

EFETUAÇÃO

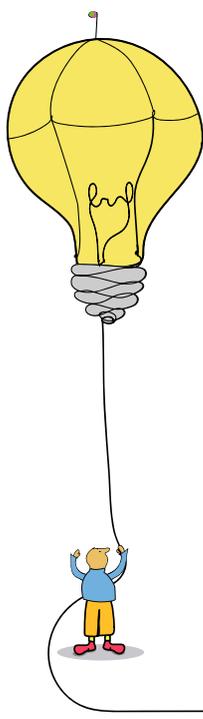
COMO POUCOS RECURSOS E BOAS IDEIAS PODEM SE TORNAR GRANDES NEGÓCIOS

Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha
Organizadores



EFETUAÇÃO

COMO POUCOS RECURSOS
E BOAS IDEIAS PODEM SE
TORNAR GRANDES
NEGÓCIOS



Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha
Organizadores

SÃO PAULO, 2024



E27 Efetuação: como poucos recursos e boas ideias podem se tornar grandes negócios /
Organizado por Caio Flavio Stettiner e Clayton Alves Cunha. – São Paulo: Belas Artes, 2024.

296 p.; 23 cm
ISBN: 978-65-6097-061-8

1. Empreendedorismo. 2. Administração. 3. Negócios – Ideias. 4. Método effectuation.
I. Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. II. FATEC Sebrae. III. Faculdade Sebrae.
IV. Stettiner, Caio Flavio; org. V. Cunha, Clayton Alves; org. VI. Título.

CDU:658

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Kelly dos Santos - CRB-8/9108

EXPEDIENTE

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
Entidade Mantida

PROF. DR. PAULO ANTÔNIO GOMES CARDIM
Reitor

PROFA. MS. PATRÍCIA GOMES CARDIM
Diretora-Geral

PROFA. DRA. JOSIANE MARIA DE FREITAS TONELOTTO
Superintendente Acadêmica

PROF. DR. FRANCISCO CARLOS TADEU STARKE RODRIGUES
Pró-Reitor Administrativa e de Qualidade

PROF. DR. MARCELO DE ANDRADE ROMÉRO
Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão

PROFA. DRA. LEILA RABELLO DE OLIVEIRA
Pró-Reitora da Educação Digital

PROF. DR. JOSÉ RONALDO ALONSO MATHIAS
Diretor de Graduação

PROF. DR. ELWYN LOURENÇO CORREIA
Diretor de Pós-Graduação

Organizadores

Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha

Capa e Projeto gráfico

Ms. Márcia Batistela

Revisores de Texto

Gabriel Kwak
Sandra Febbe
Flávia Zanotto

Diagramação

Estúdio Caverna

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem autorização por escrito do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo.



Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

Rua Dr. Álvaro Alvim, 90 - Vila Mariana, São Paulo - SP, 04018-010

www.belasartes.br / baonline@belasartes.br

Prefácio

Fundada em 1925, a Belas Artes nasceu com o objetivo de oferecer uma formação diferenciada, voltada para as artes e a cultura, em um período em que o Brasil começava a se modernizar e a valorizar a produção cultural e artística.

A Belas Artes, desde então, é uma instituição renomada no cenário educacional brasileiro, com uma trajetória rica e quase centenária que reflete seu compromisso com a excelência acadêmica e a inovação nas áreas de Arte, Design, Arquitetura, Comunicação, Negócios e, agora, Psicologia.

Ao longo das décadas, se consolidou como um centro de referência, adaptando-se às mudanças sociais e tecnológicas sem perder de vista sua missão original. A instituição sempre se destacou por sua capacidade de inovar e de antecipar tendências, incorporando novas metodologias de ensino e ampliando seu leque de cursos para atender às demandas do mercado e às necessidades dos estudantes.

A Belas Artes foi pioneira em diversos aspectos, sendo uma das primeiras instituições no Brasil a oferecer cursos nas áreas de Arte, Arquitetura e Design, que hoje são pilares fundamentais do seu portfólio acadêmico. Além disso, a instituição tem se empenhado em manter um corpo docente

altamente qualificado, composto por profissionais reconhecidos em suas áreas de atuação, o que contribui para a formação de alunos preparados para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

Nos últimos anos, o Centro Universitário Belas Artes de São Paulo tem investido em infraestrutura moderna e em parcerias internacionais, proporcionando aos seus estudantes uma experiência educacional enriquecedora e globalizada. A instituição também se destaca por sua forte conexão com o mundo do trabalho, promovendo eventos, workshops e projetos que incentivam a prática e a inovação.

A importância do Empreendedorismo nas universidades brasileiras é inegável, é um motor de inovação e de desenvolvimento econômico, e, ao ser incorporado ao currículo acadêmico, prepara os estudantes para enfrentar os desafios do mundo do trabalho com criatividade e resiliência. A ideia e compromisso em desenvolver projetos empreendedores desde os primeiros anos de estudo, aplicando teorias de gestão, inovação e *design thinking*, não apenas enriquecem a formação acadêmica, mas também incentivam a criação de startups e novos negócios que podem contribuir significativamente para a economia local e nacional. A universidade, ao promover uma cultura empreendedora, ajuda a formar profissionais que são capazes de identificar oportunidades, desenvolver soluções inovadoras e liderar mudanças em suas áreas de atuação.

Além disso, a formação do estudante para ser empreendedor, com abordagem prática, é essencial para o desenvolvimento de habilidades como liderança, gestão de recursos, planejamento estratégico e adaptação a mudanças. A metodologia de *effectuation*, por exemplo, é uma das abordagens nesta obra, que enfatiza começar com os recursos disponíveis e se adaptar ao ambiente em constante mudança, preparando os estudantes para serem empreendedores ágeis e resilientes.

Nesse sentido, a nossa instituição tem a honra de ser parceira, também nesta obra, elaborando e apoiando já o terceiro livro inspirador: *Efetuação: como poucos recursos e boas ideias podem se tornar grandes negócios* (lembrando que o primeiro foi *Marco Zero Empreendedor: Guia de Apoio à Educação Empreendedora Interativa On-line*, de 2021, e o segundo foi *Meu Vizininho Empreendedor*, de 2023), sendo mais uma coleção de capítulos de autoria de alunos dos cursos de graduação em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC SEBRAE e de Administração da FACULDADE SEBRAE. O tema central, agora, é a metodologia de *effectuation* como meio para o desenvolvimento da ação empreendedora, que, ao contrário dos métodos tradicionais baseados em previsões de mercado, propõe que os empreendedores comecem com o que têm, adaptando-se ao ambiente em constante mudança.

Mais uma vez organizada pelos habilitadíssimos Caio Flavio Stettiner e Clayton Alves Cunha, esta rica coletânea é catalisadora de diversas histórias inspiradoras e celebra o espírito empreendedor e a capacidade de transformação que reside em cada indivíduo. São apresentados exemplos motivadores de como os princípios da *effectuation* podem ser aplicados para criar negócios sustentáveis e inovadores, estimulando novos empreendedores a serem fiéis aos seus sonhos e transformarem suas ideias em realidade.

E, assim, a parceria da Belas Artes na elaboração e apoio ao livro *Efetuação: como poucos recursos e boas ideias podem se tornar grandes negócios* é um exemplo concreto de como a instituição valoriza e promove o empreendedorismo. O livro, que apresenta histórias inspiradoras de empreendedores, é uma ferramenta educacional valiosa que motiva os estudantes a seguirem seus sonhos e transformarem suas ideias em realidade.

Ao celebrar quase um século de história, a Belas Artes continua a ser um símbolo de excelência e tradição, comprometida com a formação de

profissionais críticos e sensíveis, capazes de contribuir significativamente com a sociedade por meio da economia criativa. Sua trajetória é um testemunho do impacto duradouro da educação de qualidade e da importância do empreendedorismo na formação de líderes inovadores.

Sigam em frente!

Profa. Dra. Leila Rabello

Pró-Reitora da Educação Digital

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo



Clique nos tópicos
para navegação

Sumário

Prefácio	5
Apresentação Fatec Sebrae	11
Apresentação SEBRAE-SP	12
Introdução	13
1 DOCE EMPREENDIMENTO: DA COZINHA DE CASA À FÁBRICA DE CHOCOLATES	17
2 CONFEITARIA ARTESANAL JÉ TOBIAS CAKE: EMPREENDEDORISMO E PROTAGONISMO FEMININO	41
3 PASTA DELL'ORSO: <i>EFFECTUATION</i> COM A MÃO NA MASSA	55
4 MARITACA: CONSTRUINDO ASAS PARA O SUCESSO	89

5	TERRA DO SOL NASCENTE	125
6	COSTURANDO SONHOS: BASILIO ISAAC, A HISTÓRIA DE UM EMPREENDEDOR NO MUNDO TÊXTIL	143
7	BENVENUTI	159
8	EFETUANDO O IMPACTO	183
9	A DESENHISTA DE SONHOS	213
10	SEMENTES DA RESILIÊNCIA: A HISTÓRIA DE UM FEIRANTE QUE SE TORNOU EMPRESÁRIO	263
	Posfácio	283
	QUEM SÃO OS AUTORES	285
	OS ORGANIZADORES	295

Apresentação Fatec Sebrae

Empreender é algo que também pode ser ensinado, não só pela academia, mas pelas experiências de vida. A partir desse pensamento, nasce este terceiro livro trazendo histórias dos nossos alunos que empreenderam e vivenciaram os desafios do empreendedorismo. Claro, que participar de um ambiente acadêmico como a Fatec Sebrae auxiliou o aluno a uma melhor compreensão da aplicação correta do conceito de empreendedorismo. Para coroar, o processo de aprendizagem empreendedora culminou na narração das histórias vividas por 10 alunos.

Com foco no conceito de *effectuation* os alunos voltaram sua atenção para os casos vivenciados com um olhar que permitia explorar cenários interativos buscando a compreensão de como atingir os objetivos e metas dos negócios. Entender os cenários, que regularmente mudam, e ultimamente, com maior intensidade é vital para que novos empreendedores possam ter maiores chances de sucesso em um mercado cada vez mais instável e irregular do ponto de vista de comportamento, tanto do público-alvo, como do mercado em si.

A você, leitor, desejo que explore os casos aqui apresentados como fonte de inspiração para novos empreendimentos. Muitas são as mudanças no mercado, mas a experiência vivida ainda é uma das melhores maneiras de entendermos fatos e corrigirmos erros. Aproveito também para parabenizar todos os envolvidos na elaboração deste livro, com cumprimento especial aos alunos do curso de Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Sebrae, que não mediram esforços para produzirem os textos, bem como se empenharam como verdadeiros empreendedores garantindo que o livro atendesse seu objetivo. Boa leitura e aprendizagem a todos!

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia

Diretor Fatec Sebrae

Apresentação SEBRAE-SP

Ação, adaptação, criatividade, inovação e muita vontade de fazer acontecer são alguns dos ingredientes que encontramos nesta obra sobre Efetuação no Empreendedorismo.

Um recorte muito bem estruturado e organizado da jornada que empreendedores e empreendedoras vivem no Brasil, na busca do sonho de ser dono do próprio negócio e gerar renda, contribuindo também para o desenvolvimento e prosperidade para a sociedade.

Diferente de outros países, no Brasil, trilhar o caminho de desenvolver um negócio possui elementos que dificultam a jornada e exige muito mais do que apenas recursos financeiros e econômicos, precisa determinação e comprometimento.

Estes comportamentos empreendedores aliados com a criatividade que o povo brasileiro tem de sobra são elementos fundamentais para gerar novos negócios com recursos escassos, os quais, com muito trabalho, podem ser iniciativas bem-sucedidas, gerar impacto e transformar vidas por meio da atividade empreendedora.

Paulo Marcelo Tavares Ribeiro

Gerente da Unidade de Cultura Empreendedora

SEBRAE - SP

Introdução

Sejam bem-vindos a leitura deste livro, uma coleção inspiradora de capítulos escritos por alunos dos cursos de graduação em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC SEBRAE e de Administração da FACULDADE SEBRAE cujo tema central versa sobre a metodologia de *Effectuation* como meio e para o desenvolvimento da ação empreendedora.

Effectuation é uma abordagem empreendedora que enfatiza a criação de oportunidades por meio da utilização de recursos disponíveis, habilidades pessoais e parcerias através da criação de redes de colaboração. Ao contrário dos métodos tradicionais baseados em previsões de mercado, o *effectuation* propõe que os empreendedores comecem com o que têm à disposição e explorem cenários interativos para alcançar objetivos definidos, adaptando-se ao ambiente em constante mudança e cheios de incertezas econômicas, políticas e por consequência, corporativas.

Cada capítulo deste livro narra a trajetória de um empreendedor, destacando como os princípios do *Effectuation* foram aplicados na prática. Os relatos são ricos em detalhes e oferecem um olhar profundo sobre os desafios e conquistas dos empreendedores. Vamos conhecer um pouco sobre cada um desses capítulos e os autores que contribuíram para esta obra.

O 1 capítulo chamado Doce Empreendimento, acompanhamos a história de uma confeitaria que nasceu do sonho de uma jovem

empreendedora. Utilizando o princípio do "Pássaro na Mão", a fundadora aproveitou suas habilidades e recursos disponíveis para iniciar seu negócio, enfrentando desafios com uma abordagem prática e resiliente. A narrativa destaca como a paixão e a dedicação podem transformar um sonho em realidade, mesmo diante de adversidades.

Em seguida temos o capítulo 2 "Confeitaria Artesanal Je Tobias Cake" a empreendedora Jéssica Tobias, uma mulher e mãe solo, é a protagonista deste capítulo. Desde jovem, ela desejava empreender, e através de muita perseverança, conseguiu transformar seu sonho em realidade. Sua história é um exemplo de superação e empoderamento feminino, mostrando como a abordagem efetual pode ser aplicada para transformar adversidades em oportunidades. Jéssica utilizou os recursos disponíveis e construiu uma rede de apoio para criar a "Jé Tobias Cake", uma confeitaria artesanal que reflete seu talento e determinação.

No 3 capítulo "Pasta Dell'Orso mergulhamos na história de um empreendedor que se aventurou no mundo das massas artesanais. Utilizando os princípios da *Effectuation*, ele conseguiu estabelecer um negócio próspero, valorizando a importância das parcerias e da adaptação contínua às mudanças do mercado. Sua trajetória é um testemunho de como a inovação e a tradição podem caminhar juntas para criar um negócio de sucesso.

Já o 4 capítulo em "História Maritaca", trata da jornada de um negócio voltado para o setor de turismo é explorada neste capítulo. O empreendedor, aplicando o princípio da "Limonada", transformou desafios em oportunidades, criando uma experiência única para seus clientes. A história destaca a importância de se adaptar às circunstâncias e utilizar os recursos disponíveis de maneira criativa para construir um negócio sustentável e inovador.

O 5 capítulo "Terra do Sol Nascente" narra a história de um empreendimento no setor agrícola, onde o fundador utilizou a abordagem efetual para superar as incertezas do mercado. A narrativa enfatiza o uso estratégico dos recursos disponíveis e a construção de uma rede de parcerias que possibilitaram o crescimento sustentável do negócio. A história é um exemplo inspirador de como a inovação e a tradição podem se complementar no mundo dos negócios.

No 6 capítulo "Costurando Sonhos" o empreendedor Basilio Isaac, do setor têxtil, é o foco desta narrativa. Sua trajetória é um exemplo de como os princípios da *Effectuation* podem ser aplicados de maneira prática para transformar uma pequena oficina de costura em um negócio próspero. Isaac utilizou estratégias como "Pássaro na Mão" e "Colcha de Retalhos" para construir sua rede de parceiros e transformar desafios em oportunidades.

O 7 capítulo conta a história do restaurante Benvenuti que trouxe a culinária italiana para o Brasil é explorada neste capítulo. O fundador utilizou os princípios da *Effectuation* para adaptar seu negócio às necessidades do mercado brasileiro, construindo parcerias e utilizando os recursos disponíveis de maneira estratégica. A narrativa destaca como a inovação e a tradição culinária podem se unir para criar uma experiência gastronômica única.

O 8 capítulo cujo título é "Efetuando o Impacto" foca em um negócio inovador que utiliza tecnologia de ponta para resolver problemas complexos. O empreendedor, aplicando os princípios da *Effectuation*, conseguiu criar soluções tecnológicas que atendem às necessidades do mercado, destacando a importância da adaptação e da inovação contínua para o sucesso empresarial.

No 9 capítulo "A Desenhista dos Sonhos" acompanhamos a trajetória de uma artista que transformou seu talento em um negócio próspero.

Utilizando os recursos disponíveis e construindo uma rede de parcerias, ela conseguiu expandir seu negócio e atingir novos mercados. A narrativa é um exemplo de como a criatividade e a inovação podem ser aplicadas para transformar um sonho em realidade.

O 10 capítulo "Sementes da Resiliência" nos conta a história de um feirante que se tornou empresário é o foco deste capítulo. Aplicando os princípios da *Effectuation*, ele conseguiu transformar seu pequeno negócio em um empreendimento de sucesso, superando desafios e aproveitando oportunidades. A narrativa destaca a importância da resiliência e da adaptação contínua no mundo dos negócios.

Por fim, este livro é uma celebração do espírito empreendedor e da capacidade de transformação que reside em cada indivíduo. As histórias aqui apresentadas são exemplos inspiradores de como os princípios da *Effectuation* podem ser aplicados de maneira prática para criar negócios sustentáveis e inovadores. Esperamos que estas narrativas inspirem e motivem novos empreendedores a seguir seus sonhos e transformar suas ideias em realidade.

Prof. Dr. Caio Flavio Stettiner

Prof. Ms. Clayton Alves Cunha

Organizadores

DOCE EMPREENDIMENTO: DA COZINHA DE CASA À FÁBRICA DE CHOCOLATES

Julianne Aparecida dos Santos
Mirelly Reis Barbosa
Thayná Suellen do Carmo Vieira

INTRODUÇÃO

Apesar de ser um método empreendedor "novo" e pouco explorado, o *effectuation* está se popularizando cada vez mais, principalmente com o aumento dos pequenos negócios. Por se tratar de um método no qual não é preciso realizar um plano de negócios detalhado, apenas começar o negócio com os recursos possíveis, torna-se algo mais prático e flexível aos empreendedores. De acordo com Sarasvathy (2001), não precisamos prever o futuro à medida que podemos controlá-lo. Assim, na lógica *effectual*, o empreendedor não necessariamente precisa de um plano elaborado para tentar prever possíveis cenários, ele apenas se adapta conforme as necessidades.

O mundo dos negócios tem experimentado uma crescente popularidade, conquistando cada vez mais espaço entre as mulheres. Após a pandemia, com o aumento expressivo das compras *on-line* e do *e-commerce*, diversas mulheres adentraram o mundo dos negócios, buscando complementar sua renda (Sebrae, 2022). Estudos indicam que grande parte das empreendedoras prefere adotar a lógica do *effectuation* para tomar decisões estratégicas em seus empreendimentos (Melo *et al*, 2019), uma vez que muitas delas iniciam sem objetivos concretos, adaptando-se conforme as demandas do mercado.

A seguir, exploraremos a trajetória de uma empreendedora de Cajamar, Juliana, que se autodenomina "chocolate maker", proprietária da Jucolatte, uma pequena fábrica de chocolates artesanais. Sua jornada teve início em 2019, de maneira inesperada, a partir da venda de bolos de pote para realizar o sonho de fazer um intercâmbio, atividade que acabou se transformando em sua paixão ao retornar ao país. Ao longo do tempo, a empreendedora identificou oportunidades de crescimento na produção de chocolates, adaptando seu negócio com base em novos aprendizados e experiências.

É difícil encontrar alguém que não aprecie chocolates ou sobremesas. Diversas pessoas optam por marcas renomadas no ramo do chocolate, que, apesar de serem ótimos produtos, são apenas chocolates industrializados e não chegam ao sabor mais puro do cacau. No entanto, o chocolate artesanal difere dessas grandes marcas, sendo produzido a partir de cacau fino e contendo poucos ingredientes, configurando-se como uma opção mais saudável. O interesse crescente por alimentos caseiros e artesanais impulsiona o crescimento constante de empreendimentos de doces *gourmet* ao longo dos anos. E o sonho de Juliana é de que mais pessoas conheçam chocolates de qualidade.

O INÍCIO DA CONFEITARIA JUCOLATTE

Diversos estudiosos destacam que o empreendedorismo pode ser impulsionado tanto por oportunidades quanto por necessidades. Assim como muitos empreendedores iniciantes, Juliana Lanutti deu os primeiros passos no mundo dos negócios com o intuito de complementar sua renda. Atuando na área administrativa de uma empresa, em 2019, ela percebeu a necessidade de aumentar seus ganhos para realizar um sonho pessoal: fazer um intercâmbio.

Com habilidades culinárias notáveis, Juliana teve a brilhante ideia de iniciar a comercialização de bolos de pote e sobremesas para festas, aproveitando sua perícia na cozinha. Ao consultar sua rede de colegas de trabalho e familiares, a empreendedora reconheceu uma oportunidade de lucro considerável, pois esse tipo de sobremesa era bastante procurado. Assim nasceu a Juliana Cake, um negócio temporário dedicado à venda de deliciosas sobremesas, proporcionando a Juliana os meios necessários para realizar seu tão almejado sonho de intercâmbio.

No final de 2019, após concretizar seu sonho, em um intercâmbio de 37 dias, Juliana se viu diante de uma encruzilhada crucial em relação ao futuro de sua confeitaria. Ao retornar ao Brasil, deparou-se com uma despensa repleta de ingredientes e uma paixão ardente pelo empreendedorismo, o que a levou a concluir que seu verdadeiro desejo era continuar na área da confeitaria.

Ao tomar essa decisão, a empreendedora meticulosamente organizou a continuidade de seu negócio. No entanto, diferentemente do método "causal" e do tradicional "modelo de negócios", no qual o empreendedor analisa minuciosamente os cenários futuros e possíveis riscos de seu empreendimento, Juliana adotou uma abordagem mais intuitiva e adaptativa. Ao observar a trajetória de Juliana, é evidente que o modelo de negócio da "chocolate maker" se alinha

com a abordagem *effectual*, conforme proposto por Saras Sarasvathy (2001), pois Juliana lida com incertezas e, em vez de seguir um plano rígido, ela se adapta às circunstâncias, aproveitando oportunidades emergentes para moldar o desenvolvimento de seu negócio de maneira flexível e eficaz.

A primeira logo - Juliana Cake



MODELO *EFFECTUAL* DA JULIANA CAKE

Ao relacionar o empreendimento de Juliana ao método *effectuation*, destaca-se uma abordagem inicial baseada no princípio do "bird in hand", que pode ser traduzido como "pássaro na mão". Este é um dos fundamentos do modelo *effectual*, no qual, ao iniciar um negócio, o empreendedor deve se questionar: "Quem sou eu? O que sei? E quem conheço?". Juliana considerou seu talento culinário e a demanda significativa por seus produtos em sua rede mais próxima, utilizando os recursos imediatamente disponíveis

para dar vida ao seu empreendimento. Ao invés de buscar algo distante e incerto, ela optou por construir alicerces sólidos a partir de suas próprias habilidades e conexões existentes.

Decidida a alavancar seu negócio, Juliana escolheu investir em novas habilidades, abraçando o princípio do "crazy quilt" ou "colcha de retalhos". Essa abordagem levou a empreendedora a explorar oportunidades potenciais e diversificar suas atividades, analisando diversos segmentos no universo da confeitaria; iniciativa que não apenas ampliou a gama de produtos oferecidos pela Juliana Cake, mas também fortaleceu a resiliência do negócio diante de possíveis mudanças no mercado.

Inicialmente, ela se matriculou em um curso de confeitaria francesa, mas rapidamente percebeu que essa não era a área que a cativava, optando por não concluir o curso. Mesmo sem concluir a formação, Juliana conseguiu incorporar novas receitas à sua confeitaria, introduzindo iguarias como pão de mel e *brownie*, ampliando ainda mais a oferta de sobremesas aos seus clientes.

A busca por sua verdadeira paixão na confeitaria demandou tempo, e, somente após a Páscoa de 2021, Juliana percebeu que seu coração estava verdadeiramente no universo do chocolate. Enfrentando dificuldade para encontrar cursos especializados nessa área pouco explorada, ela finalmente descobriu a especialização em "chocolate maker" na Castelli Escola de Chocolataria no final de 2021. Essa decisão reflete a abordagem "pilot in the plane", traduzida como "piloto de avião". Juliana tomou a iniciativa de ajustar seu curso, buscando "controlar o controlável", assumindo as rédeas de sua trajetória empreendedora com determinação e paixão. Essa escolha estratégica aprofundou seu conhecimento no ramo do chocolate e demonstrou sua capacidade de moldar seu caminho empreendedor.

A partir da realização de alguns de seus objetivos, Juliana reconheceu a importância de investir em uma cozinha dedicada ao seu empreendimento. Diante da limitação de recursos financeiros para dar o salto considerável de montar sua própria cozinha de produção de chocolates, Juliana contou com o apoio fundamental de seu marido, que, para encorajar o sonho da esposa, a presenteou com uma cozinha separada, otimizando o espaço disponível no terreno. Dessa maneira, ao encerrar o ano de 2021, a empreendedora celebrou a realização de diversas transformações e avanços significativos no seu negócio.

Após as mudanças concretizadas em 2021, Juliana inaugurou o ano seguinte com novos horizontes e metas. Nesse contexto, a empreendedora realizou uma análise metódica dos possíveis cenários de perdas. Diante da limitação de capital inicial, ela concluiu que, mesmo em caso de eventual insucesso do negócio, seu investimento em conhecimento aprofundado da produção de chocolate não seria algo em vão. Juliana reconheceu que essa área era sua verdadeira paixão e aspiração profissional.

Assim, em 2022, dedicou-se intensamente ao refinamento de suas receitas e à conclusão de sua profissionalização como "chocolate maker", seguindo o princípio do "affordable loss" ou "perda acessível", conceito que reflete o investimento consciente em sua educação, fortalecendo as bases fundamentais de seu negócio. Durante esse período, Juliana teve a oportunidade de explorar a técnica "bean to bar", com a qual se identificou profundamente e decidiu implementá-la em sua confeitaria. Tal abordagem estratégica solidificou suas habilidades e trouxe uma nova dimensão e autenticidade aos produtos oferecidos pela Juliana Cake.

REBRANDING

Em 2023, Juliana já não enxergava sua confeitaria simplesmente como Juliana Cake. Após quatro anos de negócio e inúmeras transformações significativas, o propósito de sua empresa havia evoluído consideravelmente. Diante desse novo cenário, Juliana tomou uma decisão audaz: abandonou seu emprego anterior para se dedicar integralmente ao crescimento de sua confeitaria.

Após participar de diversos cursos, buscar especializações e mergulhar no fascinante universo do chocolate, Juliana identificou uma enorme oportunidade nesse nicho e se sentiu motivada a iniciar uma nova fase em seu empreendimento, transformando-o em uma fábrica de chocolate. Esse redirecionamento, além de demandar novo nome e identidade, simbolizou uma mudança substancial na visão e no escopo do negócio, pois o foco da produção e venda de seus produtos mudaria totalmente. Em 13 de março de 2023, com a valiosa colaboração de sua nora e de sua filha, nasceu o nome Jucolatte, acompanhado de uma nova identidade visual.

A segunda logo - Jucolatte



BEAN TO BAR

A expressão "bean to bar" ("do grão à barra") surgiu na década de 90, quando Steinberg e Scharffenberger decidiram inovar na fabricação de chocolate, motivados pela insatisfação com os produtos altamente industrializados disponíveis no mercado (Silva, 2022). Dessa forma, surgiu um processo de produção de chocolate mais puro e natural, no qual, ao contrário dos métodos tradicionais e industrializados, o "chocolate maker" supervisiona atentamente todas as etapas, desde a colheita e seleção dos grãos de cacau até a sua forma final.

Juliana adotou tal método com grande dedicação, buscando aprimorar seus conhecimentos em "bean to bar" por meio de uma especialização no universo da chocolataria. Em sua busca por instituições especializadas, Juliana se destacou no domínio do processo completo do chocolate, desde a seleção das amêndoas até a finalização do produto. Ela realizou uma pós-graduação na Castelli Escola de Chocolataria, localizada em Canela (RS), que oferece cursos presenciais e *on-line*. A paixão de Juliana pelo aprendizado a levou a viajar para essa cidade, fazendo-a imergir completamente no conhecimento sobre chocolate. Além da Castelli, ela obteve certificações em cursos da Associação Bean to Bar, especializada no ensino do processo "bean to bar", que se tornou o foco principal de Juliana, que, a partir desse ponto, iniciou um processo de produção totalmente artesanal e complexo, dedicando-se à técnica.

Ao integrar a técnica "bean to bar" em suas receitas, Juliana não apenas aprimorou a qualidade de seus doces artesanais, mas também introduziu um elemento distintivo crucial em seu negócio. Essa escolha estratégica está alinhada com o princípio do "affordable loss" do *effectuation*, uma vez que Juliana investiu em uma nova habilidade, assumindo um risco calculado para fortalecer sua posição no mercado.

A empreendedora destaca-se pela transparência em sua produção, compartilhando passo a passo como o chocolate é fabricado a partir do cacau. Essa abordagem demonstra seu compromisso em proporcionar aos consumidores uma experiência autêntica e genuína, desde a escolha das matérias-primas até a elaboração final do produto.

A seguir, a empreendedora descreve o processo executado em sua fábrica, desde a colheita do fruto até a fabricação com os equipamentos que seu marido a ajudou a conquistar.

1. **Pré-processamento:** Inicialmente, ocorre a colheita e seleção dos frutos (cacau fino), seguida pela quebra e transporte do cacau mole para a fábrica. A partir disso, são selecionadas as melhores amêndoas, que são cuidadosamente armazenadas.
2. **Análise sensorial:** Identificar um cacau de alta qualidade é crucial para a produção de chocolates excelentes. Portanto, realiza-se uma prova de corte para avaliar a qualidade do cacau e suas amêndoas.
3. **Torra:** Durante esta fase, os grãos fermentam, desenvolvendo sabor, cor e aroma desejáveis para a produção de chocolates deliciosos. Simultaneamente, a torra elimina umidade e microrganismos indesejados.
4. **Descasque:** Após a torragem, as amêndoas são descascadas por meio de sistemas de ar forçado e sucção, resultando nos valiosos *nibs* de cacau¹.
5. **Refino e conchagem:** Com os *nibs* de cacau como ingrediente principal, o processo de refinamento é realizado por máquinas,

1 Os *nibs* de cacau representam a forma mais pura do chocolate, oferecendo uma textura crocante e inúmeros benefícios à saúde.

garantindo a granulometria ideal. Dependendo do equipamento e da receita, esse estágio pode levar, em média, três dias. A técnica de conchagem é crucial para proporcionar a maciez e suavidade desejadas ao chocolate, refinando ainda mais o sabor.

6. **Modelagem e resfriamento:** Na etapa final, o produto é moldado em formas desejadas para a venda. Após essa fase, o chocolate "bean to bar" é cuidadosamente resfriado e embalado, pronto para chegar aos locais de venda e à residência do consumidor.

Mais uma vez, Juliana demonstra aderir a um dos princípios do *effectuation*, o "crazy quilt" ou "colcha de retalhos", ao estabelecer parcerias com agricultores cacaeiros como seus principais fornecedores. Tal escolha estratégica, além de destacar a habilidade de Juliana em criar uma rede colaborativa, ressalta sua dedicação a uma abordagem sustentável, consciente e equitativa.

Ao estabelecer parcerias com fazendas cacaeiras, Juliana promove uma integração profunda com a matéria-prima, garantindo que seja proveniente de fontes que ela conhece detalhadamente e que se destacam como referências no setor. O compartilhamento de sua visita à fazenda Conduru no Instagram ilustra seu envolvimento direto com a origem dos produtos e reforça a transparência e a autenticidade de sua abordagem. Além de apoiar os fazendeiros de maneira justa, a empreendedora destaca sua credibilidade ao oferecer produtos provenientes de um fruto orgânico, produzido com excelência; compromisso que enriquece a narrativa de sua marca e fortalece os laços de confiança com seus clientes, que valorizam não apenas o sabor, mas também a procedência responsável de seus doces.

Juliana visitando a fazenda Conduru



DA DIVERSIDADE DE SABORES ÀS EDIÇÕES ESPECIAIS

Após anos desde o início de seu empreendimento, mesmo com a meta de priorizar a produção de barras de chocolate e itens derivados, Juliana percebeu que seus produtos originais, como bolos de pote e sobremesas para festas, continuavam sendo muito apreciados por sua rede de clientes; ou seja, "quando a vida te der limões, faça uma limonada". Desse modo, Juliana não se manteve presa a um único objetivo - oferecer apenas chocolates -, ela concluiu que, para a rentabilidade do negócio, seria mais estratégico manter um cardápio diversificado, incluindo itens em que o chocolate não é o ingrediente principal. Assim, a oferta da Jucolatte se estende de barras de chocolate e drágeas a delícias como banoffe e tortas, com o objetivo de agradar

tanto os antigos clientes quanto atrair novos consumidores. A diversificação de produtos consolida a fidelidade dos clientes de longa data e proporciona uma oportunidade para novos clientes explorarem a variedade de produtos exclusivos oferecidos pela sua marca. Essa abordagem estratégica, portanto, além de manter a autenticidade da Jucolatte, amplia seu alcance no mercado ao atender a diferentes preferências e paladares.

Além disso, a marca lança produtos exclusivos em edições limitadas durante ocasiões especiais do ano, como Natal, Dia dos Pais e Páscoa, períodos em que as pessoas buscam especialmente esses produtos para presentear seus entes queridos. Durante tais épocas, Juliana apresenta uma variedade de kits para presentes e produtos exclusivos de seu repertório de receitas, sempre se mantendo atualizada às tendências do mercado.

Juliana compartilhou, mais detalhadamente, os diversos sabores de barras de chocolate produzidas por sua marca:

- Chocolate 33% de milho: feito em edição limitada somente para as festas juninas, ele tem um delicioso sabor de chocolate branco com curau de milho.
- Doce de leite 33%: nosso sucesso de vendas, feito com leite caramelizado. "Esse é minha paixão, irresistível e difícil parar de comer".
- Chocolate 33% ao leite: buscamos uma receita especial para as pessoas que gostam de um chocolate com mais leite, que derrete na boca, uma explosão de prazer.
- Chocolate avelã 40% ao leite: com avelã na formulação e avelã quebrada, buscamos atender nossos clientes que amam o creme de avelã.

- Chocolate 41% ao leite: formulado especialmente para um paladar que está em transição entre um chocolate doce e um mais intenso.
- Chocolate 55% *dark milk*: formulação feita para os clientes que gostam do chocolate mais intenso e da textura que o leite proporciona, um fácil derretimento na boca.
- Chocolate 70% intenso vegano: feito somente com dois ingredientes (cacau e açúcar), delicioso e intenso.
- Chocolate 70% café: "Como amo café, quis juntar o chocolate com o café, com uma formulação intensa; por isso, optamos ser 70%".

Apesar de oferecer suas barras em diferentes níveis de concentração de chocolate, a empreendedora analisa a recepção de seus clientes em relação aos sabores da marca. Ela observou uma preferência marcante por chocolates menos amargos, com maior concentração de leite, o que reflete o comprometimento da empreendedora em adaptar seus produtos ao paladar brasileiro, conduzindo uma série de testes para garantir que sua oferta agrade a uma variedade de gostos. Segundo a "chocolate maker", os sabores de doce de leite e chocolate ao leite tradicional surgem como os campeões de vendas, afirmando a importância de alinhar a produção aos desejos dos clientes.

FIRMAMENTO DA MARCA

Em um cenário no qual Juliana ainda não conta com sócios ou funcionários fixos em seu negócio, a empreendedora faz uso de seus próprios

recursos e da sua rede de amigos e familiares para elevar ainda mais o *status* da sua marca. Juntamente com a mudança do logo e nome da marca, a "chocolate maker" identificou a necessidade de desenvolver embalagens novas e mais sofisticadas que refletissem a essência da Jucolatte. Em agosto de 2023, após a reestruturação da marca, e mantendo-se fiel ao princípio do "bird in hand", ela criou, a partir dos recursos disponíveis e de conhecimentos específicos, a nova embalagem para suas barras de chocolate, elaborando algo genuinamente distintivo e ultrapassando a categoria tradicional de confeitaria. Tal mudança trouxe uma identidade visual única para os produtos da Jucolatte, além de ressaltar a adaptabilidade e inovação na apresentação dos produtos da marca, reforçando seu compromisso com a qualidade e com o estabelecimento de uma reputação sólida no mercado. Mais um exemplo tangível de como os princípios do *effectuation* podem ser aplicados de maneira eficaz no crescimento e na consolidação de um empreendimento.

