

INCERTEZAS, SUOR E FÉ: UM OLHAR *EFFECTUAL* EM UMA EMPRESA DO BAIRRO DO ALECRIM

César Augusto Barreto da Silva
cesarmkt@gmail.com
Discente

Josué Vitor de Medeiros Júnior
josuevitor@yahoo.com.br
Orientador

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005) apontam que no ano de 2005, os empreendimentos informais empregavam um quarto dos trabalhadores das áreas urbanas do Brasil. Outro índice bastante representativo mostra que, neste mesmo período, a economia informal chegava a abrigar aproximadamente 98% das empresas com até cinco pessoas empregadas, evidenciando a relevância do setor frente à economia nacional.

Na cidade de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte, o bairro do Alecrim, notório pólo comercial popular da cidade, possui cerca de 40% da representatividade do comércio da capital, chegando a abrigar mais de 1.400 empresas que atuam na informalidade, gerando cerca de 60 mil empregos diretos e indiretos com predominância de atividades informais (AGUIAR, 2010). O mesmo autor ainda afirma que de acordo com o presidente da Fecomercio-RN¹, Marcelo Queiroz, a maioria das pessoas abre uma empresa no Alecrim porque têm necessidade de ganhar dinheiro, mas não apresentam conhecimento necessário para gerir o negócio.

Dados estatísticos do SEBRAE no ano de 2004 comprovam ainda o alto índice de mortalidade das empresas, o que já se percebe como consenso entre os praticantes e os estudiosos de empreendedorismo. Esses mesmos dados afirmam que a taxa de insucesso entre os pequenos e micro empreendimentos são mais altas nos primeiros anos de existência. De acordo com a mesma pesquisa, aproximadamente 50% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência. Tal percentual aumenta para 56,4% em até três anos, chegando a 60% em até quatro anos.

Desta forma, tentar entender como os empreendedores iniciam novos negócios e tomam a decisão de mantê-lo e formalizá-lo foi a principal motivação para esta pesquisa, que tem como escopo compreender como se deu a criação e passagem da informalidade para a formalidade em uma empresa de artigos infantis no bairro do Alecrim, explorando a ideia inerente a decisão do empreendedor sob a incerteza e ambiguidade de objetivos. O foco do trabalho, portanto, é buscar entender como os empreendedores que iniciam novos negócios sob uma perspectiva de objetivos indefinidos decidem vencer a barreira da informalidade e se estabelecer de forma efetiva no comércio formal.

Para tanto, este estudo buscou analisar a problemática supracitada a partir da análise sugerida por Sarasvathy (2001) denominada como *effectuation*, que pode ser entendida como a forma de tomar decisões a partir da análise de um conjunto de meios que produzem alternativas em um cenário dinâmico, que independe de um contexto de

¹ Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Norte.

objetivos pré-estabelecidos. O objetivo deste modelo é reduzir as incertezas de estratégias e combinações de recursos, independente da maximização de resultados. O modelo *effectual* propicia ao empreendedor a criação de resultados a partir da combinação de recursos à medida que se reduzem as incertezas que suas tomadas de decisão possam promover. Pode-se afirmar então que este modelo de análise possui foco na prática do *learning by doing* combinado com a prática da tentativa e erro.

Cabe ressaltar que esta abordagem é classificada como emergente, de forma que poucos estudos foram realizados à luz desse modelo. Saras D. Sarasvathy, principal autora desse arquétipo, produziu alguns estudos que focam o alinhamento dessa abordagem com os conceitos de empreendedorismo. No Brasil, Igor Alexandre Tasic desenvolveu sua dissertação de mestrado tendo o *effectuation* como base teórica fundamental para o entendimento do desenvolvimento de uma empresa virtual brasileira. Contudo, ainda não foram desenvolvidos estudos que apresentem a relação desta abordagem com o mercado informal nos moldes em que se empreende esta pesquisa.

Diante da situação problema, o objetivo dessa pesquisa é compreender a passagem da informalidade para a formalidade em uma empresa de artigos infantis no bairro do Alecrim sob à ótica do modelo *effectual*.

Por fim, cabe apresentar a descrição sumária de cada seção dessa pesquisa. Essa introdução busca esclarecer os principais propósitos e razões dessa pesquisa, identificando os limites do escopo do trabalho, objetivos, justificativas e o problema de pesquisa. O referencial teórico tem como finalidade elucidar os principais conceitos, de forma a estabelecer uma estrutura teórica conceitual básica para a pesquisa de campo. A seção que apresenta a metodologia procura descrever os procedimentos que foram utilizados para a realização da pesquisa, considerando o enfoque do estudo, o método de pesquisa escolhido, a empresa pesquisada, bem como a coleta e análise dos dados. A seção dos resultados busca descrever os resultados obtidos na pesquisa de campo, relacionando na prática como se caracterizam alguns conceitos teóricos descritos na seção de referencial teórico. Finalmente a seção conclusiva, relaciona as principais conclusões do trabalho, bem como suas limitações e contribuições para trabalhos futuros no campo da teoria em foco.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo dessa seção é apresentar as principais referências teóricas que embasam a análise da problemática descrita na seção introdutória desse artigo. Desta forma, busca-se inicialmente realizar uma descrição das principais correntes teóricas que explicam o fenômeno do empreendedorismo, bem como apresentar os pilares conceituais da abordagem *effectuation* sob a qual esta pesquisa prioritariamente se desenvolve.

2.1 Empreendedorismo

Muitas das definições tradicionais sobre empreendedorismo partem das ideias de Schumpeter (1934), que vislumbra o empreendedor como o eixo central do capitalismo, em virtude da sua capacidade de inovação e transformação, como também o vinculando à dinâmica do crescimento econômico a partir da criação e destruição constante de empresas e novos negócios.

