



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MAYANE MARTINS

DIEGO HENRIQUE SILVA PENA

EMPREENDEDORISMO NA LÓGICA DA EFETUAÇÃO (EFFECTUATION)

GOV. VALADARES

2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MAYANE MARTINS

DIEGO HENRIQUE SILVA PENA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus GV, como requisito parcial à obtenção de bacharelado em Administração. Orientador – **ALCIELIS DE PAULA NETO**

RESUMO

O empreendedorismo enfrenta desafios significativos em cenários marcados pela incerteza e escassez de recursos, exigindo abordagens estratégicas para a tomada de decisão. Tradicionalmente, o processo empreendedor foi orientado por uma lógica causal, baseada em planejamento e previsibilidade. No entanto, essa abordagem mostra-se limitada em contextos incertos. Nesse cenário, surge a Teoria da Efetuação, que propõe uma lógica alternativa centrada na experimentação, na flexibilidade e na utilização dos recursos disponíveis. A efetuação permite que empreendedores minimizem riscos, adotem perdas acessíveis e formem parcerias estratégicas para explorar novas oportunidades, adaptando-se continuamente às mudanças do ambiente.

Durante períodos de crise, essa abordagem se destaca por promover resiliência e adaptabilidade, contrastando com a rigidez da lógica causal. A efetuação oferece ferramentas práticas para empreendedores que operam em mercados dinâmicos, aplicando-se a diversos contextos, como startups, empresas familiares, empreendedorismo social e internacionalização. Assim, torna-se uma alternativa eficaz para o desenvolvimento sustentável dos negócios e para a superação de desafios impostos pela imprevisibilidade. Este estudo discute a relevância da efetuação como uma abordagem estratégica diante das limitações do modelo tradicional, destacando seu papel na construção de negócios inovadores e resilientes.

Abstrac

Entrepreneurship faces significant challenges in contexts marked by uncertainty and resource scarcity, requiring strategic approaches to decision-making. Traditionally, the entrepreneurial process has been guided by a causal logic, based on planning and predictability. However, this approach proves to be limited in uncertain contexts. In this scenario, the Effectuation Theory emerges, proposing an alternative logic centered on experimentation, flexibility, and the use of available resources. Effectuation allows entrepreneurs to minimize risks, adopt affordable losses, and form strategic partnerships to explore new opportunities, continuously adapting to changes in the environment.

During periods of crisis, this approach stands out for promoting resilience and adaptability, contrasting with the rigidity of causal logic. Effectuation offers practical tools for entrepreneurs operating in dynamic markets, applying to various contexts such as startups, family businesses, social entrepreneurship, and internationalization. Thus, it becomes an effective alternative for the sustainable development of businesses and for overcoming challenges imposed by unpredictability. This study discusses the relevance of effectuation as a strategic approach in the face of the limitations of the traditional model, highlighting its role in building innovative and resilient businesses.

Keywords: Entrepreneurship; Effectuation Theory; Uncertainty; Decision-making; Limited resources.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Desafios do Empreendedorismo	8
2.2 Conceitos e Definições	9
2.3 características	9
2.4 Princípios	10
2.5 Aplicações Práticas	11
3. METODOLOGIA	11
4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS	13
4.1 Análise segundo os Princípios da Teoria da Efetuação	13
4.1.1 Princípio do Pássaro na Mão ("Bird in Hand")	16
4.1.2 Princípio da Perda Acessível ("AffordableLoss")	17
4.1.3 Princípio da Alavancagem de Parcerias (Crazy Quilt)	17
4.1.4 Princípio da Limitação da Incerteza (Lemonade)	18
4.1.5 Princípio do Piloto no Avião ("Pilot in thePlane")	19
4.2. A ABORDAGEM DA INCERTEZA E DOS RECURSOS LIMITADOS	19
4.3. APLICAÇÃO DA EFETUAÇÃO PELOS ENTREVISTADOS	21
5. CONCLUSÃO	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
7. REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a teoria da efetuação (effectuation) tem se consolidado como um modelo importante para o estudo do comportamento empreendedor. De acordo com Farokhmanesh et al. (2024), a efetuação aborda a forma como os empreendedores tomam decisões em situações de incerteza, focando nas possibilidades e recursos disponíveis, em vez de se basear em uma previsão detalhada do futuro. O conceito tem sido explorado por diferentes autores, como Xu et al. (2024), que destacam a flexibilidade e a adaptação contínua como aspectos centrais do comportamento empreendedor. A teoria sugere uma abordagem menos estruturada e mais intuitiva, com ênfase no que é possível realizar com os recursos imediatos (Osiyevskyy et al., 2023).

Segundo Alam et al. (2024), a efetuação permite uma maior resiliência ao imprevisto, promovendo a inovação em ambientes voláteis. Essa perspectiva é relevante especialmente para os empreendedores que atuam em mercados dinâmicos e incertos, como os de cidades menores ou em regiões menos estruturadas. Além disso, os estudos recentes de Nabi et al. (2024) evidenciam a importância da experiência empírica, da improvisação e da flexibilidade no processo de tomada de decisão dos empreendedores.

Embora a teoria da efetuação seja um campo vasto, com inúmeras ramificações, este estudo se concentrará especificamente na aplicação dessa teoria em um contexto local e mais específico: a cidade de Governador Valadares (MG). A escolha desse foco se deve ao fato de que a realidade empreendedora local pode fornecer insights valiosos sobre a adaptação dos empreendedores a contextos de incerteza e recursos limitados. O estudo buscará analisar, de forma detalhada, como os empreendedores valadarenses incorporam os princípios da efetuação em suas práticas empresariais cotidianas, com ênfase nos cinco pilares fundamentais da teoria: os recursos disponíveis (bird-in-hand), a perda aceitável (affordable loss), a experimentação (lemonade), as parcerias estratégicas (crazy quilt) e a flexibilidade diante de imprevistos (pilot-in-the-plane).

A teoria da efetuação, proposta por Saras Sarasvathy, defende selecionar entre meios disponíveis para alcançar um objetivo predeterminado. A lógica da efetuação começa com um conjunto dado de meios e permite que os objetivos surjam contingencialmente ao longo do tempo, a partir das diferentes imaginações e aspirações dos fundadores e das pessoas com quem interagem (Sarasvathy, 2001). Essa ideia tem ganhado destaque no campo do empreendedorismo devido à sua abordagem inovadora na tomada de decisões em ambientes incertos. Diversos estudos acadêmicos têm explorado a aplicação dessa teoria, evidenciando sua relevância e contribuindo para a compreensão de práticas empreendedoras eficazes. Por exemplo, um estudo multicase analisou como os princípios da lógica effectuation se manifestam na etapa de criação e nos primeiros anos de operação de quatro empreendimentos, destacando a aplicação prática desses conceitos no contexto brasileiro.

Além disso, um artigo publicado na Revista de Administração Contemporânea investigou experiências em educação empreendedora, identificando como a teoria effectuation está sendo utilizada no ensino de empreendedorismo e categorizando as metodologias de ensino com fundamento nas dimensões e comportamentos a ela associados (scielo.br, 2016).

A importância do estudo reside na escassez de pesquisas que explorem a aplicação prática da teoria da efetuação em contextos específicos, como empreendedores valadarenses. Embora a literatura sobre efetuação seja ampla, como evidenciam os

estudos de Xu et al. (2024) e Osiyevskyy et al. (2023), poucos trabalhos se debruçam sobre a realidade de empreendedores em cidades de porte médio e suas adaptações a mercados locais com características próprias. A análise da efetuação nesses contextos pode revelar nuances da teoria que ainda não foram suficientemente exploradas. Além disso, esse estudo contribui para preencher a lacuna sobre a aplicação da teoria em realidades empreendedoras distantes dos grandes centros urbanos, com foco na flexibilidade e improviso diante de recursos escassos, como ocorre em Valadares.