Novas embalagens



CONQUISTAS E METAS

Apesar de ser uma chocolateria recente, a Jucolatte experimenta um notável crescimento, alcançando diversos marcos sob a liderança de Juliana. À medida que ela aprofunda sua imersão no universo das sobremesas e dos chocolates, sua rede de contatos se expande continuamente, proporcionando oportunidades para a apresentação de seus produtos. Juliana, portanto, não deixa escapar a chance de participar de *workshops*, feiras e outros eventos que possam ampliar a visibilidade de seu negócio. Seguindo o princípio *effectual* "crazy quilt", a empreendedora estabelece parcerias estratégicas que beneficiem ambas as partes, aspecto que evidencia sua habilidade em criar conexões valiosas, além de reforçar seu compromisso de explorar oportunidades inovadoras para expandir seu alcance.

Entusiasta em documentar sua jornada, Juliana utiliza o Instagram como um diário visual para compartilhar momentos significativos e aprendizagens que vivenciou ao longo do seu percurso. Em sua busca por conhecimento sobre o cacau, ela visitou diversas fazendas, como Conduru, Cantagalo, Leolinda, entre outras, imergindo nos aromas e texturas desse fruto, além de participar de diversos *workshops* a fim de alavancar seu conhecimento na área.

Destacando ainda mais sua presença no cenário do chocolate, em 7 de julho de 2023, Dia Mundial do Chocolate, Juliana foi convidada para representar sua marca no programa de TV Mulher.com. Durante a participação, ela teve a oportunidade de apresentar suas barras de chocolate mais icônicas e desejadas, além de compartilhar uma de suas receitas: o brigadeiro feito a partir do chocolate 70% da marca, proporcionando uma experiência equilibrada para os amantes de doces com o sabor autêntico do cacau.

Juliana no Programa de TV "Mulher.com"



Apesar do notável crescimento de seu negócio, a empreendedora nutre o sonho de expandir ainda mais sua fábrica de chocolates. Como um empreendimento em ascensão e uma fábrica de chocolates de porte pequeno, a Jucolatte ainda não conta com um estabelecimento que sirva simultaneamente como fábrica e loja, onde os clientes possam comprar e saborear os produtos. No entanto, esse é um objetivo que Juliana almeja alcançar ao longo dos anos, alimentando o sonho de estabelecer um empório acolhedor, espaço no qual as pessoas teriam a oportunidade de adquirir chocolates diferenciados, além de apreciar um café de qualidade, acompanhado de chocolates autênticos e naturalmente produzidos. Um projeto ambicioso que visa uma experiência única e encantadora para os clientes.

Por ora, Juliana foca na abordagem do "pilot in the plane", trabalhando com o que está ao seu alcance no momento e que será uma possível oportunidade de expansão no futuro. Sendo assim, a comercialização dos produtos acontece em eventos, empresas, feiras de condomínio e pela

internet, utilizando as redes sociais como canal de venda, disponibilizando um QR Code para compras *on-line* via WhatsApp e Instagram, garantindo que todos possam acessar o cardápio completo e realizar os pedidos através de tais canais. Nas vendas presenciais, Juliana proporciona a degustação de seus produtos, cativando a clientela com a irresistível aparência e aroma dos chocolates.

A gestão financeira do negócio também está inteiramente nas mãos da própria empreendedora, que emprega seus conhecimentos e experiências de vida para administrar, de forma abrangente, tanto a produção quanto a venda dos produtos.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA MARCA

A filosofia do *effectuation* é claramente visível nas estratégias de marketing da empresa, uma vez que Juliana as implementa de maneira eficaz, fazendo uso de recursos disponíveis com investimentos mínimos, visando um menor número de perdas. Além de contar com estratégias profundamente humanizadas, concentrando-se na transparência e boa comunicação com seus clientes, sua abordagem clara se destaca por utilizar um marketing mais interativo focado nas redes sociais da empresa, por meio da documentação meticulosa de cada fase do processo de produção do chocolate, compartilhando experiências e momentos significativos nas redes. Ao fazer isso, Juliana promove a marca e, simultaneamente, constrói uma forte ligação com os seguidores, revelando a paixão que nutre pelo que faz.

As imagens e vídeos dos produtos são produzidos por sua nora, colaboradora presente desde o início da jornada da marca. Inclusive, o nome Jucolatte surgiu de um momento descontraído em família, substituindo o antigo Juliana Cake. Além de contar com o suporte de sua rede para a

criação de conteúdo, Juliana também registra, por conta própria, outros momentos significativos, como viagens que faz para explorar mais sobre o cacau e os novos cursos nos quais está envolvida.

A prática de compartilhar o *feedback* dos clientes nos *stories* do Instagram valida a credibilidade e qualidade dos doces, além de ser uma oportunidade valiosa para atrair novos clientes. Essa forma de divulgação, autêntica e gratuita, é pautada em avaliações positivas de pessoas que genuinamente apreciam os produtos, sem incentivos financeiros.

Ademais, a comunicação e a estratégia de marketing da marca se destacam por meio de *posts* diferenciados no Instagram. Juliana vai além das tradicionais imagens e vídeos de produtos, enriquecendo a página com curiosidades e ensinamentos sobre chocolate. Ao compartilhar os produtos - além dos benefícios do chocolate produzido de maneira natural e saudável -, Juliana demonstra um compromisso mais amplo com a educação e o bem-estar de seus clientes.

AVALIANDO BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES

A essência do empreendedorismo, muitas vezes, não se limita apenas à visão e à determinação de um indivíduo, mas requer a colaboração e apoio incansável daqueles que os cercam. A história empreendedora de Juliana é um verdadeiro testemunho de como o método *effectuation* se manifesta na vida cotidiana e nos negócios.

O *effectuation*, um modelo de pensamento empreendedor, encontra seus fundamentos no princípio "bird in hand", que propõe começar com o que se tem em mãos. Juliana exemplifica tal modelo ao descrever o apoio crucial de sua família, que se tornou a espinha dorsal de seu empreendimento. Seu marido desempenha um papel integral, não apenas

ao incentivá-la a deixar seu emprego anterior, mas também oferecendo orientação e suporte financeiro. Seu filho é peça-chave na produção, dominando todos os processos necessários para criar os produtos que definem sua marca. Além disso, sua mãe auxilia nas embalagens, enquanto sua filha, noras, irmã e sobrinhas colaboram ativamente, formando uma rede de apoio inestimável.

Ao olhar para o futuro, Juliana delinea metas ambiciosas, alinhadas com os princípios do *effectuation*. A curto prazo, ela visualiza a consolidação de uma chocolateria integrada, que não seja apenas fábrica, mas também ofereça uma experiência completa aos clientes. Em cinco anos, sua visão é a de estabilidade e expansão, almejando distribuir seus chocolates em diversos estabelecimentos, como lojas, cafés e empórios, visão que reflete o princípio "pilot in the plane", ou seja, ela procura controlar ativamente o rumo do seu negócio, aproveitando oportunidades e adaptando-se às circunstâncias.

Quando questionada sobre conselhos para aspirantes a empreendedores, Juliana enfatiza a importância tanto do planejamento quanto de metas e estudo, em consonância com os princípios do *effectuation*. Além disso, ela salienta a necessidade de viver um dia de cada vez, encarando as adversidades com determinação e força de vontade, mantendo os pés firmes no chão diante das turbulências.

A aplicação do método *effectuation* é evidente em diversos aspectos da jornada empreendedora na Jucolatte, seja por meio do uso dos recursos disponíveis feito por Juliana, seja pelo apoio e talentos da família, para construir e expandir seu negócio. Sua visão de curto e longo prazo demonstra a habilidade de controlar ativamente o futuro do seu empreendimento, enquanto sua abordagem prática frente a desafios espelha sua capacidade de aceitar perdas e transformar adversidades em oportunidades.

Entretanto, é fundamental considerar as nuances do *effectuation*, pois, embora seja um método valioso, pode apresentar limitações ao não contemplar detalhes de análise de mercado ou competitividade, áreas que requerem atenção minuciosa para o sucesso a longo prazo. Resumidamente, a jornada empreendedora de Juliana é um testemunho vivo de como o *effectuation* pode ser aplicado na prática, uma vez que seu sucesso não é apenas uma questão de visão e determinação, mas também de colaboração e apoio de sua rede familiar. Sua história é uma representação viva de como o método *effectual* pode ser uma abordagem poderosa para empreender e alcançar o sucesso empresarial.

A filosofia *effectuation* no empreendedorismo é, portanto, uma abordagem que se destaca por seu enfoque prático e adaptativo. Ele oferece uma série de vantagens que podem ser decisivas para empreendedores, embora também apresente algumas desvantagens a serem consideradas. A história da empresa Jucolatte é um exemplo de como o *effectuation* pode impulsionar um negócio, além de revelar nuances importantes dessa abordagem.

Apresentamos, a seguir, algumas vantagens do *effectuation* do ponto de vista da empresa Jucolatte:

1. **Utilização de Recursos Disponíveis:** O princípio do "bird in hand" permite aos empreendedores começarem com os recursos existentes. No caso de Juliana, sua família desempenhou um papel fundamental, fornecendo apoio financeiro, habilidades na produção e embalagem dos produtos, formando uma base sólida para seu empreendimento.
2. **Flexibilidade e Adaptação:** A abordagem do "lemonade principle" incentiva a transformação de adversidades em oportunidades. Quando a empreendedora enfrentou desafios e

imprevistos no negócio, mas buscou aplicar esse princípio, foi capaz de encontrar soluções criativas, transformando problemas em vantagens competitivas.

3. **Controle Ativo do Futuro do Negócio:** O "pilot in the plane" permite que os empreendedores influenciem e controlem o futuro de seus negócios. Ao visualizar a expansão da Jucolatte no futuro, nota-se esse princípio ao planejar e agir de forma proativa para o alcance de metas.

Vejamos, agora, quais as desvantagens do *effectuation*, segundo a empresa:

1. **Limitações na Análise de Mercado e Competitividade:** O método *effectuation* pode negligenciar aspectos importantes, como análise de mercado e estudo da concorrência. Embora a empreendedora tenha focado na expansão, a ausência de uma análise competitiva detalhada pode resultar em desafios na penetração de novos mercados.
2. **Falta de Planejamento Detalhado:** A abordagem *effectual*, muitas vezes, é criticada pela ausência de um planejamento detalhado. Embora a flexibilidade seja uma vantagem, a falta de um plano estratégico sólido pode dificultar a projeção precisa do crescimento do negócio.
3. **Aceitação de Riscos sem Avaliação Minuciosa:** O "affordable loss" incentiva a aceitação de perdas aceitáveis, mas, sem uma avaliação cuidadosa, pode levar a decisões arriscadas. A falta de análise de risco pode resultar em investimentos inadequados

ou em estratégias que não se alinham com as condições do mercado.

A aplicação do *effectuation* resultou em um impacto significativo na empresa Jucolatte. A capacidade de começar com recursos disponíveis, especialmente o apoio da família da empreendedora, permitiu-lhe iniciar e expandir sua chocolateria. A flexibilidade para se adaptar a desafios inesperados fortaleceu a resiliência do negócio, transformando contratempos em oportunidades. Contudo, a ausência de uma análise de mercado detalhada pode ter influenciado a forma como o negócio se posicionou no mercado.

Apesar das desvantagens, o método serviu como um catalisador para o empreendimento do negócio, pois sua abordagem prática e focada na ação ajudou Juliana a superar obstáculos e a construir um negócio estável e em crescimento.

A trajetória da empreendedora é um retrato vivo do impacto prático do *effectuation* no mundo dos negócios. Os princípios que priorizam a utilização de recursos disponíveis, a adaptação a desafios e a influência ativa no futuro do negócio foram pilares fundamentais para seu empreendimento.

O êxito da Jucolatte tem sido notável, uma vez que, ao empregar as estratégias da metodologia *effectual*, a empresa tem conquistado gradualmente seu espaço no mercado. Mesmo com recursos limitados e oferecendo um produto aparentemente simples, a marca destaca-se por proporcionar uma experiência deliciosa e atrativa aos clientes.

A flexibilidade inerente ao *effectuation* foi um trunfo, permitindo a Juliana transformar adversidades em oportunidades e manter uma mentalidade ágil diante das mudanças no mercado. No entanto, surgiram desafios decorrentes da falta de uma análise de mercado mais detalhada e de um planejamento estratégico mais minucioso.

Apesar das limitações, o *effectuation* teve um impacto significativo no crescimento e estabilidade da Jucolatte. Sua abordagem prática e focada na ação a ajudou a superar obstáculos e construir um empreendimento sólido e em expansão. A história de Juliana oferece, portanto, um valioso *insight* sobre como o *effectuation* pode ser uma ferramenta poderosa no empreendedorismo. No entanto, sua aplicação pode ser aprimorada por meio de análises estratégicas mais detalhadas, garantindo uma posição competitiva mais sólida no mercado.

Em resumo, a experiência de Juliana destaca a eficácia do *effectuation* e a importância de equilibrar essa abordagem com estratégias mais convencionais para assegurar um crescimento sustentável e duradouro do negócio.

Referências

- DONATO, Lillian. *Effectuation*: lógica que desafia o empreendedorismo tradicional. Blog Aevo, 2023. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/effectuation-logica-que-desafia-o-empendedorismo-tradicional/>>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- IMBELLONI, Mariana Ferreira. *Exploração dos princípios do effectuation por meio de uma análise do modelo de negócios em um empreendimento do ramo alimentício*. Orientador: Prof. Dr. Guido Vaz Silva. 2019. 76 f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Rio das Ostras, 2019.
- MELO, Felipe Luiz Neves Bezerra de; SILVA, Rafael Rodrigues da; ALMEIDA, Tatiane Nunes Viana de. Gênero e empreendedorismo: um estudo comparativo entre as abordagens causation e effectuation. *BBR Brazilian Business Review*, v. 16, p. 273-296, 2019.
- SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SEBRAE. Qual a realidade do empreendedorismo feminino no Brasil? Sebrae SC, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-a-realidade-do-empendedorismo-feminino-no-brasil>>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- SILVA, Fernanda Cristine Pereira da. *Do cacau ao chocolate e seus efeitos na saúde: produção de chocolate Bean to Bar e desenvolvimento de produtos com interesse nutricional*. 2022, 128 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciências Gastronômicas, Departamento de Química, Universidade Nova de Lisboa, 2022.

CONFEITARIA ARTESANAL JÉ TOBIAS CAKE: EMPREENDEDORISMO E PROTAGONISMO FEMININO

Jaine Ferreira Estevam Holanda

Mariana Moises Rocha

Tamara Dos Santos Soares

Jean Rafael Tomceac

Introdução

Este capítulo traz a história da empreendedora Jéssica Tobias¹, mulher e mãe solo, que desde a adolescência manifestou o desejo de empreender,

1 As atividades e insumos para criação dos relatos do presente texto foram colhidos e trabalhados ao longo do semestre letivo na disciplina de Pensamento e Metodologia Científica, da Faculdade Sebrae, e escritos pelos autores aqui reunidos.

vontade que, ao longo de sua jornada pessoal e profissional, foi alimentada por desafios e adversidades que acabaram fortalecendo seu potencial de efetivação e transformação de sua realidade.

O perfil da empreendedora se destacou frente a outras dezenas de histórias, não menos interessantes, por trazer ingredientes de uma verdadeira narrativa de superação, e, conseqüentemente, distinto para publicação, seja por seu exemplo de ser humano e mulher, seja pelo aprendizado e modo como se desenvolveu individual e coletivamente.

A temática sobre a qual nos debruçamos no presente texto observa a análise da trajetória individual da empreendedora Jéssica Tobias, no intuito de refletir sobre o desenvolvimento do empoderamento feminino a partir de uma abordagem *effectual* dos estudos de empreendedorismo.

A abordagem *effectual*, foco do trabalho de Sarasvathy (2001), tem por base a ideia de que empreendedores tocam seus projetos de maneira a fazer com que as "coisas" se realizem. Uma mentalidade de criação de oportunidades e de resolução de problemas que utiliza os recursos já disponíveis, em contraponto à tentativa de prever cenários futuros e realizar planejamentos extensos.

A questão que guia a presente reflexão faz parte de inquietações epistemológicas expressas a partir da seguinte pergunta: quais seriam as características de uma pessoa em jornada empreendedora que não teve oportunidade de formação educacional formal na área e, ainda assim, realiza projetos e iniciativas que transformam sua realidade?

Para responder à pergunta, percorremos o caminho de estudo sobre empreendedorismo *effectual* e, a partir dele, buscamos verificar possíveis desdobramentos de como tais características são constatadas no perfil empreendedor feminino.

Empreendedorismo *effectual*

Nos estudos sobre empreendedorismo, a abordagem causal e *effectual* são diferenciadas a partir da metáfora de dois *chefs* de cozinha, um de perfil causal e outro de perfil *effectual*, detalhados por Sarasvathy (2001), conforme segue:

- *Chef* de cozinha na abordagem causal: aguarda o pedido de seu patrão ou cliente para preparar o prato, faz uma lista de ingredientes que precisa para conseguir cozinhar os pratos do cardápio e se esmera para criar o prato com empenho;
- *Chef* de cozinha na abordagem *effectual*: ao receber um pedido, checa os alimentos e os utensílios que tem disponíveis para realizar a empreitada gastronômica, de maneira que a limitação ou disponibilidade de ingredientes dá o tom sobre a maior ou menor variedade de itens nos pratos.

Segundo Sarasvathy (2001), o causal parte de um efeito individual (particular) como premissa e se foca na escolha entre os meios possíveis para dar origem ao efeito determinado. O *effectual*, por sua vez, pondera sobre um agrupamento de meios como premissa e prioriza a atividade de busca entre as alternativas realistas que o efeito gera.

A abordagem *effectual* de Saravasthy (Read *et al*, 2011) foi desdobrada em outros estudos, de maneira a definir o que foi denominado de princípios da eficácia, divididos em cinco itens, a saber:

- Pássaro na mão ("bird in hand")

Princípio que se refere aos conhecimentos acumulados pelo empreendedor, incluindo informações sobre quem é ele, o que ele sabe e suas redes de contato (quem ele conhece).

- Perda acessível: foco na desvantagem ("affordable loss: focus on downside")

Empreendedores buscam reduzir perdas e, a partir daí, pensam como alcançar retornos (ganhos) possíveis. Para isso, buscam envolver, na iniciativa, outras partes interessadas que possam aderir a mesma estratégia, para, em conjunto, definirem como tornar possíveis perdas em proveitos. Essa forma de atuar proporciona uma percepção de falha mais acelerada e com baixo custo, além de permitir aprendizado e iteração eficaz.

- Parceria e cocriação: colcha de retalhos ("co-creation partnership: crazy quilt")

Esta visão parte da ideia de que construir parcerias é mais seguro do que vencer a concorrência, especialmente pelo fato de empreendedores muitas vezes desconhecerem quem disputa o mercado com eles. Por isso, eles focam na criação de uma rede de parceiros comprometidos com o projeto e, dessa maneira, criam uma rede de possíveis futuros clientes.

- Aproveite as contingências: limonada ("leverage contingencies: lemonade")

Este princípio pode ser resumido pela expressão "Se tiver limões, faça uma limonada!", ou seja, refere-se à habilidade de transformar algo inesperado em oportunidade.

- Visão de mundo: controle *versus* previsão ("worldview: control vs. prediction")

Pessoas empreendem por desejarem assumir as rédeas de suas atividades profissionais e de geração de renda, o que, para elas, está intrinsecamente relacionado a ter autonomia e abertura para tomada de decisão.

Tais princípios da eficácia serão a base para análise do perfil da empreendedora Jéssica Tobias, assim como o olhar para a perspectiva feminina e o protagonismo, conforme debatido a seguir.

A perspectiva feminina e o protagonismo

A história de Jéssica, ao ser analisada e contada, além de figurar como alternativa entre textos e livros sobre o tema da diversidade em seu sentido amplo, também deve ser apreciada em estudos sobre atividades potenciais femininas, a fim de excluir do cenário atual as consequências de se contar uma única história (Adichie, 2009).

Para além de uma história, o relato de Jéssica traz luz a situações que se apresentam aos indivíduos e que permitem entender como eles trilham caminhos para a tomada de decisão, sejam elas de maior ou menor intensidade na busca pela verdade. Debatida em profundidade por Simone de Beauvoir (1970), a perspectiva feminina é analisada a partir da condição da mulher e do seu lugar como "outro", estrangeiro e estranho aos padrões e normas estabelecidos social e culturalmente, impostos e conduzidos por homens.

Assim, características femininas que, longe do olhar ortodoxo, são classificadas como assertividade e independência, são obscurecidas e,

mais diretamente, abafadas por questões que permeiam a intersecção entre raça, classe e gênero. Com o fardo duplo do trabalho dentro e fora de casa, o papel da mulher na sociedade passa pela encruzilhada das tarefas invisíveis do lar. Limpar, cuidar de crianças, cozinhar, lavar roupa, entre outras atividades, fazem parte de um todo que inclui a não industrialização dos trabalhos desse tipo, a fim de manter a situação como está (Davis, 2011).

O debate sobre a perspectiva feminina, realizado por mulheres, permanece; mais do que isso, emerge. Novas interpretações e conceitos explicitam, de forma didática, as opressões que lhes são impostas. Uma interpretação, em especial, traduz didaticamente o movimento necessário à libertação das mulheres e se encerra em um único termo: empoderamento.

Entendido como forma de rompimento com o que está estabelecido, o empoderamento se assemelha ao ato de reconstrução de bases contra a opressão, a favor da transformação social (Berth, 2019). Assim, o empoderamento a que nos referimos busca oferecer sentido para a criação de uma forma de proteção especial à atuação feminina nas diversas esferas da participação social e econômica, ou seja, ele é oposto ao emprego banal, a modismos pueris e passageiros dos discursos midiáticos e de palco.

Do ponto de vista social e econômico, os estudos sobre empreendedorismo, em especial sobre a tomada de decisão empreendedora, desvelam caminhos para observação do empoderamento feminino, verificado no perfil da empreendedora analisada neste texto e apresentado a seguir.

O perfil da empreendedora

A trajetória de Jéssica Tobias remonta a seu aniversário de 15 anos, momento que ela jamais imaginou ser o início de sua relação com o

empreendedorismo, quando ela, junto com seu irmão, trabalhava entregando panfletos para uma clínica odontológica.

Com o dinheiro recebido pela divulgação da clínica, Jéssica, cuja família era humilde, planejava sua festa de debutante. Sua mãe se propôs a preparar o bolo de comemoração, mas impôs uma condição: Jéssica teria que comprar todos os ingredientes necessários. Sem titubear, e às vésperas de completar mais um ano de vida, nossa personagem concorda e vai atrás de providenciar cada um dos insumos.

Ao ver a mãe fazendo o bolo confeitado, Jéssica ficou maravilhada! Tal imagem despertou nela o desejo de aprender a fazer bolos e doces para os aniversários de sua família, o que não tardou muito a acontecer.

Na tentativa de reproduzir a receita de sua mãe, e sem ter nenhuma experiência, Jéssica acabou cometendo sua primeira falha: seu primeiro bolo ficou duro como pedra. Ainda que ela imaginasse vender o bolo, produto de sua experiência culinária inicial, ela teria muitas dificuldades, mas isso não a impediu de aprender. Tal atitude exemplifica o princípio da "perda acessível: foco na desvantagem", pois a empreendedora não desanimou e seguiu em frente, buscando formas de desenvolver suas habilidades e, conseqüentemente, seu produto (Read *et al*, 2011).

Por meio de pesquisas por receitas fáceis na internet, Jéssica começou a ter mais segurança ao preparar suas receitas, que passaram a dar certo. Degustadas com mais frequência, suas receitas passaram a receber elogios, fazendo com que ela considerasse testar suas guloseimas não só nos aniversários, mas em quase todas reuniões familiares, que passaram a ser oportunidades para obter ainda mais opiniões sobre o que ela produzia. Após muitos vídeos de receitas e diversos testes, Jéssica começou a vender seus bolos, de forma esporádica, para o círculo familiar, expandindo o atendimento também para amigos e vizinhos. Esse é um exemplo prático

do princípio de "parceria e cocriação: colcha de retalhos", a partir do qual empreendedores buscam formas de expandir suas atividades em sua rede de contatos (Read *et al*, 2011).

Ainda que façamos a análise do perfil de Jéssica para identificar suas características como empreendedora, até o momento de vida aqui relatado, ela ainda não se enxergava como tal. Até então, Jéssica buscava conciliar seu *hobby* no universo da confeitaria artesanal com seu trabalho de carteira assinada (CLT) em um restaurante. A virada de chave para ela ocorreu quando recebeu uma promoção para alçar novos voos na posição de confeitadeira da empresa, deixando de lado o posto de auxiliar de lanchonete.

Na trajetória de Jéssica, houve diversos obstáculos: da necessidade de aprimorar suas técnicas de confeitaria à árdua tarefa de conciliar a vida profissional com a maternidade solo, o fardo duplo apontado por Davis (2011). No entanto, sua vontade inabalável e a paixão por seu propósito a fizeram acreditar que dias melhores viriam e esses foram seus pontos de apoio para seguir a jornada.

Com o tempo, Jéssica, que, inicialmente, era apenas uma grande admiradora fascinada pela confeitaria artesanal, passou a enxergar seu *hobby* como uma grande oportunidade de crescimento profissional.

De forma autodidata e com muito empenho, Jéssica aperfeiçoou suas técnicas, buscando ainda mais conteúdos na internet, grande aliada em seu aprendizado. Logo, as vendas de bolos dobraram no restaurante em que ela atuava e, graças ao sucesso, surgiram promessas de crescimento profissional e especializações na área da confeitaria, propostas feitas por seu chefe.

No entanto, tais promessas não se concretizaram e, diante da falta de apoio e reconhecimento, Jéssica tomou a decisão de sair do emprego e criar seus projetos independentes. A experiência e rápida ascensão ao posto de confeitadeira naquele emprego foram passos importantes na composição de

seu desenvolvimento profissional. Mais do que isso: Jéssica passaria, então, a enxergar sua paixão também como uma oportunidade para sua independência pessoal e financeira, situação que remete ao princípio da "visão de mundo: controle *versus* previsão" (Read *et al*, 2011). Tal visão levou a protagonista a criar, em 2018, seu doce e próprio negócio: Jé Tobias Cake.

Uma figura feminina foi essencial para apoiar Jéssica, inspirá-la e auxiliá-la na tomada de decisão: sua mãe, cujo presente, uma bateadeira planetária profissional, impulsionou a produção da filha empreendedora. A mãe de Jéssica, portanto, desempenhou um papel similar à figura do mentor, crucial para guiar e aconselhar o protagonista em sua jornada (Campbell, 1988).

Quase na mesma época, Jéssica entrou em uma nova fase, sua segunda gravidez, período em que, além de ser abandonada pelo companheiro, também teve que lidar com a complexidade de uma pandemia, do isolamento social e do fechamento de comércios, escolas e outros tipos de estabelecimento (*lockdown*).

No entanto, o cenário se mostraria ainda mais desafiador, pois Jéssica era assintomática à Covid-19. Como cidadã consciente, ela seguia as orientações da autoridade sanitária internacional, a Organização Mundial da Saúde (OMS). As informações sobre prevenção e não propagação do vírus eram difundidas em diversos veículos de informação brasileiros, mas não eram ratificadas pelo governo federal da época, que, publicamente, assumia um posicionamento negacionista e anticiência como ações de Estado (Silveira, 2021).

Em meio ao turbilhão da pandemia, a empreendedora tomava o máximo cuidado para não ser vetor de contaminação e transmissão do vírus, fato que a impedia de sair de casa para fazer compras para sua confeitaria. Frente a essa situação intrincada, Jéssica se viu diante da urgência do parto

prematureo de seu filho, uma nova etapa de adversidades para ela. Mãe solo de duas crianças pequenas, uma em tenra idade e outra recém-nascida, Jéssica precisou encontrar forças e energia para cuidar dos rebentos, de si mesma, além de continuar sua jornada empreendedora.

Focada em começar com os recursos e habilidades que já tinha, enquanto sua mãe se dedicava à produção de salgados, Jéssica trabalhava incansavelmente na cozinha pequena e apertada de sua casa, preparando bolos de pote, fatias de bolos e docinhos, com muito empenho e carinho. Portanto, apesar das dificuldades, Jéssica aplicou o princípio do "pássaro na mão" ("bird in hand"), isto é, quando o empreendedor considera seu perfil, seus conhecimentos e sua rede de contatos para realizar a ação em si (Read *et al*, 2011).

O maior desafio era conseguir clientes para manter sua fonte de renda. Sua clientela ainda era pequena, composta principalmente por seus vizinhos. Com o tempo, Jéssica conquistou novos clientes, que passaram a encomendar bolos de aniversário.

Apesar dos desafios do seu negócio, Jéssica continuou a se aperfeiçoar, buscando aprendizado e formação contínua. Os resultados de seus esforços foram cada vez mais recompensadores.

Um olhar sobre a potência do empreendedorismo feminino

Determinada a aplicar os ensinamentos recebidos de sua mãe, Jéssica começou a desenvolver suas habilidades. Apesar dos inevitáveis erros e das dificuldades iniciais, os obstáculos apenas intensificaram sua sede por desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, ela passou a enxergar cada desafio como uma oportunidade de crescimento, fortalecendo sua resiliência e determinação.

Antes da pandemia, os clientes a procuravam para encomendas de bolos e doces, mas, durante o período de isolamento imposto pela Covid, Jéssica precisou reinventar suas estratégias. Com o intuito de conseguir manter o seu pequeno empreendimento, passou a ligar para os seus clientes e ofertar os produtos que tinha disponíveis.

Para sua surpresa, as vendas foram um sucesso, pois as famílias estavam confinadas e buscavam por um "docinho" ou kits para pequenas comemorações em casa. Jéssica, a partir de sua atuação localizada, é um exemplo de criatividade e adaptabilidade, que reflete como o empreendedor é agente de introdução de mudança do sistema econômico (Schumpeter, 2008).

De forma independente e atendendo às diversas demandas de seu bairro, com o passar do tempo, seu empreendimento se expandiu através de indicações "boca a boca", alcançando não apenas o seu bairro, mas cidades do entorno.

Devido ao crescimento significativo de seu negócio, Jéssica contou com a ajuda de familiares, que auxiliavam com o recheio de bolos, atendiam aos clientes para orçamento e auxiliavam a cuidar de seu filho mais novo. Além disso, recebeu a ajuda de seu tio, que cedeu a garagem de sua casa para que Jessica pudesse expandir o empreendimento.

A partir do convite de uma colega para participar de uma organização social, a Liga Solidária, uma nova frente de oportunidades se abriu para Jéssica, que passou a realizar *networking* e a identificar possíveis parceiros, colaborando para diminuição de incertezas de seu negócio. Em tempos desafiadores, a união fez a força.

Jéssica também passou a compreender que as dificuldades no início de um negócio são oportunidades de desenvolvimento. Quando um cliente não tem condições de pagar o valor integral de um de seus produtos, por

exemplo, ela o faz a preço de custo, de forma a valorizar a relação entre consumidor e negócio.

A generosidade de Jéssica se estende à Liga Solidária. Anualmente, desde que abriu sua própria confeitaria, ela doa um bolo de mais de 30kg para a festa da organização. Muito além do gesto de caridade, essa atitude representa o compromisso de Jéssica em proporcionar alegria às famílias e contribuir para com a comunidade, pois acredita que seu desenvolvimento e sucesso devem ser compartilhados com os outros. Para a empreendedora, o lucro não é a única medida de sucesso. A verdadeira recompensa está em ver a felicidade estampada no rosto das pessoas que apreciam seus bolos.

Em 2023, Jéssica participou da Feira do Empreendedor do Sebrae, um marco significativo em sua carreira. Convidada pela Liga Solidária para expor seus produtos com isenção de custos, transporte e estande expositor, ela recebeu apoio integral para divulgação. Além disso, os lucros obtidos foram revertidos integralmente para a empreendedora. Na Feira, o sucesso de Jéssica foi total: a empreendedora esgotou seu estoque ainda no primeiro dia, antes mesmo do período da tarde. Ela jamais imaginou que venderia tão rápido os seus produtos.

À guisa de conclusão

Ao observarmos o olhar de Jéssica, percebemos o amor genuíno que ela tem por fazer as pessoas felizes em sua comunidade por meio de seus produtos. Sua resiliência diante das dificuldades é inspiradora, demonstrando que a vontade de seguir em frente sempre superou qualquer obstáculo em sua vida.

Seu maior sonho de vida é ensinar e acolher, a exemplo de sua experiência na Liga Solidária, por meio de seus próprios cursos e *workshops*

gratuitos, para que outras mulheres possam se enxergar empreendedoras no ramo da confeitaria, realizando este ofício por amor.

As decisões e atitudes de Jéssica, tomadas com o intuito de assumir o controle da sua jornada, e pautadas na utilização dos recursos que ela tinha disponíveis, auxiliaram a criar oportunidades para si mesma e para outras mulheres. Dessa forma, mais do que uma confeitadeira talentosa, Jéssica é um exemplo de agente de mudança para o empreendedorismo.

Portanto, o que pode ser visto como transformação de realidade experienciada pela personagem, é algo definido por Beauvoir (1970) como transcendência, isto é, a procura incessante por autonomia (liberdade) e quebra de barreiras, em busca de uma existência em ampliação e de um porvir a ser traçado. No entanto, isso demonstra o drama e o conflito da mulher, que precisa reivindicar o básico do indivíduo, além de ter sua essência feminina, autônoma e independente, desafiada por uma sociedade paternalista que impinge o oposto ao pressuposto beauvariano.

Sob a ótica do *effectuation*, Sarasvathy (2001) destaca que os empreendedores fazem escolhas e se comportam de uma maneira similar, em um ambiente de elevada incerteza. Empreendedores, como a Jéssica, são agentes de mudança que, mesmo diante da incerteza, lidam com as surpresas de forma criativa, adaptável e flexível.

Referências Bibliográficas

- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. *O perigo de uma história única*. São Paulo: Schwarcz S.A., 2009. Tradução de Juia Romeu.
- BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo: fatos e mitos*. 4. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970. Tradução de Sérgio Milliet.
- BERTH, Joice; RIBEIRO, Djamilia. *Empoderamento*. São Paulo: Pólen, 2019.
- CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*. São Paulo: Palas Athena, 2007.
- DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Rio de Janeiro: Boitempo, 2011. Tradução de Heci Regina Candiani.
- READ, Stuart; SARASVATHY, Saras; DEW, Nick; WILTBANK, Robert. *Effectual Entrepreneurship*. Nova York: Routledge, 2011.
- SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. New Brunswick: Transaction Publishes, 2008.
- SILVEIRA, Evanildo Da. *Desinformação, ignorância e o combate à COVID-19*. Instituto Questão de Ciência. São Paulo, 29 abr. 2021. Disponível em: <https://www.revistaquestaoodeciencia.com.br/questao-de-fato/2021/04/29/desinformacao-ignorancia-e-o-combate-covid-19>. Acesso em: 02 abr. 2024.

PASTA DELL'ORSO: *EFFECTUATION* COM A MÃO NA MASSA

Aline Mantovan Clemente

Bismark Dias Lima

Bruna Cascardi Nobrega

Jessica Soares Souza

Compreender a mentalidade empreendedora tem sido o foco de diversos estudos nas áreas do conhecimento humano, como Administração e Negócios, Economia, Psicologia, Sociologia, Tecnologia e Inovação, Educação, Direito e Políticas Públicas, visando desvendar os processos subjacentes à concepção, inovação e tomada de decisão de gestores e empreendedores. Se você pudesse seguir os passos de empreendedores experientes que levaram seus negócios ao sucesso, você arriscaria deixar suas ideias apenas no papel?

Esse desejo de replicar métodos, ações, *mindset*, conhecimentos, cenários e oportunidades vem atraindo o interesse de pesquisadores e de pessoas comuns, curiosos ou aspirantes a empreendedores, a fim de materializar suas ideias e ter êxito em seus negócios (SARASVATHY, 2001).

Explorar o desejo de compreender o empreendedorismo vai além da

reflexão acadêmica e encontra respaldo em histórias práticas, como a que contaremos neste capítulo: a história do empreendedor Maurício Rocha, fundador do Pasta Dell'Orso.

Ao trilhar seus próprios caminhos, alheio às teorias e estudos sobre empreendedorismo, Maurício deu vida a sua empresa em 2020, oferecendo uma experiência única inspirada na gastronomia italiana clássica, que começou com apenas três massas e logo passou a oferecer doze variedades, proporcionando uma vivência completa da culinária italiana aos amantes da gastronomia (SARASVATHY, 2009).