Contudo, o conceito de empreendedorismo para Paiva e Cordeiro (2002) sugere que empreender é o fenômeno da geração de negócios em si, e está relacionado tanto

com a criação de uma empresa, quanto com a expansão de algumas existentes. Alinhado com tal ideia, o empreendedorismo poderia ser entendido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo ou grupo de indivíduos e empresas (GEM, 2005).

Os estudos relacionados a empreendedorismo ainda apontam como relevante a necessidade de identificar algumas características do perfil do empreendedor. Alguns estudiosos como Gartner (1989), por exemplo, afirma que saber *quem é o empreendedor?* não seria o questionamento a se realizar, mas sim questionar a forma como o processo empreendedor se desenvolve, uma vez que existem inúmeras características que o compõe.

Neste sentido, Dornelas (2001) destaca algumas características como importantes para o empreendedor. Segundo o mesmo autor, é necessário que o empreendedor possa ter disposição de assumir riscos, capacidade para identificação de oportunidades, liderança, dinamismo, organização de recursos, otimismo, intuição, capacidade de planejar, possa criar valor para a sociedade, possua uma rede de relacionamentos bem desenvolvida e visão de futuro.

Gartner (1989) ainda afirma que são inconclusivas as pesquisas que tentam levantar traços e características neste modelo prescritivo. Ao que se percebe, há uma busca, de certa forma inconsistente, para o desenvolvimento de uma “fórmula mágica” que defina quais são os pré-requisitos necessários para ser um empreendedor de sucesso. Seria como se ao preencher todos os critérios de um *check-list* qualquer pessoa estaria apta a lograr êxito em suas investidas como empreendedor, o que para Gartner (1989) não é tão simples assim. Para o autor, parte da falta de legitimidade do campo de estudo do empreendedorismo pode estar justamente na tentativa de abordar questões e definições ambíguas que campos de estudos paralelos como sociologia e psicologia, buscam sem consenso há décadas. Sendo assim, é pertinente a discussão de Sarasvathy (2001) que sugere que seja evitada a divisão no campo de estudo do empreendedorismo dividindo o mundo em “empreendedores” e “não-empreendedores”, uma vez que poucas evidências são observáveis nesta abordagem.

Outro ponto relevante no campo de estudo do empreendedorismo diz respeito ao debate que reside no processo de iniciação empreendedora, ou seja, identificar os elementos que servem como impulso para o indivíduo se envolver em um projeto de criação de um novo negócio. Dessa forma, é comum perceber que a definição de *empreender por oportunidade* e *empreender por necessidade* (GEM, 2005) são tratadas de forma mutuamente excludentes, onde um empreendimento que visa à exploração econômica de uma oportunidade tende a ser mais desejável ao empreendimento gerado por necessidade. Se existem realmente diferenças entre o empreendedorismo por necessidade e por oportunidade, quais as chances de sobrevivência para um tipo ou para o outro? O processo empreendedor é geralmente pensado no sentido em que há uma busca intencional por oportunidades, dessa forma é pouco contundente pensar nessas diferenças.

Algumas abordagens emergentes indicam que o processo de criação de uma organização são processos cognitivos sob os quais os empreendedores organizam seus recursos sob incertezas, delimitam seus objetivos sob ambiguidade e somente depois disso tomam as decisões (KNIGHT, 1921; MARCH, 1978). Neste sentido busca-se na proposta de abordagem *effectual* proposta por Sarasvathy (2001) um melhor embasamento para o desenvolvimento da problemática proposta nesta pesquisa.

2.2 Effectuation

A dissociação entre discurso e prática organizacional (MEYER & ROWAN, 1977) tem, ao menos em parte, grande influência das escolas de negócio e consultoria, que tratam a tomada de decisão como um processo racional, lógico e seqüencial. Os mesmos autores ainda afirmam que a noção de institucionalização de algumas práticas gerenciais, como por exemplo, a necessidade de planos estratégicos, ajuda a entender alguns dos fenômenos por trás da visão clássica de causalidade e escolha racional dos agentes. Contudo, Sarasvathy (2001) aponta algumas limitações nas abordagens clássicas no que diz respeito à racionalidade dos indivíduos e a tomada de decisão, em que a lógica da análise (PORTER, 1990) prepondera sobre a lógica da criação dos artefatos (SIMON, 1966).

Para Sarasvathy (2001), a ideia de predição e causalidade parece não fornecer o fundamento necessário para se entender o processo de criação de novos empreendimentos. “Em termos gerais, pode-se dizer que *effectuation* é o inverso de causalidade” (SARASVATHY, 2001, p. D1, grifo do autor). Verifica-se, portanto que não esgota-se na relação *causa-efeito* os pressupostos básicos para a criação e gestão de uma organização. Em geral, os estudos tradicionais no campo da estratégia disponibilizam poucas alternativas para resposta às questões onde mercados e firmas não são baseados unicamente em dados pré-existentes, mas também são sujeitos a constante desconstrução e criação de novos cenários (SCHUMPETER, 1934).

A visão *effectual* inverte a relação *causa-efeito* enfatizando a abordagem de construção de novos mercados onde o empreendedor opta por iniciar seu negócio embasado de menos informações, mas aproveitando-se de contingências e parcerias originadas efetivamente de experiências de comercialização de seus produtos ou serviços. É preciso entender que o empreendedor que se utiliza da abordagem *effectual* não nega a compreensão das necessidades de seu público-alvo, entretanto o mesmo prefere construir um ambiente e um conjunto de relacionamentos que possibilitem o alcance do cenário esperado o mais próximo possível daquele que foi idealizado anteriormente (KNIGHT, 1921).

O processo de *effectuation* permite ao empreendedor a criação de vários universos estratégicos (ou efeitos) não limitando a ideia original² a um efeito único. Ao contrário disso, a lógica *effectual* possibilita ainda ao atuante a mudança de seus objetivos e até a mesmo a construção deles ao longo do tempo, a partir do aproveitamento de contingências que se deram ao longo do processo de criação.