A investigação desse cenário pode ampliar as perspectivas acadêmicas sobre como a efetuação se adapta a diferentes tipos de ambientes e contextos. A pergunta central deste estudo é: até que ponto as ações dos empreendedores valadarenses selecionados estão sintonizadas com a proposta da efetuação (effectuation)? Essa questão busca compreender a aderência dos empreendedores dessa cidade aos princípios que sustentam a teoria da efetuação, considerando as particularidades do ambiente local e as estratégias adotadas em contextos de incerteza e recursos limitados. O estudo pretende explorar como esses empreendedores lidam com os desafios e as oportunidades de seus negócios à luz dos cinco princípios fundamentais da efetuação.

O objetivo geral deste estudo é analisar como os empreendedores valadarenses incorporam os cinco princípios da efetuação em suas práticas empresariais cotidianas: (1) bird-in-hand (uso dos recursos disponíveis), (2) affordable loss (limitação das perdas aceitáveis), (3) crazy quilt (formação de parcerias estratégicas), (4) lemonade (aproveitamento de imprevistos) e (5) pilot-in-the-plane (controle das decisões com base na ação).

Para a academia, o estudo preenche uma lacuna importante, ampliando a compreensão sobre como a teoria da efetuação pode ser aplicada em contextos de negócios de pequeno porte em cidades de médio porte. Além disso, ao analisar a aplicabilidade dos princípios da efetuação, este estudo amplia o entendimento sobre como esses fatores influenciam o desenvolvimento de novos negócios. No que tange às contribuições gerenciais, este estudo oferece insights valiosos para empreendedores e gestores, ajudando-os a melhorar a resiliência de seus negócios, por meio de estratégias mais flexíveis e inovadoras, adaptadas às condições locais e recursos disponíveis. A originalidade do estudo está no foco em um contexto específico e na análise profunda das circunstâncias promissoras para a efetuação.

A estrutura deste artigo segue uma organização clara e objetiva. Inicialmente, a introdução apresenta o contexto e os objetivos da pesquisa, fornecendo uma visão geral do problema a ser investigado. Em seguida, a revisão de literatura explora os principais conceitos relacionados à teoria da efetuação e as pesquisas anteriores sobre o tema, contextualizando a aplicação dessa teoria em diferentes cenários. A seção metodológica descreve o caminho adotado para a coleta e análise dos dados, detalhando os procedimentos e as ferramentas utilizadas. Posteriormente, são apresentados os resultados da pesquisa, seguidos de uma discussão aprofundada sobre os achados, que visa interpretar e contextualizar os dados. O trabalho é concluído com as considerações finais, nas quais são destacadas as principais contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Referencial Teórico

2.1 Desafios do empreendedorismo

Os desafios do empreendedorismo são amplamente influenciados pelo contexto de incerteza e escassez de recursos, tornando a tomada de decisão um fator essencial para o sucesso das empresas. Segundo Farokhmanesh et al. (2024), durante o processo empreendedor, a maioria dos empreendedores lida com essas restrições e, por isso, precisa explorar diferentes lógicas de decisão para identificar e aproveitar oportunidades.

Historicamente, o empreendedorismo foi analisado sob uma perspectiva determinística, enraizada na economia, que enfatizava planejamento, previsão e tomada de decisão racional (Welter et al., 2016). No entanto, essa abordagem se mostrou insuficiente para lidar com as incertezas inerentes ao crescimento das empresas. Assim, estratégias alternativas, como a efetuação, surgiram para lidar com cenários imprevisíveis, enfatizando flexibilidade, experimentação e exploração de contingências (Vasconcelos Scazzioti et al., 2020). Essa abordagem busca controlar o futuro incerto por meio da experimentação com os recursos disponíveis, da limitação de perdas e da atração de parceiros comprometidos (Sarasvathy, 2001).

A efetuação se torna ainda mais relevante em tempos de crise, quando as empresas enfrentam ameaças de perdas, pressão do tempo e dificuldade em prever o futuro (Osiyevskyy et al., 2023). Nesse cenário, a estratégia comportamental efetiva mostra-se mais vantajosa, pois permite que os empreendedores adaptem rapidamente suas ações às mudanças ambientais. Conforme apontado por Shirokova et al. (2020), a causalidade, que se baseia em planejamento preditivo e rígido, tem um impacto positivo insignificante no desempenho médio das empresas durante crises e aumenta a variabilidade dos resultados, reduzindo as chances de sobrevivência.

Outro fator essencial para a identificação e exploração de oportunidades no empreendedorismo é o estado de alerta (AE). De acordo com Karami e Hossain (2024), o conceito de alerta foi introduzido na economia austríaca para descrever a capacidade de reconhecer novas oportunidades de mercado. Kirzner (1999) destacou a importância do alerta como um fator crítico para identificar lacunas e restabelecer o equilíbrio no mercado. Pesquisas posteriores associaram essa capacidade a características como criatividade, inteligência e percepção de risco, que influenciam diretamente o sucesso do empreendedor na identificação de novas oportunidades (Tang et al., 2021a, b).

Diante desses desafios, o empreendedor deve adotar uma abordagem estratégica que equilibre planejamento e adaptação. A efetuação se apresenta como um modelo mais adequado para enfrentar incertezas, pois permite que os empreendedores explorem oportunidades emergentes sem a necessidade de previsões rígidas. Em tempos de crise, essa estratégia se torna ainda mais essencial, pois evita a rigidez que pode comprometer a capacidade da empresa de responder a mudanças ambientais inesperadas (Sarasvathy, 2001). Portanto, o sucesso no empreendedorismo está diretamente ligado à capacidade de adaptação, experimentação e reconhecimento de oportunidades, fatores fundamentais para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas em ambientes incertos.

2.2 Conceitos e definições

A teoria da efetuação (effectuation) é uma abordagem inovadora do empreendedorismo desenvolvida por Saras Sarasvathy, que questiona o modelo tradicional de tomada de decisão baseado em previsão e planejamento estratégico detalhado. Segundo

Farokhmanesh et al. (2024), o empreendedorismo é frequentemente visto sob a lente da causalidade, onde se identificam metas predefinidas e se selecionam os melhores meios para alcançá-las. Esse modelo causal enfatiza a previsibilidade, análise de mercado e projeções futuras (Chandler et al., 2011; Perry et al., 2012). No entanto, Farokhmanesh (2024) propõe a efetuação como um contraponto a essa abordagem, focando na lógica do controle em vez da previsão. Segundo Karami e Hossain (2024), a efetuação permite que empreendedores tomem decisões baseadas nos recursos que possuem, ao invés de depender de projeções de longo prazo.

2.3 Características

A efetuação parte dos meios disponíveis para o empreendedor, como sua identidade, conhecimento e rede de contatos (Sarasvathy, 2008). Dessa forma, o empreendedor não precisa prever o futuro, desde que tenha controle sobre suas ações e recursos. Além disso, a efetuação destaca a colaboração com partes interessadas autoselecionadas, formando coligações fluidas para co-criar futuros coletivos (Karami e Hossain, 2024). Farokhmanesh (2024) ressalta que a efetuação se diferencia por sua abordagem adaptativa, permitindo ajustes constantes no processo empreendedor conforme novas informações surgem. Além disso, enfatiza que a flexibilidade da efetuação permite a exploração de oportunidades emergentes, sem a necessidade de um planejamento rígido.