No entanto, o Pasta Dell'Orso não se restringe apenas a massas. Todo o ritual italiano de realizar as refeições é seguido, incluindo antepastos, molhos orgânicos, diversas sobremesas (de limão siciliano, amêndoas, chocolate com nozes e especiarias) e licores, como o limoncello.

A produção única e artesanal, que utiliza métodos tradicionais e ingredientes selecionados, além de comercializar produtos, busca proporcionar uma experiência completa, afetiva e que ofereça momentos memoráveis. Todos esses detalhes mostram, na prática, como é o *mindset* empreendedor de Maurício Rocha, além de serem valiosos *insights* sobre a aplicação inovadora e integrada da teoria do empreendedorismo no desenvolvimento e crescimento de um negócio.

Ao seguir suas inspirações, Maurício buscou utilizar seus conhecimentos e aprender cada vez mais, começando com aquilo que tinha em mãos para tocar seu empreendimento (DEW; SARASVATHY, 2009).

Como Maurício teve a ideia de criar o Pasta Dell'Orso? O que o inspirou? Quais foram os recursos por ele mobilizados, e de que forma foram utilizados para transformar sua ideia em realidade? Quais desafios o empreendedor enfrentou ao longo do caminho, e de que forma esses obstáculos foram superados? Que decisões cruciais foram tomadas durante

o percurso, e qual foi a abordagem adotada para chegar a essas decisões? O caminho percorrido por Maurício é único, mas ele não é o único a empreender (SARASVATHY, 2006).

O empreendedorismo estudado e descrito por teóricos poderia ser observado na história do fundador do Pasta Dell'Orso? Se pudéssemos colocar a história do nosso empreendedor em perspectiva, e analisá-la a partir de uma metodologia científica baseada no estudo apurado do que outros empreendedores desenvolveram, certamente seríamos capazes de replicar os bons resultados e aprender com os desafios (SARASVATHY, 2001).

Buscando entender o fenômeno do empreendedorismo, Sara Sarasvathy se debruçou sobre dois principais questionamentos: "Quais são as semelhanças e diferenças no processo de tomada de decisão dos empreendedores especialistas?" e "Em face de mercados que ainda não existem, um empreendedor experiente baseia suas decisões em que crenças sobre a capacidade de antecipar o futuro?" (SARASVATHY, 2001).

A partir de tais questões, Sarasvathy se dedicou a entender qual o pensamento comum entre empreendedores especialistas com mais de 15 anos de experiência. Assim, o conceito de *effectuation*, ou empreendedorismo efetivo, surgiu a partir da análise da experiência desses empreendedores. A descoberta feita pelo estudo foi de que, mesmo quando os empreendedores possuíam empresas em diversas indústrias, havia uma lógica discernível em sua abordagem para tomar decisões, seja no âmbito do marketing ou das finanças (DEW; SARASVATHY, 2009).

Embora seja importante questionar o que existe em comum nas tomadas de decisão de empreendedores experientes e como suas crenças sobre a previsibilidade do futuro afetam essas decisões, tal curiosidade é mais profunda do que parece. Diante das incertezas, cabe ao empreendedor buscar meios de prever o futuro e, de alguma forma, controlá-lo? Ou as

rápidas mudanças de cenário poderiam ser contornadas por decisões com base nos conhecimentos do empreendedor, utilizando sua criatividade? (SARASVATHY, 2006).

Por muito tempo, a pergunta fundamental feita pelos estudiosos que buscavam entender o que torna alguém empreendedor era: os indivíduos são excepcionais (nascem dotados de dons genéticos ou psicológicos) ou possuem a habilidade de discernir e tirar proveito das oportunidades ao seu redor? Essas oportunidades podem se manifestar por meio da identificação de lacunas no mercado, atendimento de demandas não satisfeitas, adaptação a avanços tecnológicos e científicos ou, ainda, por meio de resposta a mudanças legais e regulatórias em um determinado setor (SARASVATHY, 2001).

Para ambos os cenários, no entanto, a dinâmica proposta pode ser comparada à imagem de um hábil cavaleiro que monta um cavalo selado que passa correndo diante de si. Empreendedores de sucesso nasceriam já montados em um cavalo selado ou teriam a sorte de montá-lo no meio do caminho?

O crescimento do Pasta Dell'Orso estaria relacionado aos dons inatos de Maurício ou ele simplesmente aproveitou o momento certo e abriu seu empreendimento? É claro que as habilidades gastronômicas de Maurício são fatores de seu sucesso, mas, além disso, ele é um empreendedor inquieto, criativo e em constante busca por aperfeiçoar suas criações (SARASVATHY, 2001).

Ao longo de sua trajetória, além do senso crítico aguçado, Maurício desenvolveu habilidades de vendas, preenchendo lacunas com soluções em produtos e serviços, a partir da observação de detalhes do mercado e da utilização dos dados obtidos para inovar. Seu olhar analítico, aliado à sua trajetória, consolidou seu senso crítico e sua busca por qualidade. Portanto,

é inegável que sua personalidade está impressa em seu empreendimento (DEW; SARASVATHY, 2009).

Dessa forma, o ambiente também contribuiu para suas decisões. O momento em que o Pasta Dell'Orso foi criado era bastante aderente à proposta de negócio. Então, podemos dizer que tanto suas habilidades quanto as oportunidades o levaram a desenvolver o seu negócio. A dualidade entre dons inatos e mera oportunidade não explica o sucesso do Pasta Dell'Orso. Até o momento, ambas as hipóteses não foram sanadas pelos estudiosos e não possuem uma metodologia científica estruturada (SARASVATHY, 2006).

Em 1997, intrigada com essas e outras questões, a professora Sarasvathy conduziu o estudo que deu origem ao conceito "*effectuation*" (empreendedorismo efetual), sob orientação de Herbert Simon, professor da Carnegie Mellon University laureado com o Prêmio Nobel. O estudo contou com 27 empreendedores especializados, com mais de 15 anos de experiência, que fundaram vários empreendimentos, incluindo sucessos e fracassos, e abriram o capital de pelo menos uma empresa (com capitalização de mercado de US\$ 250 milhões a US\$ 6,5 bilhões) (SARASVATHY, 2001).

O *effectuation* é uma mentalidade empreendedora que se destaca por sua abordagem prática na tomada de decisões. Em vez de depender de previsões e planejamentos detalhados, os empreendedores que seguem o *effectuation* se concentram em criar oportunidades e resolver problemas com os recursos que dispõem no momento (SARASVATHY, 2006).

Em essência, trata-se de um processo orientado pela ação e pela realização de ideias, cujo foco está em moldar ativamente o próprio destino (SARASVATHY, 2001). Além disso, o *effectuation* carrega um propósito maior: aprimorar a sociedade e a vida das pessoas (DEW; SARASVATHY, 2009). Assim, tal abordagem não se limita à criação de negócios ou produtos, mas busca impactar positivamente o entorno, estimulando a inovação e a melhoria contínua para o benefício coletivo (SARASVATHY, 2006).

Maurício é uma pessoa inquieta e criativa, cujo senso crítico aguçado permite observar detalhes de um determinado ambiente e usá-los em busca de inovação. Tais características, portanto, foram importantes para que ele desenvolvesse suas habilidades de vendas e aperfeiçoasse suas criações. De fato, havia um olhar analítico latente em Maurício, próprio de sua personalidade, consolidado por sua trajetória e por sua incansável busca por qualidade. Seu perfil eclético e apaixonado pela cultura, especialmente pela cidade de São Paulo, também impulsionou seus empreendimentos.

Alguns teóricos se debruçaram mais a fundo em motivações empreendedoras, gestoras e comportamentais. É o caso de David McClelland, psicólogo social americano, conhecido por seu trabalho no campo da motivação, que estabeleceu dez características empreendedoras. Conforme exposto por Sarasvathy (2001), as características pensadas por McClelland são: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, busca de informações, persuasão e rede de contato, independência e autoconfiança (SARASVATHY, 2001).

É possível observar a presença de um número significativo das características elencadas por David McClelland no comportamento de Maurício, a partir das quais é possível depreender a relevância do autoconhecimento, pois a capacidade de se manter motivado é essencial para que ele, e qualquer outro empreendedor, esteja sempre atento às oportunidades. Assim como Saravasthy oferece um *framework* que ajuda a alavancar os negócios, principalmente em sua fase inicial, McClelland oferece subsídios que nos permitem reconhecer nossas qualidades empreendedoras (DEW; SARASVATHY, 2009).

Maurício traz consigo uma trajetória marcada por diversas experiências que o moldaram como empreendedor. Por duas décadas, atuou

como cabeleireiro, percurso durante o qual migrou de um contrato CLT para prestador de serviços, mudança imposta pelas leis trabalhistas adotadas pelo salão em que trabalhava, pois ele geria um grupo de assistentes (SARASVATHY, 2006).

A incursão de Maurício no empreendedorismo, com a criação do Pasta Dell'Orso, é uma novidade, embora, informalmente, ele tenha experimentado a venda de bebidas em eventos culturais entre 2010 e 2015. Tal experiência, apesar de não formalizada na época, influenciou seu perfil empreendedor, revelando habilidades comerciais, atenção aos detalhes e uma curiosidade intrínseca para melhorar processos.

De 2006 a 2009, Maurício estudou Comunicação Social, curso que possibilitou o aprimoramento de suas habilidades comunicacionais inatas e que viriam a ser utilizadas, posteriormente, em associação aos seus conhecimentos em turismo, adquiridos durante sua graduação em Gestão de Turismo, percurso que demonstra seu comprometimento com o aprendizado e o aprimoramento profissional. Além disso, o perfil eclético de Maurício explicita sua paixão pela cultura, especialmente pela cidade de São Paulo, e ajudou a impulsionar seus empreendimentos. No Instagram, ele criou a página "O que fazer em São Paulo?", por meio da qual divulga roteiros e eventos na cidade, semente de seus futuros projetos.

Maurício se destaca por sua comunicação eficaz, criatividade incansável, comprometimento notável, busca por oportunidades e informações, além de uma paixão genuína pela culinária. Denominando-se jovem há 52 anos, Maurício jamais recusou uma comida que lhe fosse oferecida e da qual não gostasse. Sua dedicação à qualidade se reflete em extensas pesquisas em livros de gastronomia, além de experimentações de receitas de diferentes países. Tudo o conduzia à ideação do Pasta Dell'Orso, suas habilidades e as oportunidades convergiam.

No entanto, em 2016, apesar da automotivação de Maurício, ao compartilhar sua ideia de produzir massas artesanais com um amigo *chef* de cozinha, ele recebeu um inesperado desencorajamento. Seu amigo questionou a magnitude do projeto, os lucros limitados e sugeriu que ele talvez não tivesse a persistência necessária para conduzir um empreendimento como o Pasta Dell'Orso (SARASVATHY, 2006). Por conta disso, num primeiro momento, a ideia de Maurício ficou guardada, como uma receita esperando para ser preparada. Afinal, as dúvidas geradas por um profissional da área têm um peso significativo, capaz de levar qualquer um a dar dois passos para trás.

Seria o Pasta Dell'Orso mais uma ideia a não se materializar? Seria mais um sonho a ficar no papel, assim como o de tantos outros empreendedores? As habilidades e conhecimentos de Maurício não chegariam ao conhecimento dos amantes de gastronomia se não houvesse, de fato, um perfil empreendedor e uma lógica efetual como fio condutor do desenvolvimento de seu negócio.

Como tudo começou

Um ano após o surgimento da ideia do Pasta Dell'Orso, e da fatídica conversa com um amigo *chef* de cozinha, Maurício, apesar de não desistir de sua ideia, manteve-a em estado embrionário.

Nesse período, o nosso empreendedor frequentava a disciplina de Alimentos e Bebidas do curso de Gestão de Turismo, através da qual rememorou e reconheceu em si seus interesses pela gastronomia, suas características pessoais (muitas das quais o faziam um empreendedor), seus gostos, suas habilidades e seus conhecimentos (SARASVATHY, 2006). A faísca provocada por tais aulas reacendeu sua vontade de empreender no ramo gastronômico, dando um gás em sua automotivação.

Os familiares de Maurício, que dominam a cozinha, foram fundamentais para incentivá-lo, uma vez que eles possibilitaram a troca de experiências e testaram juntos diversas receitas. Assim, Maurício buscou interagir com pessoas próximas, familiares e amigos que gostavam de cozinhar e que dominavam a técnica de preparar pratos italianos. De acordo com Maurício, essas trocas foram fundamentais para a materialização de seu negócio, visto que os diálogos proporcionados o incentivaram a dar vida às receitas. Seu amor por gastronomia, sua motivação em testar receitas e se aperfeiçoar na gastronomia clássica italiana conduziram sua constante busca por conhecimento, adquirido através de muitos livros, vídeos de *chefs* italianos e, sobretudo, pela prática de colocar a mão na massa (DEW; SARASVATHY, 2009).

O princípio do "pássaro na mão", concebido por Sarasvathy após entrevistas com diversos empreendedores, resume a ideia de que o empreendedor deve começar com o que tem, ou seja, de que ele deve considerar sua rede de contatos, seus conhecimentos, interesses e habilidades (SARASVATHY, 2001). Foi exatamente o que Maurício fez. Assim como outros empreendedores, ele focou no que sabe fazer e não no que deveria fazer. Afinal, dois pássaros voando não fazem deliciosas massas artesanais.

A cada resultado possível alcançado pelos empreendedores, as metas são reconfiguradas, novos compromissos são assumidos e geram recursos. A cada novo recurso, novos indivíduos aderem ao empreendimento e o entorno impele o surgimento de novos objetivos, e, assim, o processo empreendedor, sob a lógica *effectual*, é retroalimentado (SARASVATHY, 2009).

O resultado possível é gerado pela combinação de quem se é, o que se sabe e a rede de relacionamento, ou seja, aquilo que é viável atingir a partir de tais recursos. Assim, o resultado possível difere do objetivo causal, oriundo

de uma lógica na qual primeiramente se estabelece um objetivo, fixado mediante pesquisas de mercado com forte embasamento teórico, e a partir do qual se estabelecem estratégias para o atingimento de objetivos, com embasamento em mais pesquisas (SARASVATHY, 2006). Foi assim, sob a lógica efetual, utilizando os recursos disponíveis, que o Pasta Dell'Orso saiu do papel.

Segundo Sarasvathy (2006), podemos pensar em um restaurante de comida indiana que inicia suas atividades através de estudo de mercado, pensando em seus pratos para atender nichos de mercado, por exemplo. Porém, com o passar do tempo, o empreendedor que seguiu esse raciocínio, chamado de lógica efetual, poderia se deparar com uma mudança de perfil de clientes. Em tal situação, seria necessário readaptar toda sua estrutura de negócios (SARASVATHY, 2006).

Sob a lógica efetual, o mesmo restaurante, de comida indiana, poderia ser idealizado de uma forma diferente. O empreendedor, ao possuir conhecimentos sobre a cultura indiana, poderia se perguntar: "por que não abrir uma escola de língua indiana" ou "por que não abrir uma agência de viagens para Índia?" (SARASVATHY, 2001). De modo análogo, Maurício, ao pensar em empreender com o Pasta Dell'Orso, poderia ter se perguntado qual o tipo de gastronomia proporcionaria maior rentabilidade ou, ainda, qual o tipo de negócio seria mais lucrativo na região geográfica de sua atuação. Porém, nosso empreendedor partiu de sua própria *expertise* e de sua criatividade para construir seu negócio.

Ao tirar seu empreendimento do papel, Maurício ainda não tinha todos os detalhes da empresa definidos. As receitas e diferenciais foram construídos com o passar dos anos, um passo por vez, de acordo com os recursos disponíveis e ajustados conforme a necessidade. Os adeptos do *effectuation* não evitam o fracasso; ao contrário, eles constroem o caminho para o sucesso, reconhecendo o fracasso como parte do empreendedorismo (SARASVATHY, 2009).

Contando com o incentivo de amigos e familiares, o projeto de Maurício começou a progredir. As conversas e pesquisas sobre o projeto voltaram a se intensificar, dessa vez com a certeza do êxito. Maurício queria construir um empreendimento destinado aos amantes da gastronomia, abrangendo tanto os que dominam a arte da culinária quanto aqueles que apenas a apreciam. Para tanto, leu diversos livros e testou suas receitas. Foram várias tentativas até Maurício chegar à receita ideal. Para iniciar a venda de suas massas, ele usou sua reserva financeira e contou com recursos emprestados por familiares.

De acordo com a lógica causal, para o lançamento de um novo produto ou serviço, deve-se analisar minuciosamente o mercado, visando selecionar os segmentos com o maior potencial de retorno. Essa abordagem é habitual e reflete anos de treinamento embasados no imperativo de maximizar os lucros ao escolher a estratégia mais adequada para atingir esse objetivo (SARASVATHY, 2001).

No entanto, empreendedores especializados adotam uma abordagem distinta, orientando seu pensamento em termos de perdas aceitáveis, ao invés de se concentrarem apenas nos retornos esperados. Assim, sob a lógica efetual, em vez de calcular meticulosamente a quantia necessária para o lançamento de um projeto, e investir recursos consideráveis para sua captação, avalia-se o lado desfavorável, isto é, o que o empreendedor estaria disposto a arriscar (SARASVATHY, 2006).

Dessa maneira, o empreendedor usa o processo de concepção do projeto para angariar o apoio de outros interessados e alavancar o que todos estão preparados para assumir como perda. O conceito de perda aceitável não é universal; é pessoal e, portanto, varia entre indivíduos, conforme as circunstâncias e as diferentes fases da vida.

Ao permitir que as estimativas de perda aceitável conduzam a decisões sobre quais empreitadas perseguir, os empreendedores deixam de depender

da previsão. Em vez disso, concentram-se em fomentar oportunidades que acarretem um baixo custo em caso de fracasso e que possam oferecer uma gama mais ampla de opções futuras (DEW; SARASVATHY, 2009).

Nosso empreendedor, a cada etapa de desenvolvimento do Pasta Dell'Orso, mobilizou recursos financeiros à medida daquilo que poderia comprometer em caso de perdas, abordagem que traz fracassos menos onerosos e oportunidades de aprendizado que podem ser aplicadas nas próximas fases do empreendimento. Entretanto, isso não significa que os empreendedores optem por projetos que acarretem muitos custos em caso de falha nem que não esperem obter lucros substanciais. Tal abordagem simplesmente reconhece que é desafiador avaliar antecipadamente oportunidades incertas em novos empreendimentos, ao passo que o investimento de tempo, dinheiro e outros recursos é mensurável, gerenciável e controlável.

Maurício se lembra de uma cena interessante, ocorrida no bairro de Santa Cecília. Ainda bem no início de seu projeto, ele tinha planos de oferecer suas massas para uma loja localizada na rua em que morava, a fim de que o estabelecimento fizesse um teste de vendas com seus clientes (SARASVATHY, 2006). Ao passar por uma praça movimentada próxima a sua casa, a Praça Roosevelt, Maurício acidentalmente avistou alguns de seus amigos em um bar. Ele, então, aproveitou a ocasião para contar a eles sobre seu novo projeto. Um de seus amigos, ao ver as massas, imediatamente quis comprar uma porção, o único que se mostrou interessado naquele momento. Era o primeiro cliente do Pasta Dell'Orso. Três dias depois, esse amigo deu um *feedback* positivo a Maurício: sua experiência tinha sido incrível! O primeiro cliente de Maurício serviu a porção de 300 gramas, habitualmente destinada a duas ou três pessoas, para um grupo de quatro amigos, do qual fazia parte uma atriz argentina amiga de Maurício. A massa, acompanhada de uma proteína escolhida pelo anfitrião para compor a refeição por ele oferecida, foi desfrutada por seus convidados com muito prazer e satisfação!

O afeto conduz à criatividade

Nada foi tão simples quanto parece, afinal, a ideia de um negócio promissor muitas vezes só é impulsionada em momentos de grandes desafios. O empreendedorismo é uma caminhada longa, de constante aprendizado e superação.

O ano de 2020 chegou e com ele veio a pandemia de Covid-19, momento que virou o mundo do avesso em poucos dias, obrigando todos a viverem em quarentena, como numa série ou filme apocalíptico.

Isolado, com dificuldades de conseguir um trabalho na área do turismo, e sofrendo com o falecimento de sua amiga argentina, Maurício queria contribuir com o mundo, trazendo ao próximo um pouco de alegria e humanidade naquele momento de caos. Assim, diante de tal cenário, Maurício buscou revitalizar seu projeto, visando alcançar uma forma de proporcionar conforto e satisfação aos amigos e clientes, assim como uma oportunidade de aumentar seus recursos financeiros.

Em um cenário marcado por alta incerteza e baixíssima previsibilidade, o desejo de controle certamente é inerente. Assim como um piloto, capaz de guiar uma imensa aeronave que desliza por algo tão frágil quanto o ar, os empreendedores experientes compartilham entre si o desejo por controle. De acordo com Sarasvathy (2009), muitos empreendedores buscam ter seu próprio negócio como uma forma de liberdade plena, em que podem decidir o destino de sua empresa, de seus rendimentos e os rumos do empreendimento. No fundo, o desejo do empreendedor de controlar as variáveis de seu negócio é motivado pelo desejo que ele tem de seguir seus próprios caminhos (SARASVATHY, 2009).

A busca por controle pessoal, pilar fundamental do princípio "piloto de avião" dos estudos sobre *effectuation* da professora Sarasvathy, tornou-se particularmente relevante durante o período desafiador da pandemia,

fase em que a necessidade de controle sobre os acontecimentos tomou uma dimensão inédita.

As incertezas sobre saúde, economia e vida cotidiana despertaram um desejo ainda maior de governarmos nossas próprias vidas, lidando com circunstâncias imprevisíveis. Pesquisas psicológicas demonstram que a busca por controle é um componente vital para manter a resiliência e a saúde mental em momentos de adversidade. Dessa forma, durante a pandemia, esse princípio emergiu como um recurso essencial para muitos (SARASVATHY, 2001).

Os empreendedores, que já valorizavam a autonomia e o controle sobre seus empreendimentos, também se viram desafiados a utilizar o princípio do "piloto de avião" de maneiras inovadoras para se adaptar ao cenário mutável e incerto. Assim, a humanidade enfrentou um período em que a aplicação desse princípio foi crucial tanto para a sobrevivência quanto para a adaptação e resiliência diante de circunstâncias tão desafiadoras.

Durante a pandemia, o plano de Maurício era compartilhar seu conhecimento gastronômico com as pessoas próximas a ele, como clientes e amigos, intenção baseada na percepção de que muitas delas talvez não possuísem habilidades culinárias, e, vendo-se isoladas da noite para o dia, precisavam se adaptar à nova realidade imposta. A ideia, portanto, era ajudar aqueles que não dominavam a cozinha, possibilitando que eles comessem do zero a cozinhar uma massa, preparar seu molho e criar um prato digno de foto instagramável. A intenção era compartilhar um momento único e exclusivo com as pessoas queridas, ainda que à distância. A partir de orientações disponibilizadas em seu site, Maurício dava dicas a seus clientes de como preparar oito tipos diferentes de molho, ensinando o passo a passo de cada um e como utilizá-los com as massas do Pasta Dell'Orso.

A iniciativa de Maurício não buscava apenas disponibilizar meras receitas retiradas da internet, que frequentemente não funcionavam e frustravam os clientes, mas oferecer receitas testadas pessoalmente por ele. Essa experiência visava ir além da alimentação, apenas; tratava-se de proporcionar momentos de alegria e felicidade, compartilhados com todos aqueles que se ama. A intenção do empreendedor era oferecer uma vivência clássica da gastronomia italiana, repleta de alegria e amor, principalmente durante a pandemia, momento tão difícil em que a busca por esses momentos de conforto se tornou essencial para todos (SARASVATHY, 2001).

Da mesma forma que os empreendedores estudados pela professora Sarasvathy enfrentaram desafios, Maurício também se deparou com uma situação instigante, imposta pelo contexto pandêmico: a capacidade de tomar decisões cruciais. Não fosse a determinação do nosso empreendedor de tomar uma atitude decisiva, sua história não estaria sendo contada.

Desafiando estatísticas e opiniões, como a de seu amigo *chef* de cozinha, Maurício confiou em sua criatividade e resiliência para transformar seu empreendimento em um sucesso. Sua determinação e confiança na própria visão o levaram a superar obstáculos e alcançar o êxito em seu negócio (DEW; SARASVATHY, 2009).

A habilidade de converter imprevistos em fonte de lucro é uma característica distintiva dos empreendedores especialistas, os quais, além de lidarem eficazmente com surpresas, também sabem capitalizar sobre elas. Enquanto muitos planos de contingência seguem a lógica causal e se concentram em antecipar cenários adversos, os empreendedores especialistas são orientados pela lógica efetual. Assim, ao não vincularem rigidamente suas ideias a mercados teorizados ou preconcebidos, os empreendedores que adotam o *effectuation* encaram qualquer evento inesperado como uma surpresa que pode se transformar em uma oportunidade valiosa. Conforme preconizado por um

dos cinco princípios do empreendedorismo efetual, converter um imprevisto em oportunidade é fazer de um limão, uma limonada (SARASVATHY, 2009). Esta, aqui, certamente, é uma limonada siciliana!

A criatividade em constante desenvolvimento

Apesar do sucesso e da superação do período da pandemia, outros desafios significativos se impõem ao Pasta Dell'Orso, sobretudo no que se refere à busca por melhores soluções. Por se tratar de um pequeno empreendedor, e não de uma grande indústria alimentícia, o empreendimento de Maurício não dispõe de um poder de barganha com fornecedores equiparável ao de grandes empresas.

Na busca pelo aprimoramento de soluções, um dos desafios cruciais enfrentados por Maurício foi a questão da embalagem para suas massas. Apesar de ter encontrado uma embalagem atrativa, transparente e reutilizável, ecologicamente mais correta do que uma opção descartável, o empreendedor teve que lidar com outro grande desafio: a praticidade para embalar uma massa fresca que secou no varal por vários dias.

Quando a massa está no ponto, é necessário realizar a pesagem, etapa que demanda um processo operacional muito bem organizado, e, para um pequeno empreendedor, majoritariamente manual (SARASVATHY, 2006). Portanto, embalar as massas requer um esforço considerável, pois ainda não foi encontrado um recipiente ideal que ofereça a visibilidade necessária ao produto e facilite o seu embalo. É importante que a massa seja visualizada, destacando suas diversas formas, cores, sabores e singularidades. Tal desafio permanece crítico, uma vez que a embalagem atual, apesar de valorizar a massa, expondo suas características estéticas e artesanais, ainda não atende completamente as necessidades operacionais do empreendedor (SARASVATHY, 2006).

A questão financeira é outro desafio enfrentado, especialmente pelo microempreendedor individual (MEI) ou pequeno empreendedor, pois Maurício não dispõe de recursos suficientes para arcar com o desenvolvimento de uma embalagem exclusiva. Encontrar uma embalagem mais adequada, condizente com o valor investido no negócio, é, portanto, uma dificuldade adicional a ser superada (SARASVATHY, 2001).

Além da questão da embalagem, há outros desafios relevantes, como a logística necessária para gerir o estoque de produtos a partir de recursos limitados. Equilibrar a disponibilidade dos itens necessários sem investir excessivamente em novos produtos é um malabarismo constante. A ausência de um fundo financeiro com fluxo de caixa pré-definido impede a oportunidade de investir em itens promocionais e reforçar o estoque (SARASVATHY, 2009).

As limitações relacionadas à aquisição de máquinas de alto custo, especialmente aquelas importadas da Itália, também são obstáculos para o empreendedor. Expandir o número de máquinas e considerar a contratação de um auxiliar para a produção não é algo viável no momento. Esses são apenas alguns exemplos dos inúmeros desafios a serem superados para que a implementação de um empreendimento seja bem-sucedida (DEW; SARASVATHY, 2009).

Normalmente, as grandes indústrias alimentícias conduzem testes convencionais por meio de extensas pesquisas de mercado e análises de produtos. No entanto, Maurício, o empreendedor por trás do Pasta Dell'Orso, adotou uma abordagem alternativa: em vez de seguir a rota tradicional, ele optou por realizar seus próprios testes, produzindo vários tipos de massas e convidando um grupo próximo de pessoas para experimentá-las, distanciando-se, assim, das práticas convencionais da indústria (SARASVATHY, 2001).

Assim, Maurício se baseou na opinião das pessoas ao seu redor, principalmente de familiares, para aprimorar a textura e o sabor de suas receitas. As decisões sobre os resultados foram tomadas com base nas opiniões e *feedbacks* recebidos nos testes por ele feitos. Embora não tenha sido uma abordagem sistemática, como a de uma lógica causal, os testes de Maurício o levaram a alcançar os resultados desejados, pois foram os testes que o inspiraram a desenvolver uma receita única de *fettuccine* vegano, iniciativa que surgiu da percepção do crescente interesse de pessoas comprometidas com o veganismo por um produto alimentar desse tipo.

Ao observar a demanda e o entusiasmo de consumidores veganos por opções alimentares alinhadas aos seus valores e estilo de vida, Maurício se motivou a criar uma alternativa que pudesse atender a essa necessidade específica. A receita exclusiva de *fettuccine* vegano foi cuidadosamente elaborada para oferecer uma opção saborosa e nutritiva, atendendo aos padrões e preferências dos adeptos desse estilo alimentar (DEW; SARASVATHY, 2009).

A receita do *fettuccine* foi resultado de experimentações independentes, realizadas por Maurício para aprimorar os sabores e as texturas. Nesse processo, foram utilizados ingredientes como farinha de amêndoas, farinha de chia, farinha de banana verde e cúrcuma, escolhidos por suas propriedades altamente nutritivas. A combinação desses elementos, juntamente com a semolina italiana moída na pedra, resultou em uma massa tão saborosa e atrativa que muitos consumidores nem sequer identificam se tratar de uma receita vegana, a menos que isso seja explicitamente mencionado. A seleção cuidadosa de ingredientes e a meticulosa técnica de preparo garantem um produto de qualidade, proporcionando uma experiência sensorial notável para quem o saboreia (SARASVATHY, 2001).

Nesse sentido, a receita criada por Maurício exibe um valor agregado considerável, justificado pela qualidade superior de seus ingredientes. Apesar do investimento significativo em ingredientes diferenciados em comparação ao preço de itens mais comuns, a exemplo da discrepância considerável de preço entre a farinha de trigo convencional e a farinha de amêndoas, o sucesso alcançado pelo *fettuccine* vegano é resultado direto de sua qualidade distinta. O cuidado na seleção e combinação de ingredientes nutritivos e de alto valor, aliado à meticulosa elaboração artesanal, foram fundamentais para garantir o sucesso e a aceitação positiva desse produto no mercado (SARASVATHY, 2006).

Portas abertas para o sucesso

Maurício, imerso na complexidade do empreendedorismo gastronômico, vivenciava um momento crucial em sua jornada empresarial: uma nova oportunidade estava prestes a surgir no horizonte e lhe abrir novas portas, colocando-o diante de decisões importantes. Tal oportunidade mostraria, na prática, dois pontos importantes para o futuro de seu negócio: a criação de parcerias e a definição de um ponto físico para a venda de seus produtos.

Durante sua trajetória, consciente de que a abordagem convencional de análise detalhada de concorrência possui pouco valor no início de um negócio, Maurício concentrou seus esforços em estabelecer alianças estratégicas. Assim, ele priorizou a interação com potenciais clientes e parceiros, conquistados a partir de sua rede de relacionamentos, em vez de se dedicar a estudar o mercado (SARASVATHY, 2001).

Vejamos um acontecimento ilustrativo da busca de Maurício por parcerias. Certa vez, o empreendedor estava tratando da compra de insumos com seu fornecedor, o Sacolão de Higienópolis, estabelecimento reconhe-

cido pela qualidade dos produtos, situado em um bairro cujo padrão de consumo é elevado. Maurício, então, tomou a iniciativa de apresentar seus produtos para a gerente do local, ou seja, ele encontrou uma oportunidade de transformar sua relação com o fornecedor em uma parceria estratégica para o seu empreendimento gastronômico (SARASVATHY, 2006).

Despretensiosamente, nosso empreendedor ofereceu à gerente do estabelecimento uma degustação das massas do Pasta Dell'Orso. A iniciativa não poderia ter sido mais bem sucedida: encantada com o sabor da massa, a gerente decidiu abrir portas para a parceria, e, de forma inesperada, pediu que Maurício entregasse 120 massas para revenda.

O Sacolão de Higienópolis, estabelecimento bem localizado e com público aderente à proposta de valor de Maurício, proporcionou a venda das 120 massas em menos de uma semana, demonstrando a viabilidade da parceria. Além da rentabilidade que esse importante ponto de venda poderia proporcionar, o local daria maior visibilidade à marca Pasta Dell'Orso, mediante a conquista de um público segmentado, tornando a marca conhecida para além do círculo próximo do nosso empreendedor (SARASVATHY, 2001).

Assim, tal parceria configurava uma estratégia interessantíssima para minimizar o risco financeiro na fase inicial do negócio de Maurício, além de permitir a identificação precoce de apoio e interesse genuíno por seu empreendimento. Conforme destacado por Dew (2009), o compromisso precoce de partes interessadas, como fornecedores e clientes, ajuda a mitigar incertezas nas fases iniciais do negócio, proporcionando uma base sólida para o crescimento futuro (DEW; SARASVATHY, 2009).

A rede de parcerias estratégicas em expansão é vista por Maurício como um indicador decisivo na determinação de quais mercados explorar ou criar, permitindo a ele se adaptar de forma mais ágil às demandas e

oportunidades emergentes. Assim, a abordagem de construir parcerias e alianças, ao invés de identificar e derrotar concorrentes, é perceptível nesse contexto.

A adaptação do pequeno empreendedor para atender às demandas do novo parceiro, bem como sua flexibilidade na busca por soluções, evidenciam um esforço de fortalecer e manter essa relação colaborativa, capaz de impulsionar o crescimento do seu negócio. Apesar das dificuldades que a ampliação da venda pode trazer, como a necessidade de expandir o processo de produção e os desafios logísticos operacionais, tal interação representa, na prática, o princípio da "colcha de retalhos" de Sarasvathy, que destaca a priorização da construção de parcerias em vez da competição direta com concorrentes (SARASVATHY, 2009).

Os empreendedores iniciam seus projetos sem um mercado predefinido para suas ideias, tornando difícil identificar concorrentes antecipadamente. Assim, análises detalhadas da concorrência têm pouco valor nesse estágio inicial. O processo de interação, por sua vez, possibilita uma seleção natural dos participantes mais alinhados com a ideia, fortalecendo o processo de criação do novo empreendimento. Além disso, o princípio da parceria se alinha bem com a ideia de perda acessível, pois permite que o empreendedor leve sua ideia ao mercado com investimentos financeiros mínimos (DEW; SARASVATHY, 2009). Garantir compromissos antecipados de partes interessadas, como fornecedores ou clientes, ajuda a reduzir a incerteza nas fases iniciais da criação de uma empresa, oferecendo uma base sólida para o crescimento (SARASVATHY, 2006).

Após estabelecer a parceria com o Sacolão de Higienópolis, Maurício se viu diante de um desafio subjacente: a quantidade de produtos superava sua capacidade de produção; situação que o forçou a se desdobrar, revelando sua limitação logística. Ao avaliar tal desafio, Maurício percebeu

que, apesar dos custos extras envolvidos e da limitação do recurso tempo, vender em um ponto físico era ainda mais vantajoso do que ele poderia imaginar, descoberta que pavimentaria os próximos passos de sua história.

Um degrau acima

Uma inesperada descoberta levou Maurício um degrau acima da sua trajetória de sucesso. Ele adquiriu, no passo anterior, o conhecimento que pavimentou um novo caminho que configurou um ponto muito forte em sua experiência, de acordo com a lógica *effectual*.

Em sentido oposto à lógica *effectual* está a lógica causal, cuja ênfase recai na realização de um objetivo almejado por meio de uma seleção específica de recursos e estratégias. O pensamento baseado na causalidade fundamenta as táticas de procura e escolha, sendo um princípio essencial em muitas teorias de gestão clássica. Através de ferramentas e estratégias normalmente aprendidas em universidades ou cursos de pós-graduação, mobilizam-se ações e decisões a serem tomadas para atingir um objetivo pré-determinado. Esse modelo prioriza a consecução de um objetivo específico por meio da escolha seletiva de recursos e estratégias. A mentalidade causal opera sob a crença de que, ao prevermos o futuro, temos o controle sobre ele. Assim, tal abordagem ressalta a importância do planejamento estratégico e da tomada de decisões embasada em projeções, procurando antecipar e moldar os desdobramentos futuros com base em ações e estratégias pré-definidas (SARASVATHY, 2009).