Sarasvathy (2001) elenca que alguns aportes da abordagem *effectuation* contribuem para os estudos de empreendedorismo. Entre elas, *a percepção da incerteza como um recurso e um processo* sob o qual será realizada a tomada de decisão, *a capacidade de ação (enactment)* do empreendedor sobre o cenário e as estruturas do seu entorno neutralizando a noção objetivista de mercado e a passividade do empreendedor frente ao ambiente e as contingências, *a ambiguidade inicial dos objetivos é um fator de criatividade* que pode gerar oportunidades e por fim, *a noção de controle sobre os recursos disponíveis* ao invés da otimização de decisões sobre o que se esperaria ser feito. Esses são alguns dos elementos que, segundo Sarasvathy (2001), possibilitam maior esclarecimento na análise e compreensão do processo empreendedor.

A partir da apresentação inicial da base teórica do processo *effectual* faz-se necessária a compreensão da operacionalização da lógica predominante na abordagem. Sarasvathy et al (2005) aponta que a lógica predominante na abordagem diz respeito a perda tolerável, ao invés de retornos esperados, alianças estratégicas e compromissos

² Leia-se: Conjunto de causas ou meios pelas quais ou para as quais as ações foram idealizadas.

pré-estabelecidos, ao invés de análise da concorrência e a exploração de contingências, ao invés de conhecimentos pré-existentes.

No que diz respeito à perda tolerável, Sarasvathy (2001) aponta que deve-se compreender que neste modelo há preferência pelas opções que possam originar mais opções no futuro em relação à maximização de retornos no presente. Com isso, o conceito que impulsiona esse princípio é de neutralizar a incerteza na medida em que o empreendedor se concentra no controle dos aspectos de cenários mais desfavoráveis, possibilitando que os resultados surjam a partir do resíduo do processo de aquisição dos *stakeholders* (SARASVATHY et al., 2005). Assim cada *stakeholder* envolvido no processo somente investiria aquilo que pode tolerar perder, deste modo tende-se a diminuir o interesse pelo retorno financeiro imediato.

A abordagem *effectual* também evidencia as alianças estratégicas ao invés da análise dos concorrentes. Nesta perspectiva os empreendedores enfatizam o estabelecimento de parcerias estratégicas com *stakeholders* como uma maneira de reduzir incertezas, criando também barreiras de entrada. (SARASVATHY & KOTHA, 2001). Dessa forma pode-se observar que a natureza da estratégia passa a adotar a natureza cooperativa em contraposição à natureza competitiva predominante no mercado. A busca pelo comprometimento faz com os empreendedores busquem a criação de novos mercados de acordo com o interesse estabelecido entre os participantes, ao invés de buscar nas análises competitivas a estrutura de mercados pré-existentes.

Outro elemento do processo *effectual* é a exploração de contingências em contraponto ao conhecimento pré-existente. A ideia desse elemento é que as contingências não apenas enfraquecem a capacidade de atuação dos praticantes, mas que elas também podem gerar oportunidades para a criação de valor, possibilitando por esses novos meios o alcance a novos objetivos (WILTBANK et al., 2006). Nesse caso, observa-se que ao invés de depender de objetivos pré-determinados o empreendedor busca criar vantagens nas incertezas escolhendo os efeitos que lhe parece favorável.

É relevante descrever a forma como se desenvolve o processo de *effectuation* a fim de elucidar a forma como as organizações podem criar a partir de incertezas. Para Wiltbank et al. (2006) o processo parte de três elementos básicos: identidade, conhecimento e redes sociais. Os empreendedores começam por quem eles são, o que eles conhecem e quem eles conhecem, visualizando assim as coisas que eles possam vir a realizar. Depois, os empreendedores começam a divulgar seu projeto para outras pessoas a fim de obter ideias sobre como proceder sobre algo que eles possam vir a realizar. Essas pessoas posteriormente podem transformar-se em *stakeholders*, não excluindo amigos ou familiares desse ciclo de pessoas. A medida em que eles conseguem encontrar pessoas com vontade participar de algo eles prosseguem no sentido de obter comprometimento e estabelecer confiança com os *stakeholders*. O comprometimento de cada um dos *stakeholders* gera o que pode ser chamado de “colcha de retalhos” onde cada um desses envolvidos que apostam nessa empreitada contribui para o refinamento da visão e da oportunidade, ajudando a modelar estratégias únicas com interesse de viabilizar as ideias que vão sendo construídas.

Por fim, cabe ressaltar que nesta pesquisa o processo de *effectuation* deve ser compreendido como a combinação do *learning by doing* com a prática da tentativa e erro. As escolas de negócio do mundo todo ensinam que, para que um novo negócio se torne realidade, deve-se partir da definição e segmentação de mercados-alvo, seguidos do estabelecimento de planos de marketing e do posicionamento de um conjunto de produtos e serviços. A visão *effectual*, por sua vez, inverte a relação de causa-efeito e enfatiza a perda tolerável ao invés do retorno esperado, alianças estratégicas ao invés de

análise de concorrência e a exploração de contingência ao invés de conhecimentos pré-existentes, tudo isso através da lógica dos questionamentos: *Quem eu sou? O que eu sei?* e *Quem eu conheço?*

Contudo, a ideia dessa abordagem não é compor uma teoria única para a análise do empreendedorismo, tendo em vista que isso negaria a proposta da própria abordagem do *effectuation*. Busca-se, portanto compor uma orientação mais ampla para a prática executiva e empreendedora, de forma a contribuir para o avanço das ideias já propostas através de uma pluralidade conceitual, elevando através da lógica *effectual* a ideia de empreendedorismo para uma ótica de processo comportamental-cognitivo, em contrapartida aos modelos propostos até então. (TASIC, 2007)

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Sarasvathy e Kotha (2001), o processo empreendedor adotado pelas organizações pode ser único e, conseqüentemente, difícil de ser identificado e mensurado. Edmonson e Mcmanus (2005) afirmam que esta dificuldade é peculiar aos questionamentos originários de teorias nascentes, lidando tipicamente com novos aportes e poucas formas de mensuração. Para tanto, os mesmos autores recomendam métodos qualitativos de coleta de dados (entrevistas e observações) e análise (identificação de padrões), uma vez que estes são mais apropriados nos esforços de estruturação de uma teoria sugestiva, possibilitando abertura para futuros trabalhos sobre a questão proposta nesta pesquisa.