A efetuação também se baseia na criação de novos mercados em vez de simplesmente explorar mercados existentes. Sarasvathy (2001) destaca que a efetuação permite que empreendedores moldem o ambiente ao seu redor, criando demanda onde antes não existia. Esse aspecto diferencia a efetuação da abordagem causal, que assume um ambiente estático, onde as oportunidades já estão estabelecidas e precisam ser identificadas. Além disso, segundo Karami e Hossain (2024), a efetuação enfatiza a co-criação com stakeholders, reduzindo a incerteza por meio de interações contínuas e ajustes estratégicos conforme novas oportunidades surgem.

A efetuação permite que empreendedores se adaptem rapidamente a mudanças no mercado, utilizando uma abordagem flexível e dinâmica. O compartilhamento de informações entre stakeholders possibilita que recursos sejam alocados de maneira mais eficiente, ajudando no desenvolvimento de novas oportunidades de mercado (Karami e Hossain, 2024). Dessa forma, a efetuação promove criatividade, ousadia e inovação ao estimular a experimentação contínua. Segundo Nadkarni e Narayanan (2007), essa abordagem facilita a identificação de oportunidades e a criação de modelos de negócio inovadores. Além disso, destacam que a efetuação pode levar a um melhor desempenho empresarial ao incentivar parcerias estratégicas e colaboração entre diferentes agentes do ecossistema empreendedor.

O essencial da efetuação é sua aplicabilidade em cenários de extrema incerteza. Enquanto abordagens causais podem falhar em ambientes voláteis, a efetuação permite que os empreendedores se adaptem às mudanças e aproveitem as contingências ao seu favor. Isso é particularmente relevante para startups, que frequentemente operam em mercados emergentes e incertos (Read et al., 2016). Dessa forma, a efetuação não apenas orienta a tomada de decisão individual, mas também impacta o ecossistema empreendedor como um todo.

2.4 Princípios da teoria da efetuação

Os princípios fundamentais da teoria da efetuação orientam a forma como os empreendedores tomam decisões e atuam em ambientes incertos, aproveitando os recursos e contingências disponíveis para criar oportunidades.

O primeiro princípio, conhecido como Princípio do Pássaro na Mão (Bird in Hand), indica que o empreendedor começa com o que tem — sua identidade, conhecimento e rede de contatos — e age com os recursos disponíveis, sem esperar por condições ideais ou grandes investimentos. Esse processo envolve testar diferentes abordagens por meio de tentativa e erro, permitindo ajustes contínuos conforme novas informações surgem, o que reduz a incerteza e melhora a capacidade de adaptação do empreendedor (Farokhmanesh et al., 2024; Nicholls-Nixon et al., 2000; Smolka et al., 2018).

O segundo princípio, da Perda Acessível (Affordable Loss), orienta que o empreendedor limite o quanto está disposto a perder desde o início, assumindo riscos calculados que envolvem não apenas o capital financeiro, mas também tempo e redes pessoais. Essa limitação minimiza os riscos e torna viável a experimentação e o aprendizado a partir dos erros, sendo essencial para a sustentabilidade dos negócios em estágios iniciais de incerteza (Smolka et al., 2018; Perry, 2012).

O terceiro princípio, da Alavancagem de Parcerias (Crazy Quilt), destaca a importância de construir redes com parceiros estratégicos comprometidos desde cedo. Essas parcerias auxiliam na co-criação do futuro, na partilha dos riscos e na exploração de novas oportunidades, possibilitando maior controle sobre o futuro incerto e fortalecendo a capacidade de resposta diante de desafios inesperados (Chandler et al., 2011; Li et al., 2022; Karami e Hossain, 2024).

O quarto princípio, da Limitação da Incerteza (Lemonade), reconhece a incerteza como parte do processo empreendedor e enfatiza a capacidade de transformar imprevistos em oportunidades. Ao invés de evitar ou tentar prever surpresas, o empreendedor utiliza problemas inesperados para gerar novas ideias e caminhos de negócio, o que torna o processo mais resiliente e possibilita adaptações rápidas no modelo de negócio, favorecendo inovações ágeis e eficazes (Harmeling, 2011; Nadkarni e Narayanan, 2007; Chandler et al., 2011).

Por fim, o Princípio do Piloto no Avião (Pilot-in-the-Plane) reforça que o futuro é construído pelas ações e decisões do empreendedor, que assume o controle do processo e cria oportunidades ativamente, moldando o ambiente ao seu redor em vez de apenas reagir a ele. Esse protagonismo é fundamental para conduzir o negócio em meio à incerteza, colocando o empreendedor como agente principal na construção do seu próprio futuro. Segundo Sarasvathy (2001), essa abordagem destaca a importância da ação proativa e do controle sobre os fatores que o empreendedor pode influenciar, mostrando que o futuro é resultado das escolhas e das iniciativas tomadas, não uma consequência inevitável de fatores externos.

2.6 Aplicações práticas

A efetuação tem sido aplicada em diversos contextos, desde startups inovadoras até empresas familiares que operam em mercados dinâmicos. Segundo Read et al. (2016), empreendedores que seguem os princípios da efetuação tendem a ser mais resilientes e criativos ao enfrentar desafios. Um exemplo prático é o de empresas que iniciam operações sem um plano de negócios rígido, mas que ajustam suas estratégias conforme interagem com clientes e parceiros estratégicos.

Além disso, a efetuação tem sido amplamente estudada em ecossistemas de empreendedorismo social. Segundo Sarasvathy e Dew (2005), organizações que adotam a efetuação conseguem maximizar impacto social mesmo em ambientes de extrema escassez de recursos. Dessa forma, a teoria não se aplica apenas ao lucro, mas também à geração de valor sustentável para comunidades.

Outro exemplo é a aplicabilidade da efetuação em mercados internacionais. Conforme indicado por Karami e Hossain (2024), empresas que entram em novos mercados sem uma estratégia rígida podem se beneficiar da adaptação constante e da co-criação com parceiros locais. Isso permite que negócios internacionais reduzam riscos e explorem novas oportunidades de forma mais eficiente.

Dessa forma, a efetuação se apresenta como um modelo alternativo à causalidade, promovendo uma abordagem flexível, colaborativa e voltada para a inovação no empreendedorismo.

3. Metodologia

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa (Yin, 2001). A pesquisa qualitativa, como afirmam Denzin e Lincoln (2006), caracteriza-se por uma abordagem interpretativa que busca compreender os fenômenos em seus contextos naturais. De acordo com Creswell (2007), essa abordagem se distingue por seu foco nas percepções e significados atribuídos pelos participantes aos fenômenos estudados, permitindo uma análise profunda e detalhada. A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador entrar em contato com as subjetividades e a complexidade dos fenômenos sociais e humanos, em vez de buscar explicações objetivas e generalizáveis, como propõe a pesquisa quantitativa (Schwandt, 2006).

A pesquisa exploratória é essencial para proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, como afirmado por Selltitz (1967), que destaca que a principal finalidade desse tipo de pesquisa é tornar o problema mais explícito. Denzin e Lincoln (2006) argumentam que a pesquisa qualitativa, especificamente em sua vertente exploratória, tem o objetivo de investigar fenômenos complexos, frequentemente em estágios iniciais de desenvolvimento, para entender os principais elementos que os compõem. Esse movimento é uma tentativa de ir além das explicações reducionistas e buscar uma compreensão mais holística e rica dos fenômenos.