A lógica *effectual* se concentra na utilização de um conjunto dinâmico de recursos para alcançar objetivos que podem surgir de forma inesperada e variada. Esse método evoca estratégias criativas e transformadoras. A lógica *effectual*, adotada por empreendedores especializados na criação

de novos empreendimentos, se baseia em heurísticas que permitem a adaptação a circunstâncias em constante mudança. A perspectiva dos pensadores do modelo *effectual* se distancia da previsão do futuro, priorizando a capacidade de influenciá-lo ativamente, eliminando a necessidade de antecipar todos os desdobramentos (SARASVATHY, 2009).

A Feira da Santa Cecília, proeminente feira gastronômica que acontecia no bairro de mesmo nome, possuía uma atmosfera descolada que atraía amantes de cultura e gastronomia. Região de muita visibilidade, o bairro é ponto de interesse de muitos paulistanos que buscam atividades de lazer fora do *mainstream*. A feira, cujo espaço era o subsolo de um casarão histórico na Barão de Tatuí, uma rua agitada e de bastante comércio, era realmente convidativa. Certamente, a sensação dos visitantes era de estar visitando algo exclusivo, com aquele gostinho de quem experimenta algo escondido e especial.

Sabendo do aumento de rentabilidade proporcionado pelas vendas presenciais, e dos benefícios que tais vendas trariam para a visibilidade da marca, Maurício buscou, nos recursos que possuía, meios criativos para atingir um novo objetivo que surgia: a venda presencial de seus produtos, que permitia tornar sua marca mais conhecida, alcançando ainda mais pessoas de perfil aderente a seu produto e a sua proposta de valor (SARASVATHY, 2006).

Mas como Maurício entrou nessa? Tudo começou com um *post* no Instagram que divulgou a Feira de Santa Cecília para o público em geral. Num primeiro momento, o evento era uma oportunidade misteriosa para Maurício, pois não dava indícios de como seria, mas se mostrava bastante promissora, afinal acontecia na mesma região em que as massas artesanais do Pasta Dell'Orso eram comercializadas. O desafio, iminente e excitante, fez com que Maurício contatasse a organizadora do evento para obter in-

formações sobre como participar. Nosso empreendedor foi informado de que ele seria o único no segmento de armazém e massas, uma resposta muito animadora e que dava pistas de como seria o desempenho de seu negócio durante o evento (SARASVATHY, 2006).

A falta de experiência em feiras gastronômicas não o intimidou; ele mergulhou de cabeça. A aventura começou de maneira modesta, já que o primeiro estande de feira de Maurício era pequeno como uma mesa de bar. Naquela manhã, ele contava apenas com três variedades de massas, marcando o início de sua jornada no mundo das feiras gastronômicas.

Apesar do espaço limitado, o evento se revelou ao empreendedor um sucesso surpreendente. As embalagens transparentes permitiam que suas massas fossem exibidas, atraindo a curiosidade dos participantes da feira. Além disso, Maurício tinha outro diferencial: seu estande estava estrategicamente localizado na entrada da feira. Entretanto, devido ao tamanho reduzido do espaço, ele enfrentou um desafio peculiar: a falta de espaço para armazenar suas caixas de massas. Sem um depósito disponível, as caixas ficaram afastadas, forçando Maurício a improvisar constantemente.

À medida que as massas se esgotavam na mesa de exposição, Maurício precisava se aventurar entre os corredores apertados e movimentados da feira para reabastecer seu estande, conforme os clientes iam chegando. Essa dinâmica proporcionou a ele uma proximidade com os outros expositores, o que, por sua vez, acabou gerando interações inesperadas e oportunidades de *networking* com outros empreendedores do evento. Ao final da feira, tudo foi vendido!

Sarasvathy (2009) ressalta que os empreendedores experientes buscam, a partir de seus recursos, os meios necessários para atingir novos objetivos que surgem de maneira inesperada, criando soluções inovadoras e criativas (SARASVATHY, 2009). Na prática, tal atitude pode ser observada

em Maurício, uma vez que ele buscou, tanto em seus recursos quanto no conhecimento adquirido na fase anterior do seu negócio, uma solução criativa e inesperada para vender seus produtos de forma presencial: a participação em feiras gastronômicas.

Maurício buscou guiar seu pensamento a partir do que poderia fazer para atingir os seus objetivos, mas sem pensar em quais pesquisas, ferramentas ou estratégias seriam necessárias para isso. Em contraposição à abordagem ortodoxa da lógica causal, baseada em pesquisa de pontos de venda, concorrentes e levantamento de custos, Maurício guiou-se pela lógica efetual, que, além de não excluir ou ocupar todo o espaço do pensamento empreendedor, pode ser utilizada em paralelo à lógica causal (SARASVATHY, 2001).

A Feira da Santa Cecília não existe mais, porém deixou um legado: a consagração de Maurício como nome indispensável no cenário local de massas artesanais e sua abertura para muitas outras feiras gastronômicas. Atualmente, Maurício sustenta financeiramente o Pasta Dell'Orso por meio das feiras das quais participa. Com o tempo, sua linha de produtos se expandiu de três para doze variedades de massas, incluindo antepastos, sobremesas e produção de limoncello.

Ao longo dos anos e das diversas feiras gastronômicas de que participou, Maurício se deparou com uma concorrência peculiar: embora não tenha enfrentado concorrentes diretos com produtos idênticos aos seus, teve de lidar com situações de competição indireta. Em alguns eventos, por exemplo, concorrentes indiretos serviam massas prontas para o consumo no local. Contudo, tal concorrência não afetou significativamente suas vendas, já que todas as massas produzidas por Maurício eram vendidas rapidamente, sem acúmulo de estoque.

Não há limites para a imaginação

À medida que nos encaminhamos para o encerramento deste capítulo, é como se estivéssemos finalizando uma boa conversa. Entretanto, a verdade é que estamos apenas iniciando uma viagem pelos caminhos emocionantes do empreendedorismo, olhando através da lente única do *effectuation*. Ao longo destas páginas, mergulhamos nas ideias fascinantes de um empreendedor cheio de curiosidade e atenção aos detalhes, que desafia o convencional, buscando maneiras inovadoras de agir.

O *effectuation* nos leva além da previsão clássica, guiando-nos por um caminho em que a incerteza não é um obstáculo, mas sim um terreno fértil para oportunidades. Testemunhamos, aqui, um empreendedor que não apenas se adapta ao futuro, mas o molda com suas ações ousadas e inovadoras (SARASVATHY, 2009).

A história de Maurício foi escolhida por nós para explorar a teoria do *effectuation*, uma abordagem prática na tomada de decisões empreendedoras que se concentra em criar oportunidades com os recursos disponíveis, ao invés de depender de previsões ou planejamentos detalhados. A análise feita destaca características empreendedoras observadas em Maurício, tais como inovação, senso crítico, persistência e busca por qualidade (DEW; SARASVATHY, 2009).

Além de uma inclinação inata para vendas, a curiosidade de Maurício o motivou a procurar oportunidades para melhorar de vida. Com um olhar atento aos detalhes, ele conseguiu transformar uma ideia, que era apenas um sonho, em algo real. Para tanto, colocou todo seu amor e dedicação, essenciais para realizar e expandir seu lado empreendedor.

O "princípio da limonada", enraizado na filosofia do *effectuation*, representa uma habilidade notável do empreendedor em transformar desafios e surpresas em oportunidades frutíferas. Ao invés de se prender a

um plano rígido e preestabelecido, esse princípio ressalta a importância da adaptação e flexibilidade às circunstâncias, da exploração criativa dos recursos disponíveis e da corajosa experimentação. Empreender, é, afinal, um grande desafio, no qual, metaforicamente, os limões lançados pela vida são transformados em uma limonada refrescante (SARASVATHY, 2001).

Cada obstáculo é encarado como um ingrediente valioso na receita do sucesso empreendedor, e adiciona um toque singular de significado a cada desafio superado. Ao abraçar a incerteza e criar oportunidades através de ações interativas, os empreendedores que aplicam o "princípio da limonada" conseguem não apenas superar desafios, mas também inovar e crescer em direções surpreendentes. Esse princípio destaca a importância de agir com resiliência, curiosidade e um olhar atento para transformar adversidades em catalisadores para o progresso empreendedor (SARASVATHY, 2006).

Maurício, um entusiasta da gastronomia italiana, viu sua jornada empreendedora começar na sala de aula da faculdade. A fusão entre sua paixão pela culinária e a ideia que começou a brotar de seus experimentos na cozinha foi o ponto de partida. No entanto, ao contrário de seguir um plano pré-definido, Maurício escolheu um caminho diferente.

O "princípio da limonada" brilha quando percebemos como Maurício lidou com os desafios. Em vez de mergulhar de cabeça imediatamente, ele observou e se adaptou às circunstâncias. O primeiro gole de limonada foi a decisão de não implementar sua ideia de imediato, reconhecendo que o tempo e o amadurecimento eram ingredientes essenciais para uma mistura de sucesso (SARASVATHY, 2006).

Maurício não parou por aí. Ele utilizou seus recursos disponíveis, suas habilidades culinárias e a paixão pela cozinha italiana como ingredientes essenciais para dar vida à sua visão. Testando receitas, ele embarcou em uma jornada de experimentação, sabendo que cada tentativa e erro eram passos necessários para chegar à receita perfeita.

A cocriação entrou em cena quando Maurício envolveu outras pessoas em sua jornada, ora compartilhando experiências ora pedindo *feedbacks* sobre suas criações gastronômicas. O processo se tornou, então, uma experiência colaborativa, ou seja, a comunidade ao redor contribuiu para a evolução da ideia inicial (SARASVATHY, 2009).

A história de Maurício nos ensina que o "princípio da limonada" não se aplica apenas a transformar problemas em soluções, e sim abraçar a jornada e se adaptar às mudanças, experimentando com coragem, e, o mais importante, celebrando o crescimento gradual. Assim como na cozinha, onde um prato delicioso requer paciência e dedicação, o empreendedorismo *effectual* é um processo que se desenvolve ao longo do tempo, no qual cada desafio é uma oportunidade de aprender, inovar e evoluir (SARASVATHY, 2001).

Ao contemplarmos a trajetória de Maurício, somos conduzidos a reconhecer que a verdadeira magia não está no destino, mas na complexa e fascinante jornada de sua história empreendedora. Cada capítulo traz consigo reviravoltas, desafios superados e, acima de tudo, sua habilidade singular de transformar cada adversidade em uma limonada única, repleta de sabor e de profundo significado. É como se Maurício, ao enfrentar os limões que a vida lhe apresentou, habilmente os convertesse em uma experiência enriquecedora, marcada pela originalidade e pela capacidade de extrair o máximo de cada situação. Esse é o verdadeiro encanto que emana da trajetória de Maurício: sua arte de transformar a jornada em uma tapeçaria de experiências, na qual cada obstáculo é incorporado como um elemento vital, conferindo à sua história um sabor autêntico e um significado duradouro (SARASVATHY, 2006).

Portanto, ao refletirmos sobre a história inspiradora compartilhada nestas páginas, é evidente que o empreendedorismo, quando impulsiona-

do pelo *effectuation*, ultrapassa os limites do convencional. Os empreendedores que abraçam tal abordagem não estão simplesmente preocupados em prever o futuro, mas sim em criar o futuro que almejam (DEW; SARASVATHY, 2009).

Então, *effectuation* é mão na massa!

Ao conhecermos a história de Maurício Rocha e do Pasta Dell'Orso, observamos, de forma prática, a aplicação dos cinco princípios fundamentais do *effectuation*, identificados pela professora Sarasvathy, em sua trajetória e estratégias de negócio.

O primeiro princípio, "pássaro na mão", enfatiza a importância de iniciar um empreendimento com base nos recursos imediatos e próximos, e representa o ponto de partida de Maurício. Ao focar em suas habilidades pessoais, experiências anteriores e conhecimento adquirido em gestão, Maurício deu os primeiros passos no universo das massas artesanais, priorizando o uso dos recursos que tinha disponíveis no momento.

O segundo princípio, "perda aceitável", ganha vida na história de Maurício ao destacar sua postura diante dos riscos. Em sua busca por crescimento, o empreendedor considera o compartilhamento da produção, assumindo o risco de possíveis perdas iniciais ao delegar parte do processo de fabricação. Sua abordagem mostra uma mentalidade de avaliar a perda aceitável em vez de focar apenas nos retornos esperados (DEW; SARASVATHY, 2009).

O terceiro princípio, "colcha de retalhos", é evidente na disposição de Maurício para construir parcerias ao invés de competir diretamente com seus concorrentes. Sua participação ativa em feiras gastronômicas, como expositor e como colaborador na organização dos eventos, reflete a sua busca por relacionamentos e alianças que beneficiem todos os envolvidos (SARASVATHY, 2006).

O quarto princípio, "limonada", destaca a capacidade de transformar desafios em oportunidades, atitude observada no perfil empreendedor de Maurício, que encara os obstáculos da produção como portas abertas para novas possibilidades (SARASVATHY, 2006). A ideia de oferecer treinamentos e cursos também demonstra a habilidade que Maurício tem de encontrar oportunidades valiosas em situações inesperadas.

Por fim, e não menos importante, o quinto princípio, "piloto no avião", ilustra o desejo de controle pessoal (SARASVATHY, 2001). Maurício busca equilibrar o gerenciamento de sua empresa, o envolvimento em eventos e a busca por aprendizado contínuo. Sua motivação para aprender, crescer e manter sua autonomia é evidente em sua jornada empreendedora.

Em suma, a trajetória de Maurício revela o ciclo *effectual* em ação: o início de seu negócio a partir de recursos imediatos, sua forma de interação com pessoas e situações, o acúmulo de conhecimento e experiência, sua adaptação e o proveito que soube tirar de oportunidades inesperadas para expandir sua marca de massas artesanais. Um caso real que ilustra a aplicabilidade prática e a relevância dos princípios do empreendedorismo *effectual* no mundo dos negócios.

E os próximos passos são...

Caro leitor, à medida que você avança para além destas palavras finais, encorajamos você a desenvolver uma nova mentalidade sobre o *effectuation* em sua própria jornada empreendedora. É importante enxergar oportunidades onde os outros veem apenas incertezas, e agir com coragem quando a lógica convencional sugeriria cautela. E lembre-se do mais importante: o futuro não é algo a ser temido, mas sim algo a ser construído.

No mundo dinâmico dos negócios, em que as ideias ganham vida e os desafios se tornam oportunidades, o *effectuation* se destaca como um guia confiável. Que este livro, além de um manual, seja um convite para explorar os vastos territórios do desconhecido, onde o empreendedorismo prospera e o futuro é moldado por aqueles que se atrevem a empreender de maneira única e visionária.

Como desfecho desta história cativante, surge uma reflexão intrigante que ecoa pelas experiências de Maurício: "e se pudéssemos voltar no tempo e reiniciar a jornada empreendedora?". O empreendedor se questiona sobre o que faria diferente se começasse o negócio hoje, revelando uma autêntica autocrítica e um desejo de aprendizado contínuo.

O desfecho nos deixa com uma pulga atrás da orelha, provocando-nos a pensar sobre as escolhas estratégicas e os caminhos não trilhados. Maurício reconhece que, durante a pandemia, não explorou oportunidades virtuais, como os cursos do Sebrae, antes de iniciar seu empreendimento. Esse *insight* sutil nos convida a contemplar como as circunstâncias externas moldam nossas decisões e, por vezes, nos privam de oportunidades valiosas.

O empreendedorismo, como nos revela Maurício, é um constante processo de aprendizado e adaptação. Ele reconhece a importância de consultar outros profissionais da área, além de ponderar sobre o que poderia ter sido diferente em sua jornada caso tivesse buscado conselhos antes de tomar certas decisões. O depoimento de Maurício nos instiga, portanto, a considerar como a orientação e a sabedoria compartilhada podem influenciar de forma significativa o percurso empreendedor.

A história de Maurício é um relato de sucesso. No entanto, seu percurso marcado por desafios e aprendizados nos provoca a seguinte interrogação: "E se?". A trajetória de Maurício nos incentiva a pensar nas escolhas

que moldam nossos próprios empreendimentos, além de revelar que, mesmo diante de desafios, cada jornada empreendedora é uma oportunidade contínua de evolução e superação.

Ao encerrarmos este capítulo da inspiradora jornada de Maurício, a história não se fecha completamente; ao contrário, ela abre as portas para um futuro repleto de possibilidades. As páginas deste empreendimento, recheadas de desafios, aprendizados e triunfos, deixam um gostinho de expectativa no ar. O que virá, a seguir, para Maurício e seu Pasta Dell'Orso?

A intriga paira sobre os próximos capítulos dessa narrativa empreendedora. Diante de desafios a serem superados na produção e a promessa de ampliação das vendas e da exploração de novos caminhos digitais, Maurício se depara com um terreno fértil para inovação. As ideias são abundantes e as oportunidades se apresentam. Mas como ele irá transpor os obstáculos?

A trama de Maurício nos convida a permanecer atentos, a testemunhar os próximos passos e a acompanhar o desdobramento dessa jornada repleta de sabor e resiliência. No universo do Pasta Dell'Orso, cada reviravolta é uma página que se desdobra, uma nova oportunidade de crescimento e um convite para explorar o inexplorado.

O que o futuro reserva para Maurício e seu empreendimento único? Essa é a pergunta que permanece no ar, convidando você, leitor, a se conectar com a evolução dessa história empreendedora, na qual cada capítulo é um ingrediente adicional para o sucesso de um visionário que transforma desafios em conquistas e limões em limonada. Estamos apenas começando a desvendar o que o amanhã reserva para o Pasta Dell'Orso e seu destemido capitão, Maurício.

Ansiamos para ver as histórias que você, caro leitor, escreverá em sua própria jornada empreendedora, guiado pela luz do *effectuation*. O futuro está à sua espera, pronto para ser cocriado por suas ações decididas e ino-

vadoras. Avance com confiança, pois a jornada empreendedora é tão rica e recompensadora quanto a paixão e a dedicação que você investe nela.

Que seus empreendimentos sejam prósperos, suas ideias revolucionárias e sua jornada empreendedora uma fonte inesgotável de aprendizado e realização.

Agradecemos por nos acompanhar nesta exploração do *effectuation* no empreendedorismo.

Referências Bibliográficas

DEW, Nicholas; SARASVATHY, Saras D. The Affordable Loss Principle. 2009.

SARASVATHY, Saras D. What makes entrepreneurs entrepreneurial? *Darden Business Publishing*, 2001. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=909038. Acesso em: 24 mai. 2024.

_____. New venture performance. *Darden Business Publishing*, 2006. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1278395>. Acesso em: 24 mai. 2024.

_____. *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.

MARITACA: CONSTRUINDO ASAS PARA O SUCESSO

Alice Prado da Nobrega

Ana Carolina Silva Valente

Beatriz Cristina Passos de Siqueira Correia

Esta é a história de Bruna, uma mulher que desempenha os papéis de mãe, esposa e empreendedora no ramo de vestuário. Sua personalidade é marcada por determinação, fé e coragem, encarando cada obstáculo como uma oportunidade de crescimento e transformando adversidades em degraus rumo ao sucesso.

A trajetória de Bruna merece o registro em um livro, servindo como guia para todas as mulheres que desejam trilhar o caminho do empreendedorismo. Seu empreendimento foi concebido seguindo a abordagem *effectual*, baseada na visão de Sarasvathy (2001), que destaca a importância de viver e respirar a execução para desenvolver o pensamento *effectual*.

Bruna sempre acreditou que as ideias ganham vida por meio da ação. Enfrentando desafios constantes, ela aprendeu a abraçar a incerteza e a transformar cada passo em uma jornada de aprendizado e crescimento pessoal.

Ao longo deste capítulo, mergulharemos na jornada de Bruna, explorando suas estratégias inovadoras, resiliência diante das dificuldades e habilidade para tomar decisões calculadas em meio a cenários incertos.

Empreendendo com amor

Bruna Cardoso, desde a juventude, aprendeu o valor do trabalho árduo. Aos sete anos, já auxiliava sua mãe no gerenciamento de um depósito de gás. Conforme crescia, descobria sua paixão pela área de vendas.

Aos 16 anos, conquistou um emprego em uma loja de um shopping, onde começou a revelar seu talento para persuadir e encantar os clientes. Essa experiência a envolveu de tal forma que permaneceu nesse setor por muitos anos, passando por diversas empresas até alcançar o cargo de gerente na "Aqua Surf", uma loja de vestuário com forte presença, na época, em Franco da Rocha.

No entanto, apesar do sucesso nas vendas, Bruna sentia que algo faltava em sua trajetória profissional. Inspirada pelos familiares, decidiu se aventurar em um novo campo de estudo: a área da saúde. Essa mudança radical de carreira a fez deixar para trás a zona de conforto que havia construído, embarcando em um curso de técnica em enfermagem.

Essa transição trouxe consigo muitas incertezas e desafios. Bruna sabia que sair de sua expertise e se aventurar em um campo completamente novo seria um teste de coragem e determinação.

No início de sua jornada como auxiliar de enfermagem, sentiu a necessidade de conciliar sua nova profissão com a busca por uma fonte adicional de renda, misturada com a saudade da área de vendas.

Segundo a revista Exame (2023), é crucial contar com uma renda extra para garantir estabilidade financeira, especialmente em períodos de ins-

tabilidade econômica ou diante de imprevistos, como a perda de emprego. Além disso, uma renda extra pode ser um auxílio na realização de sonhos, como adquirir uma casa, um automóvel ou realizar viagens.

Princípio “Pássaro na Mão”

Pela ótica *effectual*, o princípio pássaro na mão é utilizado para analisar os conhecimentos e recursos existentes por meio do questionário: Quem eu sou? Quem eu conheço? O que sei fazer?

Em uma conversa com André - namorado de Bruna na época e atual marido e sócio -, foi feita uma análise, em que ambos refletiram sobre suas habilidades, contatos e conhecimentos.

Com vasta experiência em vendas e uma rede de amigas e colegas de trabalho interessadas em moda, ela identificou uma oportunidade de iniciar um negócio no ramo de calçados femininos. Assim, surgiu a ideia de fundar a loja “Doce Pimenta”. O objetivo inicial de abrir a loja era realizar o sonho do casamento e da estabilidade financeira do casal.

Determinados a dar vida ao projeto, Bruna e seu namorado se dirigiram ao Brás, conhecido por ser um local de compras populares com preços acessíveis, especialmente durante a madrugada. Ao se depararem com a diversidade de peças de vestuário disponíveis, Bruna teve a visão de redirecionar o foco do empreendimento para o ramo de vestuário, realizando uma adaptação estratégica do negócio inicialmente proposto.

**“O único plano que tínhamos é que deveríamos começar”. –
Bruna Cardoso**

Princípio “Perda Acessível”

O princípio da perda aceitável se baseia em gastar o mínimo possível, conhecendo o que se pode perder no negócio.

Diante de recursos financeiros limitados (dispunham apenas de R\$1.000,00 para o investimento inicial), decidiram destinar somente R\$350,00 para as compras de estoque, reservando R\$650,00 como capital de giro da empresa, a fim de suprir possíveis necessidades imprevistas.

É importante esclarecer que, nesse contexto, a gestão do fluxo de caixa desempenha um papel crucial, pois compreende o registro e controle das movimentações financeiras, tanto de entrada quanto de saída, ao longo de um determinado período de tempo (FRIEDRICH, 2005, p.4). Ao comprar apenas o necessário, realizaram o MVP (produto mínimo viável), começando de forma enxuta para, posteriormente, aumentar as compras conforme a obtenção de lucro. Por isso, Bruna afirma, com muito orgulho, que seu negócio começou dentro de uma sacola.

Análise de Clientes

Com o estoque inicial em mãos, Bruna decidiu iniciar suas vendas oferecendo as peças a amigos, familiares e colegas de trabalho. No entanto, logo percebeu que nem todas foram bem aceitas pelo público. Das 20 peças compradas, apenas 9 tiveram boa saída, enquanto as outras 11 permaneceram paradas.

Essa experiência foi um ponto de virada para Bruna. Ela sabia que precisava entender melhor o público-alvo se quisesse evitar ter um estoque parado no futuro. Determinada a fazer sua empresa prosperar, Bruna embarcou em uma jornada de análise e pesquisa sobre os gostos e preferências de seus potenciais clientes.

Importância de conhecer o seu público-alvo

Com o objetivo de alcançar o público-alvo de forma eficaz, é essencial criar uma persona, uma representação fictícia do cliente ideal. Ao conhecer o público em detalhes, é possível minimizar o risco de perda de mercadoria.

A criação de uma persona envolve a realização de um levantamento metuculoso, por meio de perguntas sobre hábitos, rotina e preferências pessoais, direcionadas aos potenciais clientes. Essas informações são cruciais para compreender as necessidades, desejos e comportamentos do público-alvo.

Uma ferramenta eficaz para realizar uma persona é o mapa de empatia, que busca entender as dores do cliente.

Figura 1 - Mapa de empatia



Fonte: Daniel Pereira (2005)

Box dos Sonhos

Com o conhecimento adquirido sobre as preferências de seu público-alvo, as vendas de Bruna começaram a decolar. A demanda crescente exigiu uma nova estratégia: estabelecer um box de vendas, uma loja menor, porém exclusiva para seus clientes.

Bruna tinha um sonho em mente: transformar seu box em um local aconchegante e encantador, que refletisse seu estilo pessoal e parecesse o quarto dos sonhos que sempre imaginou. Ela sabia que a decoração desempenharia um papel fundamental na experiência de compra de suas clientes e estava determinada a criar um ambiente único e especial.

Muitas clientes se encantaram com o cenário do box; os tons de rosa e as estampas de animais, que eram tendência em 2012, tornaram o local aconchegante, não apenas para Bruna, mas para todas as suas clientes.

Figura 2 - Box



Fonte: Bruna Cardoso

Surgimento da Maritaca

Com o crescimento contínuo da loja, Bruna começou a refletir sobre o nome do negócio. Ela sentia que "Doce Pimenta" não transmitia mais sua verdadeira essência como empreendedora. Decidida a fazer uma mudança significativa, optou por dar um novo nome à sua empresa: Maritaca.

O nome Maritaca tinha um significado especial para Bruna, remetendo às suas memórias de infância. Sua avó, que morava na Paraíba, costumava passar temporadas na casa onde Bruna vivia em São Paulo. Sempre que Bruna chegava da escola, sua avó a chamava carinhosamente de Maritaca, porque a menina conversava muito.

A avó deixou uma marca profunda em sua vida, transmitindo ensinamentos valiosos. Bruna foi criada por mulheres guerreiras, que lhe ensinaram a ser forte. Sendo assim, o nome Maritaca passou a representar não apenas as memórias da infância, mas também a força e a resiliência que ela adquiriu ao longo do tempo.

Logo da Maritaca

Com o novo nome escolhido, Bruna decidiu que era hora de criar uma identidade visual para o seu negócio. Ela queria uma logo que representasse sua essência e contasse um pouco da sua história.

Surgiu, assim, a ideia de juntar o nome Maritaca com duas asas de anjo. As asas simbolizam a música "Conquistando o Impossível", da cantora Jamily, que havia marcado a trajetória de Bruna até aquele momento. Em especial, ela se identificava com o verso: "Campeão, vencedor, Deus dá asas, faz teu voo".

As asas, portanto, representam a capacidade de superação e a busca pelo sonho. É um lembrete constante de que, com a ajuda de Deus e sua determinação, todo sonho pode ser realizado.

Figura 3- Logo Maritaca



Fonte: Bruna Cardoso

Expansão da Maritaca

Com a abertura do box e o desenvolvimento da marca, Bruna sentiu necessidade de expandir seu empreendimento. Ela almejava uma loja exclusiva, na qual o público pudesse visualizar a Maritaca.

Surgiu a oportunidade de concretizar seu mais recente sonho: abrir uma loja apenas seis meses após a inauguração do box. Bruna e seu esposo realizaram uma pequena reforma no estabelecimento, organizaram o espaço e o decoraram conforme os desejos de Bruna. Finalmente, conseguiram inaugurar sua primeira loja.

Hoje, Bruna analisa os cenários e conclui que, na época, os métodos disponíveis indicavam que a exploração de pontos fixos era a escolha mais vantajosa.

Figura 4- Loja Maritaca



Fonte: Bruna Cardoso

A inauguração da loja ampliou os horizontes da Maritaca. Inicialmente, a área onde o estabelecimento se encontrava precisava ser segmentada, devido ao amplo espaço. Com o tempo, Bruna implementou melhorias, recebendo um feedback muito positivo de seu público-alvo.

A Maritaca se tornou um verdadeiro sucesso de vendas, impulsionando o desenvolvimento da marca.

Com seu espírito empreendedor, Bruna decidiu, em conjunto com André, que era hora de abrir um novo estabelecimento em Franco da Rocha, desta vez, voltado para o público masculino: a loja Galo's.

No entanto, as coisas não saíram como planejado.

Figura 5 - Loja Galo's



Fonte: Bruna Cardoso

Apesar dos consideráveis esforços e investimentos realizados, a recém-inaugurada loja masculina não atingiu o sucesso esperado. Bruna e André enfrentaram inúmeros desafios, percebendo que talvez não fosse o timing adequado para explorar esse segmento específico do mercado.

Mesmo diante das adversidades, não se deixaram abater. Ao invés de desistirem, optaram pela adaptação à situação e encontraram uma solução inovadora: ampliar a loja, oferecendo vestuário tanto para homens quanto para mulheres, resultando na criação da Loja Maritaca 2.

Coincidentemente, a Loja Maritaca 2 se estabeleceu no mesmo local em que, anos antes, ficava a loja "Aqua Surf", que Bruna gerenciara de 2009 a 2011.

Naquela época, ela não imaginava que um dia seria proprietária de um estabelecimento que marcou momentos tão significativos de sua história.

Bruna continuou a expandir seu comércio, identificando as melhores oportunidades para inaugurar novas lojas. Em 28 de março de 2015, a Loja Maritaca estendeu-se até Francisco Morato, conquistando a região. A receptividade foi excelente e, rapidamente, tornou-se um sucesso na nova cidade, despertando o interesse de todos em conhecer o estabelecimento.

Figura 6 - Loja Maritaca 3



Fonte: Bruna Cardoso

Busca por conhecimento

Ao longo do desenvolvimento da Maritaca, surgiu a necessidade de adquirir novos conhecimentos. Bruna nos conta que sempre almejou ser única, e o que mantém tamanha autenticidade em sua marca são os princípios propostos pela empreendedora:

"O que faz um negócio dar certo, é quando você é copiado. Quando você está copiando, você tem que fazer uma autoanálise e pensar 'eu estou no caminho errado?'"

Com o crescimento do empreendimento, tornou-se crucial conceber uma estratégia para se diferenciar da concorrência. Assim, surgiu a ideia de criar peças exclusivas que remetessem a algo significativo para as clientes, dando início a uma linha de produção própria, com o desejo de se destacar no mercado.

Bruna participou de cursos de especialização, incluindo um - na área de modelagem - oferecido pelo Sebrae. Junto com seu esposo, começaram a desenvolver as peças de sua marca, organizando a própria linha de confecção de roupas.

Seguindo essa estrutura, a marca estabeleceu uma linha de produção segmentada pelas seguintes atividades: desenvolvimento do design, produção e comercialização. Ao longo de 5 anos, esse procedimento foi mantido, uma vez que, naquela época, Bruna ainda não havia terceirizado a produção. Ela era responsável pela modelagem, enquanto seu esposo cuidava do corte, e algumas colaboradoras eram responsáveis pela costura.

Durante esse quinquênio, tornou-se vital para Bruna realizar um planejamento estratégico para o seu negócio.

A empreendedora relata que as pessoas questionavam por que ela não terceirizava, pois, para essas pessoas, Bruna trabalhava muito.

Entretanto, para a dona da Maritaca, havia tempo para tudo e, no início, cogitar a contratação de um profissional sem analisar as condições financeiras da empresa seria inviável.

Após um tempo, considerando que sua produção ainda não supria os gastos do comércio, ela contratou uma modelista e terceirizou a confecção.

Figura 7 - Corte e Modelagem



Fonte: Bruna Cardoso

Princípio “Colcha de Retalhos” Formação de Parcerias

O *Effectuation* surgiu do estudo de expertise, revelando que, mesmo que empreendedores tenham participações em diversos setores, todas as decisões, seja em marketing ou finanças, compartilham uma mesma lógica. Todas essas decisões têm algo em comum: minimizam o uso de previsões, especialmente diante de um futuro imprevisível (SARASVATHY, 2008).

Empreender, ao contrário do que muitos pensam, não é um processo solitário. Ao longo da vida da empresa, várias pessoas vão se somando ao negócio, como clientes, fornecedores, funcionários, sócios, parceiros e outros (SEBRAE RS; GENRO, 2023).

André Magalhães, marido e sócio de Bruna, sempre foi seu braço direito e uma fonte constante de incentivo para dar continuidade à Maritaca. Juntos, formam uma equipe essencial para o destaque e renome da loja na região. Cada decisão sobre a empresa é tomada em conjunto, fortalecendo a confiança e a parceria entre eles.

Bruna compreende a importância de contar com profissionais especializados em diferentes áreas para o sucesso de sua empresa. A parte administrativa da Maritaca é conduzida pelo seu cunhado, que se tornou um suporte imprescindível nessa tarefa. Além disso, optou por terceirizar algumas atividades, como a contabilidade e a burocracia da empresa, assegurando que sejam realizadas com excelência por uma equipe especializada. Conta também com um programador responsável pela manutenção do site, garantindo que a plataforma esteja sempre atualizada e funcionando perfeitamente.

No entanto, Bruna faz questão de ressaltar que, além dessas parcerias terceirizadas, não mantém acordos com outras empresas. Ela se responsabiliza pessoalmente por toda a estrutura de marketing da Maritaca. Até o momento, é ela quem realiza as fotos de todos os modelos e peças,

buscando capturar a essência única de cada criação. Além disso, produz vídeos da loja, compartilhados nas redes sociais da marca, proporcionando uma experiência autêntica para os seguidores.

A equipe de Bruna também desempenha um papel fundamental no sucesso da Maritaca. Todos os membros são altamente qualificados e comprometidos em proporcionar o melhor atendimento ao cliente. Eles são uma extensão da visão e dos valores da marca, trabalhando em harmonia para alcançar metas e objetivos compartilhados.

Redes Sociais

Durante o início de seu negócio, Bruna enfrentou um desafio interno. Ela não se sentia preparada para expor seu rosto no perfil do Instagram da Maritaca, devido ao medo do julgamento e dos comentários negativos que poderiam surgir. Como resultado, costumava cortar o rosto antes de postar fotos.

Mesmo sendo a mente brilhante por trás da loja, Bruna enfrentava esse problema com a própria aparência. Diante desse cenário, encontrou uma alternativa para melhorar o engajamento de sua loja, optando por utilizar suas funcionárias como modelos para exibir as peças de roupa. Essa estratégia foi uma maneira criativa e inclusiva de contornar a timidez e mostrar os produtos da loja. No entanto, mesmo sendo temporária, essa abordagem rendeu resultados incríveis, destacando não só as peças de roupa, mas também valorizando o talento interno da equipe.

Essa relutância em se mostrar para o mundo refletia uma autoestima fragilizada. Bruna havia enfrentado problemas relacionados à sua imagem durante a adolescência e, ao longo dos anos, precisou se redescobrir e lutar pelo que desejava e sonhava.

Segundo Ruiz et al. (2016), quanto mais baixa é a autoestima, mais propensos estamos a esquecer quem somos e sentir a necessidade de provar nosso valor aos outros. Bruna estava determinada a romper com essa insegurança e se reconectar com sua própria essência.

Com coragem e determinação, ela decidiu expor seu rosto nas redes sociais. Essa atitude transformou completamente o contato com suas clientes, resultando em um aumento significativo nas vendas. Ao trazer sua autenticidade e identidade para as redes sociais, Bruna estabeleceu uma conexão com suas clientes.

Além de impulsionar as vendas, ela se tornou uma inspiração para outras empreendedoras que, assim como ela, começaram com um sonho.

“Sempre haverá um lugar para a sua estrela brilhar neste mundo, o sol nasce para todos” – Bruna Cardoso

Quando Bruna decidiu intensificar seu envolvimento nas redes sociais, sua abordagem estratégica foi crucial para atrair seguidores e ampliar o alcance da loja. Sua tática de engajamento era singular.