A pesquisa classifica-se ainda como um estudo exploratório, buscando uma melhor compreensão do fenômeno, uma vez que para Mattar (1996) esta classificação de pesquisa é indicada para casos onde se observa várias explicações alternativas, auxiliando o pesquisador na identificação das várias opções que se aplicam ao problema de pesquisa proposto.

Contudo, buscou-se um método que possibilitasse a melhor compreensão de como ocorre a decisão de alguns empreendedores no que diz respeito à continuidade das suas atividades apesar da ambiguidade de objetivos iniciais e a gestão cercada de incertezas, e para isso elencou-se a metodologia de estudos de caso.

Para Yin (2001), em geral, o estudo de caso é a metodologia de pesquisa preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” são colocadas, quando o investigador possui pouco controle sobre eventos e quando o foco está em fenômenos contemporâneos que ocorrem em um contexto real. A natureza da pesquisa pode ser classificada a partir de um corte transversal, em virtude do recorte no espaço temporal no período de 2000 a 2010.

Alinhado ao estudo feito por Sarasvathy e Kotha (2001) em relação a identificação do processo de *effectuation* em uma empresa de comercialização de produtos têxteis, esta pesquisa teve como principal unidade de análise os eventos relatados pelo proprietário da organização, classificados por ele como de grande relevância ao longo do processo de construção e desenvolvimento da empresa. Assim, um dos pontos mais importantes da metodologia de estudo de caso é a que se aplica quando o pesquisador não consegue analisar o fenômeno sem considerar o seu contexto. Logo, os eventos descritos pelo empresário foram analisados no contexto em que também se encontravam o empreendedor e a organização.

A empresa escolhida para realização da pesquisa foi selecionada pela sua representatividade no segmento em que atua no bairro do Alecrim, bem como pelas características do empreendedor, se destacando por sua trajetória de trabalho que acabou por apresentar bastante integração com as diretrizes da abordagem *effectual*. O sujeito

da pesquisa escolhido foi o proprietário da organização, que por ser o empreendedor da ideia do negócio apresentava maior domínio da cronologia dos fatos, contribuindo com maiores detalhes para o desenvolvimento da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado com treze perguntas abertas, utilizadas durante uma entrevista. Essa entrevista foi gravada com autorização do sujeito da pesquisa no dia 09 de julho de 2010, gerando um arquivo de áudio de 47'12'' de duração. A transcrição dessa entrevista gerou um arquivo de texto com doze laudas, digitadas em fonte Arial, tamanho dez.

Por tratar-se de uma empresa cadastrada no programa ALI (Agente Local de Inovação) do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) foi realizada no mesmo período da pesquisa uma conversa informal com a consultora responsável pela orientação da empresa no projeto. Essas conversas foram registradas através de gravação, e a transcrição dessa gravação de 8'35'' gerou um arquivo de aproximadamente três laudas, digitadas em fonte Arial, tamanho dez.

Para análise desses dados, foi utilizada a análise de conteúdo que para Roesch (2005) trata-se da forma mais elementar de análise qualitativa. Segundo a mesma autora, a análise de conteúdo possibilita a classificação de palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo que podem ser apoiados por métodos estatísticos e softwares disponíveis no mercado. Contudo, estes programas não substituem o trabalho intelectual do pesquisador de conceituação, codificação e interpretação do texto.

4 INCERTEZAS, SUOR E FÉ: UM OLHAR *EFFECTUAL* NO BAIRRO DO ALECRIM

4.1 O Bairro do Alecrim

Oficializado no ano 1947 durante a administração do então prefeito Sylvio Pedroza, o bairro do Alecrim, localizado na zona leste da capital Potiguar, em sua origem caracterizava-se, por ser uma região de pouca habitação, com granjas e casebres de taipa, constituindo ao passar do tempo, um núcleo habitacional formado por famílias humildes, em sua maioria imigrante em busca da sobrevivência (PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL, 2009). O bairro do Alecrim tem sua ocupação intensificada a partir da construção do primeiro cemitério da cidade de Natal por ordem do presidente da província Antonio Bernardo de Passos. Fora dos limites urbanos da capital, daquela época, formada pelos bairros Cidade Alta e Ribeira, a origem do nome do bairro faz referência a uma bondosa senhora que ofertava ramos desta planta a todos os cortejos fúnebres que passavam por sua porta (CASCUDO, 1999).

Trata-se do comércio mais antigo e tradicional de Natal, onde se encontram as lojas mais antigas, empresas familiares passadas de pai para filho, “com clientela amiga e fiel” (PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL, 2009, p. 11). Convivendo com essa tradição há comércios novos, modernos e afinados com as transformações do mundo globalizado. O comércio do Alecrim e sua feira livre fazem parte do imaginário da população de Natal mais saudosista, que vai ao comércio não só para compras, mas para reafirmar sua identidade, visitando locais repletos de cultura, com uma história que se confunde com o da própria cidade, além de ser muito frequentado pela população em geral, por atender necessidades cotidianas (CASCUDO, 1999).