O método de pesquisa predominante nesta investigação é o estudo de caso, um dos principais métodos da pesquisa qualitativa. Segundo Stake (2013), o estudo de caso permite compreender os fenômenos dentro de seus contextos naturais, possibilitando uma análise mais detalhada e abrangente. Esse método é eficaz quando se pretende examinar fenômenos em profundidade, considerando suas múltiplas dimensões. Além disso, como observam Merriam (1998), o estudo de caso permite uma análise holística, essencial para entender as complexidades dos fenômenos sociais, uma vez que envolve uma visão integrada dos diferentes fatores que influenciam o objeto de estudo. Para Yin (2001), o estudo de caso é um método particularmente útil quando o fenômeno em questão não pode ser facilmente separado do seu contexto, o que é o caso neste estudo, que busca entender a aplicação da teoria da efetuação dentro de contextos empresariais e educacionais.

A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de perguntas semiestruturadas, o que garantiu flexibilidade nas entrevistas, permitindo que os entrevistados compartilhassem suas experiências de maneira mais livre e detalhada. Denzin e Lincoln (2006) afirmam que a flexibilidade na coleta de dados é um dos pilares da pesquisa qualitativa, pois possibilita que o pesquisador explore diferentes dimensões do fenômeno. A técnica de entrevistas semiestruturadas foi escolhida por permitir essa abertura, além de proporcionar um espaço para que surgissem informações emergentes e imprevistas. A análise desses dados seguiu a metodologia qualitativa de categorização, conforme proposta por Bauer e Gaskell (2011), permitindo organizar as respostas e identificar padrões emergentes nos depoimentos.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo permite classificar e interpretar os dados com base em categorias que emergem do próprio material coletado. Essa abordagem foi fundamental para identificar padrões, relações e temas centrais nas entrevistas comparadas. A análise qualitativa permite, como observam George e Bennett (2004), a construção de teorias e a geração de insights a partir dos dados empíricos, o que é uma das maiores contribuições desse tipo de pesquisa.

Por fim, a pesquisa qualitativa exploratória, com sua ênfase na flexibilidade e na análise contextualizada dos fenômenos, permitiu uma compreensão mais aprofundada da aplicação da teoria da efetuação no contexto educacional e empresarial. Como ressaltam Schwandt (2006) e Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é ideal para examinar fenômenos complexos e subjetivos, pois oferece ao pesquisador a possibilidade de investigar as experiências, atitudes e percepções dos indivíduos de uma forma que não poderia ser alcançada por métodos quantitativos.

A metodologia adotada possibilitou identificar tendências emergentes e desafios enfrentados na implementação dessa abordagem teórica. Em suma, a pesquisa qualitativa exploratória, aliada ao estudo de caso como método central e à triangulação de dados como estratégia de validação, proporcionou uma visão profunda e detalhada da teoria da efetuação no contexto educacional e empresarial. Como afirmam Merriam (1998) e Yin (2001), esse tipo de pesquisa é fundamental para entender os fenômenos em sua complexidade, considerando a subjetividade e o contexto dos participantes, e fornecendo uma base sólida para futuras investigações e aplicações práticas.

Para a coleta de dados, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com empreendedores da região de Governador Valadares e cidades próximas. As entrevistas ocorreram de forma remota, por meio da plataforma Google Meet, com duração aproximada de 40 minutos cada. A escolha por esse formato buscou oferecer praticidade e flexibilidade aos participantes, além de possibilitar um ambiente mais confortável para o compartilhamento das experiências. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas integralmente, a fim de garantir maior rigor na análise qualitativa dos dados.

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos princípios da teoria da efetuação propostos por Saras Sarasvathy (2001), contemplando questões relacionadas à trajetória profissional, recursos iniciais disponíveis, percepção de riscos, estratégias de tomada de decisão em contextos de incerteza, construção de parcerias e adaptação a mudanças inesperadas.

Os empreendedores entrevistados apresentam trajetórias distintas, mas que convergem em características como resiliência, visão de oportunidades e capacidade de adaptação. Claiton, com mais de 20 anos de experiência nos setores de mineração, construção civil e ferrovias, iniciou em 2016 um negócio no ramo de semi-joias, conciliando sua carreira

de engenheiro com a construção de uma identidade empreendedora. Guilherme, por sua vez, cresceu em um ambiente familiar voltado ao empreendedorismo e construiu uma sólida formação em Direito e Ciências Contábeis. Atualmente, atua como advogado e consultor em instituições de renome, além de administrar, em parceria com os irmãos, duas lojas herdadas, destacando-se por um perfil racional, analítico e orientado ao planejamento. Já Gilson iniciou sua trajetória de maneira simples, com apenas R\$150, montando um pequeno negócio de açaí na garagem do pai. Com criatividade e ousadia, inovou em seu cardápio, expandindo posteriormente para lanches e hambúrgueres diferenciados. Hoje, utiliza o empreendedorismo não apenas como meio de sustento, mas também como suporte para a realização de seu propósito maior: a carreira musical.

4. Apresentação dos casos

Caso A

Claiton nasceu e foi criado em Ipatinga, uma cidade industrial próxima a Governador Valadares. Desde jovem, demonstrava interesse em aprender e crescer. Ainda novo, ingressou no SENAI, onde deu seus primeiros passos rumo ao mundo profissional. Seu primeiro emprego foi em uma das maiores empresas da região, a Usiminas, começando em cargos simples, mas, com dedicação, subindo na carreira.

Com sede de conhecimento, Claiton não parou por aí: fez curso técnico e, em seguida, formou-se em engenharia. Mesmo sendo bem colocado em processos seletivos, percebeu que a oportunidade que desejava demorava a chegar. Tomou então uma decisão ousada: pediu demissão e decidiu explorar novos caminhos.

Claiton abraçou o setor de construção civil, mineração e ferrovias. Trabalhou em lugares remotos do Brasil, como o interior da Bahia e do Pará, enfrentando desafios e aprendendo com cada experiência. Nessas andanças, ganhou respeito, experiência e construiu um nome forte na área. Sempre com espírito de equipe, reconhece o apoio de colegas e subordinados que o ajudaram ao longo da trajetória.

Mesmo sendo funcionário de carteira assinada, Claiton sempre exerceu funções que iam além do comum. Na construtora em que trabalha, cuida de quase tudo: captação de clientes, fornecedores, seleção e admissão de pessoal – responsabilidades típicas de um verdadeiro empreendedor.

Apesar de não ter começado com o sonho de ter um negócio próprio, a ideia começou a ganhar força com o tempo. Ele percebeu que, como funcionário, há um teto para crescer – algo que não existe no mundo do empreendedorismo. Junto com sua esposa, abriu um negócio próprio, onde ela lidera, enquanto ele continua a desenvolver novos planos.

Hoje, com mais de 20 anos de carreira, Claiton equilibra a experiência sólida de um profissional com a visão aguçada de um empreendedor em construção. Sua jornada mostra que empreender não é apenas abrir um negócio, mas ter atitude, coragem e disposição para encarar novos caminhos, mesmo que estejam longe de casa.

Caso B

Desde cedo, Guilherme foi moldado por um ambiente em que empreender fazia parte da rotina. Criado em uma família de empreendedores, aprendeu desde pequeno a observar

oportunidades e enfrentar desafios com responsabilidade. Sua trajetória foi marcada por escolhas conscientes e sólida formação acadêmica.