Para dinamizar o perfil da loja, Bruna investiu em estratégias eficazes: sorteios periódicos e a implementação de cartões de fidelização. Os sorteios eram frequentes, oferecendo prêmios atrativos que capturavam a atenção do público, incentivando o acesso e a interação com o perfil da loja. Além disso, a introdução dos cartões de fidelização estabeleceu um vínculo especial com os clientes, estimulando a participação contínua e lealdade à marca.

As estratégias da marca não apenas impulsionaram o engajamento, mas também solidificaram a presença da loja nas redes, criando um canal direto e interativo com o público. Tal iniciativa não só refletiu sua visão

empreendedora, mas também fortaleceu os laços com sua clientela, garantindo um relacionamento duradouro e benéfico para ambas as partes.

A pandemia do coronavírus

Quando a pandemia atingiu o seu ápice em São Paulo, Bruna enfrentava uma situação desafiadora, já que possuía três lojas físicas especializadas em roupas femininas e uma confecção própria, com costureira e modelista. A gestão envolvia quase 40 colaboradores, cujos pagamentos se tornaram um fardo, uma vez que as receitas minguavam, refletindo diretamente na conta bancária da empresária. Em meio à crise desencadeada pelo surto, todas as lojas foram abruptamente fechadas por tempo indeterminado, a partir do dia 20 de março de 2020, logo após o pagamento do vale. Esse período de incertezas e paralisação das atividades comerciais impôs um desafio inesperado à administração da Maritaca.

Antes do impacto da pandemia, as lojas desfrutavam de estabilidade e uma considerável base de clientes. As vendas eram expressivas; as perspectivas de crescimento, animadoras. Contudo, a rápida mudança de cenário evidenciou a vulnerabilidade do negócio diante de eventos externos imprevisíveis. Diante desse contexto, a capacidade de adaptação de Bruna se tornou crucial para superar os desafios impostos pela pandemia. A fidelização dos clientes, uma vez consolidada em tempos de bonança, agora exigia estratégias inovadoras para manter o vínculo durante o período de incertezas.

No dia 05 de abril, logo após o fechamento das lojas devido à pandemia, as funcionárias entraram em contato com Bruna, expressando preocupação com seus salários. Elas relataram enfrentar dificuldades financeiras, com aluguel e contas pendentes. O pagamento foi realizado; contudo, a

crise financeira já se fazia evidente, visto que, até o dia 20 de abril, não haveria mais recursos disponíveis, uma vez que não entrara mais qualquer valor na conta da empresa.

Em um esforço para contornar a crise, alguns dias depois, Bruna convocou seu marido, André, para realizar uma liquidação de estoque. Essa decisão, tomada em um período delicado, refletia a necessidade de encontrar alternativas para manter o negócio operando, mesmo ciente de que as condições do momento desencorajavam as compras.

Nesse cenário desafiador, Bruna enfrentava não apenas questões econômicas, mas também demandas emocionais. A fidelização de clientes, anteriormente baseada em um ambiente de estabilidade, agora dependia de estratégias inovadoras de marketing para atrair consumidores em meio à crise.

Mais uma vez, a história de Bruna revela não apenas a resiliência necessária para enfrentar dificuldades financeiras, mas também a busca por soluções criativas e a capacidade de adaptação em um contexto empresarial marcado pela imprevisibilidade.

Ao chegar à loja, Bruna superou o nervosismo de possíveis críticas e compartilhou o vídeo promocional nas redes sociais da empresa para divulgar a liquidação de estoque. Apesar do receio de ser mal recebida, a iniciativa teve um impacto surpreendente. Suas clientes, solidárias aos desafios enfrentados pela loja, mobilizaram-se em prol do estabelecimento. Criaram um movimento para adquirir peças da promoção, visando manter a loja aberta durante o período de pandemia. Essa resposta positiva evidencia o trabalho prévio de Bruna no tocante à fidelização de clientes.

Afinal, a gestão eficaz da relação com os clientes pode ser crucial não apenas nos momentos de bonança, mas especialmente em tempos desafiadores, como a pandemia da COVID-19.

A capacidade de Bruna em envolver sua comunidade de clientes reflete uma bem pensada estratégia de marketing e o verdadeiro comprometimento - elemento fundamental para a sustentabilidade do negócio em meio a adversidades. É indubitável a importância de construir relações sólidas e genuínas, que transcendem as transações comerciais e se tornam um suporte mútuo em momentos críticos.

Diante da mobilização provocada pelo vídeo, a Maritaca obteve um significativo aumento nas vendas realizadas de forma remota, principalmente através do WhatsApp. Essa adaptação às circunstâncias desafiadoras permitiu que a loja continuasse operando, mesmo com as portas físicas fechadas.

Bruna assumiu a responsabilidade pelas vendas através do WhatsApp, enquanto seu marido se encarregava das entregas das mercadorias. Durante dois dias após a divulgação do vídeo, essa era a dinâmica da loja. Essa abordagem híbrida permitiu manter o fluxo de vendas, mesmo em meio às restrições impostas pela pandemia.

O WhatsApp se tornou o principal canal dessa nova fase, com mais de 300 mensagens inundando a plataforma. Diante da alta demanda, Bruna teve que se adaptar, registrando fotos de todas as mercadorias para atender às expectativas dos clientes virtuais. Foi um processo inédito, pois ela estava acostumada com a dinâmica tradicional, na qual os clientes frequentavam a loja, e não o contrário. Mesmo diante da incerteza sobre como conduzir transações on-line, a empresária implementou um link seguro e prático para os pagamentos, além de organizar a logística de entregas com motoboys.

Com o aumento das vendas, Bruna convocou uma reunião remota com seus funcionários para esclarecer a situação atual da loja Maritaca e informar que estavam operando novamente. Nesse encontro virtual,

a empresária expressou sua preocupação e afirmou que não obrigaria ninguém a trabalhar naquelas circunstâncias, mas ressaltou que era a única forma de manterem suas atividades. Surpreendentemente, todos os funcionários se propuseram a continuar trabalhando.

Esse momento revelou uma gratificante surpresa para Bruna como empreendedora, pois inicialmente ela acreditava que apenas uma pequena parcela de seus funcionários aceitaria essa ideia. No entanto, a resposta unânime demonstrou a força do espírito colaborativo e o comprometimento da equipe com o sucesso da loja, mesmo diante dos desafios impostos. Tal experiência consolidou ainda mais a relação de confiança entre Bruna e seus funcionários, evidenciando a importância de uma equipe engajada e resiliente.

Operando dessa maneira por um período, a Maritaca começou a enfrentar uma demanda crescente, o que motivou a decisão estratégica de criar um site para a loja. O ano de 2020 foi repleto de transformações significativas para a jornada empreendedora de Bruna. Entre as diversas decisões marcantes, uma das mudanças foi a reformulação da identidade visual da Maritaca.

Decidida a trazer uma nova energia e representação para sua marca, Bruna optou por uma metamorfose visual do logo. O fundo preto, que antes destacava a identidade da marca, foi substituído por um tom de rosa, enquanto as letras, que antes eram brancas, passaram a ser pretas, ganhando destaque em um fundo rosa, trazendo uma nova identidade para a Maritaca.

A alteração na identidade visual não foi apenas uma simples mudança estética, representou uma nova era para a loja. A escolha estratégica foi impulsionada pela necessidade de refletir uma nova fase, transmitindo uma sensação de frescor, modernidade e conexão com a essência da marca.

Segundo Silva (2022, p. 14) "o rosa pode ser usado para dizer diferentes assuntos sobre uma marca... Pode evocar sentimentos de diversão e de juventude, enquanto tons mais claros são mais românticos e delicados".

Figura 8 – Novo logo



Fonte: Bruna Cardoso

A ousadia e a determinação de Bruna em reinventar a identidade visual da Maritaca refletiram sua busca contínua por inovação e crescimento, mostrando sua capacidade de se adaptar às demandas do mercado e se posicionar de forma mais impactante no cenário da moda feminina. Essa mudança representou não apenas uma transformação visual, mas também uma renovação na narrativa e na identidade da marca, marcando um novo capítulo.

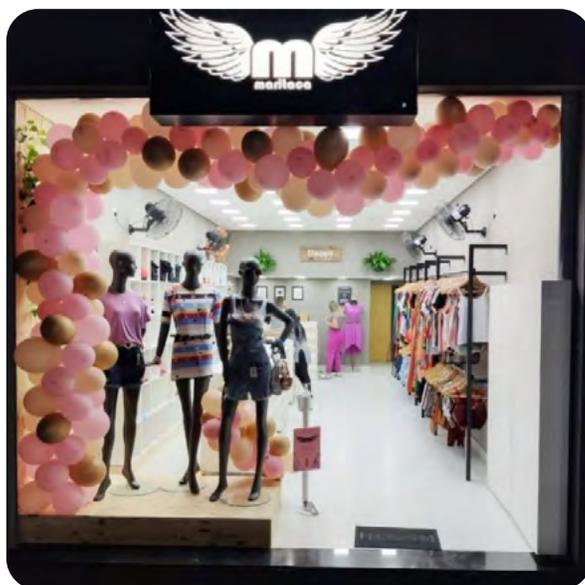
Enquanto o mundo enfrentava a turbulência da pandemia do coronavírus, Bruna desafiou as adversidades e expandiu seus horizontes.

Em um momento no qual a incerteza pairava, e muitos negócios se viam retraídos, Bruna tomou uma decisão corajosa: inaugurou a quarta loja física. Sua audácia foi além da simples abertura; foi um ato de fé no potencial da sua visão, na dedicação de sua equipe e na confiança de suas clientes.

A coragem de abrir uma nova loja em meio ao caos não apenas fortaleceu a presença da marca no mercado, mas também destacou a visão empreendedora de Bruna, que persiste em transformar desafios em oportunidades de crescimento.

Figura 9 – Quarta loja física da Maritaca





Fonte: Bruna Cardoso

Durante o ano de 2020, a visionária empresária por trás da loja Maritaca mostrou que, em tempos difíceis, a solidariedade e a união se tornam forças extraordinárias. Em meio à pandemia de COVID-19, ela lançou o movimento 'Juntos Somos Mais Fortes!'. Em cada compra realizada em sua loja, uma ação especial estava incorporada: a disponibilização de máscaras de proteção contra o coronavírus que foram confeccionadas pela própria loja. No final do ano, mais de 50 mil máscaras foram confeccionadas e, posteriormente, distribuídas a cada compra.

Passado um ano e alguns meses, Bruna, com sua visão empreendedora aliada a um propósito maior, instituiu um evento especial conhecido como "Bazar". Essa iniciativa não era apenas um comum evento de vendas; era um gesto de solidariedade enraizado em sua crença de ajudar.

O evento oferecia uma oportunidade única para aqueles que não tinham condições financeiras, pois na ocasião, os preços das peças variavam entre 5, 10 e 20 reais, proporcionando acessibilidade e dignidade aos que esperavam ansiosamente por esse dia.

Além de ser uma estratégia comercial inteligente, o "Bazar" era uma manifestação do compromisso de Bruna em fazer a diferença na comunidade e demonstrava seu propósito de contribuir para um mundo mais inclusivo.

O sucesso e o impacto positivo que esse evento trouxe desde seu início reforçaram o compromisso contínuo de Bruna em contribuir de forma significativa para a comunidade. O "Bazar" continua sendo realizado, mantendo viva a chama da generosidade, da acessibilidade e da solidariedade que sempre foram fundamentais para Bruna.

Seguindo o modelo de trabalho com as lojas físicas e o e-commerce, a empreendedora notou um padrão preocupante entre suas funcionárias: a constante exposição ao uso prolongado de celulares durante o atendimento aos clientes estava gerando desconfortos físicos e impactando a postura das colaboradoras.

Com sua experiência como cliente e vendedora no passado, Bruna entendia a importância do bom atendimento presencial, valorizando a conexão humana e a experiência única que uma interação cara a cara proporciona. A presença constante dos celulares nesses momentos não se alinhava com sua visão de qualidade no atendimento.

Determinada a resolver essa questão, Bruna decidiu investir no espaço dedicado ao e-commerce, não apenas como uma estratégia comercial, mas também como uma solução para minimizar os desconfortos de suas funcionárias. Ela liderou uma reforma, transformando um ambiente para atender às demandas das vendas on-line. O novo espaço estava equipado com mesas e computadores, proporcionando um ambiente adequado.

A iniciativa não apenas melhorou as condições de trabalho para a equipe, mas também se tornou um diferencial na região e reforçou o compromisso da loja com a qualidade no atendimento.

Figura 10 – Adequação do espaço e-commerce



Fonte: Bruna Cardoso

A história de Bruna destaca a importância de se adaptar às demandas do mercado, incorporando mudanças significativas na estrutura operacional para garantir a eficiência e a satisfação tanto da equipe quanto dos clientes.

O site surgiu como resposta à alta demanda no WhatsApp, apresentando, no entanto, desafios para Bruna, que não possuía amplos conhecimentos em informática.

Apesar das adversidades, a pandemia não trouxe apenas tristezas, mas também oportunidades de aprendizado e reinvenção no mercado. Bruna percebeu as possíveis oportunidades e, sem hesitar, arriscou-se nesse novo empreendimento. Passou a operar on-line após o fechamento de suas lojas físicas, ingressando em um setor previamente desconhecido para ela.

Ao adentrar nesse novo domínio, Bruna identificou diversas vantagens. Por exemplo, ao realizar liquidações nas lojas físicas, para vender 300 peças, eram necessários de 1 a 2 dias para zerar o estoque. No entanto, no ambiente on-line, ela alcançava o mesmo resultado em questão de minutos.

Atualmente, a loja Maritaca expandiu seu alcance, enviando mercadorias para todo o Brasil. A mudança para o comércio eletrônico não apenas permitiu que a loja continuasse operando em tempos desafiadores, mas também demonstrou a capacidade de adaptação e visão estratégica da empresária diante das mudanças no comportamento do consumidor e nas dinâmicas de mercado. Por isso, a história ilustra como a pandemia, apesar dos desafios, possibilitou exercitar a inovação e abrir portas para novas oportunidades no mundo dos negócios.

Figura 11 – Vendas no e-commerce



Fonte: Bruna Cardoso

O ano de 2021 foi um marco inesquecível para Bruna. Após um árduo trabalho e dedicação incansável, no dia primeiro de outubro de 2022, a empresária recebeu o prestigioso prêmio de Destaque 2021, reconhecimento merecido pela excelência e comprometimento em proporcionar estilo, qualidade e inovação em cada peça disponível em sua loja.

Sua trajetória inspiradora é marcada por decisões audaciosas, a capacidade de identificar tendências e a habilidade de criar um ambiente acolhedor, no qual a moda se funde com a personalidade de cada cliente. Bruna não apenas vende roupas; ela traduz sonhos e confiança para as mulheres que buscam autenticidade em seu vestuário.

Após a Pandemia

Depois do impacto da pandemia, Bruna refletiu sobre o período desafiador que atravessaram, reconhecendo as inúmeras dificuldades que poderiam ter levado ao fechamento das lojas. No entanto, mesmo diante das adversidades, Bruna e André foram capazes de identificar oportunidades para se reinventar e adquirir novos conhecimentos.

A empresária percebeu o engajamento genuíno de suas funcionárias, evidenciando que estas estavam dispostas a contribuir para o sucesso do negócio. Esse insight fortaleceu a confiança de Bruna nos integrantes de sua equipe, mostrando que podia contar com o comprometimento deles.

Passando um tempo desde o término da pandemia, Bruna se deparou com um novo impacto no setor financeiro do país, marcado por reajustes em algumas taxas relacionadas aos aluguéis. Esses ajustes resultaram em um significativo aumento de 28% nos custos de aluguel para seus empreendimentos. Esse cenário agravou ainda mais a complexidade da gestão financeira da loja, que já vinha se adaptando às mudanças provocadas pela crise sanitária global.

Mesmo mantendo as vendas nas lojas físicas, a receita gerada não conseguia mais suprir todos os compromissos financeiros. O aumento dos custos operacionais, especialmente os relacionados aos aluguéis, criou um desafio adicional para a sustentabilidade do negócio. Diante dessa realidade, André, marido de Bruna, percebendo a gravidade da situação, tomou a iniciativa de conversar sobre a necessidade de decisões estratégicas para evitar a possível falência da empresa.

André destacou a importância de tomar medidas pró-ativas para garantir a viabilidade financeira da loja. Com quatro aluguéis onerosos para arcar, além dos investimentos necessários no e-commerce, a situação demandava uma abordagem estratégica e assertiva. As complexidades do

ambiente econômico pós-pandemia exigiam não apenas adaptações operacionais, mas também uma revisão cuidadosa das estratégias financeiras para assegurar a continuidade do negócio.

Esse novo capítulo na trajetória da loja Maritaca exemplifica como as dificuldades econômicas, mesmo após o período crítico da pandemia, continuam a desafiar a resiliência e a capacidade de adaptação dos empreendedores. As decisões a serem tomadas agora não apenas moldaram o futuro da loja, mas também ressaltaram a importância de uma gestão financeira sólida e estratégica.

Diante do cenário desafiador que se apresentava, Bruna enfrentou uma decisão crucial: optou por encerrar as operações de três das suas lojas físicas, redirecionando seu foco para uma única unidade e investindo vigorosamente no e-commerce. Essa escolha estratégica foi uma resposta sensível às circunstâncias econômicas, especialmente considerando os impactos da pandemia que reverberaram no varejo.

A implementação do e-commerce em meio ao caos pandêmico trouxe consigo um desafio adicional para Bruna: a falta de conhecimento prévio sobre as melhores práticas para atuar de maneira eficaz e engajar os clientes nas vendas on-line. Consciente da necessidade de adaptação, Bruna embarcou em uma jornada de aprendizado, participando de diversos cursos rápidos para aprimorar suas habilidades e compreender as nuances complexas do marketing digital.

O fechamento das três lojas físicas não foi apenas uma decisão operacional, mas um momento emocionalmente complexo para Bruna. De forma descontraída, ela compartilhou com seu marido a aspiração de manter o mesmo faturamento após a redução do número de unidades físicas.

“Às vezes, é necessário dar um passo atrás para dar vários à frente. Empreender é como essa montanha-russa, em alguns dias você está no topo e em outros, lá em baixo. Mas é fundamental encontrar o tempo certo para pausar, refletir e adquirir experiência para seguir em frente. Daqui a alguns anos, a loja poderá enfrentar novos desafios, o que me fará reinventar mais uma vez.” – Bruna Cardoso

Com a intenção de proporcionar uma experiência ainda mais incrível para seus clientes, surgiu uma oportunidade única: a possibilidade de transferir a loja para um espaço maior. Esse novo local não apenas comportaria o crescimento das coleções, mas também ofereceria um ambiente mais amplo e convidativo para atender às necessidades das clientes de forma mais completa. A decisão de mudar para um espaço maior não foi somente sobre expandir fisicamente, mas sim aprimorar a qualidade do atendimento e o conforto das consumidoras.

Essa mudança estratégica é uma demonstração clara do compromisso de Bruna em evoluir constantemente e se adaptar às demandas do mercado. A Maritaca enfrenta desafios diários que exigem adaptação constante.

Atualmente, um dos desafios é a mudança no comportamento das clientes, que, ao entrarem na loja, parecem estar automatizadas, focadas em seus celulares, sem dar muita atenção às vendedoras. Diante desse cenário, Bruna decidiu estudar maneiras de melhorar a interação e criar um novo conceito para a loja, empregando o visual merchandising, incluindo estratégias como a coordenação de araras de roupas.

O visual merchandising é uma prática de marketing que se destaca por sua capacidade de transformar o ambiente de uma loja, tornando-o mais atraente e envolvente para os clientes. A disposição estratégica de produtos, cores e elementos visuais visa não apenas destacar os produtos, mas também

influenciar o comportamento do consumidor, proporcionando uma experiência de compra mais significativa. Essa estratégia pode não apenas aumentar o interesse dos clientes, mas também fortalecer a identidade visual da loja, contribuindo para uma conexão mais profunda com o público-alvo.

Figuras 12 – Loja física de varejo



Fonte: Bruna Cardoso



A sustentação da loja está profundamente ligada à conexão estabelecida com seu público-alvo. Os clientes não apenas adquirem produtos pela qualidade, mas também pela imagem que Bruna representa. Estratégias como as táticas de provador são essenciais para despertar desejos nas pessoas. Bruna compreende que simplesmente postar um vídeo, como era feito antes, não é mais suficiente; é necessário criar conteúdo que gere desejo genuíno, estabelecendo uma relação emocional com os clientes.

Essa abordagem transcende a transação comercial tradicional e ressalta a importância das estratégias de marketing emocional, que buscam uma profunda conexão com os clientes. A constante inovação e a compreensão das mudanças no comportamento do consumidor são cruciais para manter a loja Maritaca relevante e atrativa no mercado dinâmico de varejo.

Novos Desafios

Após algum tempo, Bruna identificou outra oportunidade de mercado, desta vez, na região do Brás, com a venda de roupas por atacado. A iniciativa se mostrou um grande sucesso, resultando em vendas expressivas.

Figura 13 – Loja física de atacado



Fonte: Bruna Cardoso

Um ano depois, combinando a loja de varejo e o e-commerce, Bruna e seu marido alcançaram um faturamento superior ao obtido por todas as lojas físicas da Maritaca. Enfrentando novos desafios, Bruna permaneceu atenta ao seu público-alvo. Para aprimorar ainda mais essa conexão, a loja está testando a implementação de tráfego pago em seu plano de marketing. Tal estratégia envolve investir em publicidade on-line para direcionar mais visitantes qualificados ao seu site, expandindo o alcance da marca.

Com o objetivo de fortalecer e expandir esse setor de marketing, Bruna planeja abrir um departamento dedicado a ele dentro de sua empresa.

Afinal, a iniciativa busca não apenas manter, mas também aprimorar a conexão com os clientes, garantindo que a marca permaneça relevante e competitiva no mercado. Essa evolução estratégica destaca a capacidade de Bruna em se adaptar às demandas do mercado e usar ferramentas contemporâneas para fortalecer ainda mais sua posição no setor da moda.

Princípio da “Limonada” e “Piloto do Avião” no conceito Effectuation

O princípio da “limonada” se encaixa perfeitamente na história de Bruna. Em vários momentos, como empreendedora, ela enfrentou situações desafiadoras, representadas pelos “limões” da vida empresarial. Por exemplo, durante a intensificação da pandemia, ela teve que lidar com o fechamento temporário de suas lojas físicas, uma situação inesperada que poderia ter sido interpretada como um revés significativo.

Em vez de se deixar abater pelos desafios, Bruna optou por fazer “limonada” a partir da situação. Ela redirecionou seu foco para o e-commerce, investiu em conhecimento sobre marketing digital e visual merchandising e até tomou a difícil decisão de fechar algumas lojas físicas para concentrar esforços onde era mais promissor.

Enfrentando os “limões” da vida empresarial, Bruna não apenas superou os desafios, mas também transformou as experiências difíceis em oportunidades para reinventar e fortalecer seu negócio. A resiliência da empreendedora foi fundamental para o sucesso contínuo da empresa no mundo da moda.

O princípio “Piloto do Avião” ou “Controlar o Controlável” está nitidamente presente em vários momentos da história de Bruna, especialmente quando ela enfrentou desafios e contingências. Um exemplo claro desse

princípio foi quando Bruna identificou uma nova oportunidade de mercado na região do Brás, decidindo expandir para a venda de roupas por atacado. Em vez de se fixar nas incertezas do ambiente externo, ela concentrou sua energia na execução de planos tangíveis e adaptáveis, controlando o que estava dentro de sua esfera de influência.

A habilidade de "controlar o controlável" é uma característica marcante do empreendedorismo eficaz, e a história de Bruna ilustra como essa mentalidade pragmática e focada na ação contribuiu para a superação de desafios, adaptação às mudanças e construção de um negócio forte. Esse princípio continua a ser uma bússola em sua jornada empreendedora, ajudando-a a manter o equilíbrio diante das incertezas do ambiente de negócios.

Referências Bibliográficas

- DONATO, Lilian. *Effectuation: lógica que desafia o empreendedorismo tradicional*. 2019. AEVO. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/effectuation-logica-que-desafia-o-empreendedorismo-tradicional/>. Acesso em: 23 nov. 2023.
- EXAME, Renda Extra: 20 ideias para ganhar dinheiro. 2023. Acesso em: 02 de nov. 2023
- FRIEDRICH, João. *Fluxo de Caixa - Sua importância e aplicação nas empresas*. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115> Acesso em: 12 de nov. 2023
- PEREIRA, Daniel. *Mapa de Empatia*. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/> Acesso em: 15 de nov. 2023
- RUIZ, Josefa Emilia Lopes Et. Al. *Os seis pilares da Autoestima e a Integração corpo e mente*. 2016. Unesp. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/tes/article/view/9167> Acesso em: 23 nov. 2023.
- SARASVATHY, Saras. *O que faz com que os empreendedores sejam empreendedores?* Disponível em: https://effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/what_makes_entrepreneurs_entrepreneurial_note_pt.pdf. Acesso em 03 de set. 2023
- SARASVATHY, Saras D. *Efetuação: Elementos da expertise empreendedora*. Publicação Edward Elgar, 2009.
- SILVA, C. M. E. DA. *Comportamento do consumidor no marketing sensorial: psicologia das cores*. Disponível em: < <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/28309>>. Acesso em 25 de nov. 2023.

TERRA DO SOL NASCENTE

Diogo Rogério de Oliveira de Souza

Erik Pamponet de Oliveira Melo

João Vitor de Oliveira da Silva

Esta é a inspiradora narrativa de um empreendedor brasileiro, Alex Camilo de Lellis Nishimura Pamponet de Oliveira, que, impelido pela insatisfação com a estagnação do mercado de trabalho e pelo desejo de explorar novas perspectivas, escolheu redefinir seu destino através do empreendedorismo, se aventurando em oportunidades inovadoras. Dotado de um espírito empreendedor inato, Alex acredita na capacidade de desenvolver essa qualidade. Integrando empreendedorismo e determinação, ele se esforça para cultivar o que chama de "espírito empreendedor" – uma habilidade centrada na identificação de problemas e na proposição contínua de soluções, sempre explorando novas oportunidades para empreender e criar valores.

Nascido em Taboão, desde a adolescência, Alex conciliava estudos e trabalho. Ao compreender o valor dos estudos e seu impacto no futuro, ele se comprometeu a enfrentar uma rotina desafiadora. Permaneceu na cidade até os 21 anos, onde cursou Administração de Empresas. Durante esse período, absorveu conhecimentos sobre gestão, administração e empreendedorismo, embora tenha percebido que esses termos e soluções técnicas

estavam mais alinhados com ambientes corporativos, com pouco foco na prática empreendedora que o inspirava.

Após a formatura, Alex não se adaptou às expectativas das empresas, e sua realidade desconfortável o impulsionou a buscar algo diferente: mudar-se para o Japão. Durante seis anos, trabalhou e viveu em um país estrangeiro, retornando ao Brasil aos 27 anos, repleto de experiências profissionais e esperanças renovadas para sua carreira no meio corporativo brasileiro.

De volta ao Brasil, Alex explorou uma nova oportunidade no ramo da Engenharia Civil, mas os desafios com a CLT e o mercado de trabalho persistiram. Em 2003, decidindo mudar seu destino, se transferiu para Caraguatatuba, no litoral norte de São Paulo. Junto com sua esposa, teve um insight que marcaria o início de sua jornada empreendedora.

Ao se lançar no empreendedorismo, Alex examinava todos os ângulos em busca de novas oportunidades de negócios e melhorias. Com sua esposa, identificou uma chance no ramo alimentício. Investiram em um *food truck*, iniciando sua jornada para se libertar das amarras da CLT e do ambiente corporativo.

Alocaram suas economias em uma Kombi, transformando-a em um *food truck* personalizado. Concentrando-se em atendimentos personalizados e na criação de uma clientela, levaram sua marca às praias do litoral norte, proporcionando uma experiência única aos consumidores. O *food truck*, uma extensão da personalidade empreendedora do casal, permitiu-lhes levar a celebração diretamente aos lugares frequentados pelo público.

Inadvertidamente, Alex implementava estratégias de marketing, se dedicando no encantamento do cliente para gerar valor por meio de seu atendimento. Alinhado aos quatro elementos de marketing de Jerome McCarthy – praça, preço, produto e promoção – Alex conquistava a fidelidade dos clientes, oferecendo atendimento excepcional (Minadeo, 2008).

Durante a trajetória no ramo alimentício, os empreendedores se depararam com a sazonalidade como um desafio significativo. Localizados no litoral, experimentaram flutuações na clientela, com picos de atendimento nos fins de semana, feriados prolongados e datas comemorativas. Essas ocasiões, marcadas pelo aumento do movimento nas praias, atraíam novos clientes e turistas em busca da culinária única oferecida pelos empreendedores.

Após essa fase, os sócios perceberam que a sazonalidade, aliada à natureza turística da cidade, representava uma ameaça ao negócio. Diante do primeiro revés, Alex não desistiu, utilizando os recursos obtidos com a venda do *food truck* para dar início a um novo plano.

Ainda no litoral norte, Alex identificou o mercado de autopeças como uma nova oportunidade empreendedora. Na cidade, esse nicho ainda era pouco explorado, oferecendo um mercado promissor, mas carente de oportunidades. As autopeças não eram acessíveis para os moradores de Caraguatatuba, os obrigando a percorrer 210 km até a região metropolitana de São Paulo, uma jornada de aproximadamente seis horas de ida e volta. Esse cenário criou uma lacuna que Alex estava determinado a explorar e aprimorar.

Com os recursos remanescentes, Alex iniciou os trâmites e testes de aderência para esse novo mercado. Começou com uma pequena loja no quintal de casa, dando origem à Japa Autopeças, com um modesto espaço de 4m². Inicialmente, apostou na excelência dos produtos e, de maneira primordial, na prestação de um atendimento exemplar, construindo a confiança dos clientes e, simultaneamente, desenvolvendo conhecimento técnico e especializado no ramo de autopeças (Gartner, 1985).

Nos primeiros anos, Alex enfrentou um caminho desafiador, equilibrando o desenvolvimento de sua loja, o aprendizado constante e as responsabilidades como chefe de família. Durante esse período, encarou cada

desafio como um investimento significativo, renunciando a momentos de lazer, lucros da loja e até mesmo do tempo com a família em prol do crescimento de sua empresa e, conseqüentemente, da realização de um futuro promissor, conforme havia sonhado.

Nesse ínterim, Alex reconheceu a importância crucial de persistir no nicho que havia identificado como uma oportunidade. Impulsionou cada ação com constância, fazendo o que precisava ser feito, mesmo sem o conhecimento especializado em mecânica ou no mercado da época. O empreendedor enfatiza que, nos primeiros anos, enfrentou consideráveis desafios na fidelização da clientela e na conquista da confiança necessária para atuar da maneira almejada (Sarasvathy et al., 2009).

O mercado de autopeças, como mencionado anteriormente, era pouco explorado. Devido à ausência de referências na região, os clientes ainda hesitavam em confiar em uma loja local, preferindo recorrer à região metropolitana de São Paulo. Contudo, Alex, já dotado de habilidades no atendimento ao cliente, gradualmente notava a diferença em sua abordagem e conquistava dois objetivos simultaneamente: a confiança dos clientes e um espaço de destaque frente à metrópole de São Paulo (Sarasvathy, 2008).

Alex ressalta que, ao longo de sua trajetória empreendedora e em meio às tentativas de consolidar seus negócios, consumia vasto conteúdo sobre empreendedorismo. No entanto, sentia-se desconfortável com a visão romântica do empreendedorismo apresentada durante sua rotina de estudos. Programas televisivos e jornais destacavam apenas a face fácil do empreendedorismo, transmitindo a ilusão de que não existem momentos desafiadores, bastando apenas tentar para alcançar o sucesso em um curto período.

Em contraponto a essas representações, Alex enfatiza que o empreendedorismo exige dedicação extrema para concretizar sonhos, pois o mero desejo não é suficiente (Shane & Venkataraman, 2000). Ao longo de

sua jornada, ele iniciou sem o conhecimento aprofundado dos mercados nos quais se aventurou, mas mesmo diante da carência de conhecimento específico, Alex sempre buscou informações mercadológicas e estratégias para evitar a falência prematura de suas empresas.

Falta Oferta, sobra demanda

A incursão de Alex em seu novo empreendimento teve origem na observação perspicaz das lacunas existentes no mercado local de autopeças em Caraguatatuba. A ausência de desenvolvimento nesse setor foi o estímulo necessário para que ele iniciasse suas atividades. Contudo, esse início não foi isento de desafios significativos, pois não havia conhecimento algum no setor, ele destaca que tinha apenas o apoio de sua esposa e do seu sogro, que possuía conhecimento como mecânico. No contexto do empreendedorismo, a zona de conforto pode representar a estagnação, impedindo a busca por oportunidades e soluções criativas. Ao se expor a situações desafiadoras, os empreendedores aprendem a lidar com a incerteza, a adaptar-se a mudanças rápidas e a desenvolver habilidades cruciais, como resiliência e pensamento inovador.

A relação entre sair da zona de conforto e *effectuation* está intrinsicamente ligada à mentalidade empreendedora e à abordagem prática para a criação de um novo empreendimento. Sair da sua zona de conforto muitas vezes envolve assumir riscos calculados, o que é uma característica fundamental da *effectuation*. Os empreendedores que adotam essa abordagem, não têm medo de enfrentar o desconhecido e estão dispostos a correr riscos com base nos recursos existentes, destacando o conceito de "meios e fins flexíveis", o que significa que os empreendedores ajustam os seus objetivos com base nos recursos existentes. Sair da zona de conforto

significa estar disposto a se adaptar a situações desafiadoras, o que é consistente com a abordagem da adaptabilidade.

Ao lançar a Japa Autopeças, em um espaço de 4m², Alex enfrentou um enorme desafio: Ganhar a confiança dos seus clientes. Não se trata apenas de uma formalidade; é uma batalha para superar o estigma e construir uma boa reputação numa comunidade que ainda relutava em confiar nas empresas locais. Com poucas informações sobre o mercado e difícil acesso devido à época, Alex foi obrigado a explorar novos territórios e conhecer as nuances e peculiaridades de um mercado ainda pouco explorado na região.

Desde os primeiros passos, ele buscou conhecimento através de projetos empreendedores. No entanto, rapidamente percebeu uma falha fundamental na abordagem dos esquemas: a falta de foco nas falhas. O empreendedorismo não é apenas uma história de sucesso, mas também um processo de aprendizagem com os fracassos. Como afirmou Bill Gates, "É genial festejar o sucesso, mas é mais importante aprender com as lições do fracasso" Essa perspectiva reforça a importância de analisar e extrair valiosas lições dos momentos adversos, contribuindo assim para um desenvolvimento mais sólido e resiliente no campo empreendedor.

A importância de aprender com o fracasso empresarial está intrinsecamente ligada à capacidade de adaptação, inovação e sucesso em ambientes dinâmicos. Essa abordagem enfatiza a aprendizagem por meio da experiência e vê o fracasso como uma oportunidade de crescimento. As falhas não são vistas como obstáculos, mas como dados valiosos que podem informar decisões futuras.

Com mais de uma década de experiência, com apoio da sua família e colaboradores, Alex e a sua equipe reconhecem que está na hora de contratar conhecimentos externos de especialistas, entendendo que

é fundamental para fazer avançar o seu negócio. À medida que amadureceram ao longo dos anos, perceberam a necessidade urgente de um realinhamento estratégico abrangente, desde questões logísticas até às complexidades financeiras do negócio.

A decisão estratégica de buscar consultoria não é apenas um marco importante, mas também uma prova do amadurecimento como empreendedor de Alex e de sua equipe, tendo em vista continuamente melhorias. Ao abrirem as portas às perspectivas externas, demonstram uma abordagem proativa na identificação e resolução de desafios, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a inovação e o crescimento contínuo.

A trajetória da Japa Autopeças se baseia no entendimento inerente de que a estagnação é uma opção num cenário de negócios dinâmico. Alex enfatizou a importância da renovação permanente, reconhecendo que a aprendizagem é um processo contínuo e multifacetado. Nesse contexto, a empresa aposta numa abordagem abrangente ao desenvolvimento de competências, investindo não só na formação interna, mas também na procura de oportunidades externas, como cursos profissionalizantes e participação em palestras relevantes.

A incorporação de tecnologias emergentes não é apenas uma resposta às necessidades atuais, mas também uma estratégia bem pensada para manter o empreendimento à frente da concorrência. A adoção de soluções tecnológicas inovadoras não só otimiza os processos internos como também fortalece a posição da empresa no mercado, permitindo-lhe oferecer produtos e serviços mais eficientes e que correspondam às expectativas dos clientes modernos.