O bairro é ainda fonte de inspiração para poetas que buscam em suas vielas e calor característico a junção mais harmoniosa de palavras que possa defini-lo:

Observando outro dia o velho bairro, me deparei encantada com a multidão que ia e vinha de todos os lados. Algumas procurando algo barato pra comprar, outras querendo ser encontradas no emaranhado de vias ocupadas por carros - de mão, de verdade ... de brinquedo, bicicletas, cachorro, periquito, papagaio, Cd e DVD piratas... numa mistura harmoniosa que faz do antigo bairro o maior shopping center a céu aberto de nosso Estado. Sim, vale dizer que é um shopping center melhorado, pois lá você encontra o que pode e o que não pode imaginar. Encontra artigo para o carro, para a casa e para o corpo..., descobri adereços para partes do meu corpo que eu nem sabia que tinha..., mas lá no Alecrim tem! (O BAIRRO DO ALECRIM, 2009)

Para os empreendedores o bairro chega a se comparar com outros centros de comércio popular de grande referência no Brasil:

“[...] eu comparo o Alecrim como uma 25 de março em São Paulo, onde você chega, você encontra, onde você vem procurar [...] às vezes você está em qualquer lugar e alguém diz: vá no Alecrim que você encontra (risos)”. (Informação verbal³)

O fenômeno da metropolização avança com vigor na capital potiguar e municípios do entorno, configurando novos arranjos espaciais e redobrando a importância da capital no plano econômico e social (PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL, 2009). A cidade de Natal possui no Alecrim o bairro de maior destaque em condensação de empresas comerciais. O bairro é classificado como importante centro comercial popular da cidade, devido aos mais de 6.000 empreendimentos localizados na região. Segundo dados estatísticos do SEBRAE RN *apud* PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL (2009), o bairro do Alecrim detém 40% de toda a atividade empresarial da cidade, onde mais de 70% destes são destinadas a atividade de comércio e 66,05% demonstram interesse de expandir seus negócios no bairro. As principais características do bairro se concentram na quantidade e variedade de negócios. De acordo com o cadastro empresarial SEBRAE RN de 2000 *apud* PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL (2009) o bairro apresentou a existência de 2.503 negócios. Uma pesquisa semelhante realizado pela Prefeitura de Natal no ano de 2006 revelou a existência de aproximadamente 4.000 negócios.

4.2 Atacado do Bebê

O Atacado do Bebê é uma loja especializada em produtos infantis com foco no bebê. Sua história se confunde com a vida do empreendedor José Ailson Romão e da sua esposa, idealizadores do empreendimento. Hoje com seus 39 anos, a história de José Ailson pode ser resumida em três palavras: incertezas, suor e fé.

Vindo do interior do estado do Rio Grande do Norte para trabalhar como vendedor em uma loja do centro comercial do Alecrim, José Ailson começou seu processo para montar sua empresa com aproximadamente 20 anos, e já apresentava características do que convencionaremos chamar de “*effectuator*”, ou seja, o empreendedor que põe em prática as ideias da abordagem *effectual*.

³ Extraído de entrevista concedida a César Augusto Barreto da Silva por José Ailson Romão (gravador digital). Natal, 2010.

“Eu queria o comércio. Sempre gostei do comércio. Tanto é verdade que cheguei a passar em dois concursos públicos, mas não corri atrás para assumir os cargos” (Informação verbal³).

Após trabalhar em uma pequena loja o empreendedor tomou a iniciativa de vender mercadorias por conta própria. José Ailson conta que decidiu sair pelas ruas do bairro do Alecrim com uma sacola contendo dez pacotes de fraldas e foi vendendo aos poucos:

“[...] comecei com 10 pacotes de fraldas, fui pra 20, fui pra 30, depois 40 e a procura aumentando e aí decidi sair da vida de sacoleiro para montar um espaço no camelódromo⁴ [...] passei a vender artigos para bebê em uma cigarreira que geralmente é utilizada para vender balinhas, chicletes, essas coisas (risos)”. (Informação verbal³)

Observa-se no depoimento do entrevistado a clareza da abordagem *effectual* colocada na revisão da literatura desse artigo (SARASVATHY, 2001), onde não há uma clareza definida nos objetivos iniciais da organização. Além disso, percebe-se nas entrelinhas do discurso do *effectuator* o relaxamento quanto ao retorno financeiro imediato, confirmando o apontamento de Sarasvathy (2001) no que diz respeito a atenção do empreendedor voltada para opções que possam originar mais opções no futuro em relação à maximização de retornos no presente. A autora trata essa característica dentro da teoria como *perda tolerável*.

Segundo o entrevistado, não houve inicialmente uma ideia de negócio firmemente estabelecida. Existiram adaptações que foram acontecendo até mesmo pela ampla pluralidade de negócios no espaço físico onde se empreendia as primeiras atividades da organização. Não se sabia com precisão em que segmento estava atuando e, portanto, não era cogitada a ideia de se realizar uma pesquisa de mercado. Mas apesar de não haver objetivos claros quanto à intenção final do negócio que se iniciava, José Ailson trazia consigo um conjunto de experiências que o permitia visualizar as necessidades básicas que deveriam ser postas em prática para o bom funcionamento da organização que estava sendo gerada.

Foi possível observar também a flexibilidade do empreendedor frente a grande diversidade de oportunidades geradas pelo ambiente em constante mudança. Apesar de não haver clareza sobre os objetivos iniciais, a ideia era construir uma empresa que pudesse atender todas as necessidades de um enxoval para bebês, encontrando tudo em um único lugar.

“[...] passamos um ano na cigarreira vendendo nossos produtos lá, e foi quando apareceu a oportunidade de ir para uma lojinha pequena. Começamos tudo lá. Três anos depois apareceu uma loja maior, e nós fomos para essa maior [...] passei por grandes dificuldades, cheguei a quebrar [...] foi quando resolvi sair do camelódromo para uma loja na avenida. Eu sonhava em ter uma loja onde a mãe pudesse chegar e encontrar tudo que estivesse precisando para o seu bebê. Hoje você pode vir aqui e me pedir tudo para o bebê que eu vou ter da meiazinha até o móvel [...]”. (Informação verbal³)

⁴ No Brasil, camelódromo é o nome utilizado para o recinto onde se concentram diversos vendedores ambulantes.