Começou sua vida profissional em um hotel fazenda, atendendo clientes e fazendo reservas. Depois, passou por uma farmácia, onde iniciou como caixa e, aos poucos, assumiu funções mais complexas, chegando à auditoria ISO. Teve também uma experiência marcante como estagiário no Ministério Público do Trabalho, consolidando sua paixão pela área jurídica.

Guilherme se formou em Direito e, posteriormente, em Ciências Contábeis. Advogou em escritórios renomados de Governador Valadares e, com o tempo, abriu seu próprio escritório. Atualmente, atua como advogado e consultor para importantes entidades, como o SEBRAE Nacional e o Escritório Regional.

O espírito empreendedor, que sempre o acompanhou, falou mais alto. Junto com seus irmãos, assumiu duas lojas – uma de moda feminina e outra de presentes criativos, já estruturadas, herdadas de um amigo que decidiu mudar de ramo. Com cuidado, planejamento e análise, deram continuidade ao negócio, modernizando e mantendo a qualidade do atendimento.

Guilherme não se vê como um criador nato, mas como alguém que busca o novo, estuda modelos já existentes e os aperfeiçoa. É um empreendedor racional: antes de qualquer decisão, calcula, projeta cenários, ouve outros empresários e estuda o mercado local e global. Enxerga o risco como parte inevitável do jogo, mas trabalha para controlá-lo.

Hoje, Guilherme entende a concorrência de forma madura. Já não a vê como inimiga, mas como estímulo e até oportunidade de parceria, especialmente no ambiente digital. E, quando o reconhecimento vem – um elogio, uma recomendação ou a fidelidade de um cliente – sente-se realizado. Para ele, o lucro importa, mas o impacto positivo nas pessoas dá sentido ao trabalho.

Apesar das dificuldades impostas pela burocracia e pelo sistema tributário brasileiro, Guilherme mantém-se firme. Ele sabe que empreender no Brasil não é simples, mas acredita que, com estudo, rede de apoio e visão clara, é possível fazer a diferença. Guilherme é advogado por formação, empreendedor por essência e realizador por vocação.

Caso C

Gilson Maldonado é o retrato de um empreendedor brasileiro raiz: resiliente, ousado e movido a propósito. Embora hoje seja reconhecido como dono de lanchonete e inovador no mercado de açaí, sua jornada começou de forma simples – com apenas 50 dólares no bolso e uma ideia na cabeça.

Após uma temporada fora do Brasil, Gilson retornou sem muitas certezas, exceto a de que queria mudar de vida. No calor intenso do pós-pandemia, observou o que as pessoas consumiam e identificou uma oportunidade: o mercado de açaí e picolés estava aquecido. Com os 150 reais que conseguiu ao trocar seus últimos dólares, decidiu investir em vez de gastar com lazer. Comprou os insumos no supermercado, montou o negócio na garagem do pai e começou a vender para amigos e vizinhos.

Foi então que descobriu o verdadeiro sentido do empreendedorismo – não como um título, mas como reflexo do resultado. Quando os primeiros retornos financeiros apareceram, Gilson se reconheceu como empreendedor.

O negócio cresceu. Primeiro em parceria com a esposa, em uma lanchonete em Belo Horizonte, depois em voo solo, com uma nova unidade. Começar do zero foi um divisor de águas: sem equipe, estrutura ou clientela, precisou confiar no próprio faro e estudar o mercado para ter sucesso.

Gilson inovou. Observando cardápios da concorrência, criou algo inédito em sua região: açaí com mousse. A ideia parecia estranha a princípio, mas caiu no gosto dos clientes, aumentando o ticket médio e atraindo novas pessoas. Mais tarde, outros copiaram, mas Gilson sabia que tinha sido pioneiro.

Cada novo passo foi equilibrado entre estratégia e sorte. Antes de abrir a segunda lanchonete, fez pesquisas de campo para entender o gosto do novo público. Começou com açaí e cachorro-quente gourmet. Quando percebeu o apelo pelos hambúrgueres, reformulou o cardápio, apostando em diferenciais como mussarela empanada, ingredientes criativos e um posicionamento de preço justo.

Olhando a concorrência de forma inteligente, Gilson preferiu inovar onde ninguém atuava. Nunca teve um mentor direto, embora tenha um irmão empreendedor. Seu exemplo veio da própria realidade, da fé e da vontade de mudar de vida.

Hoje, o empreendedorismo representa mais do que lucro: é o combustível para outro sonho – a carreira musical. Dono de uma paixão pela arte, Gilson vê na lanchonete a estrutura financeira que lhe permite investir em sua música. Para ele, o negócio foi, primeiro, uma necessidade; depois, tornou-se uma ponte para a realização de um propósito maior.

Entre dificuldades com inflação, alta de preços e desafios políticos, Gilson segue firme, porque sabe que empreender é, antes de tudo, acreditar que com pouco se pode fazer muito – e, com coraçaõ, ainda mais.

4.1 Análise segundo os Princípios da Teoria da Efetuaçaõ

4.1.1 Princípio do Pássaro na Mão (Bird in Hand)

Esse princípio enfatiza que o empreendedor inicia com os recursos que já possui, sem esperar condições ideais. Segundo Saras D. Sarasvathy (2001), em vez de esperar pelas condições ideais, o empreendedor começa com aquilo que tem à sua disposição: quem ele é, o que sabe e as pessoas que conhece.

Claiton, por exemplo, iniciou sua trajetória no setor de semi-joias aproveitando sua experiência prévia na indústria e sua rede de contatos para identificar nichos promissores. No setor de locação de equipamentos, também baseou-se em oportunidades disponíveis, evitando começar do zero.

Guilherme, por sua vez, usou sua formação em Direito e Ciências Contábeis, além da experiência em hotelaria e auditoria, para começar seu negócio comprando uma loja já estruturada. Ele capitalizou seus conhecimentos e experiências para dar início ao empreendimento.

Já Gilson começou com um capital limitado de apenas 150 reais, aproveitando a demanda crescente por açaí e outros produtos no período pós-pandemia. Utilizou o

espaço disponível na garagem do pai e sua coragem para iniciar o negócio mesmo sem muitos recursos.

Sugestões: Claiton pode expandir sua rede de contatos e buscar novos mercados baseando-se no que já domina. Guilherme poderia ampliar suas iniciativas de inovação explorando melhor os recursos existentes. Gilson deve continuar explorando novas fontes de recursos e ampliar sua rede de fornecedores conforme seu negócio cresce.

4.1.2 Princípio da Perda Acessível (Affordable Loss)

Esse princípio recomenda que o empreendedor invista apenas o que pode perder sem comprometer sua estabilidade. Com base em Read et al. (2009), “ao invés de perseguir grandes lucros incertos, o empreendedor foca em investir apenas aquilo que pode perder sem comprometer sua estabilidade”.

O Princípio da Perda Acessível defende que o empreendedor toma decisões com base no quanto está disposto a perder, e não no possível retorno, buscando minimizar riscos desde o início. Claiton mostrou cautela ao manter sua carreira na construção enquanto iniciava seus empreendimentos, investindo com controle rigoroso dos riscos para não afetar sua segurança financeira. Guilherme também se mostrou cauteloso, minimizando riscos e estudando cuidadosamente antes de tomar decisões, demonstrando foco na proteção da estabilidade financeira. Gilson iniciou seu negócio com capital baixo e investiu de forma prudente, aceitando o baixo risco inicial e esperando ganhos a longo prazo.