A evolução constante emerge como a chave mestra para a manutenção da relevância e competitividade da Japa Autopeças. Ao abraçar a mudança como um componente intrínseco de sua cultura empresarial, a

empresa não apenas se adapta, mas prospera em um ambiente de negócios dinâmico. Essa mentalidade proativa e voltada para o futuro solidifica a posição da loja como um líder incontestável em seu setor, pronta para enfrentar os desafios futuros com confiança e resiliência.

A complexidade logística é uma realidade generalizada no mundo das peças automotivas. Alex e sua equipe se deparam com o desafio constante de lidar com uma grande quantidade de produtos, cada um com suas especificidades. A gestão eficiente de inventário se tornou não apenas uma necessidade operacional, mas também um desafio estratégico que requer a implementação de estratégias inovadoras para otimizar o fluxo de trabalho e garantir a entrega eficiente dos produtos.

A capacidade de Alex de adotar abordagens inovadoras demonstra a sua aptidão de enfrentar e superar a complexidade logística. Reconhecendo a importância de uma gestão eficaz, ele não só procurou soluções tradicionais, mas também explorou formas criativas de resolver esse dilema logístico. Essa abordagem não só melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a posição da empresa no enfrentamento dos desafios logísticos em um setor que exige agilidade e precisão.

Na primeira etapa de sua jornada empreendedora, Alex adotou uma abordagem prática e envolvente para entender os meandros das peças automotivas, essencialmente comprando uma unidade de cada modelo. O acesso direto ao mundo dos componentes automotivos lhe proporcionou um conhecimento prático aprofundado, proporcionando informações valiosas sobre a diversidade e as necessidades específicas de cada componente.

Além disso, a aplicação estratégica da curva ABC demonstra sua sabedoria e visão analítica na gestão de estoques. Ao classificar e priorizar itens com base na relevância para o seu negócio, você não apenas otimiza

a eficiência do estoque, mas também fornece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas. Esta abordagem não só melhora a gestão de estoques, mas também proporciona ao negócio uma plataforma para crescimento sustentável em um mercado de peças automotivas altamente competitivo. Ao aplicar os aprendizados obtidos ao longo dos anos de experiência com seu empreendimento ao *framework* do *effectuation*, é possível potencializar suas capacidades e tomar decisões mais informadas.

À medida que a Japa Autopeças enveredava por um caminho de expansão, Alex reconheceu a importância estratégica das importações para ampliar a oferta de produtos. Contudo, a visão empreendedora de Alex vai além da mera expansão geográfica. Num movimento estratégico bem pensado, a empresa optou por não se limitar às importações, mas também se comprometeu a abrir uma filial. Essa decisão não apenas diversificou as fontes de fornecimento, mas também consolidou ainda mais a posição do negócio no mercado local. Ao tornar as importações parte integrante da sua estratégia de crescimento, a Japa Autopeças não só amplia o seu portfólio de produtos, mas também fortalece os laços com os clientes locais, demonstrando o seu compromisso contínuo em fornecer soluções abrangentes e de alta qualidade.

Alex enfatiza a transformação da importação ao longo do tempo, destacando que ela se tornou mais fácil e eficiente. Essa mudança para a integração global e a simplificação dos procedimentos aduaneiros criaram oportunidades para a Japa Autopeças se aventurar nos mercados internacionais, ampliando assim a sua gama de produtos para os seus clientes. Ter a capacidade de entrar nos mercados internacionais não apenas ampliou a gama de opções de produtos, mas também permitiu à empresa permanecer à frente em termos de tendências e avanços na indústria automotiva. A loja, ao abraçar a atual simplicidade de importação, se consolidou como

referência no mercado, fornecendo não apenas componentes automotivos regulares, mas também ofertas únicas e exclusivas.

Além disso, a empresa visa às importações como uma oportunidade para estabelecer alianças valiosas com fornecedores globais bem conhecidos, garantindo um fluxo constante de componentes de qualidade superior. Esse método não só reforçou a rede de distribuição da Japa Autopeças, mas também fortaleceu a sua posição como uma empresa dedicada à superioridade e à satisfação das necessidades dos clientes.

O Cliente Tem Sempre Razão

Vivemos em uma realidade em que a cada instante nos deparamos com novidades, produtos diferenciados e propagandas cada vez mais apelativas, de tal forma nos encantamos aos milhares a cada dia. Pensando ter encontrado o serviço perfeito para resolver um problema que sequer existe ou ter finalmente encontrado uma empresa que se importa com você, com as suas causas e com o mundo, porém temos esses pensamentos incontáveis vezes ao decorrer de uma semana. Estamos tão absurdamente afogados de narrativas, storytellings e campanhas que buscam nos encantar, que esse sentimento se torna efêmero e em pouco tempo tornamos nossa atenção para o novo e que esteja sendo mais comentado.

Diante desse cenário desafiador, com uma dinamicidade e mudanças cada vez mais frequentes e intensas, o objetivo de encantar o cliente fica mais difícil, porém sua importância aumenta ainda mais. Agora é sua obrigação se diferenciar no mercado para que seja lembrado e não perca espaço para as mil novidades que surgem todo dia, seu cliente precisa se lembrar de você e essa lembrança precisa ser positiva.

Essas foram preocupações que Alex teve que lidar durante toda a sua jornada, claro que as necessidades e formas de serem alcançadas mudaram, mas o encantamento do cliente sempre esteve presente na forma como trabalha. Não pense que apenas vender seu produto ou prestar seu serviço é o suficiente, nos tempos de hoje isso não é mais uma verdade. Um produto ou serviço de qualidade é o mínimo e não fará necessariamente com que tenha sucesso, para isso é preciso que seu cliente veja algo a mais em você, algo que seu concorrente não possa oferecer, algo que um preço melhor não o faça trocar por qualquer outro, então é nesse ponto que outras características começam a pesar.

Alex enxergou essa necessidade de encantamento do cliente e percebeu que, independente do momento em que estava, isso deveria ser uma prioridade e que várias pequenas atitudes durante o trato com o consumidor seriam o ponto de virada para um cliente encantado. Então de uma forma efetiva ele foi aplicando algumas práticas para encantar o cliente, e por efetiva falamos de ações que extrapolam o marketing, a narrativa ou outra abordagem nesse sentido, mas sim ações mais sutis, igualmente impactantes e um pouco também óbvias, mas que por vezes não nos atentamos.

Para começar, desde o momento inicial de tratativa com o cliente, construir uma relação transparente, deixando tudo às claras: preço, garantia, características do produto, prazos e tudo mais que possa não ser tão claro no momento de suas operações. Isso cria um laço de confiança e honestidade que, uma vez estabelecido, fará com que seu cliente não se esqueça de você e pense muito mais que duas vezes antes de trocá-lo por outra empresa.

Além disso, junto de uma relação honesta e confiante, temos a certeza do alinhamento de expectativas, pois, conforme destacado por

Kazanjian (2007), a transparência ajuda a gerenciar as expectativas dos clientes. Quando uma empresa comunica claramente o que os clientes podem esperar em termos de produtos, serviços e prazos, ela evita decepções. A gestão eficaz das expectativas contribui para a satisfação do cliente, pois eles não são surpreendidos negativamente e, em vez disso, recebem o que esperavam ou até mais".

Outro ponto importante utilizado e destacado por Alex nessa jornada de encantamento é a prestabilidade, ou seja, a capacidade da empresa de realizar os desejos e suprir com as necessidades dos clientes, sem perder a qualidade na prestação do atendimento, desde a venda até o pós-venda. A prestabilidade vai de pequenos atos de gentileza durante o atendimento até como a forma que a empresa se posiciona e atende problemas com o produto no pós-venda, isso forma uma imagem positiva ou negativa do seu negócio.

Com certeza você já passou por uma situação em que durante a fase de compra do produto teve uma ótima experiência, na página do produto na internet tinham todas as informações necessárias, durante o pagamento o site dispunha de várias opções para pagar, recebeu atualizações sobre a entrega do produto. Mil maravilhas e uma disponibilidade para esclarecer a mínima dúvida que fora ter.

Mas então os problemas começaram quando recebeu o pedido, talvez tenha se arrependido ou o produto estivesse com problema e então entrou em contato com a loja para resolver a situação. É então que a agilidade antes vista já não existe mais, a qualidade e transparência, bem como a gentileza no tato já estão fora de jogo, a empresa parece outra. Certamente essa forma de agir é o completo oposto do que é preciso para encantar o cliente, na realidade é a forma perfeita para afastar um cliente.

Por fim, o terceiro ponto crucial na jornada do Alex de encantamento do cliente foi a atenção ao preço, de nada adianta oferecer transparência

na relação e prestabilidade aos clientes, e em troca abusar na prática dos preços. Talvez você não note problemas no primeiro momento, mas certamente chegará a hora em que seu cliente não verá mais vantagem em comprar com você, apesar das suas qualidades, pois o preço pouco competitivo falará mais alto e ele vai acabar cedendo à concorrência.

Com mais de duas décadas de experiência, erros e acertos são duas coisas que não faltam para o Alex. Falar dos acertos talvez seja mais prazeroso e melhor de ler sobre, mas são com os erros passados que podemos aprender o que não fazer e evitar muitos tropeços durante a jornada, e a possibilidade de aprender com os erros de alguém que obteve sucesso – além de não ter sido com você, é claro – torna isso ainda mais especial.

Dessa forma, cabe nesse momento discutirmos o erro mais significativo que Alex já cometeu, o que o levou a incorrer nele, quais foram as consequências e como foi o processo para se recuperar desse problema.

Como todos já sabem, a empresa de Alex é do ramo de autopeças e como qualquer empresa que vende produtos, uma das etapas mais importantes e que impacta em diversos outros aspectos da empresa é o processo de compra de mercadoria. A política de compra vai ditar e influenciar outras áreas como a parte de estoque, ela precisa ser muito bem planejada e efetuada para garantir que a loja tenha os produtos certos, com um preço competitivo e na quantidade certa. E foi justamente nesse último ponto que Alex relatou ter errado uma vez.

Projetando erroneamente uma alta demanda, Alex fez um pedido maior do que o de costume. Dessa forma poderia praticar um preço mais agressivo e teria oferta para suprir a demanda que viria. Porém, o que foi projetado não foi o que aconteceu e ele acabou com um estoque enorme parado, gerando custos e perdendo valor.

A situação foi de tamanha seriedade que nesse momento Alex foi obrigado a fazer aportes pessoais para conter o rombo nas contas que a empresa passou a ter. Essa foi uma consequência que nunca tinha acontecido antes e tornou esse momento um dos mais delicados de toda a sua história.

Hoje olhando para trás, Alex consegue nos contar que não existiu mágica para sair daquela situação. Os meses seguintes foram muito delicados e de muito trabalho, sem a mínima abertura para erros, para conseguir sair do vermelho. A política de compras foi revista, o planejamento e projeção de vendas refeitos, e, para conter os prejuízos, Alex teve que aportar mês a mês dinheiro de seu próprio bolso para manter a empresa de pé.

Podemos claramente entender a importância e riscos que corremos ao planejar uma política de compras. Identificarmos a tendências e projetarmos a alta ou baixa da demanda requer cuidado e muita cautela. As consequências de um erro nesse momento não serão breves e leves, elas podem ser o motivo da sua ruína em um piscar de olhos, como contou Alex.

Antecipar o futuro é muito impreciso e perigoso, mas traçar objetivos visando à continuidade e manutenção da empresa, bem como seu crescimento, é extremamente necessário. Sem isso, você se encontrará na mesma situação que um capitão ao navegar um navio sem mapa, sem um destino para onde ir. Não poderá se planejar para as dificuldades, pois nem terá ideia de quais serão.

Pensando assim, perguntamos a Alex qual é a visão dele para o futuro da empresa. E agora o foco dele está voltado para sua nova empreitada, a abertura de uma filial. Com todo o conhecimento prático adquirido durante esses mais de 20 anos, Alex conta que essa tarefa de estruturar e crescer um novo empreendimento não se tornou fácil, os tempos mudaram e surgiram

novos desafios e as dificuldades continuam intensas – por vezes ainda mais desafiadoras.

E entre os maiores desafios nessa jornada, Alex cita a importância de manter a qualidade no atendimento e a ênfase no fator humano. Ou seja, a atividade de delegação tem sido muito crucial para a continuidade e sucesso da filial. Antes, delegar era uma atividade simples para ele, com a proximidade era simples e rápido acompanhar o andamento das atividades e realizar algum ajuste, caso fosse necessário. Por outro lado, agora isso se torna mais difícil de fazer e toda a execução dessas atividades precisaram ser definidas e transformadas em processos a serem seguidos em ambas as empresas.

Assim, podemos notar de forma efetiva a necessidade e qual a importância de transformar em processos as atividades da empresa, para que não tenhamos inconsistências na prestação de serviços ou, como no caso de Alex, na qualidade do atendimento e ênfase do fator humano no trato com o cliente.

Para a abertura da nova filial, Alex escolheu continuar no litoral norte e fortalecer a imagem de empresa na região. Mas para essa escolha foram levados em consideração alguns pontos importantes que devem ser lembrados por todo empreendedor que se encontrar em uma situação semelhante.

Primeiramente, a proximidade entre as empresas faz com que seja mais rápido e fácil de acompanhar de perto os processos e o dia a dia da empresa. Não nos esqueçamos que se trata de sua primeira filial, então está sendo uma jornada totalmente nova para Alex, e muitos imprevistos que requerem sua atenção e presença para serem solucionados podem ocorrer.

A presença do dono durante a abertura de uma nova filial permite uma tomada de decisões mais ágil. O proprietário, por estar mais próximo

do negócio, pode responder rapidamente a desafios e oportunidades, ajustando estratégias conforme necessário. Além disso, outro fator importante influenciado por essa presença é a cultura organizacional da nova filial. O dono desempenha um papel fundamental na transmissão dos valores da empresa, influenciando diretamente a maneira como os funcionários se relacionam com o trabalho e entre si (KOTTER; HESKETT, 1992).

Como segundo ponto para sua decisão, Alex preza pela qualidade sobre quantidade e a cautela em não se dispersar aleatoriamente. Alex considera a qualidade como um elemento crucial em seu processo decisório. Em um mundo onde a quantidade muitas vezes é valorizada em detrimento da excelência, ele destaca a importância de priorizar a qualidade em suas escolhas. Para ele, a busca pela excelência não se trata apenas de alcançar resultados notáveis, mas também de cultivar uma abordagem que promova a consistência e a perfeição em cada aspecto de suas decisões. Ao adotar essa perspectiva, ele busca construir uma base sólida para suas escolhas, garantindo que cada passo seja cuidadosamente considerado e executado com precisão.

A preferência de Alex pela qualidade também está intrinsecamente ligada à sua cautela em evitar dispersões aleatórias. Ele reconhece a importância de manter o foco e a concentração em suas atividades, evitando ser influenciado por distrações não essenciais. Ao direcionar sua energia para iniciativas de alta qualidade, ele acredita que pode maximizar seu impacto e eficácia, concentrando seus recursos de maneira estratégica. Essa abordagem deliberada não apenas amplifica os resultados, mas também contribui para a construção de uma trajetória coesa e significativa em suas decisões.

Ao escolher a qualidade sobre a quantidade, Alex busca não apenas atingir metas imediatas, mas também estabelecer um padrão duradouro de

desempenho elevado. Ele compreende que a busca pela excelência implica em um comprometimento constante com a melhoria contínua. Ao cultivar uma mentalidade de aprimoramento constante, ele se esforça para elevar constantemente o nível de suas escolhas, garantindo que a qualidade permeie cada aspecto de suas decisões ao longo do tempo.

A decisão de Alex de priorizar a qualidade reflete não apenas sua busca por resultados excepcionais, mas também sua disposição em assumir a responsabilidade pelos impactos de suas escolhas. Ele compreende que a qualidade é um indicador de responsabilidade e comprometimento, e ao incorporar esses valores em suas decisões, ele aspira não apenas ao sucesso pessoal, mas também à construção de uma reputação baseada em integridade e excelência. Essa abordagem ética e orientada para resultados solidifica a base de suas escolhas, criando uma estrutura robusta para o crescimento sustentável e a realização a longo prazo.

Em última análise, a escolha de Alex de privilegiar a qualidade sobre a quantidade e evitar dispersões aleatórias não é apenas uma estratégia momentânea, mas sim uma filosofia que orienta suas decisões em todos os aspectos da vida. Essa abordagem deliberada e centrada na qualidade não apenas influencia seus resultados imediatos, mas também contribui para a construção de uma jornada consistente, significativa e recompensadora ao longo do tempo.

Referências

- GALLO, Carmine. *Storytelling: aprenda a contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança*. Alta Books, 2019
- GARTNER, W. B. (1985). *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- KAZANJIAN, Kirk. *Exceeding Customer Expectations*. California: Crown Business, 2007.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992.
- MCCARTHY, E. Jerome. *Basic marketing: a managerial approach*. 6ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978
- MINADEO, R. A. (2008). *Relações interpessoais e fidelização de clientes: Um estudo multicaso no setor supermercadista*.
- SARASVATHY, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*.
- SARASVATHY, S. D. (2009). *Bird in Hand: A Theory of Entrepreneurial Action*.
- SHANE, S., & VENKATARAMAN, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226

COSTURANDO SONHOS: BASILIO ISAAC, A HISTÓRIA DE UM EMPREENDEDOR NO MUNDO TÊXTIL

Erick Henry Apaza Conde

Neste capítulo, você vai acompanhar a trajetória de Basilio Isaac, um empreendedor estrangeiro que transformou o seu negócio no setor têxtil usando os princípios do *Effectuation* sem ele perceber que os estava usando, uma metodologia que ensina como aproveitar os recursos que você já tem. Você vai descobrir como Isaac usou estratégias como "Pássaro na Mão", para valorizar o seu potencial, "Perda Tolerável", para arriscar com segurança, "Colcha de Retalhos", para criar uma rede de parceiros, "Limonada", para transformar obstáculos em oportunidades e "Piloto de Avião", que sugere que o futuro não é previsível, mas pode ser controlado por suas ações.

Você vai aprender com as experiências, decisões e desafios de Isaac, e se inspirar com os princípios do *Effectuation*, que podem ajudar você a se tornar um empreendedor de sucesso. Entretanto, antes de começar va-

mos abordar um pouco o conceito para ficar bem clara a compreensão de alguns termos técnicos ao longo deste capítulo.

Saras Sarasvathy: a pioneira do *effectuation*

Saras Sarasvathy é uma renomada acadêmica e pesquisadora indiana que criou o conceito de *effectuation*, uma forma de empreender baseada no aproveitamento dos recursos existentes e na cooperação para construir o futuro. Além de ser professora na *Darden School of Business* da *University of Virginia*, ela também tem experiência como empreendedora, tendo fundado várias empresas. Seu trabalho é reconhecido mundialmente como uma referência em empreendedorismo e inovação.

Quando se mudou para os Estados Unidos, Sarasvathy fez seu doutorado na *Carnegie Mellon University*, onde pesquisou sobre *effectuation*. Ela entrevistou 27 empreendedores de sucesso e descobriu os padrões e as técnicas que eles usavam para criar novos negócios, sem se basear em previsões ou planos. Sua tese, publicada em 1998, deu origem ao seu livro *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, lançado em 2008, que se tornou um *best-seller* e um clássico no campo do empreendedorismo.

Sarasvathy continua a contribuir para o campo, ensinando e pesquisando sobre empreendedorismo e *effectuation* em várias instituições de ensino pelo mundo. Ela também oferece consultoria e mentoria para empreendedores e organizações.

Então o *Effectuation* é uma ideia que permite que os empreendedores usem os recursos que têm e aprendam com a prática para encontrar oportunidades e iniciar novos negócios. Em vez de fazer planos e previsões, os empreendedores que usam o *effectuation* se adaptam às circunstâncias e aproveitam as oportunidades que surgem. Existem cinco princípios fun-

damentais para uma execução: Pássaro na mão, Perda tolerável, Colcha de retalhos, Limonada e Piloto de avião (Sarasvathy, 2008).

- **Pássaro na mão:** "Este é um princípio de ação orientada para os meios (em oposição à ação orientada para os objectivos). A ênfase aqui está em criar algo novo com os meios existentes em vez de descobrir novas formas de atingir determinados objectivos." (Sarasvathy, 2008, p.15)
- **Perda tolerável:** "Esse princípio prescreve comprometer-se antecipadamente com o que se está disposto a perder em vez de investir em cálculos sobre os retornos esperados para o projeto." (Sarasvathy, 2008, p.15)
- **Colcha de retalhos:** "Este princípio envolve a negociação com toda e qualquer parte interessada que esteja disposta a assumir compromissos reais com o projeto, sem se preocupar com custos de oportunidade, ou realizar elaboradas análises competitivas." (Sarasvathy, 2008, p.15)
- **Limonada:** "Esse princípio sugere o reconhecimento e a apropriação da contingência por aproveitar surpresas em vez de tentar evitá-las, superá-las ou adaptar-se a eles." (Sarasvathy, 2008, p.16)
- **Piloto de avião:** "Este princípio incentiva a confiar e trabalhar com o arbítrio humano como o principal impulsionador de oportunidades, em vez de limitar os esforços empresariais a explorando fatores exógenos como trajetórias tecnológicas e tendências socioeconômicas." (Sarasvathy, 2008, p.16)

Vendendo Produção, não Tempo: o Ponto de Virada de um empreendedor na Indústria Têxtil

Aos seus 13 anos, devido à separação dos seus pais, Isaac se viu no dever de ajudar sua mãe e seus irmãos, e ele nunca imaginou que isso o ajudaria no seu futuro empreendimento. Começou vendendo sorvetes, recebendo uma remuneração proporcional às suas vendas. Isaac logo percebeu que esse modelo de ganhos era mais eficiente do que um salário fixo, pois o produto tinha uma demanda consistente e suas habilidades de vendas eram notáveis.

Em seu emprego seguinte como jornalista, Isaac mais uma vez optou por ser remunerado através das vendas, entendendo que ela poderia crescer em paralelo com seu desempenho. Essa escolha estratégica reflete a preocupação de Isaac em alinhar seus ganhos com as demandas do mercado.

O ponto de virada ocorreu em seu último emprego na área têxtil, onde prestava serviços a uma empresa de confecção de roupas. Nesse ambiente, ele ganhava por peça produzida e complementou dizendo: "Eu não vendia o meu tempo, eu vendia minha produção. E foi nesse momento que percebi que precisava criar um negócio onde eu ganhasse na quantidade."

Ao examinar sua jornada, podemos observar a influência sutil dos princípios da *effectuation*. Desde a ênfase na remuneração vinculada às vendas até a adaptação estratégica do modelo de negócios para vender a produção, Isaac demonstrou uma mentalidade empreendedora alinhada com os fundamentos da *effectuation*. Essa abordagem de tomar decisões com base em recursos disponíveis e ajustar estratégias de acordo com o meio ambiente contribuiu significativamente para sua jornada empreendedora.

A Ascensão da Economia Brasileira: o Momento Oportuno para empreender

Devido a sua experiência de seis anos no seu último emprego na área têxtil, Isaac optou em empreender no mercado brasileiro, pois o mercado brasileiro é o sétimo maior produtor de vestuário no mundo e na época a economia do país estava em ascensão.

Tabela 1 – Países selecionados – Maiores produtores de vestuário do Mundo, em ordem decrescente do valor da produção de 2017 a 2020 (US\$ bilhões correntes)

Ranking	País	2017	2018	2019	2020	Minigráfico
1	China	309,112	263,268	274,218	284,932	
2	Bangladesh	-	58,484	-	69,554	
3	Itália	34,816	36,762	35,660	29,972	
4	Turquia	24,950	24,334	24,681	21,915	
5	Indonésia	15,473	17,155	18,462	17,721	
6	Vietnã	14,214	14,331	15,573	16,385	
7	Brasil	14,458	13,173	13,069	9,847	
8	E.U.A.	10,408	9,740	10,005	8,428	
9	Sri Lanka	7,267	8,261	7,876	7,234	
10	Alemanha	8,650	8,164	7,811	5,528	

Fonte: Elaborado pelo BNB/Etene, com dados da UNIDO (2020).

Nota: Índia, Coreia do Sul, Tailândia, França e Paquistão estavam sem informações disponíveis em 2020.

América Latina: crescimento anual do PIB – observado e projeções do FMI
(Em %)

Crescimento real do PIB (%)	Média 2000-2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p) ¹	2014 (p) ¹
América Latina e Caribe	3,7	-1,5	6,1	4,6	3,0	3,4	3,9
Argentina	3,9	0,9	9,2	8,9	1,9	2,8	3,5
Bolívia	3,7	3,4	4,1	5,2	5,2	4,8	5,0
Brasil	3,7	-0,3	7,5	2,7	0,9	3,0	4,0
Chile	4,5	-0,9	5,8	5,9	5,5	4,9	4,6
Colômbia	4,2	1,7	4,0	6,6	4,0	4,1	4,5
Equador	4,3	1,0	3,3	8,0	5,0	4,4	3,9
México	2,6	-6,0	5,3	3,9	3,9	3,4	3,4
Paraguai	2,7	-4,0	13,1	4,3	-1,2	11,0	4,6
Peru	5,6	0,9	8,8	6,9	6,3	6,3	6,1
Uruguai	2,1	2,4	8,9	5,7	3,8	3,8	4,0
Venezuela	4,8	-3,2	-1,5	4,2	5,5	0,1	2,3

Fonte: FMI. Elaboração: Ipea/Dimac/Gecon.
Nota: ¹p = previsão.

Fonte: FMI. Elaboração: Ipea/Dimac/Gecon.

Nota: ¹p = previsão.

Sua expertise na indústria têxtil pode se considerar como o princípio “Pássaro na mão”, orientando sua decisão de entrar em um mercado em que suas habilidades e conhecimentos eram claramente aplicáveis. Ao considerar o cenário econômico brasileiro em ascensão na época, sua decisão de empreender não foi apenas uma reação ao ambiente, mas uma ação proativa baseada em suas observações sobre a economia em crescimento e as oportunidades únicas oferecidas pelo mercado brasileiro.

Além disso, ele tinha muitos conhecidos que estavam empreendendo na área têxtil, e os seus conhecimentos não se limitavam apenas à costura, já que ao decorrer da sua trajetória ele aprendeu a fazer a modelagem, preparar o tecido, cortar, costurar e fazer o acabamento. Com essa facilidade de costurar uma roupa e com os conselhos da sua rede de contatos que o

informou sobre o mercado brasileiro têxtil, ele começou o seu negócio na década dos anos 2000.

A rede de contatos de Isaac, construída ao longo de sua jornada profissional, desempenhou um papel fundamental em sua decisão empreendedora. Além de possuir conhecimentos abrangentes no processo de confecção de roupas, ele recebeu conselhos valiosos de sua rede, exemplificando a "colcha de retalhos" da *effectuation*. Essa cooperação estratégica com sua rede permitiu a Isaac tomar decisões informadas e se adaptar às nuances do mercado.

Entre Agulhas e Tendências: o Universo da Modinha *fast fashion*

Atualmente, Isaac diversifica suas atividades em dois segmentos do mundo têxtil. No primeiro, atua como prestador de serviços, oferecendo uma abordagem flexível ao realizar orçamentos detalhados, considerando cuidadosamente custos fixos, variáveis, margem de lucro e margem de contribuição. Essa flexibilidade de meios reflete a habilidade *effectual* de ajustar suas estratégias financeiras de acordo com as necessidades específicas de cada confecção.

Sua segunda atuação no universo têxtil se concentra na produção própria de roupas, especificamente no mercado *fast fashion*, mais conhecido como "modinha". Aqui, Isaac demonstra uma preocupação cuidadosa com o meio ambiente de negócios. Ele reconhece a necessidade de permanecer atento às tendências de consumo rápido, lançadas em novelas de TV e redes sociais, visto que existe a possibilidade de ficar com a mercadoria "parada" devido a esse tipo de produto possuir um ciclo de vida bastante curto e passar por suas cinco fases distintas: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio em menos de 4 meses.

Ao lidar com a produção própria de roupas, Isaac aplica o princípio "Piloto de Avião" da *effectuation*. Consciente dos riscos associados ao ciclo de vida curto desses produtos, ele adota estratégias para manter uma produção eficiente, evitando a possibilidade de mercadorias "paradas". Sua abordagem destaca a capacidade de pilotar ativamente seu negócio, ajustando-se de forma ágil às condições do mercado.

A localização estratégica da loja do Isaac que se encontra no Brás em um shopping, reconhecido como um dos maiores centros comerciais de roupas na Grande São Paulo. Essa escolha permite ao Isaac aproveitar o fluxo constante de potenciais clientes, revelando como ele utiliza sua localização como um meio estratégico para promover suas vendas.

Do Almejado ao Inesperado: a Internet como aliada

Nas palavras do Isaac: "Sempre existe um espaço para um crescimento exponencial, porém no momento não sinto que estou crescendo, porém estou bem encaminhado."

Quando Isaac chegou ao Brasil só tinha almejado abrir sua oficina de costura com a única finalidade de ser um fabricante para outras lojas, pois na visão dele era onde ele teria maior lucratividade. Entretanto, vendo os seus colegas além de fabricar para outras lojas, eles fabricavam para si próprio e vendiam no Brás, e assim ele notou que o comércio têxtil é gigante e todos têm a possibilidade de entrar nesse mercado ao lado de empresas consolidadas e bilionárias.

Essa ampliação de perspectiva ilustra sua mentalidade *effectual* de enxergar oportunidades onde inicialmente não as considerava. Na visão dele a Internet veio para democratizar a oportunidade para todos, pois antigamente para você fazer um anúncio na TV você tinha que desembolsar

bastante dinheiro dessa forma, poucas empresas anunciavam: agora com menos de R\$ 30 por dia você pode aparecer para mais pessoas e com uma maior taxa de qualificação. Essa percepção destaca uma mentalidade adaptativa e orientada para oportunidades

Laços Além do Sangue: a Dependência Inicial nos Entes Queridos para o Sucesso Inicial

Ao inicializar o seu empreendimento, Isaac disse que sua família foi um dos pilares mais importantes. Em seguida foi os seus amigos, ele ainda se lembra quando pediu para o seu irmão mais velho ir contratar novos costureiros para sua nova oficina e, na época, ele tinha que ir até a fronteira do Brasil e Bolívia, pois eles já estavam familiarizados com os seus conterrâneos e o idioma não seria uma barreira para ambas as partes.

E quando ele precisou de dinheiro emprestado para o seu empreendimento o seu irmão ficou bastante contente em poder ajudá-lo, e a sua mãe também o ajudou bem no início com o dinheiro do aluguel da oficina, além do mais, quando ele precisou dos seus primeiros costureiros os seus amigos que já tinham trabalhado com ele em outras oficinas, ficaram à disposição para trabalhar com ele. Esse é o princípio "pássaro na mão" o qual se destaca a aplicação de utilizar os recursos disponíveis ao seu redor, tornando a família e os amigos parte integrante do suporte inicial ao seu empreendimento.

Entretanto, ele admite que muitas pessoas assim como sua família e amigos podem ajudar a voar. Mas também podem ajudar a descer e muitas vezes eles não fazem isso por maldade, apenas por medo que você fracasse, pois nenhuma mãe ou pai quer ver o filho fracassar em algo na vida, e, por essa razão, muitas vezes, eles desmotivam o empreendedor inconscientemente com medo do desconhecido.

A reflexão de Isaac sobre o papel potencialmente ambíguo da família e dos amigos também reflete uma preocupação com o meio ambiente de empreendimento. Essa conscientização demonstra uma mentalidade *effectual* ao avaliar o meio ambiente e adaptar-se a ele.

Ele conclui dizendo que "as pessoas que você acredita que não iriam te ajudar muito são as que mais te ajudam." Ele informa que quando precisou alugar um imóvel na época foi necessário comprovar sua renda, porém como ele é estrangeiro e tinha pouco tempo no Brasil ele não conseguia comprovar, contudo, um conhecido dele que já tinha bastante tempo no país o informou que poderia ser o fiador e iria alugar o comércio para ele. Essa colaboração ressalta a importância de contar com os recursos e conhecimentos da rede de contatos. Isso se refere ao princípio da "colcha de retalhos"

Crescimento Compartilhado: a Estratégia de Terceirização para Suprir Demanda

Na sua extensa carreira, Isaac percebeu que uma das coisas mais importantes nesse meio são os seus colaboradores, pois sem eles a produção não vai em frente, e como diz um provérbio africano "Se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá acompanhado." E claro, nem sempre os colaboradores vão ficar satisfeitos com sua liderança e algumas vezes eles podem tentar prejudica-lo, porém, existe um meio-termo em que ambos patrão e colaborador estarão satisfeitos.

Ao mencionar as dinâmicas desafiadoras entre patrão e colaborador, Isaac reconhece a complexidade das relações laborais. Essa compreensão reflete o princípio "piloto de avião", mostrando que ele está ciente dos desafios da liderança e está ativamente ajustando sua abordagem para manter um equilíbrio satisfatório entre ambas as partes.

Atualmente como sua empresa está em crescimento, e para suprir sua demanda, ele contrata outras oficinas para dar conta da produção, ou seja, terceiriza a mão de obra para certas ocasiões e temporadas. Essa abordagem está em sintonia com o princípio "colcha de retalhos", onde ele reconhece a necessidade de contar com outros recursos, como colaboradores e parceiros, para alcançar objetivos de longo prazo.

Passo a Passo: a Jornada de Dois Meses até a Realização do Sonho

Isaac já tinha clareza de que fundaria sua própria oficina de costura muito antes de angariar seu primeiro cliente. Ele visionava como seria o empreendimento e onde estaria situado. Antes de inaugurar sua oficina, trabalhava para outra empresa de costura e, ao perceber que esta não conseguia dar conta da demanda, identificou uma grande oportunidade. Estava convicto de que era o momento de empreender, embora ainda faltasse um elemento crucial: uma empresa para a qual pudesse confeccionar as roupas. Entretanto, de acordo com o princípio do "Pássaro na mão", Isaac iniciou com o que já possuía: suas habilidades em costura e o conhecimento do mercado. Enquanto trabalhava para outra empresa de costura, visualizou a demanda latente e percebeu que poderia preenchê-la com sua própria oficina. Sua decisão de empreender baseava-se nos recursos disponíveis.

Um dia, o irmão mais velho de Isaac, que também trabalhava na mesma oficina de costura, informou-lhe que o fornecedor que abastecia a empresa no qual eles trabalhavam estava no Bom Retiro. Nesse momento, Isaac se dirigiu ao encontro do fornecedor e o comunicou que estava abrindo sua própria oficina de costura e poderia suprir a produção

que a empresa atual não conseguia, ele transformou uma situação casual em uma oportunidade de negócio. O fornecedor, interessado, queria saber detalhes sobre a oficina e os maquinários que ele possuía, pois isso era uma das coisas mais importantes para ter uma noção da produção que ele poderia realizar. Aqui, Isaac aplicou o princípio da "perda tolerável". Mesmo sem oficina ou maquinário, afirmou com ousadia que os adquiriria em breve. O fornecedor meio embaçado ao ouvir esse tipo de resposta decidiu dar um voto de confiança e passou o seu contato para Isaac, atitude que reflete a disposição de assumir riscos calculados em direção ao empreendimento.

A reviravolta aconteceu dois meses depois, quando Isaac conseguiu um local para a oficina e adquiriu as máquinas. Ele contactou o fornecedor e a parceria floresceu pelos próximos oito anos. A história de Isaac personifica o princípio "Pássaro na mão". Ele construiu sua oficina gradualmente, reunindo recursos à medida que avançava.

A Dança com o Dólar: Desafios e Estratégias na Precificação

No começo a forma de precificação era diferente, diz o Isaac quando um cliente fazia um pedido, ele analisava quantas peças ele poderia fazer por um metro de tecido e quanto seriam os custos fixos e variáveis, e em quanto tempo seria produzido, pois o tecido está atrelado ao dólar e por se tratar de uma matéria-prima importada por isso sua precificação poderia oscilar bastante.

Atualmente sua precificação mudou um pouco e está indo muito bem. Agora ele pesa o tecido, calcula os custos fixos e variáveis e ele agrega mais 25% a 30%. Dessa forma ele consegue fugir da oscilação do dólar e assim mantém uma lucratividade para o seu negócio.

Esse princípio ilustra a "limonada", adaptando-se proativamente às demandas do mercado. Ao reconhecer a volatilidade do dólar, Isaac demonstra a disposição de aceitar uma "perda tolerável". Ele ajusta sua abordagem de precificação para evitar os impactos negativos das oscilações cambiais, evidenciando uma postura realista diante das incertezas do mercado.