Em meio ao desenvolvimento pela qual a organização passava, observou-se ainda a necessidade de adaptação às necessidades do mercado e oportunidades que surgiam no cenário, confirmando o apontamento de Sarasvathy (2001) quando a autora cita o aproveitamento de oportunidades e contingências:

“Eu era o mais jovem entre os amigos que trabalhavam nesse ramo, mas eu percebia uma necessidade de ousar, de fazer aquilo que o mercado pedia. Você precisa acompanhar o mercado, saber o que o mercado quer e não ir por sua linha de raciocínio. Muitos desses meus amigos quebraram, por quê? Por que achavam que era só vender uma cuequinha em um pacotinho ou em um copinho e seria sempre assim. Hoje eu atendo até prefeituras para fazer kits maternidade para recém-nascidos, com o básico para a mãe poder ter a criança, e para isso eu tive que perceber outras oportunidades no mercado, seja no varejo ou no atacado. [...] caminhar entre os grandes é muito difícil, mas eu sempre vejo uma alternativa”. (Informação verbal³)

Grande parte da motivação para esse desafio de montar uma loja fora do centro comercial do Alecrim, segundo José Ailson, se deu a partir do dia que ele percebeu que uma senhora possuía uma loja da mesma natureza que a dele no centro comercial (comercialização de artigos para bebê) e “tudo que ela tinha ela vendia [...] percebi isso e depois acabei me tornando concorrente dela em uma loja na Avenida Leonel Leite (risos)”. (Informação verbal³). O entrevistado ainda mencionou que essa mesma senhora chegou a comprar produtos dele para revender, desde então passou a pensar na possibilidade de montar a sua loja, mesmo sob aspectos incertos e objetivos ambíguos. Em conversa informal com a agente do SEBRAE RN, Carolina Aires Mayer, a mesma apontou que o fato de muitas pessoas comprarem as mercadorias do empreendedor em questão para revender no interior do estado foi uma das grandes motivações dele para montar suas lojas de forma gradativa, o que acabou originando o nome da loja “Atacado do Bebê” devido ao fato de um grande nicho de mercado recorrer às compras em atacado em suas lojas atuais, para a revenda no interior do estado.

Outra característica da abordagem *effectual* foi percebida durante o discurso de José Ailson, ao falar do aprendizado que se adquire durante o processo de estruturação de uma organização. O aprendizado que se obtém durante a prática da atividade empreendedora é posto pelos estudiosos da abordagem *effectuation* como o *learning by doing*, observado no depoimento do empreendedor da seguinte forma:

“Fui para Caruaru⁵ e quebrei depois de seis meses. Investimento totalmente errado. Tive que fechar as portas lá e vir embora. Na época era tudo muito no *achismo*, eu apostava que ia dar certo e ia. Não tinha planejamento nem nada, era uma aposta mesmo. Tiveram muitos erros, mas eu aprendi muito com esses erros. E quem não quebrou? Quem desses grandes homens não quebrou? É um aprendizado [...] pequei muito no passado, hoje estou pecando menos, mas continuo pecando por que a vida é um aprendizado e a gente tem muito que aprender”. (Informação verbal³, grifo do autor)

Um elemento que chamou bastante atenção, pela intensidade e quantidade de vezes que foi mencionado pelo entrevistado, foi o fator *fê*. O mesmo atribui muitas das

⁵ Pólo comercial de Caruaru-PE, com reconhecimento nacional pelo volume de mercadorias têxteis comercializadas a céu aberto.

conquistas de sua organização a esse elemento metafísico que foi citado na entrevista inúmeras vezes, e que em seu depoimento, induz o entrevistador a acreditar que de fato tal característica possui uma representatividade determinante no alcance daquilo que havia sido idealizado pelo empreendedor:

“Usar o exercício da fé é muito importante. É possível sim, depende da sua atitude. É preciso trabalhar por prazer e não por obrigação. Se você não acredita em você quem é que vai acreditar [...] Eu dizia para minha mãe: “*Deus proverá*”, por que ele provê mesmo nas nossas vidas e nós vamos chegar lá. Não podia deixar de falar a você desse Deus maravilhoso que me fez chegar até aqui.” (Informação verbal³)

Uma das características da abordagem *effectuation* que não foi encontrada na formação inicial do Atacado do Bebê foi o que Sarasvathy (2001) apresenta como alianças estratégicas ao invés da análise dos concorrentes. Segundo José Ailson, havia entre os *stakeholders* envolvidos no processo muita competitividade e pouca cooperação, o que neste aspecto contrapõe a teoria. Contudo, diante da entrevista com o *effectuator* o pesquisador sugere que uma das possíveis compreensões dessa dicotomia poderia ser fruto da informalidade do empreendedor em questão vivia no momento, uma vez que o bairro onde se desenvolvem suas atividades possui uma característica de competitividade bastante acirrada, em virtude da comercialização informal de mercadorias a preços inferiores, frente a frente com os comerciantes legalizados. Contudo, essa competitividade se neutraliza quando o empreendedor se torna legalizado e há uma cooperação entre os *stakeholders* como cita o entrevistado:

“Certo dia chegou uma cliente aqui na loja me pedindo uma lembrancinha que ela só havia encontrado na internet. Eu disse que não tinha, mas que ia chegar. Pedi o telefone dela sem compromisso e pedi um prazo para que eu pudesse trazer a mercadoria pra ela. O fato era que o fornecedor não vendia direto para o cliente, ele tinha que passar para um lojista para que aí sim ela pudesse comprar. Entrei em contato com esse fornecedor e fiz o pedido. Antes mesmo do prazo que eu pedi a ela as lembrancinhas chegaram e ela ficou muito satisfeita. E é sempre assim, quando eu não tenho o produto eu digo que vai chegar e corro atrás (risos)”. (Informação verbal³)