Sugestões: Claiton poderia se permitir assumir riscos calculados para experimentar novos mercados e acelerar seu crescimento. Guilherme pode explorar pequenos experimentos, aceitando riscos controlados que poderiam impulsionar seu negócio. Gilson, à medida que estabiliza seu empreendimento, pode começar a assumir riscos calculados, como expansão para novos mercados ou lançamento de produtos.

4.1.3 Princípio da Alavancagem de Parcerias (Crazy Quilt)

Este princípio destaca a importância das parcerias estratégicas para a criação e fortalecimento dos negócios. Segundo Dutta & Packard (2024), “empreendedores efetivos constroem suas empresas tecendo uma rede de parcerias comprometidas, onde a confiança e o carisma desempenham papéis essenciais na co-criação de valor”.

O Princípio da Alavancagem de Parcerias mostra que o sucesso do empreendedor depende da construção ativa de alianças estratégicas. Ao envolver colaboradores, parceiros e outros stakeholders, o empreendedor cria uma rede sólida baseada na confiança e no carisma pessoal, facilitando o compartilhamento de recursos, ideias e o desenvolvimento conjunto do negócio. A colaboração se torna um pilar essencial para a inovação e o crescimento sustentável.

Claiton já construiu sua trajetória com parcerias importantes, incluindo a esposa e outros empresários que ajudaram a alavancar seus negócios. Guilherme utiliza parcerias

contando com o apoio dos irmãos nas lojas de moda e presentes e buscando consultorias externas, como o SEBRAE, para estruturar melhor seus negócios. Gilson iniciou sua trajetória com ajuda da família, usando o espaço do pai e a experiência da esposa no ramo alimentício, fundamental para seu sucesso inicial.

Sugestões: Claiton pode buscar mais parcerias estratégicas, especialmente com fornecedores e investidores, para fortalecer sua posição no mercado. Guilherme poderia ampliar parcerias com outros empreendedores e investidores para acelerar a expansão. Gilson deve explorar mais parcerias estratégicas com fornecedores e empresas do setor alimentício para aumentar sua competitividade.

4.1.4 Princípio da Limitação da Incerteza (Lemonade)

Esse princípio reflete a capacidade de transformar imprevistos e desafios em oportunidades. Segundo Shepherd (2020), “empreendedores de sucesso são aqueles que conseguem usar falhas, imprevistos e até crises como combustível para a inovação e a criação de valor”.

O Princípio da Limitação da Incerteza enfatiza que o empreendedor não apenas reage a problemas, mas os transforma em oportunidades para inovar e crescer. Claiton demonstrou boa adaptação a diferentes cenários, como ao ingressar no mercado de locação de equipamentos após mudanças no setor. Guilherme mostrou flexibilidade para lidar com dificuldades, como alta tributação e burocracia, enxergando a concorrência digital como oportunidade de crescimento. Gilson aproveitou o contexto pós-pandemia para abrir seu negócio de açaí e inovou ao lançar o mousse no produto, transformando um risco em diferencial competitivo.

Sugestões: Claiton pode buscar ainda mais flexibilidade para experimentar novas abordagens e adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado. Guilherme poderia aproveitar os imprevistos para explorar novas ideias e produtos que diferenciem seu negócio. Gilson pode experimentar novos produtos e formatos de entrega para atrair mais clientes e expandir sua base.

4.1.5 Princípio do Piloto no Avião (Pilot-in-the-Plane)

Este princípio afirma que o empreendedor é o agente que cria o futuro por meio de suas ações e decisões. Segundo Shepherd (2006), “o empreendedor é o agente ativo que molda o futuro do negócio por meio de suas escolhas e ações, focando no que está sob seu controle em vez de esperar por condições externas favoráveis”.

O princípio ressalta que o sucesso depende da capacidade do empreendedor de agir de forma proativa, tomando decisões que influenciam diretamente o desenvolvimento do negócio. Claiton tem buscado controlar seu futuro, buscando maior autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com estratégia de crescimento gradual e decisões baseadas em seus próprios critérios. Guilherme controla sua trajetória, investindo em planejamento estratégico e estruturando sua atuação, principalmente no setor digital e no atendimento ao cliente. Gilson deixou o emprego CLT para assumir controle total de seu negócio, moldando sua empresa conforme sua visão e buscando realizar seus sonhos pessoais.

Sugestões: Claiton pode definir um plano claro para sair do mercado CLT e investir em um crescimento mais estruturado do seu negócio. Guilherme pode criar uma estratégia de saída gradual de outras atividades profissionais para se dedicar integralmente ao empreendedorismo. Gilson deve pensar em estratégias de longo prazo, como expansão ou diversificação, para consolidar sua posição no mercado.

4.2 A abordagem da incerteza e dos recursos limitados

No **Caso A**, Claiton demonstra compreensão profunda de que a incerteza é uma parte inerente ao processo empreendedor. Sua postura é racional e metódica, planejando constantemente e traçando rotas alternativas para diferentes cenários possíveis, evidenciando conduta preventiva diante de eventos inesperados. Apesar disso, reconhece a importância de ajustar seus planos de acordo com mudanças no ambiente, mostrando adaptação pragmática. Valoriza o conhecimento prévio como ferramenta essencial para enfrentar situações imprevisíveis e age com elevada proatividade, tentando antecipar problemas antes que ocorram. Essa postura reflete esforço consciente para minimizar impactos da imprevisibilidade e manter certo nível de controle sobre o processo.

Em relação aos **recursos limitados**, Claiton adota estratégias cuidadosas e conscientes. Iniciou sua trajetória aproveitando oportunidades já existentes, como a demanda da empresa de locação de equipamentos onde prestava serviços, reduzindo custos iniciais e riscos. Posteriormente, identificou lacunas no mercado local, como no negócio de semi-joias, demonstrando alocação eficiente dos poucos recursos disponíveis. Atua em sociedade com a esposa, otimizando capital, tempo e compartilhando responsabilidades. Evita decisões impulsivas e prefere análises de custo-benefício bem fundamentadas, investindo apenas quando enxerga retorno claro. Apesar da cautela, reconhece que a prudência excessiva pode limitar o crescimento e vem se esforçando para assumir riscos calculados quando necessário, demonstrando consciência dos limites da própria abordagem.

No **Caso B**, Guilherme apresenta postura realista e analítica diante das incertezas do mercado e da economia. Reconhece os riscos inerentes ao empreendedorismo, mas enfrenta-os com informação e preparo. Estuda o mercado, ouve colegas e busca conhecimento relevante, ampliando sua visão local e global e permitindo antecipar tendências. Antes de tomar decisões, projeta e simula cenários, adotando conduta ponderada e baseada em dados. Essa estratégia evidencia responsabilidade e prudência diante de um ambiente volátil, especialmente nos setores de varejo e digital.

Quanto aos **recursos escassos**, Guilherme utiliza com inteligência o que está ao seu alcance. Junto com os irmãos, decidiu assumir empresas já estruturadas, demandando menor investimento inicial e reduzindo riscos. Valoriza redes de apoio e colaborações, inclusive com concorrentes, especialmente no ambiente digital, mostrando visão colaborativa voltada à otimização de recursos. Sua trajetória também é marcada pela diversificação profissional: ao manter atuação na advocacia, garante estabilidade financeira e reduz dependência de uma única fonte de receita. Em vez de criar algo completamente novo, estuda modelos de negócio bem-sucedidos e os adapta à sua realidade, utilizando o conhecimento como ferramenta estratégica para economizar tempo e recursos, aumentando a eficácia de suas ações.

