar, enquanto eu aprendo. Então, não existe muito uma cadeia ordenada do tipo... Ah, eu fui formado pra isso, eu tenho essas competências, e agora eu executo esse tipo de trabalho na minha rotina... Não é isso! A gente sempre tem que tá aprendendo coisas do zero, para poder conhecer uma nova tecnologia, para elaborar uma nova forma da gente engajar nossos estudantes. (Marden)

A lógica de *'effectuation'*, segundo Sarasvathy (2005) favorece os empreendedores a se posicionarem no que ela chama de *'Suicide Quadrant'*. Uma posição de negócio que estabelece um novo produto, em um novo mercado. Isso porque, segundo Sarasvathy (2001b) o *'effectuation'* não assume um mercado pré-existente, e sim um 'mercado' pensado a partir dos meios e parcerias que se estabeleceram no contexto dos empreendedores. Perry, Chandler e Markova (2012) acrescentam que a lógica do mercado tradicional, causal, se baseia em um

olhar mais analítico e segmentado em mercados já existentes. Assim, acabam por negligenciar novos mercados e novas possibilidades e se afastam da lógica de *'effectuation'* assumida pelos empreendedores.

Na pesquisa de campo, pudemos perceber que os empreendedores da Barkus se encontram no *'Suicide Quadrant'*. Já que, de acordo com o que tinham, onde estavam e quem conheciam, foram criando meios e objetivos em torno de um assunto emergente, que é a educação financeira. Com isso, adentraram em um novo mercado e ao longo do tempo foram lapidando a perspectiva de se propor novos produtos nesse contexto. Entretanto, tudo isso foi se desdobrando sem que os empreendedores se enxergassem, a princípio, em algum mercado ou até perceberem a existência de 'mercados'. Mas, posteriormente, dedicaram energia para se posicionar nesse novo mercado, que entenderam pertencer, para educar possíveis clientes da importância desses novos serviços. Veja as citações dos empreendedores a seguir:

“Eu sentia que nem tinha mercado. Eu não podia nem falar que era um novo mercado, eu falava assim: cara, se a gente quiser trabalhar com isso, parece que... a sensação que eu tinha, né... parece que eu tenho que educar as pessoas para elas sentirem a necessidade de me pagar. Ou seja, era como se eu estivesse criando uma necessidade nas pessoas. Então, isso era uma sensação péssima (...). O mercado foi se consolidando um pouco mais, à medida em que os anos foram passando e tendo vários agentes se movimentando em prol do assunto. Principalmente com a ascensão do 'Youtube' enquanto rede social.” (Marden)

“(...) a gente nem sabia o que era mercado direito, a gente só sabia que era o caminho. E a partir disso a gente começou a voltar o contato com as pessoas e as coisas foram se desenrolando.” (Bia)

Podemos perceber que, dada toda jornada dos empreendedores sociais à frente e no desenvolvimento do que hoje chamam de *'EdTech Social'*, eles se encaixam nas características descritas por Sarasvathy (2001a, 2001b) como indivíduos que utilizam da lógica de *'effectuation'* como uma expertise própria, empreendedora (SARASVATHY, 2005).

Marden e Bia partiram de meios disponíveis e estabeleceram seu futuro ao longo do caminho, com o que tinham, através de parceiros que abriram portas, agregaram conhecimentos ou ampliaram suas visões de mundo e possibilidades. Isso possibilitou que eles acessassem cada vez mais novos meios e somassem novos objetivos. Gerando um ciclo de expansão de recursos e de possibilidades. Este ciclo, ilustrado por Nunes-Pereira (2014) e baseado nas ideias de Sarasvathy (2001a, 2001b), é denominado *'Effectuation em ação'*, e foi

a lógica que deu base aos empreendedores da Barkus no desenvolvimento do negócio social e na criação dos produtos que oferecem.