José Ailson sempre demonstrou em suas palavras durante a pesquisa a vontade de se tornar um grande empresário, para isso cursou a faculdade de Administração de Empresas durante parte desse processo de construção da sua organização (entre 1996 e 2000), o que segundo ele possibilitou ter maior clareza na tomada de decisões no que diz respeito a investimentos e análise de mercado para abertura de novas filiais. Nesse sentido, o entrevistado acabou apresentando as razões que o levaram a tornar-se um empreendedor formal:

Se você tem uma visão de crescimento, você não pode mais andar como você andava antes [...] a universidade me abriu muito os olhos [...] a gente vai vendo que quando a gente vai crescendo você precisa ir galgando outros patamares e se você ficar na informalidade você não vai querer chegar onde você quer [...] se nós temos uma lei, uma regra, ou você se habitua a ela ou então você cai fora [...] as exigências vão ficando maiores e é preciso atender essas exigências [...] às vezes parece que é muita coisa e realmente é, mas eu digo

sempre: *comece, que um dia a gente consegue*. [...] fui muito fiscalizado pela prefeitura em uma época a ponto de querer desistir, mas não desisti e me surpreendi por ter tido capacidade de fazer tudo que eles me pediram [...] hoje eu vejo que toda aquela *perseguição*, tudo o que eu queria levar pela informalidade e tive que formalizar hoje está retribuído aqui pra mim em benefícios [...] tenho uma das poucas lojas do Alecrim adaptadas para deficientes físicos, por exemplo. (Informação verbal³, grifo do autor)

Observa-se que embora o empreendedor já possuisse conhecimentos acadêmicos em administração, bem como ferramentas de gestão, há uma forte tendência do empresário a utilizar-se de aspectos intuitivos e de sua percepção particular do mercado para a tomada de decisões. Carolina Mayer, afirma que a tomada de decisão do empresário atualmente é embasada por informações oriundas de softwares de gestão, inclusive com relação a aquisição de estoque e investimentos futuros, entretanto o empresário deixa claro em seu discurso que antes de mais nada é preciso acreditar naquilo que se faz, e ter fé que tudo vai sair de acordo com o planejamento, somente a partir disso é que se pode lograr êxito nos seus projetos.

O Empresário passou por algumas surpresas durante o seu processo de criação e gestão de sua empresa. Dentre elas o fechamento da primeira loja fora do centro comercial, que para o empreendedor foi muito difícil. Carolina Mayer coloca o fechamento da primeira loja da seguinte forma:

Ele tinha uma loja pequena, mas acabou tendo que fechar por que não tinha o resultado esperado. A Pepineli (nome da loja) era a menina dos olhos dele, mas não vendia bem como vende no atacado. (Informação verbal⁶)

José Ailson coloca o fechamento da primeira loja da seguinte forma:

[...] com um ano que eu trabalhava lá tive que fechar a loja apostando em um êxito maior, mas eu relutei muito por que tinha criado aquele espaço e isso eu não esperava [...] na verdade eu vi que lá não era o que eu esperava, tinha feito um gasto alto, mas deixei tudo para trás, sem olhar pra trás. (Informação verbal³)

O empreendedor atualmente é referência para a agente do SEBRAE RN, que afirma ter indicado o mesmo para outras entrevistas e que atualmente seu comportamento é outro completamente diferente de dez anos atrás:

O Ailson começou a empreender por necessidade e soube enfrentar bem os desafios. Ele fez investimentos para abertura das novas lojas com dinheiro próprio [...] ele soube investir, comprou estoque antecipado para as novas lojas, utiliza softwares gerenciais e sempre teve vontade de se formalizar, mesmo antes que os impostos eram bem mais altos, a partir do momento que ele teve volume de vendas pra suprir esses impostos, ele partiu para a formalidade [...] ele estipula metas junto com os funcionários e explica o porquê daquelas metas e todos aceitam. Ele tem uma visão de mercado diferenciada. (Informação verbal⁶)

⁶ Extraído de entrevista concedida a César Augusto Barreto da Silva por Carolina Aires Mayer (gravador digital). Natal, 2010.

Observa-se portanto que o empreendedor de fato utilizou-se dos preceitos da abordagem *effectual* na constituição do seu negócio. As ações realizadas junto aos *stakeholders* e suas próprias iniciativas demonstram que o conhecimento de si mesmo, o desenvolvimento de sua rede social e aplicação dos conhecimentos adquiridos em seus trabalhos anteriores e conhecimentos acadêmicos possibilitaram o desenvolvimento de sua organização, mesmo sem necessariamente utilizar-se de ferramentas gerenciais, ou métodos estratégicos tradicionais, o que autoriza o pesquisador a afirmar que de fato, por mais que o empreendedor não tenha conhecimento da teoria ora posta boa parte dos suas ações podem ser analisadas à luz da abordagem *effectuation*.

Atualmente, o Atacado do Bebê conta com três lojas todas localizadas no bairro do Alecrim, e já apresenta planos para abertura de mais duas filiais. A loja destaca-se na Avenida Leonel Leite (antiga Avenida 10), não apenas pelo tamanho, mas pela organização e alto grau de motivação e simpatia que a equipe de vendedores apresenta a todo o momento. A boa utilização de conceitos de motivação, trabalho em equipe, atendimento e proatividade aprendidos pelo José Ailson e passado aos membros da sua equipe chama a atenção daqueles que frequentam o comércio local, o que aliado a outro fatores como o desenvolvimento financeiro da organização, faz com que observemos essa organização como um caso de sucesso.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar se empreendedores constroem empresas no dia a dia usando a abordagem *effectual*, e o que os leva a tomar a decisão de seguir em frente mesmo sob a influência de incertezas.

A partir de um estudo de caso, o pesquisador buscou entender o uso da racionalidade *effectual* nos eventos de decisão que levaram à criação do Atacado do Bebê. Conforme foi apresentado durante a revisão da literatura desse artigo, de acordo com a abordagem em questão, o empreendedor não é independente do contexto em que suas decisões são tomadas, e sim um elemento de um ambiente em constante mutação, envolvendo decisões de inúmeras naturezas. Neste sentido, há influência dos *stakeholders* no processo de definição dos objetivos do empreendedor até que os mesmos sejam de fato definidos.