No **Caso C**, Gilson adota abordagem prática, ousada e emocionalmente resiliente diante da incerteza. Iniciou seu negócio com apenas 150 reais, guiado pela percepção de demanda emergente por açaí no período pós-pandemia. Sua tomada de decisão foi rápida e baseada na identificação de oportunidade de consumo, mesmo diante do desconhecido. Demonstrando inovação, incluiu mousses ao açaí — incomum na época — para se diferenciar e atrair clientes. Reconhecendo o risco, combinou instinto com pesquisa informal, observando concorrentes, demonstrando resposta estratégica frente ao risco. Sua adaptação contínua é visível na expansão do cardápio, ajustando-se às demandas locais. Gilson afirma que sua trajetória é composta por 50% de sorte e 50% de estratégia, reconhecendo fatores imprevisíveis, mas assumindo responsabilidade pelas escolhas feitas, recorrendo à observação e ao teste como ferramentas de validação e aprendizado.

Quanto ao **uso de recursos limitados**, a trajetória de Gilson é exemplo de criatividade e esforço aplicados à escassez. Começou com capital extremamente reduzido, utilizando a garagem do pai como estrutura inicial, contando com apoio da esposa e da família, tanto logístico quanto emocional. O conhecimento prévio da esposa em lanchonete foi essencial para otimizar processos e minimizar falhas. Reinvestiu os lucros iniciais, possibilitando crescimento e expansão para uma nova unidade. Controla custos realizando compras em grande volume para obter descontos e manter preços acessíveis. Apostou na diferenciação como estratégia de valor percebido, oferecendo ingredientes únicos e adaptando o cardápio ao perfil do bairro, gerando vantagem competitiva sem grandes investimentos, aumentando o ticket médio com pouco acréscimo de custos.

Esses três casos demonstram, cada um à sua maneira, como os **princípios da efetuação** — começar com os meios disponíveis, limitar perdas, buscar parcerias, adaptar-se às contingências e assumir o controle do próprio futuro — são incorporados na prática empreendedora em contextos reais de **incerteza e escassez**.

4.3 Aplicação da Efetuação pelos Entrevistados

A seguir, apresenta-se um **quadro comparativo** que sintetiza a aplicação dos princípios da efetuação nos relatos dos entrevistados, relacionando teoria e prática. O quadro evidencia tanto as ações já aplicadas em seus negócios quanto os possíveis direcionamentos futuros, permitindo identificar convergências e singularidades no modo como cada empreendedor lida com incertezas, recursos e oportunidades:

Princípio da Efetuação	Clayton - Aplicação	Clayton - Direcionamento	Guilherme - Aplicação	Guilherme - Direcionamento	Gilson - Aplicação	Gilson - Direcionamento
BIRD in Hand (Comece com o que você tem)	Usou experiência de vida, apoio familiar e conhecimento adquirido no trabalho	Explorar novos negócios com base em competências já dominadas; reutilizar recursos e contatos para novos projetos	Aproveitou formação em Direito e Contabilidade + negócios da família	Usar expertise técnica para lançar produtos/serviços digitais ou consultorias específica	Começou com R\$ 150, sem estrutura, usando a garagem do pai e ajuda familiar	Usar essa abordagem para criar micro projetos com baixo custo inicial, como testes de cardápios ou ações de marketing
Crazy Quilt (Parcerias estratégicas)	Criou rede de apoio com familiares e	Fortalecer parcerias com instituições (ex	Trabalhou com irmãos, ex-	Firmar alianças estratégicas com fornecedores,	Contou com apoio da esposa, do pai e da família	Expandir alianças com influenciadores

	mentores locais	SEBRAE, universidades) e buscar mentorias estruturadas	proprietário da loja e redes de apoio formal	franqueadores ou startups locais		regionais e colaborações em rede (ex: eventos musicais + gastronomia)
Affordable Loss (Perda aceitável)	Iniciou pequenos projetos com recursos limitados	Usar testes de baixo risco para validar novas ideias e reduzir perdas com inovação	Adota decisões com forte análise de risco, calculando bem o investimento inicial	Realizar MVPs (produtos mínimos viáveis) para testar serviços novos com custos baixos	Apostou em inovações criativas, mas sempre dentro de um risco acessível	Estruturar pequenos testes antes de escalar - por exemplo, rodadas de degustação antes de lançar um novo produto
Lemonade (Aproveite as surpresas)	Reagiu positivamente às adversidades e adaptou-se a novas realidades	Criar modelos de negócio flexíveis e adaptáveis a mudanças econômicas ou culturais	Observa tendências e adapta o negócio conforme o mercado	Aprimorar processos de feedback contínuo com os clientes para descobrir novas oportunidades	Transformou limitações em inovação (ex mousse no açaí, cachorro-quente gourmet)	Continuar inovando com base em preferências locais, usando pesquisa informal e observação direta
Pilot in the Plane (Controle do futuro pela ação)	Tem forte senso de protagonismo: molda o futuro com suas próprias ações	Aprofundar controle com ferramentas de gestão e planejamento por ciclos curtos (ex OKRs, sprints)	Vê o empreendedorismo como construção ativa, não como destino fixo	Adotar ferramentas ágeis para testar estratégias com mais flexibilidade	Usa o negócio como meio para alcançar seu sonho artístico, com autonomia	Integrar objetivos artísticos ao negócio eventos temáticos, parcerias musicais, branding pessoal

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal investigar a **aplicação da Teoria da Efetuação** no contexto do empreendedorismo, especialmente em ambientes educacionais e empresariais. A partir de uma abordagem **qualitativa exploratória**, utilizando estudo de caso e entrevistas semiestruturadas, foi possível analisar com profundidade como empreendedores reais — Claiton, Guilherme e Gilson — aplicam, consciente ou inconscientemente, os princípios dessa teoria em suas trajetórias.

A **Teoria da Efetuação**, em contraste com o modelo causal tradicional, propõe uma lógica baseada no **controle, na adaptação às circunstâncias e na utilização dos recursos disponíveis**. Os cinco princípios — **Pássaro na Mão, Perda Acessível, Colcha de Retalhos, Limonada e Piloto no Avião** — foram claramente identificados nas histórias dos empreendedores estudados, evidenciando que as decisões empreendedoras não seguem necessariamente uma lógica linear e previsível. Em vez disso, são moldadas por **experiências, limitações, parcerias e, sobretudo, pela capacidade de transformar incertezas em oportunidades**.

A pesquisa evidenciou que, embora cada empreendedor tenha seguido caminhos distintos, todos demonstraram **capacidade de adaptação, resiliência e visão**

estratégica fundamentada nos recursos que possuíam. As entrevistas mostraram também que a efetuação é uma abordagem aplicável e relevante, especialmente em contextos **onde os recursos são escassos e os ambientes de negócios são instáveis ou imprevisíveis**, uma realidade comum em diversos cenários brasileiros.

Do ponto de vista metodológico, a combinação entre **pesquisa qualitativa exploratória e análise de caso baseada em proposições teóricas** mostrou-se eficaz para captar as nuances das decisões empreendedoras, oferecendo uma visão rica e contextualizada do fenômeno. A **análise de conteúdo**, aliada à triangulação de dados, permitiu identificar **padrões significativos** que fortalecem a compreensão teórica e prática da efetuação.