4.2 OS EMPREENDEDORES, A LÓGICA DE ‘EFFECTUATION’ E OS 5 META-PRINCÍPIOS

Para entender de maneira estruturada a racionalidade de ‘*effectuation*’ nas realidades dos indivíduos empreendedores analisados, categorizamos o conteúdo das entrevistas de acordo com os 5 meta-princípios da lógica de ‘*effectuation*’ proposto por Nunes-Pereira (2014) e baseado nos estudos de Sarasvathy (2001a, 2001b, 2003). São eles: (1) a prática; (2) o foco; (3) a estratégia; (4) a atitude; (5) a lógica.

4.2.1 A PRÁTICA (*Bird-in-hand*)

Segundo Nunes-Pereira (2014) e Sarasvathy (2001a, 2001b), no que se refere à prática (*Bird-in-hand*), o empreendedor parte com o que “tem na mão”. É o momento em que levanta a ideia de quem ele é, o que ele sabe fazer e estabelece relações com quem ele conhece, a fim de validar suas ideias e investir em redes que possam ajudá-lo a cumprir seus objetivos. Nesse cenário, os empreendedores da Barkus assumiram uma trajetória semelhante à proposta por Sarasvathy. Tiveram contato entre si e com o assunto ainda na escola, a partir daí entenderam uma necessidade de acordo com as interações que estabeleceram e perceberam que sabiam fazer e tinham um propósito relacionado a ausência que notaram. O passo seguinte se deu em articular parceiros para validar, apoiar e expandir as ideias do projeto. Ao longo do tempo foram se desdobrando novos objetivos e metas, e de acordo com a sinergia que vivenciaram e as oportunidades que enxergavam nesse contexto foram construindo o próprio futuro no decorrer do caminho. A fala dos empreendedores contextualiza a prática (*Bird-in-hand*) de ‘*effectuation*’ (SARASVATHY, 2001a, 2001b):

“A gente fez uma extensa pesquisa na escola, incentivados por 2 professores. A gente levou esse projeto para 3 lugares do Brasil, 3 feiras de ciência. Eu tinha 16 anos. E aí a gente já percebia o quanto as pessoas não sabiam sobre o tema (educação financeira), o quanto era algo muito inacessível. Então, tudo se uniu a partir do momento em que a ideia da Barkus começou.” (Bia)

“A Barkus não teve um início muito estruturado, então a gente foi fazendo e com o tempo houve um entendimento de que a gente era um negócio e que a gente queria viver disso (...) teve um processo de

quase um ano, da gente trocando sobre isso, entendendo como seria, se dedicando um pouco e daí a gente decidiu se tornar um negócio.” (Bia)

“(…) a Bia parte dos meios que ela tem pra fazer as coisas, até hoje é um pouco assim (…) eu até me esforcei pra ter um olhar maior de planejamento, mas sempre fui muito intuitiva. (…) Se eu parasse realmente para olhar, planejar, estruturar, pesquisar… provavelmente a gente não teria nem começado”. (Bia)

“Tanto antes quanto hoje, a gente precisa lidar com os meios que tem, que não são tantos e tanto antes quanto agora a gente tem um grau de planejamento de cuidado e de construção dos objetivos.” (Marden)

4.2.2 O FOCO (*Affordable Loss*)

No que tange o ‘Foco’ (*Affordable Loss*), Sarasvathy (2001a, 2001b) afirma que os empreendedores aceitam perdas que sejam acessíveis de gerir com os recursos disponíveis e, de acordo com a lógica de ‘*effectuation*’ o foco estaria em quanto se está disposto a perder. Na pesquisa de campo, os empreendedores da Barkus afirmaram não refletir muito sobre perdas ou ganhos, pois sempre teriam mantido foco no propósito. Apesar disso, assumem apenas riscos controlados em relação ao desenvolvimento do negócio, por meio da ajuda de parceiros e com as oportunidades que surgiram ao longo do processo, o que demonstra uma relação maior com ‘o que podem perder’, do que com ‘o que planejam ganhar’. As falas dos empreendedores a seguir:

“(…) Naquela época eu era muito guiado pelo propósito, parecia algo meio que espiritual até.” (Marden)

“(…) Nem sei se eu pensava muito nisso (quanto pode perder ou planeja ganhar) (…) tinha um propósito e um sonho muito grande envolvido.” (Bia)