Desafios da confecção: qualidade e prazo os fatores determinantes para o sucesso

No seu segmento principal de confecção de roupa, um dos fatores mais críticos são o prazo e a qualidade, pois se uma empresa o contratou para entregar 5.000 peças em um uma semana, caso ele não entregue, pode haver multas ou o cancelamento do pedido. Portanto, o prazo é muito importante. Já a qualidade é muito importante, pois se a confecção não estiver boa o cliente vai pedir para arrumar a peça e dependendo da sua exigência ele não volta mais a fazer negócios, então ele precisa ter cuidado na hora de fazer sua confecção.

Em sintonia com o princípio "Piloto de avião", Isaac assume total controle sobre a performance da confecção, reconhece que cumprir prazos é vital para a satisfação do cliente e o sucesso de seu empreendimento. Contratos que exigem a entrega de grandes quantidades em curtos períodos de tempo colocam pressão sobre a eficiência operacional, sendo o atendimento ao prazo uma consideração estratégica. Quanto à qualidade, ele compreende que a qualidade insatisfatória pode resultar em retrabalho, afetando negativamente a relação com os clientes e potencialmente levando à perda de negócios.

No seu segundo negócio que está ligado à moda *fast fashion* ("modinha"), ele precisa estar atento às tendências do momento, pois cada dia

que ele demora para fazer um modelo é um dia que ele não fatura e por essa razão é preciso ter pelo menos oito modelos diferentes e em seguida descartar os que não tiveram adesão do público e produzir mais deles. Por isso, o planejamento e controle de produção são muito importantes para o seu negócio, pois pior que não ter modelos novos para vender é ter bastante modelos que ninguém quer comprar.

Então, pode se observar que ele demonstra a importância de se adaptar às tendências, de modo alinhado com o princípio da "Limonada", segundo o qual se reconhece a importância de se adaptar ao mercado em constante mudança.

Conexões que Transformam: a Influência Poderosa da Rede de Contatos

Nesses quase 20 anos na área têxtil uma coisa que fez muita diferença para o negócio do Isaac foi sua rede de contatos, pois graças a isso ele conseguiu fazer melhorias e aperfeiçoar alguns processos. Um caso que ele destaca em específico está relacionado à produção, pois mesmo ele tendo mais pessoas trabalhando com ele, o seu colega que também empreende na confecção de roupas conseguia produzir mais com menos pessoas. Sem conseguir entender como isso era possível, Isaac pediu para o seu colega mostrar como ele realizava sua produção, e ao chegar no local ele realmente percebeu que os anos de experiência que o seu colega tinha faziam bastante diferença, pois mesmo Isaac conhecendo bastante sobre costura, ele não conhecia otimização de processos.

A interação com seu colega evidencia o princípio da "Limonada" quando Isaac transforma uma situação inicial de desconhecimento sobre otimização de processos em uma oportunidade de aprendizado. Ao visitar

o local de produção de seu colega, Isaac absorve conhecimentos valiosos sobre eficiência e otimização, adaptando essas lições à sua própria abordagem de empreendedorismo.

A partir desse instante, sempre que ele tinha uma decisão importante, ele pedia sugestões para todos os colegas e amigos empreendedores que tinham mais experiência que ele na área da confecção. A atitude de Isaac de buscar sugestões de colegas e amigos empreendedores mais experientes na área destaca o princípio do "Colcha de retalhos". Ele reconhece que, apesar de seu conhecimento raso e sem referências sólidas na otimização de processos, ele pode se beneficiar da experiência de outros nessa área.

Teoria e Prática: A Fórmula de Sucesso para qualquer Empreendedor Iniciantes

Fazendo uma retrospectiva na sua trajetória, Isaac compreende que se fosse para começar tudo de novo ele não negligenciaria a parte teórica do seu negócio, pois como ele foi aprendendo tudo que ele sabe apenas pela suas experiências vividas isso o prejudicava em cenários que ele nunca tinha vivido, entretanto, se ele tivesse um pouco mais de conhecimento teórico não tomaria decisões apenas levando em conta o empirismo como uma verdade e utilizaria o racionalismo com suas experiências para assim tomar uma melhor decisão.

A compreensão de Isaac sobre a importância de conhecimento teórico sugere uma postura de "perda tolerável" em relação a tempo e recursos necessários para obter tal conhecimento. Ele reconhece que investir tempo na aprendizagem teórica representa um investimento aceitável, considerando os benefícios a longo prazo em termos de tomada de decisões mais eficientes.

Além disso, outro fator que Isaac enxerga como importante caso ele estivesse começando do zero seria priorizar o seu *networking*, pois por meio da sua rede de contatos ele teve acesso a grandes oportunidades, compartilhamento de informações e apoio quando foi necessário, sendo assim, ele não tem dúvida que uma das coisas mais importantes para qualquer empreendedor é ter um bom *networking*. Ao destacar a importância do *networking* em sua jornada empreendedora, Isaac exemplifica o princípio da "Colcha de retalhos". Ele construiu uma rede sólida de contatos ao longo do tempo, aproveitando oportunidades e suporte provenientes dessas conexões.

Em um mundo cada vez mais incerto, o *effectuation* é uma bússola que orienta os empreendedores, proporcionando não só um conjunto de princípios, mas uma mentalidade transformadora. A jornada de Isaac é um exemplo inspirador de como o *effectuation* pode estimular a inovação, a adaptação e o potencial empreendedor que existe em cada um de nós. Esse capítulo não é só a história de um empreendedor, é um convite para que você também abrace o *effectuation*, aproveite as oportunidades e siga o seu próprio caminho em direção aos seus sonhos.

BENVENUTI

Naiara Torres Oliveira
Guilherme Moura

Introdução

Este capítulo narra a incrível trajetória empreendedora de Sueli, uma mulher que, mesmo diante das adversidades, transformou sua vida e a de sua família através do empreendedorismo. Sueli, inicialmente uma dona de casa, encontrou no acaso e na sua determinação uma maneira de criar um negócio de sucesso. Sua história é analisada à luz do conceito de *effectuation* no empreendedorismo, explorando como ela, de maneira intuitiva, aplicou princípios-chave desse modelo.

Antes de adentrarmos nos pormenores da trajetória empreendedora de Sueli, torna-se necessário contextualizar sua existência. A migração para São Paulo, sua instrução limitada e as influências sociais que a compeliavam a questionar sua valia no seio familiar constituem elementos fundamentais para a apreensão de suas motivações e desafios iniciais como empreendedora. Sueli nasceu no interior de Minas Gerais, em um pequeno vilarejo onde sua família vivia basicamente da agropecuária

familiar. De uma família bem grande, ao todo 14 irmãos, desde muito cedo teve de aprender a lidar com recursos limitados. Muito jovem, Sueli se mudou para São Paulo em busca de oportunidade de uma vida melhor. Aos 16 anos, e praticamente com a roupa do corpo, veio morar junto com sua irmã mais velha, que vivia aqui há alguns anos. Logo que chegou a São Paulo, Sueli começou a trabalhar como diarista e cuidadora de crianças. Em Minas, ela não teve oportunidade de estudar. Por ter vergonha de sua falta de estudo, matriculou-se, em São Paulo, em uma escola onde conseguiu concluir o ensino fundamental. Conheceu seu esposo José aos 20 anos e decidiram morar juntos. Aos 21 anos, teve seu primeiro filho e, quatro anos, depois seu segundo filho. Sempre foi esposa e mãe muito dedicada, empenhada em fazer o melhor para a sua família. Cuidava da casa, dos filhos e do esposo com todo amor e carinho, mas sentia que isso não era o suficiente e queria encontrar uma forma de contribuir também na renda familiar.

A trajetória empreendedora de Sueli, desde a venda inicial de coxinhas até a consolidação de sua marca Sueli Salgados e, posteriormente, Benvenuti Salgados, é uma ilustração vívida da aplicação prática dos princípios do *effectuation* no ambiente de negócios. Desenvolvido por Saras Sarasvathy, o *effectuation* destaca uma abordagem mais flexível e orientada para os meios disponíveis, em contraste com a abordagem causal tradicional, que parte de metas fixas e busca meios para atingi-las.

Sueli, empreendedora e fundadora na Benvenuti Salgados



Fonte: imagem concedida pela própria Sueli.

Como tudo começou, um *insight* que mudou o jogo

O caminho de Sueli no mundo empreendedor, que se iniciou com a modesta venda de coxinhas em sua própria casa, culminou em um negócio familiar com duas marcas: Sueli Salgados e Benvenuti Salgados, uma jornada repleta de desafios, aprendizados e conquistas notáveis. O ponto de partida para a criação de seus empreendimentos reside em um acontecimento inesperado: o acidente de carro de Sueli. Esse incidente, longe de ser uma mera adversidade, tornou-se um ponto de inflexão crucial em sua vida. Enquanto lidava com as emoções decorrentes do acidente, Sueli

recebeu um *insight* valioso de seu filho mais velho, na época com apenas 6 anos, que sugeriu a venda das deliciosas coxinhas que ela preparava com tanto carinho em noites de sábado quando a família se reunia. Movida por uma mistura de necessidade financeira e a vontade de provar a si mesma que poderia contribuir significativamente para a renda familiar, Sueli, com apenas dez reais em mãos, iniciou a produção das primeiras 150 coxinhas. Esse ato aparentemente simples, mas carregado de determinação, revelou-se o ponto de partida para uma jornada empreendedora notável.

Intuitivamente, apesar de ter zero experiência, após uma noite em claro pensando no *insight* dado por seu filho, ela acordou com uma estratégia de negócios estabelecida: vender coxinhas congeladas, em pequenas quantidades, como opção de um lanche gostoso e rápido.

Quando seu esposo acordou, ela lhe pediu 10 reais sem revelar o porquê do dinheiro, mas já tinha tudo na cabeça: era o investimento que ela precisava para começar a sua produção. Imediatamente, foi ao mercado e comprou os ingredientes necessários para produzir suas primeiras 150 coxinhas, divididas em pacotes de 10 unidades. Com uma placa feita em tecido e pendurada em seu portão, anunciou a venda de seu produto: "Vendem-se coxinhas: 10 unidades por 2,00". Ao fim do primeiro dia, Sueli conseguiu vender 8 pacotes. Assim, os 10 reais iniciais já haviam se transformado em 16 reais.

Quando seu esposo chegou do serviço, contou a ele a novidade com um sorriso no rosto. A partir daquele momento, ela iria conseguir contribuir com a renda familiar. Entretanto, o casal acabou definindo que, até que as coxinhas tivessem um resultado expressivo, todo dinheiro arrecadado seria reinvestido no negócio. Ao fim do primeiro mês, o freezer de sua velha geladeira estava cheio de coxinhas e ela já havia transformado os 10 reais iniciais em 600 reais. Como parâmetro de comparação, o salário mínimo

na época era 160 reais, e seu esposo, como cobrador de ônibus, ganhava aproximadamente seis salários mínimos.

A escolha de vender os salgados congelados em pacotes, a preços acessíveis, evidenciou a criatividade de Sueli e a compreensão intuitiva que ela tinha do mercado. Sua primeira incursão no empreendedorismo provou ser um sucesso imediato, visto que as vendas iniciais geraram retornos financeiros que excediam as expectativas.

É crucial destacar que, nesse estágio inicial, Sueli demonstrou claramente princípios do *effectuation* no empreendedorismo, como o *bird in hand*, que destaca a importância de começar com o que se tem, aproveitando os recursos disponíveis no momento. Sueli solicitou os 10 reais a seu esposo sem lhe explicar o motivo e, ao ver os resultados, formou parcerias familiares para garantir o reinvestimento na operação, movimentos que claramente representam essa abordagem. Ela não esperou por condições ideais ou por um plano detalhado; em vez disso, agiu com base no que estava ao seu alcance imediato. Esta atitude é alinhada com as ideias de grandes pensadores do empreendedorismo, como Peter Drucker, que enfatiza a importância de começar com recursos existentes para criar algo significativo. Sarasvathy (2001) destaca que os empreendedores que seguem o modelo de *effectuation* têm uma predisposição para agir com base nos recursos disponíveis, criando oportunidades a partir do que já está ao seu alcance.

A expansão gradual

Com o êxito inicial, Sueli se deparou com o desafio de administrar a crescente demanda por suas coxinhas, destacando a necessidade de aplicar conceitos fundamentais da administração para otimizar seus processos e

expandir sua operação. No segundo mês, ao perceber que sua geladeira não seria suficiente para atender à demanda de vendas, ela adotou uma abordagem proativa, decidindo investir na aquisição de um freezer para ampliar seu espaço de armazenamento.

Nesse contexto, o conceito de gestão de operações desempenha um papel crucial. Ao reconhecer a limitação de sua infraestrutura existente, Sueli demonstrou uma perspicácia administrativa ao tomar medidas para aprimorar sua capacidade de produção e atender à crescente demanda de maneira eficaz. Essa decisão estratégica é congruente com os princípios da administração operacional, que preconizam a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos empresariais.

Com o novo espaço de armazenamento à disposição, Sueli identificou uma oportunidade adicional de expandir sua base de clientes. Aqui, entra em cena o conceito de marketing, a partir do qual ela adotou uma estratégia inovadora de venda direta. A decisão de vender os produtos de porta em porta reflete uma compreensão aguçada do mercado e a disposição de explorar novos canais de distribuição para alcançar um público mais amplo.

Ao incorporar elementos da teoria do *effectuation*, Sueli abraçou a noção de *bird in hand* ("pássaro na mão") ao reconhecer os recursos disponíveis imediatamente. Seu movimento para a venda direta pode ser interpretado como uma estratégia de *affordable loss* ("perda acessível"), ou seja, ela investiu recursos de maneira cautelosa, testando o mercado sem comprometer excessivamente seus recursos. Essa mentalidade está alinhada com os princípios do *effectuation*, uma abordagem empreendedora que enfatiza a utilização criativa dos meios disponíveis.

Mesmo diante de obstáculos iniciais e uma série de recusas, Sueli perseverou, evidenciando uma qualidade essencial na administração: a resiliência. A resiliência organizacional é um conceito-chave na

administração contemporânea, destacando a capacidade de uma empresa se adaptar e prosperar frente a desafios e adversidades. A atitude resiliente de Sueli também se alinha com o princípio do "piloto no avião" do *effectuation*, segundo o qual empreendedores assumem o controle ativo de seu destino, ajustando-se às circunstâncias de forma dinâmica.

Um aspecto fundamental da administração estratégica é a capacidade de avaliar e gerenciar riscos. Ao optar por vender de porta em porta, Sueli estava conscientemente assumindo riscos calculados, abordagem alinhada com a ideia de *crazy quilt* ("colcha de retalhos") do *effectuation*, que incentiva a exploração de oportunidades de forma não linear, combinando diferentes recursos e estratégias para alcançar objetivos específicos.

A história de Sueli, ao convergir com o princípio do "piloto no avião", ressalta a importância de empreendedores serem agentes ativos na criação de seu próprio destino. A abordagem *pilot in the plane* implica não apenas reagir às circunstâncias, mas também influenciar proativamente o curso das operações empresariais, mentalidade alinhada com a visão de empreendedores visionários, como Elon Musk, que enfatizam a importância de manter o controle estratégico sobre o direcionamento do negócio.

Além disso, a capacidade de Sueli de lidar com os "nãos" iniciais e persistir na busca pelo "sim" destaca a importância da negociação e da persuasão na administração. Conceitos como "poder de influência" e "habilidades interpessoais" desempenham um papel significativo aqui, mostrando como uma abordagem eficaz de relacionamento com o cliente pode superar obstáculos e criar oportunidades.

Conceitos fundamentais da administração, assim como princípios do *effectuation*, são aplicados na narrativa de Sueli, que ilustra a importância da visão empreendedora. Ao adotar uma abordagem adaptativa, assumir riscos calculados e manter o controle proativo sobre seu destino, Sueli

personifica elementos essenciais tanto da teoria da administração quanto do *effectuation*, destacando a interconexão dinâmica desses modelos conceituais na prática empresarial.

Transformando dificuldades em oportunidades

Com o passar dos anos e o êxito consolidado em seu empreendimento, a trajetória da família de Sueli reflete a gestão eficaz de um negócio, além de incorporar princípios essenciais da administração, evidenciando a interconexão dinâmica entre a prática empresarial e conceitos do *effectuation*.

O sucesso alcançado resultou em uma renda familiar mais equilibrada, tendo Sueli desempenhado um papel fundamental para a consecução desse feito. A sinergia entre a receita gerada pelo negócio de salgados e o salário do esposo permitiu conquistas significativas, como a troca de veículo, a finalização da construção da residência e a promoção de uma qualidade de vida superior para os filhos. Nesse contexto, a administração financeira e a gestão de recursos emergem como elementos cruciais para amparar o crescimento sustentável da família.

No entanto, houve uma reviravolta quando o esposo de Sueli enfrentou problemas de saúde, tendo que se afastar do trabalho. Inicialmente, o que parecia uma dificuldade revelou-se uma oportunidade, destacando a importância da adaptação e da visão empreendedora em momentos desafiadores. Aqui, o conceito de empreendedorismo corporativo entra em cena, pois a família identificou a chance de expandir suas operações ao abrir uma lanchonete.

A decisão de investir na nova empreitada, mesmo sem conhecimento prévio, evidencia, além da disposição para assumir riscos, uma mentalidade

empreendedora. A teoria do efeito é novamente evidente, uma vez que a família de Sueli operou com base nos recursos disponíveis, aproveitando a habilidade do esposo para auxiliar na produção de salgados. A abertura da lanchonete exemplifica a aplicação prática do conceito de *crazy quilt* ("colcha de retalhos") do *effectuation*, combinando recursos de maneira criativa para explorar uma nova oportunidade de negócio.

A gestão estratégica da nova empreitada envolveu aspectos como análise de mercado, definição de proposta de valor e garantia da qualidade do produto e atendimento. Aqui, Sueli destaca três pontos-chave para o sucesso: a qualidade do produto, o atendimento ao cliente e a crença inabalável no êxito de suas ações. Esses princípios alinham-se com conceitos fundamentais da administração estratégica, enfatizando a importância da qualidade, do serviço ao cliente e da visão empreendedora para alcançar vantagem competitiva.

A narrativa de Sueli também ilustra a importância da gestão de crises, componente vital da administração contemporânea. Ao enfrentar a adversidade da doença do esposo, a família superou a dificuldade, transformando-a em uma oportunidade de expansão e crescimento.

A abordagem proativa de Sueli, mesmo diante de desafios, ressoa novamente o princípio do "piloto no avião" do *effectuation*. Ao assumir o controle ativo da situação, ajustando-se às circunstâncias e aproveitando as oportunidades, ela personifica a essência da liderança empreendedora. Essa mentalidade também se alinha com os ensinamentos de líderes visionários, como Elon Musk, que defendem a necessidade de adaptabilidade e proatividade para moldar o curso do negócio.

Imagem do primeiro ponto de venda da família - Sueli Salgados



Fonte: Benvenuti.

Desafios de um negócio familiar

A ascensão bem-sucedida da loja de Sueli proporcionou estabilidade financeira para sua família, permitindo que seus filhos ingressassem na faculdade e desfrutassem de uma melhor qualidade de vida. No entanto, a prosperidade financeira coexistia com um ônus significativo - o excesso de trabalho que resultava em conflitos conjugais. A tensão escalou a ponto de os filhos sentirem a necessidade de intervir e buscar uma solução para os desencontros familiares. A solução inovadora surgiu na forma de uma fábrica para a produção dos salgados, uma estratégia destinada a reduzir a carga de trabalho e, por conseguinte, diminuir o estresse vivenciado pelo casal.

A iniciativa de criar uma fábrica para otimizar a produção dos salgados é um exemplo tangível da aplicação de conceitos de administração

na resolução de problemas organizacionais e familiares. O reconhecimento da necessidade de melhorar a eficiência operacional é um princípio fundamental da administração, e a decisão de implementar uma solução estruturada ilustra a aplicação prática desses conceitos.

O filme *Fome de Poder*, que serviu como inspiração para essa estratégia, destaca a importância da engenharia por trás da produção de alimentos, proporcionando uma visão sistêmica do funcionamento de uma cadeia de *fast-food*. Ao aplicar esse *insight* ao seu negócio de salgados, Sueli e sua família buscaram reduzir a carga de trabalho e aprimorar a eficiência e a escala de produção.

A transição para uma fábrica de salgados, além de envolver questões operacionais, teve implicações significativas nas dinâmicas familiares. O fato de os filhos terem desempenhado um papel ativo na busca por uma solução revela a sensibilidade para com os desafios familiares e a importância de incorporar abordagens participativas na administração. A gestão de conflitos familiares torna-se, assim, uma parte integral da estratégia global de administração da família.

A inspiração retirada do sucesso dos irmãos McDonald, conforme retratado no filme, destaca a influência do empreendedorismo corporativo na formulação de estratégias de negócios. Os fundamentos por trás do crescimento exponencial da rede de *fast-food* McDonald's incluem eficiência operacional, padronização de processos e atenção meticulosa aos detalhes. Ao buscar replicar esses princípios na produção de salgados, a família de Sueli adotou uma abordagem empreendedora centrada na eficiência e na inovação operacional.

A implementação bem-sucedida da fábrica de salgados também evidencia a aplicação do *effectuation*, especialmente no que diz respeito ao princípio do "crazy quilt" ("colcha de retalhos"). A família, ao se adaptar às

circunstâncias e explorar uma solução não convencional, utilizou criativamente os recursos disponíveis para alcançar seus objetivos. O fato de o plano ter sido concebido enquanto assistiam ao filme *Fome de Poder* exemplifica como experiências externas podem inspirar inovações internas, uma característica essencial do *effectuation*.

Além disso, a estratégia de criar uma fábrica de salgados reflete a aplicação do princípio do "piloto no avião" do *effectuation*. Ao assumir o controle ativo da situação, ajustando-se às necessidades da família e influenciando proativamente o curso das operações, a família de Sueli demonstrou uma capacidade inata de liderança empreendedora.

A qualidade do produto e o atendimento ao cliente, princípios fundamentais da administração estratégica, continuaram sendo pontos-chave para o sucesso do empreendimento. Mesmo com a transição para uma abordagem mais industrializada, a família manteve o foco na excelência do produto e na satisfação do cliente, preservando elementos cruciais para a fidelidade do consumidor e a reputação do negócio.

Nova geração, o salto para o empreendedorismo

Com a fábrica em operação, Gabriel, o filho mais novo de Sueli, que a princípio trancaria a faculdade por apenas seis meses para ensinar seus pais a operar o maquinário e, depois, retornaria para seu curso de engenharia elétrica, percebe ali uma grande oportunidade negócio. Ele decide não mais voltar para a faculdade de engenharia e sim estudar mais sobre gestão de negócios, e, paralelamente a isso, começa a buscar pontos para a abertura de uma nova unidade de loja.

Pensando em expansão e crescimento, Gabriel decide criar uma nova marca mais comercial. Surge, então, a Benvenuti Salgados, uma loja com

preços acessíveis e com a mesma qualidade de produtos e atendimento que já havia consolidado a loja de seus pais. O *slogan* "Um amor a cada mordida" evidencia a relevância da qualidade e do preço dos produtos desde o surgimento da marca.

Após o sucesso da primeira loja Benvenuti Salgados, Guilherme, filho mais velho de Sueli, que atuava no ramo de gestão de projetos em uma empresa de arquitetura, decide fazer uma transição de carreira para também se voltar ao negócio da família, partindo para a abertura de uma segunda unidade.

Imagem dos pontos de venda da Benvenuti



Fonte: Benvenuti.

O sucesso da estratégia de Sueli e seu esposo em decidirem abrir uma lanchonete, apesar de muito desafiadora, trouxe muitas oportunidades a família: com o aumento da demanda, veio a profissionalização e automatização dos processos, dando espaço para a manutenção da marca Sueli Salgados e criação da Benvenuti Salgados. Nesse período, Sueli, auxiliada por sua família, demonstrou a habilidade de utilizar o princípio da *crazy quilt* ("colcha de

retalhos") do *effectuation*, que encoraja empreendedores a formar parcerias e alianças com base nos recursos disponíveis. Ademais, essa abordagem está alinhada com a perspectiva de grandes empreendedores colaborativos, como Steve Jobs, que destacava a importância de construir equipes talentosas e formar parcerias estratégicas. Sueli, ao envolver ativamente sua família na produção e expansão do negócio, compreendeu intuitivamente a força da "crazy quilt" para enfrentar os desafios e explorar oportunidades.

Com a entrada dos filhos de Sueli no negócio, surgiu a oportunidade de inovação. A decisão de automatizar a produção dos salgados demonstrou uma visão estratégica e a busca pela eficiência operacional. O envolvimento do filho mais novo, Gabriel, que inicialmente planejava apenas uma contribuição temporária, acabou por resultar em uma visão expandida para o negócio. Novamente, a história de Sueli se entrelaça com a ideia de "pilot in the plane", pois a família adaptou suas estratégias para incorporar novas oportunidades. A criação da fábrica para atender à crescente demanda ilustra a habilidade de Sueli em ajustar sua abordagem para enfrentar desafios e capitalizar oportunidades emergentes.

O presente e o futuro

A trajetória da Benvenuti e Sueli Salgados, atualmente empresas consolidadas, revela uma jornada empreendedora marcada por conquistas notáveis. A fábrica, com uma produção mensal que ultrapassa 100.000 salgados, e as três lojas que, em conjunto, geram um faturamento anual de 2.4 milhões, são testemunhos tangíveis do sucesso alcançado. Com um retorno médio entre 14% a 20%, a sustentabilidade financeira e o crescimento constante são indicadores robustos do impacto positivo que a liderança empreendedora de Sueli teve no negócio.

O sucesso duradouro da Benvenuti e Sueli Salgados está intrinsecamente conectado ao legado empreendedor de Sueli, uma líder visionária que transformou desafios iniciais em oportunidades de negócios bem-sucedidas. Essa capacidade de transformar adversidades em pontos de virada estratégicos ressoa com o conceito de "affordable loss" ("perda acessível") do *effectuation*, segundo o qual a disposição para assumir riscos calculados é fundamental para a inovação e o crescimento.

O impacto da visão intuitiva de Sueli é evidente na evolução do negócio. A decisão de diversificar as operações, passando de uma loja para uma fábrica e, posteriormente, expandindo para múltiplas lojas, reflete uma habilidade singular de antecipar oportunidades de mercado e se adaptar às demandas em constante mudança. Ademais, isso se alinha com o princípio do "piloto no avião" do *effectuation*, isto é, empreendedores não apenas reagem ao ambiente, mas também moldam proativamente o curso de suas operações.

A disposição para assumir riscos calculados é evidente no retorno médio sólido de 14% a 20%, indicando que as decisões estratégicas ao longo do tempo foram assertivas e vantajosas do ponto de vista financeiro. Essa mentalidade empreendedora, fundamentada no *effectuation*, destaca como a coragem para experimentar e aceitar perdas potenciais contribui para o sucesso sustentável.

A adaptabilidade ao longo da jornada empreendedora é um componente-chave que se destaca na história de Sueli e da Benvenuti Salgados. A capacidade de ajustar estratégias conforme as circunstâncias mudam é crucial para a resiliência e a longevidade nos negócios. A flexibilidade para evoluir de uma loja para uma fábrica, responder às demandas do mercado e abraçar novas oportunidades é um testemunho da aplicação prática dos princípios do *effectuation*.

O impacto social e econômico do empreendedorismo de Sueli é substancial. Além de proporcionar sustento para sua família, a expansão da Benvenuti Salgados resultou na criação de empregos e na contribuição para a economia local, aspecto que destaca a interseção entre a liderança empreendedora e o impacto social positivo, um tema relevante na administração contemporânea.

Análise do negócio

Diversos fatores fizeram com que Sueli obtivesse sucesso em sua jornada, alguns deles de cunho interpessoal, como visão empreendedora, confiança, perseverança, dedicação e amor ao negócio (pontos fundamentais para o sucesso de qualquer negócio), outros de cunho mercadológico, fazendo com que seu negócio se diferenciasse dos demais. Abordaremos esses fatores a partir da análise de recortes de vários momentos de sua jornada.

Análise do início do negócio

Seu empreendimento começou nos anos 90, quando a internet, a informação e o transporte não eram de fácil acesso. O mercado de lanches em casa era basicamente dominado por pizzarias e carros de cachorro-quente que, semanalmente, passavam pelas ruas. Assim, caso alguém quisesse comer algo diferente, as opções eram essas ou preparar a própria comida. Ao perceber isso, Sueli decidiu criar seus salgados congelados em pequenas porções, permitindo que qualquer um pudesse ter um lanche rápido de fácil acesso.

A partir dessa ideia inicial, ela estava, ainda que sem perceber, também divulgando seu trabalho para o mercado de encomendas para

festas, como aniversários e casamentos. E, a cada festa, sua base de clientes crescia, pois o "boca a boca" é uma das formas mais antigas de marketing (funcionava nos anos 1990 e funciona até hoje).

Ao perceber o aumento da demanda, o segundo passo foi investir em armazenamento e, com isso, conseguir, mais uma vez, se diferenciar da concorrência ao ter seus salgados a pronta entrega – algo que não era comum na época, uma vez que as salgadeiras mais antigas trabalhavam normalmente sob demanda, o que exigia que o cliente encomendasse com antecedência. No entanto, desde o início, Sueli sempre trabalhou com estoque e pronta entrega.

Análise da Primeira loja

Devido à necessidade de inovar para superar as dificuldades, Sueli viu, na abertura de uma loja física, uma oportunidade de escalar seu negócio. E, novamente, inovou, criando uma loja de salgados que já eram referência na região. O ponto estratégico para a montagem da loja também deve ser destacado, pois a loja fica em frente a um ponto de ônibus e na saída de um conjunto empresarial bem grande na região.

Entretanto, alguns pontos de atenção devem ser observados. O primeiro deles é que Sueli é uma empreendedora nata, que sempre tem uma visão de crescimento. No entanto, ela mesma comenta se arrepender por não ter tido mais estudo, pois acredita que a falta de instrução limitou seu crescimento. Sueli acredita que, caso ela e seu esposo tivessem tido acesso a conhecimentos abordados em cursos de gestão de negócios e administração, por exemplo, poderiam ter ido ainda mais longe sozinhos à frente dos negócios da família. Nenhum dos dois tinha a mínima noção sobre gestão de pessoas e, mesmo tendo funcionários, não confiavam em deixá-los

sozinhos. Assim, o excesso de trabalho foi um dos pontos que criou diversos atritos entre ela e o esposo. Sabe aquele velho ditado “o olho do dono é que engorda o gado”? Eles o levavam ao pé da letra.

Entrada dos filhos no negócio

Essa foi uma virada de chave importante, pois ambos já entraram com a visão de que não seria possível ir muito longe com o negócio sem que houvesse profissionalização, investimento em maquinário, pessoas e sistemas que permitissem a gestão e controle do negócio. Tal visão também permitiu criar mais mecanismos que diferenciassem esse negócio dos demais, a exemplo da produção centralizada, que possibilitou garantir que os salgados sejam iguais em qualquer uma das unidades da empresa. Além disso, permite que a obtenção de melhores preços nos insumos, uma vez que as compras são feitas em grandes quantidades e, em alguns casos, diretamente com distribuidores e produtores.

A digitalização do negócio foi outro aspecto explorado pelos filhos de Sueli, e garantiu que as lojas se sobressaíssem na pandemia com sistemas de cardápio digital e *delivery*. Porém, não foi só isso. Atualmente, a gestão das lojas é totalmente digital, e a Sueli, que mal sabia utilizar o computador, hoje consegue extrair relatórios, visualizar dados da loja e, assim, confiar em ter funcionários sem estar o tempo todo presente na loja.

Projeto Benvenuti

A loja Benvenuti buscou não perder a essência passada por seus pais, de zelo pela qualidade e eficiência no atendimento. Mas não parou por aí. Trabalhando com as famosas coxinhas, decidiu inovar e criar diversos

novos sabores. Hoje, a loja conta com mais de 10 opções de sabores, dos mais variados tipos, como: brócolis com queijo, alho poró, carne seca, entre outras. Além disso, a loja expandiu seu leque de produtos para pastéis e *milkshakes*.

Além da variedade de produtos, as lojas contam com o mesmo sistema de pronta entrega que Sueli criou há mais de 20 anos. E, atualmente, é comum atender encomendas e festas de última hora com mais de 500 salgados.

A conclusão bem-sucedida da jornada empreendedora de Sueli e da Benvenuti Salgados sublinha a eficácia dos princípios do *effectuation* na construção e expansão de um empreendimento de sucesso. A narrativa encapsula não apenas a aplicação prática de conceitos acadêmicos, mas também ilustra como a visão, a resiliência, a disposição para assumir riscos e a adaptabilidade são elementos cruciais para a sustentabilidade e a prosperidade a longo prazo nos negócios. O legado de Sueli serve como uma inspiração para aspirantes a empreendedores e acadêmicos, destacando o potencial transformador do empreendedorismo fundamentado em princípios sólidos de administração e *effectuation*.

Mensagem aos leitores

A singularidade e envolvimento desta narrativa, além de a tornarem cativante, oferecem valiosos conselhos para empreendedores iniciantes que buscam inspiração e orientação ao embarcar na jornada empresarial. Em particular, a história de Sueli ressoa como um testemunho inspirador para aqueles que estão no início de sua jornada empreendedora.

Para o empreendedor que se encontra imerso nesta leitura em busca de *insights* e estímulo para iniciar seu próprio negócio, a mensagem central

é clara e motivadora: comece, mesmo que modestamente. A história de Sueli demonstra que os primeiros passos, por menores que sejam, são cruciais para desencadear um processo de crescimento e aprendizado contínuo.

A orientação de seguir adiante, mesmo diante da incerteza inicial, é um conselho valioso. Muitas vezes, a hesitação e o medo do desconhecido podem paralisar os aspirantes a empreendedores. No entanto, ao assimilar a abordagem de Sueli, percebemos que o caminho para o sucesso, muitas vezes, começa com um primeiro passo corajoso. A lição aqui é a importância de começar, ajustar o curso conforme necessário e, acima de tudo, manter a resiliência diante dos desafios.

Ao longo da trajetória de Sueli, destacam-se os inevitáveis desafios que surgem no caminho empreendedor. Tais obstáculos não devem ser encarados como barreiras intransponíveis, mas como oportunidades de aprendizado e crescimento. A capacidade de Sueli em perseverar e encontrar soluções alternativas quando confrontada com desafios é um testemunho inspirador de como a resiliência pode ser a chave para o sucesso a longo prazo.

Além disso, a mensagem para os empreendedores é clara: a disposição de não desistir é fundamental. Em meio às dificuldades, é preciso manter o foco na visão e nos objetivos estabelecidos. O sucesso não é um caminho linear, mas sim uma jornada repleta de reviravoltas. Portanto, a resiliência, aliada à persistência, é uma combinação poderosa que capacita o empreendedor a enfrentar e superar as adversidades.

A analogia dos desafios no meio do caminho e a trajetória de Sueli são particularmente instrutivas. A vida empreendedora é repleta de imprevistos, e a capacidade de lidar com eles define a diferença entre o sucesso e o fracasso. A dica valiosa, aqui, é encarar esses desafios, não como obstáculos intransponíveis, mas como oportunidades para inovação e aprendizado.

O aconselhamento essencial para os novos empreendedores é entender que os ajustes no meio do caminho são naturais e até mesmo benéficos. A capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente empresarial é uma habilidade crítica. Sueli, ao modificar suas estratégias e operações conforme necessário, exemplifica a importância de ser flexível e ágil para se manter relevante em um mercado dinâmico.

Finalmente, a mensagem mais motivacional é a crença inabalável no sucesso de tudo o que se faz. A confiança na visão e na capacidade de superar os desafios é um componente crucial do *mindset* empreendedor. Assim como Sueli, os empreendedores devem nutrir uma mentalidade positiva, enfrentando cada dificuldade como uma oportunidade para crescer e alcançar novos patamares.

Faça como Sueli e apenas comece!