A partir dessa análise, os empreendedores se concentram na perda tolerável e experimentam, numa lógica de tentativa e erro, estratégias diferentes e combinações de recursos diversas, a partir dos recursos que o empreendedor possua controle. Assim, busca-se nesta abordagem, não maximizar imediatamente os retornos financeiros, mas, reduzir a incerteza de certas tentativas (efeitos) e combinações de recursos. Na lógica *effectual*, o empreendedor, por meio de ações, cria os resultados a partir de combinações de recursos na tentativa de reduzir as incertezas que o cercam.

De certo modo a pesquisa tentou apresentar a partir de uma trajetória histórica, como o empreendedor conseguiu lidar com uma série de incertezas para que pudesse alcançar êxito nas suas ideias. É possível afirmar, a partir do depoimento do empreendedor entrevistado que em vários momentos de sua trajetória algumas decisões foram tomadas em meio a incertezas, em especial quando foram realizadas *apostas* nas aberturas de novas lojas aproveitando as oportunidades que surgiam e explorando ao máximo as contingências e os recursos que dispunha (controlava) naquele momento. Dessa forma, a pesquisa autoriza afirmar que a teoria do *effectuation* ajuda a explicar o processo decisório utilizado pelo empreendedor em questão. Conforme indicam estudos

anteriores (SARASVATHY, 2001), é possível afirmar que alguns empreendedores parecem tomar decisões de acordo com uma lógica comum, a lógica do controle *effectual*.

É importante reconhecer que este trabalho apresentou uma visão geral sobre os aspectos do processo decisório que une os temas de estratégia e empreendedorismo. Contudo não buscou-se esgotar a discussão sobre os temas, tampouco esclarecer de forma plena as variáveis que envolvem assuntos de tamanha importância. Decorrentes, em parte, do foco, recursos e tempo disponíveis, as limitações do método escolhido não permitem que se possam realizar generalizações estatísticas a partir deste estudo. Neste sentido, métodos quantitativos de pesquisa e a realização de estudos com múltiplos casos poderão esclarecer novos aspectos da teoria de *effectuation*.

Contudo a pesquisa demonstra pioneirismo na análise da racionalidade *effectual* sobre a passagem do mercado informal para o formal, na tentativa de fomentar a produção científica sobre temas como mercado informal e tomada de decisões a partir de incertezas. A pesquisa trouxe ainda contribuições pessoais para o pesquisador que pode ter contato com uma abordagem emergente e o que pareceu mais importante, a percepção da legitimidade da teoria a partir da pesquisa de campo.

Por fim, algumas limitações foram encontradas durante a realização da pesquisa no que diz respeito a aceitação de alguns empreendedores em participar da pesquisa o que acabou gerando uma adaptação no método, levando a utilização do estudo de caso, bem como a limitação de tempo dos participantes que de certa forma influencia na melhor análise dos dados coletados.

Sugere-se ainda como proposta de trabalhos futuros os seguintes questionamentos: empreendedores que seguem a lógica do *effectuation* estariam mais sujeitos a erros, mas, em contrapartida, estariam mais preparados para gerenciar os fracassos e com isso criar empresas mais bem sucedidas no longo prazo? Ou mesmo, que fatores (intuitivos ou concretos) possuem maior relevância na tomada de decisão dos empreendedores que atuam na lógica *effectual*? Ou ainda, o mercado informal possui melhor adaptação ao modelo *effectual* do que o mercado formal? Como a lógica *effectual* poderia contribuir para o desenvolvimento de um polo comercial consolidado como o centro comercial do Alecrim?

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Louise. *Comércio do Alecrim passa por transformação*. Natal, abr. 2010. Disponível em: < <http://www.rnnegocios.net/negocios> > Acesso em: 28 jun. 10

CASCUDO, Luís da Câmara. *História da Cidade do Natal*. Prefeitura do Município do Natal, Natal, 1947. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. 3.ed. Natal:IHG/RN,1999.

DORNELAS, J. C.A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EDMONSON, A. C.; MCMANUS, S.E. *A note on methodological fit in management field research*. Nota para discussão em classe do curso de métodos de pesquisa de campo em administração. Harvard Business School. 2005.

GARTNER, W. B. *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*. *Entrepreneurship Theory & Practice*. V.13, n.4, p. 47-68, 1989.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil-Sumário Executivo*. IBPQ, SEBRAE, IEL, PUC-RJ. Curitiba: 2005.

KNIGHT, F. *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: University of Chicago Press, 1921.

MARCH, J.G. *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, v.2, p. 71-87, 1991.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa em Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. V.83, n.2, p. 340-363, 1977.

O BAIRRO DO ALECRIM – NATAL/RN. Natal out. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/turismo-artigos>> Acesso em: 28 jun 2010.

PAIVA, F.G.; CORDEIRO, A.T. *Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador, *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.

PORTER, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL. *Alecrim Bairro da Gente*. Folheto: Natal, 2009.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 130-153.

SARASVATHY, S.; DEW, N.; READ, J. S.; WILTBANK, R. What effectuation is not: further development of an alternative to rational choice. *Working paper. International Institute for Management Development*, Lausanne, 2005.

SARASVATHY, S.; KOTHA, S. Effectuation in the management of knightian uncertainty: evidence from the realnetwork case. *UW Business School Working Paper*, 2001.

SEBRAE. *Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. Brasília, 2005.

SCHUMPETER, J.A. *Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SIMON, H.A. *Sciences of the artificial*. Ed.3, Cambridge: MIT Press, 1966.

TASIC, Igor Alexandre Bello. *Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

WILTBANK, R. et al. *What to do next? The case for non-predictive strategy*, forthcoming in the Strategic Management Journal, 2006.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.