4.2.3 A ESTRATÉGIA (*Patchwork Quilt*)

Na lógica de ‘*effectuation*’, as estratégias (*Patchwork Quilt*) são baseadas nas parcerias. Com o objetivo de validar ideias, captar apoiadores e diminuir as incertezas. (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003). Durante as entrevistas, os empreendedores demonstraram extrema importância das parcerias para o desenvolvimento do negócio e reconhecem que foram apoiados ao longo do tempo. As estratégias surgiram a partir das

articulações e oportunidades advindas de parceiros, mentores e apoiadores. Algumas falas dos empreendedores:

“(…) A gente sempre foi muito ajudado, porque as pessoas vêem genuinamente que a gente tem um propósito que vai além do dinheiro. (...) As pessoas querem (ajudar), elas entram em contato e falam: como eu consigo ajudar vocês? Isso é muito louco, né? Eu me sinto muito feliz por isso. Da mesma forma que hoje, e durante nossa trajetória inteira, sempre que a gente recebia a gente também batia na porta e perguntava como a gente podia ajudar. Hoje eu dedico uma parte da minha semana sempre para conseguir falar com uma pessoa que está precisando de ajuda, dar uma consultoria gratuita. (...) Eu sempre de alguma forma me esforço para fazer algo pelas pessoas da mesma forma que elas fazem pela gente, sabe?” (Bia)

“A gente tinha um contato de um dos grandes mentores da Barkus, gestor da primeira escola de educação financeira do Brasil, a escola de educação financeira do Rioprevidência. A gente descobriu a escola por meio de um professor”. (Bia)

“Depois daquela palestra inicial que a gente fez na escola. A Bia e o Wallace entraram em contato com as escolas que eles estudaram para ver se a gente não tinha abertura para ir lá fazer mais palestras também. Assim, a gente foi pra escola pública em Niterói, a gente deu aula em EJA - educação de jovens e adultos... e foi sentindo ainda que sem pretensão nenhuma, a gente não tinha um plano de negócio.” (Marden)

4.2.4 A ATITUDE (*Lemonade*)

As atitudes (*Lemonade*) de acordo com a lógica de ‘*effectuation*’ passam pela ideia de que os empreendedores sabem que não tem controle de tudo, os erros acontecem e novas oportunidades serão criadas a partir disso. Por esse entendimento, são otimistas com as adversidades (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003). Na Barkus, os empreendedores tiveram claro otimismo durante o desenvolvimento do negócio e concordam que é preciso ser positivo diante das adversidades.

“(…) A Bia é positiva (diante das adversidades). A gente pegava e fazia e vai dar certo, e se não der certo a gente vai arranjar uma outra forma de fazer.” (Bia)

“(…) no início a gente precisa ser cego para algumas coisas, a gente precisa ser otimista mesmo. Porque eu acho que algumas coisas que envolvem muito risco, envolvem muitos resultados, mas só depois de um tempo.” (Marden)

“(...) Mesmo com poucos recursos a gente tinha otimismo de que seria o suficiente para a gente dar só o primeiro passo.” (Marden)

4.2.5 A LÓGICA (*Pilot-in-the-plane*)

A lógica (*Pilot-in-the-plane*) cria uma visão macro do ‘*effectuation*’, levando em conta que o futuro pode ser influenciado por meio das ações, podendo assim, o empreendedor criar suas próprias oportunidades no presente, com o objetivo de se construir um possível futuro, que é incerto. Os empreendedores preferem criar o futuro a tentar prevê-lo. (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2003). Na Barkus, os empreendedores demonstraram agir no presente e lidar com as problemáticas do agora. Entretanto, os empreendedores demonstraram ter preocupação em estabelecer uma lógica causal para se planejar em relação ao futuro. O que tem ligação com o fato de terem frequentado universidades e terem se aproximado da lógica causal, estabelecida pelo mercado e, segundo Sarasvathy (2001b) ensinada por grandes cursos de gestão.