Conclui-se, portanto, que a **Teoria da Efetuação** oferece uma alternativa sólida e realista para compreender e fomentar o empreendedorismo em contextos dinâmicos e incertos. Os resultados deste estudo reforçam a importância de **incluir essa abordagem nos currículos de educação empreendedora**, bem como incentivá-la como prática nos programas de apoio a novos empreendedores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou analisar como a Teoria da Efetuação pode ser aplicada na prática de empreendedores de diferentes setores, observando como os princípios dessa teoria se manifestam nas trajetórias empreendedoras de Claiton, Guilherme e Gilson. O problema de pesquisa foi investigar de que forma os princípios da Teoria da Efetuação influenciam as decisões e trajetórias de empreendedores em um cenário real. O objetivo geral deste estudo é analisar como os empreendedores valadarenses incorporam os cinco princípios da efetuação em suas práticas empresariais cotidianas: (1) bird-in-hand (uso dos recursos disponíveis), (2) affordable-loss (limitação das perdas aceitáveis), (3) crazy-quilt (formação de parcerias estratégicas), (4) lemonade (aproveitamento de imprevistos) e (5) pilot-in-the-plane (controle das decisões com base na ação).

A pesquisa evidenciou que, mesmo sem uma aplicação sistemática, os entrevistados utilizam os princípios da Efetuação para moldar e conduzir seus negócios. Ao avaliar os objetivos específicos, que consistiam em observar a aplicação dos princípios em diferentes contextos e traçar um perfil de cada empreendedor, foi possível identificar que Claiton, Guilherme e Gilson aplicam esses conceitos de forma intuitiva, mas com variações nas estratégias. Claiton demonstrou uma maior cautela em relação aos riscos, enquanto Guilherme apresentou uma abordagem mais estruturada e focada na análise do mercado. Gilson, por sua vez, foi um exemplo claro de como o princípio do “Pássaro na Mão” pode ser eficaz para iniciar um negócio de baixo custo e alto potencial, mesmo em um mercado competitivo.

Os principais achados revelados pela pesquisa foram que os empreendedores analisados utilizam os recursos e habilidades que já possuem para iniciar e expandir seus negócios, valorizando a colaboração e as parcerias estratégicas, e também lidam com os desafios de forma adaptativa, transformando obstáculos em oportunidades. A capacidade de controlar e moldar o futuro foi uma característica comum entre todos os entrevistados, mas com níveis diferentes de aceitação de riscos e inovação.

As implicações práticas deste estudo são significativas, pois reforçam a importância de empreendedores adotarem uma postura flexível e de experimentação ao tomar decisões, sem esperar pelas condições ideais. Além disso, a pesquisa sugere que a formação de parcerias estratégicas e o uso consciente de recursos já disponíveis podem ser diferenciais importantes para o sucesso no ambiente de negócios. No plano social, os empreendedores podem contribuir para a geração de emprego e inovação, mostrando que, com criatividade e disposição para aprender com os erros, é possível criar e expandir negócios que atendem às necessidades do mercado.

Para futuros pesquisadores, um caminho promissor seria a realização de estudos comparativos entre empreendedores de diferentes segmentos e escalas de negócios, aprofundando a investigação sobre como as características individuais influenciam a aplicação dos princípios da Efeetuação em contextos mais amplos. Outra sugestão seria explorar mais detalhadamente o impacto das parcerias estratégicas e da colaboração interempresarial, especialmente no cenário de inovação e transformação digital. Esses temas podem enriquecer a compreensão da teoria e sua aplicação no mundo dos negócios contemporâneo.

7. REFERÊNCIAS

CITAÇÃO “*CAUSATIONANDEFFECTUATION: TOWARD A THEORETICAL SHIFT FROMECONOMICINEVITABILITYTOENTREPRENEURIALCONTINGENCY”*

Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228264546_Causation_and_Effectuation_Toward_A_Theoretical_Shift_from_Economic_Inevitability_to_Entrepreneurial_Contingency. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO FAROKHMANESH, T., Davari, A., Baghersad, V. and Sajadi, S.M. (2024), “Exploring the dynamics of firm *growth: the interplay of decision-making logic”*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 39 No. 12, pp. 2716-2744. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2022-0558>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO CHEN, S., Cai, J., Bogatyreva, K. and Quansah, E. (2025), "Digital transformation of SMES IN TIMES OF *UNCERTAINTY: EFFECTUATION PERSPECTIVE"*, Journal of Entrepreneurship in

EMERGING ECONOMIES, Vol. 17 No. 2, pp. 483-506. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEEE-112023-0490>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO XU, S., Wu, X., He, J., Zhu, R., Morrison, A.M. and Xie, C. (2024), “Turning entrepreneurial networks into business model innovation for start-ups”, Management Decision, Vol. 62 No. 4, pp. 1395-1423. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0558>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO ALAM, M.N., Masroor, I., Nabi, M.N.U. and Dornberger, U. (2024), “Unveiling the *synergy: entrepreneurial effectuation and alliance-driven SME diversification”*, Review of International Business and Strategy, Vol. 34 No. 4, pp. 516-536. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2021-0173>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO KARAMI, M. and Hossain, M. (2024), “Marketing intelligence and small firms' *performance: the role of entrepreneurial alertness and effectuation”*, Marketing

INTELLIGENCE & PLANNING, Vol. 42 No. 1, pp. 168-189. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MIP-082023-0406>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO OSIYEVSKYY, O., Shirokova, G. and Ehsani, M. (2023), “The role of effectuation and causation for SME survival amidst economic crisis”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 29 No. 7, pp. 1664-1697. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2022-0350>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO DAWA, S. and Marks, J. (2024), “An effectuation approach to sustainable entrepreneurship”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 16 No. 6, pp. 1931-1965. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2023-0252>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO NABI, M.N.U., Nyaoro, B. and Zohora, F.T. (2024), “Analysing the decision approach of the SME entrepreneurs relating to internationalisation of *firms: the study of Kenyan SME entrepreneurs”*, *Journal of Research in Marketing and ENTREPRENEURSHIP*, Vol. 26 No. 1, pp. 140-162. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JRME-05-20210057>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO DIAS, S.E.F., Sadao Iizuka, E. and Vilas Boas, E.P. (2020), “Effectuation theoretical *debate: systematic review and research agenda”*, *Innovation & MANAGEMENT REVIEW*, Vol. 17 No. 1, pp. 41-57. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/INMR-12-20180094>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO CHEN, J., Liu, L. and Chen, Q. (2021), “The effectiveness of *effectuation: a meta-analysis on contextual factors”*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 27 No. 3, pp. 777-798. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2020-0050>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO LUNA BATINGA, G.; DRUMOND, A. C. C. A LÓGICA EFFECTUATION E AS ESTRATÉGIAS DO EMPREENDEDOR. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 4, n. 1, 31 out. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/11392>>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CITAÇÃO O ENSINO DE EMPREENDEDORISMO COM FUNDAMENTO NA TEORIA EFFECTUATION - TEACHING ENTREPRENEURSHIP USING EFFECTUATION THEORY [HTTPS://DOI.ORG/10.1590/19827849rac2016150025](https://doi.org/10.1590/19827849rac2016150025)

CITAÇÃO “POR QUE COMEÇAR UM NEGÓCIO SEM PLANEJAMENTO É UMA FURADA” ESTE É UM TRECHO ORIGINAL PUBLICADO EM EXAME.com. Leia a matéria completa em Disponível em: <https://classic.exame.com/pme/por-que-comecar-um-negocio-sem-planejamento-e-uma-furada/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento>. Acesso em: 26 ago. 2025.