“(...) Eu faço as coisas no presente, tipo muito, assim... eu me mato no presente, mas em prol de um ganho, de um olhar pro futuro, sempre. (...) A perspectiva de futuro está sempre envolvida, não sei se é porque eu fiz administração né. Por menos estruturado que seja, não uma planilha com a perspectiva de futuro, mas eu tenho planos, por exemplo, muito nítidos para esse ano, onde eu quero que a Barkus chegue, que vão ser os resultados que a gente vai alcançar, faturamento...” (Bia)

“Eu ajo no presente 100%. O meu lema é: isso aí é problema para o Marden do futuro. (...) Eu vejo o problema que está na minha frente e eu o resolvo. (...) Me ajuda a não pirar, me ajuda a selecionar, priorizar e ter uma vida. (...) Apesar de ter uma visão de futuro, com os recursos que eu tenho, eu posso dar o próximo passo? Se eu posso, eu vou adiante.” (Marden)

Ao relacionar as falas dos empreendedores de acordo com cada um dos meta-princípios do ‘*effectuation*’ de Nunes-Pereira (2014), baseado nas obras de Sarasvathy (2001a;2001b; 2003), foram percebidas semelhanças na prática, no foco, na estratégia, na atitude e na lógica. Ou seja, as características associadas a cada um dos 5 meta-princípios da lógica de ‘*effectuation*’, convergem características dos empreendedores analisados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos perceber que o *'effectuation'*, discutido por Sarasvathy, 2001a; 2001b; 2003), de fato é uma lógica presente na trajetória dos empreendedores analisados e, conseqüentemente, no desenvolvimento do negócio social Barkus Educacional. Primeiramente, há um contexto de escassez de recursos e de tempo. Bia e Marden só obtiveram a primeira renda a partir de um estágio remunerado na faculdade, que estabeleciam em paralelo com a Barkus Educacional, que ainda não gerava recursos significativos aos empreendedores. O tempo de dedicação ao projeto era escasso, pela quantidade de atividades que acumulavam durante o dia-a-dia: faculdade, estágio, estudos, deslocamentos e, por último, as atividades da Barkus em si. Ademais, eles construíram seus objetivos por meio das oportunidades que surgiram, adaptados de forma contingencial dada às necessidades. Nas entrevistas, Bia e Marden também relataram que buscaram manter o foco nas demandas do presente e correr riscos controlados, além de estabelecerem uma rede de parceiros, mentores e apoiadores que proporcionaram oportunidades importantes e reduziram barreiras de entrada.

Ao relacionar o conteúdo das entrevistas especificamente com os 5 meta-princípios da lógica de *'effectuation'* (NUNES-PEREIRA, 2014), encontramos convergências entre a teoria de cada um dos princípios e as características de cada empreendedor. Entretanto, os empreendedores sociais afirmaram que buscaram em determinados momentos estruturar ideias e objetivos previamente, além de documentos estratégicos, a fim de se construir uma visão a médio e longo prazo, dada a influência da universidade e do conhecimento dos modelos tradicionais de gestão. Isso se relaciona com a lógica oposta, de *'causation'* - em que o objetivo da organização é traçado previamente e se reúne meios para que ele possa ser atingido (SARASVATHY, 2001a). Por meio da análise documental, foram percebidos documentos estratégicos de marketing, de estudos de mercado, estudos de marca e concorrentes, todos elaborados a partir de 2019.

Com isso, podemos perceber que a existência tanto da lógica de *'causation'*, quanto de *'effectuation'* na realidade da Barkus. Tal coexistência é justamente prevista de acordo com Sarasvathy e Dew (2008), como um processo normal, associado ao amadurecimento do próprio negócio e suas relações com o mercado e as escolas de negócio.

O *'effectuation'* é uma expertise empreendedora, mas que coexiste com a lógica causal, assim como outros aspectos das vivências desses empreendedores que influenciam em suas decisões (SARASVATHY e DEW, 2008). A partir disso, sugere-se novas pesquisas

focadas apenas no processo de coexistência entre a lógica de *'causation'* e *'effectuation'* na realidade dos empreendedores sociais.

REFERÊNCIAS

AHMAD, N., SEYMOUR R. G. Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. OECD Statistics Working Papers. OECD Publishing. 2008.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.30, n.1, p. 1-22, 2006.

BIGNETTI, L. P.; As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*. v.47, n. 1, p.3-14, 2011.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F.M.F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: XXX Encontro anual da ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F.M.F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. In: XXXIII Encontro anual da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009

GAULEJAC, V.; Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GIL, A. C.; Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PNAD COVID19, 2020. Disponível em < <https://covid19.ibge.gov.br/>> Acesso em 12/12/2020

INAF - Indicador de Alfabetismo Funcional. INAF BRASIL 2018 - Resultados preliminares, 2018. Disponível em < https://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2018/08/Inaf2018_Relat%C3%B3rio-Resultados-Preliminares_v08Ago2018.pdf > Acesso em 14/07/2021

ITUASSU, C. T., & TONELLI, M. J. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, V. 12(1), P. 86-111. 2014

MOBILE TIME. Panorama Mobile Time/Opinion Box sobre mensageria móvel no Brasil, 2020. Disponível em < <https://www.mobiletime.com.br/noticias/27/02/2020/whatsapp-alcanca-presenca-recorde-em-99-dos-smartphones-no-brasil/>> Acesso em 15/08/2021

NUNES-PEREIRA, I. A Rocinha Empreendedora: estudo sobre Effectuation, Redes e Empreendedorismo Situado. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFRJ/COPPE, Rio de Janeiro, 2014.

ONU. O Relatório do Desenvolvimento Humano de 2013 - A Ascensão do Sul: Progresso Humano num Mundo Diversificado, 2013. Disponível em < http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_portuguese.pdf> Acesso em 14/07/2021

ONU - Organização Das Nações Unidas. IPCC report: 'Code red' for human driven global heating, warns UN, 2021. Disponível em < <https://news.un.org/en/story/2021/08/1097362> > Acesso em 14/07/2021

ROSOLEN, T. TISCOSKI, G. P. e COMINI, G. M.; Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*. v.3 n.1 p. 85-105, 2014.

SARASVATHY, S.D.; Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 243-263. 2001a

SARASVATHY, S.D.; What makes entrepreneurs entrepreneurial?. 2001b.

Disponível

em <https://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf> Acesso em 21/02/2021

SARASVATHY, S. D.; Entrepreneurship as a Science of the Artificial. *Journal of Economic Psychology*, v. 24 p. 203-220. 2003

SARASVATHY, S. D., DEW N.; New market creation as transformation. *Journal of Evolutionary Economics* v. 155, p. 533-565. 2005

SARASVATHY, S. D. & DEW, N.; Effectuation and over-trust: Debating Goel and Karri. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 32, p. 727–738. 2008

SCHUMPTER, J. A.; *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Editora Fundo de Cultura. Rio de Janeiro, 1961

TEODOSIO, A. D. S. S.; COMINI, G.; Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração*, v. 47, n. 3, p. 410-421. 2012

VERGARA, S.; *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Nem todas as perguntas serão relevantes / apropriadas em todas as situações da entrevista.

A entrevista possui dois blocos, sendo o segundo bloco subdividido em 4 tópicos:

1. Informações pessoais
2. Trajetória empreendedora e o negócio social
 - 2.1 O negócio social
 - 2.2 Contextualização e relação com os conceitos
 - 2.3 Decisões e estratégias dos empreendedores: Análise dos Meta-princípios de *'effectuation' X 'causation'*
 - 2.4 Finalização

1. Informações pessoais

Nome Completo do Entrevistado:

Idade:

Onde mora:

2. Trajetória empreendedora e o negócio social

2.1 O negócio social

- O que é a Barkus Educacional?
 - O que a Barkus faz?
 - Para quem?
 - Como funciona? (processo e estrutura)
- Quais os objetivos e propósitos? Por quê?

- Qual a missão? Qual a visão?
 - Quando chegaram a essas definições, é essa missão desde sempre?
- Qual(is) a(s) experiência(s) de maior sucesso na gestão do seu negócio?
- Qual(is) o(s) maior(es) desafio(s) que vocês enfrentam/já enfrentaram/superaram na gestão do negócio?

2.2 Contextualização/ relação com conceitos

- Me conta um pouco sobre sua trajetória empreendedora, desde onde começou?
 - Onde começou o seu contato com o tema? Na época era um novo mercado?
 - Quando veio a empresa?
 - Por quê?
 - De que forma se articulou?
 - Com o que você começou?
 - Quem ajudou?

2.3 Decisões e estratégias dos empreendedores: Análise dos Meta-princípios de *'effectuation'* X *'causation'*

- Até que ponto você acha que se arriscou ao escolher empreender com a Barkus?
 - De que forma se arriscou? Como? Quando? Por quê?
- Quais os recursos iniciais você tinha para começar na época?
- Como decidiram e no que se basearam ao lançar a empresa e/ou os serviços que oferecem?

- Quando começaram você tinha um planejamento inicial? Como era?
 - Tinha objetivos claros?
 - Tinha metas?
 - Tinha estratégia?
 - Como era construído ou documentado?

- O que mudou do planejamento naquela época para agora?

- Você, ao gerir, pensa muito no médio e longo prazo ou age mais no presente?
 - Vocês decidem coisas na hora?
 - Desde sempre foi assim na Barkus?
 - Isso se tornou necessário? por quê?

- Você tem/teve e considera importante parceiros e apoiadores?

- Qual a relação com seus parceiros?
 - Onde e de que forma você conheceu os principais parceiros e clientes da Barkus?
 - Porque, em sua opinião, estes públicos se engajam?

- Cite algumas coisas que seus principais parceiros puderam contribuir

- Qual sua relação com os concorrentes?
 - Você os leva em consideração?
 - Desde sempre?

- Já cometeram erros? Como encaram os erros? Me dê exemplos

- As estratégias e decisões tomadas costumam mudar muito?

- Me dê exemplos

- Como se comportam diante das adversidades? Me conta algumas?

- Você no início da Barkus (o entrevistado) ...
Partia com os meios disponíveis que tinha ou construía um objetivo, planejava, estruturava e daí começava?
 - E agora?
 - De que forma esse processo te ajudou na Barkus?
 - De que forma esse processo atrapalhou?

- Você no início da Barkus (o entrevistado) ...
Tinha foco em quanto poderia perder ou pensava mais em quanto poderia ganhar?
 - E agora?
 - De que forma esse processo te ajudou na Barkus?
 - De que forma esse processo atrapalhou?

- Você no início da Barkus (o entrevistado) ...
Tinha a estratégia de estabelecer parcerias ou focava mais em analisar a concorrência?
 - E agora?
 - De que forma esse processo te ajudou na Barkus?
 - De que forma esse processo atrapalhou?

- Você no início da Barkus (o entrevistado) ...
Era positivo ou negativo diante das adversidades?

- E agora?
 - De que forma esse processo te ajudou na Barkus?
 - De que forma esse processo atrapalhou?
- Você no início da Barkus (o entrevistado) ...
Agia no presente ou tentava prever o futuro?
 - E agora?
 - De que forma esse processo te ajudou na Barkus?
 - De que forma esse processo atrapalhou?
- A Barkus hoje se planeja mais? pensa mais no longo prazo? se organiza melhor?
 - Por quê?
 - Quais os pontos positivos disso?
 - Quais são os pontos negativos disso?
- A Barkus, por exemplo, hoje tem documentos produzidos ao longo de 2020/2021, como: análise de clientes, plano de marketing, análise de concorrentes, Análise de conteúdo e SEO, estudo de branding, além de relatórios mensais de marketing com análises qualitativas e quantitativas. A que atribui a capacidade de se produzir todo esse planejamento nos últimos tempos?
 - Quais os pontos positivos disso?
 - Quais são os pontos negativos disso?
- Todos esses estudos interferiram na sua forma de gerir a Barkus?

2.4 Finalização

- Alguma pergunta que você gostaria de ter respondido e não foi perguntado ou alguma consideração que queira fazer?