Referências

- BENNETT, Caleb. *Elon Musk: biography of a genius entrepreneur*. [S.l.]: Independently Published, 2020.
- BRADASCHIA, Julia Shimohara; RAMOS, Pamela Adelino; MELO, Marina Fonseca Martins de. Percepção dos estudantes do curso de administração sobre o uso de metodologias ativas na disciplina de pesquisa operacional. *Pesquisa Operacional Para o Desenvolvimento*, v. 15, p. 1-13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/podes.2022.009>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- CORRÊA, Márcio Donizetti; OLIVEIRA, Flávia de; OLIVEIRA, Márcia da Silva; ZACARIA, Tayná Aparecida Ferraz; AKAMATSU, Lucas Tatsuya. Administração contemporânea: um comparativo entre a pesquisa de Alfred Chandler e uma empresa familiar. *Revista Saber Acadêmico*, Presidente Prudente, n. 28, p. 69-79, 2019. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20200904094011.pdf. Acesso em: 20 mai. 2024.
- DRUCKER, Peter Ferdinand; STONE, Nan. *Peter Drucker on the profession of management*. Brighton: Harvard Business Review Press, 1998.
- FLAHERTY, John E. *Peter Drucker: shaping the managerial mind - how the world's foremost management thinker crafted the essentials of business success*. Hoboken: Jossey-Bass, 2002.
- FUKS, Rebeca. *Filme Fome de Poder (The Founder), a história do McDonald's*. Cultura Genial, 2020. Disponível em: <https://www.culturagenial.com/filme-fome-de-poder/>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- MUMI, Atthaphon; SIEWSAMDANGDET, Patsorn; IMSUWAN, Tudsuda; MUANGKHIEW, Pornpiya. Exploring the impact of entrepreneurial self-efficacy and effectuation on opportunity recognition. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, v. 1, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/ijesb.2025.10060134>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- OLIVER, Roger R. (2019). *Administração Financeira e Orçamentária*. Independently Published, 2019.
- ROY, Donald. *Marketing metrics: a guide to measuring marketing performance for decision-making*. Solana Beach: Cognella Academic Publishing, 2023.

- SANTOS, Wellington Furtado; SIMONETTO, Eugenio de Oliveira; FERREIRA, David Luiz Silva. Pesquisa operacional aplicada à administração: um estudo sobre os artigos internacionais publicados entre 1993 e 2013. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 10, n. 5, p. 844–853, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465912630>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- SARASVATHY, Saras D. Afterword to effectuation: what comes next? In: SARASVATHY, Saras D. *Effectuation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022a.
- _____. Philosophy and methodology of effectual economics. In: SARASVATHY, Saras D. *Effectuation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022b.
- _____. Questions worth asking for futures worth making: an effectual approach. *Small Business Economics*, v. 61, n. 1, p. 11–21, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00747-5>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- SOCIETY FOR EFFECTUAL ACTION. *The five principles of effectuation*. Society for Effectual Action, [s.d]. Disponível em: <https://effectuation.org/the-five-principles-of-effectuation>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- UNITED STATES. *Organization and operation of the Small Business Administration*. Nova York: Arno Press, 1979.

EFETUANDO O IMPACTO

Brunno de Miranda Fontanari
Stefanny da Paixão do Nascimento

Vivemos em uma era tumultuada, forjada por eventos históricos, como as revoluções industriais e transformações sociais, que redefiniram radicalmente a dinâmica global. (Machlup, 1962). Durante períodos anteriores, as inovações ocorriam em ritmo gradual, permitindo uma visão de longo prazo relativamente certa. A disciplina, perseverança e o planejamento meticuloso eram os pilares do sucesso em um mundo onde as mudanças aconteciam lentamente (Hobsbawm, 2002; Carvalho, 2006).

Contudo, o cenário atual se destaca pela aceleração exponencial das mudanças, resultando em uma era turbulenta e imprevisível. As revoluções tecnológicas, as rápidas transformações econômicas e as interconexões globais remodelaram profundamente a maneira como vivemos e fazemos negócios. O advento do mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) e BANI (Frágil, Anárquico, Não Linear e Incompreensível) ilustra vividamente a natureza instável e complexa deste novo contexto (Kotter, 2014; Kao, 2018).

As estruturas tradicionais, que antes encontravam estabilidade em ambientes mais previsíveis, agora se veem confrontadas com desafios que

demandam respostas ágeis. Nesse contexto, a visão de longo prazo, outrora quase certa, se torna uma abordagem arriscada e muitas vezes ineficaz. A imprevisibilidade reina, destacando a importância crucial da agilidade nas práticas gerenciais e estratégicas (Hamel & Välikangas, 2008).

É nesse turbilhão de mudanças que ocorre uma transição paradigmática do modelo causal para o *Effectuation*. Essa mudança desafia a abordagem convencional de prever o futuro, propondo que os empreendedores se concentrem em percepção, adaptação e na habilidade de utilizar os recursos disponíveis. Em um mundo onde a única constante é a mudança, a agilidade e a capacidade de se adaptar se tornam os verdadeiros catalisadores do sucesso empresarial (Sarasvathy, 2001).

No passado, as empresas fundamentavam sua trajetória no rigor de extensas pesquisas de mercado e na elaboração de estratégias de longo prazo que pretendiam esculpir seu destino de maneira previsível. Esse paradigma, no entanto, foi transformado de maneira radical pelas rápidas evoluções tecnológicas e pelas mudanças na forma como nos conectamos no mundo contemporâneo. A ascensão vertiginosa de jovens empreendedores é um testemunho eloquente dessa mudança, desafiando as estruturas tradicionais que por muito tempo sustentaram os alicerces dos negócios. (Florida, 2002; Ries, 2011).

O cenário atual é marcado pela capacidade de jovens visionários conquistarem, em um curto espaço de tempo, uma audiência global expressiva por meio de ideias inovadoras e tecnologias disruptivas. Esses empreendedores, muitas vezes, rompem com as convenções estabelecidas, agindo com uma agilidade e determinação que contrastam com as abordagens mais conservadoras do passado. Enquanto anteriormente o sucesso empresarial estava atrelado a estratégias de longo prazo cuidadosamente elaboradas, hoje, a agilidade se tornou um fator determinante para se manter relevante e competitivo (Collins, 2001).

As estratégias convencionais, ancoradas em uma visão linear e previsível do futuro, estão sendo substituídas por abordagens mais dinâmicas e adaptativas. O dinamismo do mercado contemporâneo exige respostas rápidas a mudanças inesperadas e a capacidade de inovação constante. As empresas, agora, são desafiadas a abandonar a rigidez das estratégias de longo prazo e a adotar uma mentalidade mais fluida, capaz de se ajustar às demandas voláteis do ambiente de negócios moderno (Christensen, 1997).

Nesse contexto, o modelo *Effectuation* emerge como uma alternativa revolucionária. Essa abordagem propõe uma mudança de foco do planejamento preditivo para ação efetiva. Em vez de tentar antecipar e controlar o futuro, os empreendedores são encorajados a utilizar suas percepções, se adaptar às mudanças e aproveitar os recursos disponíveis de maneira criativa. Isso reflete uma compreensão fundamental de que, em um mundo onde a incerteza é a única constante, a habilidade de responder de forma ágil e eficaz se torna um diferencial competitivo valioso (Sarasvathy, 2008).

O avanço acelerado da tecnologia e das comunicações desempenhou um papel fundamental na reconfiguração significativa da dinâmica dos negócios. Esse processo não apenas alterou a forma como as empresas operam, mas também impôs uma urgência incontestável de adaptação a um cenário em constante transformação. A ascensão do modelo *Effectuation* nesse contexto emerge como uma abordagem verdadeiramente revolucionária, desafiando as ortodoxias convencionais que sustentavam as práticas tradicionais de planejamento empresarial (Sarasvathy, 2014).

Desenvolvido pela renomada professora Saras Sarasvathy, o modelo *Effectuation* propõe uma visão alternativa e destemida. Sua premissa central reside na convicção de que a tentativa de prever o futuro, em um ambiente empresarial caracterizado pela incerteza, são inerentemente ineficazes. Em vez de se perder na busca por certezas impossíveis, o modelo

incentiva os empreendedores a concentrarem seus esforços em três pilares essenciais: percepção, adaptação e a habilidade de utilizar de forma inovadora os recursos disponíveis (Sarasvathy, 2008).

A visão da professora Sarasvathy desafia os empreendedores a abraçarem a volatilidade do mercado, promovendo a percepção aguçada de oportunidades emergentes e a prontidão para adaptar estratégias diante das mudanças. A capacidade de utilizar os recursos disponíveis de maneira criativa e eficaz é encarada como uma habilidade-chave para forjar caminhos de sucesso em meio à incerteza, redefinindo assim as bases do sucesso empresarial no século XXI (Sarasvathy, 2014).

Os Princípios do *Effectuation*

O conceito de *Effectuation* é sustentado por cinco princípios essenciais, que servem como alicerces para orientar tomadas de decisões eficazes e bem-sucedidas:

- **1. Pássaro na Mão (Comece com o que tem):** incentivando os empreendedores a dar os primeiros passos em seus projetos com base em suas próprias identidades e nos recursos disponíveis no momento, o princípio "Pássaro na Mão" destaca a importância de começar com o que está ao alcance imediato. Isso promove uma abordagem realista e pragmática, aproveitando as habilidades e ativos já presentes, ao invés de esperar por condições ideais (Sarasvathy, 2001).
- **2. Perdas Aceitáveis:** o princípio das "Perdas Aceitáveis" reconhece a inevitabilidade de desafios e fracassos em qualquer empreendimento. Definir limites claros sobre até onde se está

disposto a ir e quais perdas são aceitáveis proporciona uma visão realista do risco associado a cada decisão. Isso permite que os empreendedores enfrentem os desafios com uma mentalidade mais equilibrada, compreendendo que nem todas as ideias terão êxito, mas que essas experiências podem oferecer valiosas lições (Sarasvathy, 2008).

- **3. Colcha de Retalhos (Forme parcerias e explore as possibilidades):** a analogia da "Colcha de Retalhos" destaca a importância de envolver outras pessoas no processo empreendedor. Esse princípio encoraja a formação de parcerias estratégicas, aproveitando as habilidades, conhecimentos e conexões de outros indivíduos. Ao construir uma rede de colaboradores, os empreendedores ampliam suas possibilidades e recursos, transformando seus projetos em empreendimentos mais robustos e sustentáveis (Sarasvathy, 2014).
- **4. Limonada (Lide com as contingências):** o princípio "Limonada" enfatiza a necessidade de uma abordagem flexível diante dos imprevistos. Encorajando os empreendedores a verem os desafios como oportunidades de aprendizado, esse princípio promove a adaptação às circunstâncias em constante mudança. Ao transformar obstáculos em degraus para o sucesso, os empreendedores podem manter uma mentalidade resiliente e criativa diante das incertezas (Sarasvathy, 2008).
- **5. Piloto no Avião (O futuro é imprevisível):** o princípio "Piloto no Avião" destaca a visão de que o futuro não pode ser totalmente controlado, mas sim moldado no dia a dia. Enfatizando a importância da adaptação e flexibilidade, este princípio encoraja os empreendedores a abraçarem a incerteza

como parte integrante do processo empreendedor. Ao focar na criação constante do futuro, os empreendedores desenvolvem uma mentalidade orientada para a inovação e a busca contínua por oportunidades (Sarasvathy, 2008).

Em conjunto, esses cinco princípios formam um quadro sólido para guiar os empreendedores na jornada de transformar ideias em empreendimentos bem-sucedidos, proporcionando uma abordagem prática, resiliente e adaptável diante das complexidades do mundo dos negócios (Sarasvathy, 2001).

À medida que exploramos o *Effectuation*, mergulhamos em um novo paradigma de empreendedorismo, onde a incerteza é aceita e a flexibilidade é valorizada. Ao seguir essa abordagem, os empreendedores não apenas se adaptam ao mundo em constante transformação, mas também moldam ativamente seu próprio destino. No decorrer deste capítulo, exploraremos os fundamentos do *Effectuation* por meio da fascinante jornada de três amigos e empreendedores, destacando como esses princípios moldaram suas trajetórias de sucesso na prática (Sarasvathy, 2008).

O efetuator

Um empreendedor que considera seu sucesso não apenas pela magnitude de sua empresa, com mais de 50 funcionários e centenas de colaboradores, mas principalmente pelo impacto social que ele e sua equipe têm gerado. Sua trajetória é marcada não apenas pelo crescimento de sua empresa de limpeza terceirizada, mas também por liderar uma significativa organização social em Mogi das Cruzes, dedicada a prestar auxílio aos necessitados da região.

Seu empreendimento, classificado por ele como a "futura maior agência de limpeza do Brasil", opera como uma empresa de médio porte oferecendo serviços terceirizados de limpeza tanto para o segmento empresarial (B2B) quanto para o consumidor final (B2C). A designação de "agência de limpeza" reflete a ambição de adentrar cada vez mais nos lares dos cidadãos brasileiros. Com menos de uma década de existência, a empresa experimentou um crescimento notável, impulsionado pelas habilidades empreendedoras excepcionais do fundador e de seu parceiro, que colaboram de maneira sinérgica nas atividades cotidianas. As habilidades de gestão e tomada de decisão do empreendedor, aliadas às práticas de marketing e logística de seu sócio, foram cruciais para o estrondoso sucesso alcançado.

Por outro lado, a ONG liderada por esse empreendedor também é motivo de grande orgulho. Ativa há duas décadas, a organização já beneficiou mais de 3 mil pessoas de maneira direta e contínua. O envolvimento com essa iniciativa solidária não apenas inspirou o empreendedorismo do fundador, mas também proporcionou o conhecimento essencial para estabelecer uma empresa bem-sucedida. Como ele enfatiza, "uma organização sem fins lucrativos, embora não busque lucro monetário, deve ser estruturada para gerar resultados positivos, permitindo assim ampliar seu impacto e crescer."

Para esse empreendedor, o conceito de *effectuation* transcende o mero significado da palavra. Mesmo sem estar familiarizado com o termo, suas ações refletem claramente seus princípios. Enfrentando desafios significativos, ele tem demonstrado uma capacidade única de encontrar soluções práticas para os problemas, tanto na vida quanto nos negócios. Ele acredita que a verdadeira essência da jornada reside no percurso vivenciado. Seu objetivo atual é expandir seus negócios para outras cidades e estados próximos a São Paulo, onde operam, baseando-se em um modelo operacional que busca con-

ciliar impacto social e resultados tangíveis. Suas expectativas são elevadas, guiadas pela convicção de que essa abordagem resultará em um crescimento sustentável e benéfico para a comunidade em que atua.

Efetuando a jornada

O nosso empreendedor nasceu em Pernambuco, local onde morou até um pouco depois de completar a maioridade. Morava com a mãe viúva e os dois irmãos e ajudava nos negócios da família desde pequeno. Foi introduzido ao empreendedorismo antes mesmo de saber falar, pois sua mãe o levava para vender as coisas que produziam no sítio que possuíam em feiras locais. Era uma família de agricultores. Vendiam tudo que conseguiam plantar no solo fervoroso da região, desde frutas tropicais e hortaliças até plantas ornamentais. Era assim que sobreviviam. Mas, infelizmente, muitas vezes não era o suficiente para suprir alguns gastos, então acabou tendo uma infância bem pobre e limitada a trabalhar com a mãe. No entanto, fala dessa época com grande orgulho, pois acredita que, se não fosse pela família dele, não estaria onde está hoje.

Infelizmente, aos 17 anos, sua mãe veio a falecer de um acidente vascular cerebral hemorrágico. Ele era o segundo irmão mais velho da família, então se sentiu na responsabilidade de continuar com os negócios da mãe, visto que o mais velho já não morava com eles. Mas ele sabia que não estava alcançando os resultados esperados; mal era o suficiente para passar o mês. Nessa época, ele fazia alguns bicos em oficinas e obras de construção na região, percebendo um grande aumento nesses tipos de obras.

Com a ajuda de uma pessoa que conheceu em uma dessas obras em que trabalhava como ajudante, pensaram que seria uma ótima oportunidade utilizar o sítio como um armazém ou uma espécie de galpão para as

construtoras locais. Era um grande espaço que não estava sendo utilizado senão para as plantações malsucedidas, e estava havendo um boom nessa área. Logo elaboraram um plano; o colega que o ajudou já possuía alguma experiência no mundo dos negócios, trabalhando como pessoa jurídica e entendendo sobre contratos e estratégias de negociação. Foram a todos os locais que sabiam que teriam interesse. Depois de muita insistência e reelaboração das estratégias, conseguiram fechar um contrato. No entanto, não era nem de perto o que haviam imaginado inicialmente; agora seria um local de venda de materiais terceirizados. A empresa observou a oportunidade de ter um local onde poderiam vender os materiais necessários para as obras para seus concorrentes, lucrando dos dois lados da operação. E quem ficaria responsável pelas vendas seria justamente o nosso empreendedor.

A empresa enxergou um grande potencial nele; afinal, não é todo jovem de 18 anos que bate à sua porta querendo fechar um contrato de parceria. Toda semana chegava com algo melhorado, com quebras de objeções e táticas de vendas novas. O acordo era simples: montariam esse espaço para venda de materiais industriais e ferramentas, e ele teria que ir a todos os concorrentes locais fechando contratos para darem prioridade a ele, afinal, ele já possuía os materiais *in loco*. Ele ganharia uma porcentagem sobre toda venda e ainda receberia treinamentos e mentorias. Até os seus 22 anos, ele se viu trabalhando para essa empresa, quando decidiu não renovar o contrato com ela.

Esperito e com um bom dinheiro guardado, decidiu iniciar a sua própria empresa na área assim que finalizaram o contrato, afinal, já conhecia todas as construtoras da região, e a maioria fechava acordos com a antiga operação dele. O resultado foi quase imediato, mas dessa vez ainda maior. Decidiu expandir sua operação, contratar funcionários e iniciar algo na área de imóveis. Era simples: de um lado ele venderia para as construtoras, como

fazia antigamente, e do outro, compraria imóveis que observava estarem em conta, principalmente das construtoras, e vendia para os consumidores finais. Fez muitas contratações e treinou muito seus funcionários para aplicarem técnicas parecidas com as que ele fazia.

O negócio deu certo até os seus 25 anos, quando, infelizmente, a empresa passou por problemas e a região em que operava não estava mais indo bem e para piorar o Brasil estava em crise. Por descuido e falta de experiência em crises, a empresa acabou falindo. Conta ele que a parte mais difícil foi ter de demitir os seus funcionários. Eram pessoas que ele havia criado certa amizade, e ter que mandá-las embora, algumas até sem estrutura para se manterem, fez com que ele desenvolvesse um trauma pelo mundo dos negócios, que não foi sanado tão cedo.

Aproveitou que o seu irmão mais jovem havia se casado e venderam o sítio que possuíam. Com a sua parte do dinheiro já repartida, decidiu que queria viajar e se mudar. Esse era o desejo dele desde criança, conhecer os outros lugares do Brasil e entender mais sobre a cultura de cada lugar. Traçou alguns destinos sem saber que aquilo mudaria a vida dele. Só sabia que queria viver um pouco, depois de tantos anos sem ao menos dormir corretamente. Então decidiu visitar Sergipe, Minas Gerais, Rio de Janeiro e, por fim, São Paulo, local onde acabou ficando por motivos que veremos a seguir.

Efetuando a mudança

Ao passar por São Paulo, ele encontrou uma pessoa em um bar que chamou muito a sua atenção. Um jovem, esperto e desenrolado na comunicação, falando sobre diversos temas distintos e que o interessavam. Decidiram beber juntos e acabaram trocando conversas até o amanhecer daquela madrugada. Descobriu que era um rapaz esforçado, que trabalhava

principalmente com trabalhos sociais. O nosso protagonista se interessou muito naquilo, para ele era algo novo. O rapaz era religioso, sua família participava de um negócio que estava se iniciando na região chamado igreja na garagem, que ganharia muita força nos anos seguintes. Mas contou que foi através dessa igreja que ele iniciou seus trabalhos sociais.

Enquanto ia conhecendo mais o rapaz, em sua cabeça ele já traçava planos que poderiam alcançar juntos, poderiam quem sabe criar a maior organização social da cidade em que estavam. Riram com a ideia, mas aparentemente levaram a sério. Ele havia conhecido sua paixão. O trabalho social. Para ele seria uma forma de recompensar todas aquelas pessoas que ele teve que demitir da empresa antiga. Ele havia encontrado uma maneira de criar impacto sem ser através de contratações. Sabia que tinha muitas coisas que deveriam mudar e queria poder contribuir de alguma forma para tal mudança.

Conversaram por meses e depois de um tempo refletindo bastante e traçando planos, eles conseguiram chegar a um acordo, fariam um coletivo e usariam tudo que possuíam ao favor deles. E assim foi. Entenderam que seria vantajoso para eles possuir parceria com as instituições públicas locais, principalmente as escolas, se possuísem a parceria de todas as escolas da região, não teria como não crescer. Mas como precisavam de credibilidade e visibilidade, tiveram a ideia de conversar com o criador do movimento de igrejas na garagem. Se havia alguém que possuía contatos na região seria definitivamente ele. E pelo rapaz conhecê-lo de perto, seria facilitado essa conexão. Nesse sentido, conforme Hagel e Brown (1997), a formação de parcerias estratégicas com instituições locais, como escolas e organizações comunitárias, pode contribuir significativamente para o crescimento e a visibilidade do empreendimento.

Eles apresentaram a ideia para ele, de que queriam se tornar a maior

organização social da cidade e como exatamente trabalhariam, indicando o foco que teriam em fechar parcerias, que o objetivo seria ter voluntários nas escolas, pessoas comuns, mesmo que sem experiência alguma, e ao mesmo tempo que os ensinavam, fazia com que eles fossem os embaixadores do coletivo.

Transformando a divulgação em algo espontâneo. E não só isso, também teriam anotado todas as pessoas que participariam do projeto, sejam elas voluntárias ou beneficiárias e o perfil de cada uma delas. Com esses dados em mãos, poderiam tentar fechar parceria com qualquer empresa da região para a contratação dos jovens que faziam parte do coletivo.

O pastor ficou admirado com a ideia, principalmente porque via paixão nos olhos do empreendedor e do colega, eles estavam sérios quanto ao que queriam fazer. Mas a admiração foi mútua, visto que ele ficou fascinado com a ideia que o pastor possuía, o movimento que ele estava criando que mais para a frente se mostrou um grande sucesso. E logo tiraram os planos do papel, realizando talvez um dos primeiros atos de *effectuation* do grupo, mas com certeza um dos mais brilhantes que eles já tiveram. Começaram com o que tinham nas mãos, ou melhor, começaram com as próprias mãos. Passaram na primeira escola, já com uma boa apresentação de suas missões, objetivos e visão, quase imploraram para fechar uma parceria com a instituição de ensino local.

Sem muito esforço, a escola aceitou o plano ambicioso dos rapazes. O empreendedor, que não esperava conseguir iniciar tão facilmente, diz que, olhando para trás, talvez o timing os tenha favorecido. A escola passava por certas crises, falta de professores e os alunos, sem motivação alguma para estudar ou acreditar em um futuro, acreditar no poder da educação. Mas eles sim, eles estavam determinados. O objetivo inicial era simples, junto com a escola, viram a possibilidade de iniciar horta comunitária, oficinas, seminários e até mesmo clubes. Uma coisa quase impensável para escolas

públicas de regiões carentes. O compromisso deles era claro, ficariam responsáveis por todas essas atividades extracurriculares e sempre deixando explícita a vontade de fechar parceria com empresas da região e recomendar os jovens empenhados.

Para os estudantes, que muitas vezes nem possuíam nada para fazer em casa, era uma situação em que eles só tinham a ganhar, muitos ficavam ali só fazendo palhaçadas ou brincadeiras quando estavam reunidos na escola com o empreendedor e seu colega. Mas isso claramente era algo especial para eles. Desde a oficina de desenho, de teatro, de aprendizagem de Inglês, Matemática. Era como se o ensino tivesse mudado. Ou pelo menos a visão que eles possuíam. Ficaram mais dedicados e esperançosos.

E com certeza isso se refletiu no esforço dos criadores de tal movimento. Eles já possuíam jovens brilhantes, muitos casos de sucesso na metodologia simples que aplicavam. Então, seria muito mais fácil atingirem as outras escolas da região. E assim foi. Selecionaram 15 jovens embaixadores, pessoas compromissadas, que gostavam de realizar trabalho social e que possuíam boas habilidades que seriam proveitosas para o coletivo, como de comunicação, design, marketing e outras semelhantes. O objetivo era usar esses jovens como receptores de aprendizagem, não ver eles como pessoas incapazes. Mas sim dar a experiência prática que eles precisavam. Os preparando para o mercado de trabalho enquanto estimulam o pensamento crítico deles.

Fecharam parceria com as outras quatro escolas de Fundamental II e de Ensino Médio do bairro de Jundiapéba. E, para eles, já era a hora de possuírem um local para atuarem, visto que não daria para os dois ficarem indo de uma escola até a outra em todo momento. Ainda mais porque já possuíam seus respectivos trabalhos. Então, com o dinheiro que sobrou da venda do sítio do empreendedor, decidiram montar a sede do local e agiram

rapidamente, alugaram uma casa em um ponto estratégico de Mogi das Cruzes que ficava perto das escolas, organizaram o coletivo, procuraram por voluntários, principalmente nas igrejas organizadas pelo pastor, e foram rapidamente nas escolas já parceiras procurando também por alunos que gostariam de fazer parte. A ideia era conseguir uma boa gama de alunos de todas as cinco escolas querendo participar do coletivo, assim, seria simples procurar por professores voluntários para fazerem cursos profissionalizantes ou até mesmo preparatórios.

Falaremos mais para frente, mas aqui podemos ver claramente que utilizaram muito dos princípios de *effectuation*, a Colcha de retalhos e o Pássaro na mão. É uma estratégia interessante unir esses dois princípios a fim de conseguirem ainda mais parcerias e recursos. Principalmente quando se trabalha com a expectativa do outro lado. Por exemplo, o empreendedor e seu colega precisavam de alunos interessados em participar do projeto e precisavam de professores também. Mas sabia que para atrair os alunos precisaria ter os professores e para ter os professores teriam de ter os alunos. No geral é uma situação arriscada, mas criar expectativa e demonstrar necessidade ou oportunidade é algo que pode dar certo em uma situação dessas.

No caso dos rapazes, mostraram outras vantagens além das aulas para os jovens, mas já deixou claro para eles que isso seria uma realidade em algum momento, criando assim expectativa. Já do outro lado, demonstrou os números de interessados para os professores. Deixando visível a mudança que poderiam fazer. Isso resultou em uma outra organização sendo criada, de cursos pré-vestibulares, onde professores de instituições como USP e federais dão aula para os jovens. No futuro, em 2018, ela se desvinculou totalmente do coletivo, mas segue com o seu objetivo fortemente estabelecido. Passando pela pandemia da COVID-19 sem muitas

dificuldades para sobreviver, visto que já visavam estabelecer um método de ensino virtual.

Acreditando na mudança

Com certeza um dos maiores contribuidores para o coletivo ter chegado nesse tamanho foi o pastor que ajudou os dois rapazes. Ele queria ser um líder religioso diferente dos demais. Acreditava em mudança, mas não achava certo como isso era feito. Grande parte dos voluntários foram trazidos de uma das igrejas do pastor, o empreendedor e seu colega sabiam que poderiam confiar em quem passou pelas instituições do pastor. Então, isso ajudou muito no que tange à mão de obra para os projetos e para suas vontades ganharem força, como a parceria com a universidade, por exemplo, ou os hackathons que realizavam entre os estudantes antes mesmo do termo se popularizar e ganhar força, rendendo diversos prêmios para eles e acima de tudo, projetos incríveis, como a "agricultura feminina", de que falaremos mais adiante.

Não só isso, mas o pastor também não acreditava em dízimos, ele possuía uma ideia diferente do que poderia ser feito a fim de trazer um impacto maior, o que ele chamou de "contribuição para a sociedade", onde basicamente as pessoas dariam o dízimo normalmente, mas não iria para a igreja, afinal, ela teoricamente não existia, visto que era feito nas "garagens" – às vezes de maneira figurada, não necessariamente eram garagens, mas foi o nome que pegou –, o dízimo arrecadado então seria distribuído entre organizações de confiança que os tesoureiros e pessoas que entendiam de investimentos e dos projetos confiavam. Chegando a se tornar até mesmo um fundo patrimonial. Foi o responsável pelo coletivo conseguir se manter por tanto tempo, além das doações recorrentes de seus fiéis para a organização.

Nos dias atuais, o pastor conta com mais de 3 milhões de seguidores somados em suas redes sociais, se tornando um verdadeiro fenômeno por se conectar com o público jovem. Possui um estúdio de podcast e age como uma empresa agora, cuidando da marca que criaram de maneira cuidadosa. Soube aplicar muitos dos princípios de *effectuation* também, sempre começou com o que possuía, no mundo digital mesmo, relatou que os primeiros vídeos eram feitos em seu quarto, gravado e editado pelo seu celular. Não possuía muito conhecimento de edição e gravação, mas queria compensar isso no roteiro e na mensagem. Inovou novamente ao criar as igrejas virtuais, em uma época em que isso sequer seria pensável, e reuniu as pessoas em cultos virtuais, quebrando grandes barreiras. O pastor estava ciente de que perderia muitos seguidores ao começar a expandir suas operações, seja por falta de costume com o mundo virtual ou falta de interesse, assim como diz o princípio de perdas aceitáveis, mas não queria se limitar aos que possuía, então dia após dia continuou seu trabalho nas redes sociais, demonstrando o impacto das igrejas na garagem, e agora virtuais, até chegar aonde finalmente chegou.

Efetuando o empreendedorismo

Voltando um pouco no tempo, lá para 2018, quando as coisas já iam muito bem, o empreendedor começou a dar espaço para outras pessoas cuidarem da administração da ONG, para não acabar ficando tão dependente deles e para iniciarem outros projetos. Depois de tanto tempo convivendo com o rapaz que o ajudou quando se mudou para São Paulo, decidiram ficar juntos e morar em uma pequena casa perto de onde ficava a sede. O desejo de empreender aflorou novamente talvez pela influência que o seu amigo e atual parceiro havia estabelecido nele. Ele entendia mui-

to bem de marketing, foi o responsável pela criação do site da organização e por todos os anúncios também. Era uma pessoa que passava grande parte do dia estudando, fazia faculdade de logística na maior universidade pública de São Paulo. Gostava de cuidar da parte técnica, ficar nos bastidores. Enquanto o empreendedor era um líder nato, cativante, sabia gerenciar bem a equipe e o que fazer para deixá-los produtivos.

Então, para eles, não faltava nada para iniciarem um novo empreendimento. Na época estava ficando bem popular a venda de produtos terceirizados, conhecido como dropshipping. O empreendedor logo se lembrou da época em que possuía a sua loja de materiais terceirizados. A diferença de um para outro era basicamente o canal, então poderia ser uma boa experiência para começar. Afinal, um era ótimo nas negociações e o outro estava estudando marketing digital já por um bom tempo.

Investiram um bom dinheiro nesse projeto, sem dar resultados por um certo tempo, já estavam analisando outras alternativas, como por exemplo, literalmente comprar itens e revender. Por fim, fizeram exatamente isso, vendendo livros, itens de limpeza...Tudo que poderiam tentar no mundo digital eles tentaram e não é que deu errado, mas não sentiram que iria dar certo, precisavam fazer algo diferente, algo a mais. Mas continuaram realizando essas vendas digitais até 2020, quando estava perto de abrir sua nova empresa.

Ainda em 2018, criaram o projeto de agricultura feminina que citamos anteriormente. Foi um jovem que ganhou uma competição no coletivo que havia pensado no projeto. Onde um grupo de mulheres beneficiárias cuidariam de hortas comunitárias e outras questões de agricultura e floricultura enquanto eram reintroduzidas à vida social. Pois notaram que muitas mulheres acabam se sentindo solitárias e desempoderadas na sociedade atual, por diversas razões, como o machismo e violências domésticas, por exemplo.

Dentro da organização esse deve ter sido o projeto que mais deu certo, era visível a mudança que causava nas mulheres. Elas encontraram amigas e um objetivo, mesmo que simples. Algumas já mais velhas, que muitas vezes eram solitárias e não falavam com ninguém em seu dia a dia voltavam a se sentir vivas. Contou o empreendedor que esse projeto foi o principal motivador para criarem a atual empresa de limpeza, juntamente com o projeto de nomeação para empregos em empresas locais. Gostavam da dinâmica que esse projeto ocorria e notavelmente causavam um impacto positivo em quem participava.

Mas só tiveram a ideia mesmo para a empresa em 2019, quando estavam procurando uma academia para começarem a frequentar. Visitaram diversas academias da região e notavam uma coisa que se repetia bastante, muitas delas tinham um péssimo esquema de limpeza, não que fossem locais sujos, mas claramente não eram bem cuidados e isso tirava um pouco a imagem positiva que poderiam ter do local. Deparam-se com um cartaz de "Precisa-se de pessoal de limpeza", seguindo com a descrição com os requisitos e atividades.

Conversaram a respeito e acharam que seria uma boa ideia se tentassem algo na área. Seria muito arriscado, mas já conseguiam se manter com o dinheiro do trabalho digital que faziam. Então após conversarem a respeito e pensarem bastante, entenderam que seria uma ótima ideia começarem uma empresa no ramo. Refletiram a respeito dos outros projetos que possuíam, como os que acabamos de comentar e seria notavelmente uma ideia interessante pegar os voluntários e beneficiários da ONG, treinarem e tentarem expandir ao máximo as operações de forma rápida para todas as academias da região. Era uma estratégia válida, mas sabiam que teria que começar com eles, eles deveriam ter expertise no negócio. Aplicando novamente diversos conceitos de *effectuation*, souberam aproveitar

a oportunidade e logo fizeram uma proposta para aquela mesma academia com o cartaz.

Pode parecer loucura, mas fecharam um contrato de trabalho sem ganhar nada durante três meses. Mas para eles seriam meses de muito aprendizado e estratégias que resultariam em ganhos bem maiores no futuro. Se comprometeram a dar o melhor deles no trabalho, mesmo que sem receber um centavo, pois tinham em mente que mais para frente teriam que treinar pessoas para fazer o mesmo que eles estavam fazendo ali e essas pessoas deveriam ser excelentes em todos os quesitos.

Já no segundo mês, conheciam muito da área e conheceram pessoas que também trabalhavam com aquilo há um bom tempo que estavam dispostas a ajudar. Realizaram uma peneira no coletivo de pessoas que estariam interessadas em participar, explicaram que seria uma ótima forma para ganharem dinheiro ao mesmo tempo que também se divertiriam. Pode parecer até engraçado ele dizer que seria divertido trabalhar. Mas as pessoas que participavam de qualquer um que seja dos projetos que eles possuíam sabiam que isso era verdade.

Não possuíam tempo a perder, então cada coisa que aprendessem, já colocariam na prática, desde o local onde encontrar fornecedores, os melhores preços, melhores estratégias de negociações...Em uma semana – tempo em que finalizou o contrato de vez –, conseguiram um fornecedor ótimo que possuía todos os equipamentos e produtos que necessitavam. O único problema era que ele era da região Extremo Norte do país, então levaria um certo tempo até chegar tudo e o custo inicial também foi mais alto do que esperavam, tendo que gastar mais de 30 mil. Mas isso não os desanimou, fizeram as contas de quanto material seria necessário durante aquela semana até chegar o equipamento, compraram à parte; realizaram um empréstimo para resolver o problema do capital inicial.

Estavam negativados e agora, mais do que nunca, com medo de tudo dar errado, precisavam dar o melhor de si. O acordo com o local estava fechado. Era um contrato de três anos, garantindo exclusividade e uma boa quantia mensalmente. Um dia antes de iniciarem novamente, fizeram uma reunião com a equipe que montaram e decidiram quais entre eles seriam os primeiros a começar.

Dois deles foram selecionados, no dia seguinte, o empreendedor foi com eles até o local um pouco antes de abrir para o público e apresentou rapidamente todo o local, passou o dia todo com eles dando dicas, conselhos e verificando como eles se saíam. Para a surpresa, ou não, dele, foram muito bem. Era uma equipe equilibrada, um jovem e uma mulher já de idade.

Os próximos meses foram assim, treinando as pessoas e fazendo com que todas elas participassem, ganhando sempre o equivalente ao que trabalhavam. Até que decidiram expandir suas operações. Mas queriam mais do que expandir para outra academia ou qualquer que seja o comércio. Estavam sentindo falta de inovar, até o momento eles eram como qualquer empresa de terceirização de serviços de limpeza. Mas queriam ser algo a mais.

Então, pensaram em algo talvez absurdo, mas que poderia dar certo, foram até uma segunda academia, escolhida a dedo e recomendada pelo gerente da anterior. Nela, o contrato seria ligeiramente diferente, havia uma parte adicional. Pensaram numa ideia inusitada e que ajudaria a espalhar o trabalho que faziam. "Começamos sendo bem nichados, com academia, mas sabíamos que queríamos em alguma hora adentrar a casa dos brasileiros, para nós fazer o que a gente fez foi uma escolha arriscada, porém óbvia."

O contrato agora informava a possibilidade de criarem um estande na academia para a divulgação de serviços de limpeza para o público do local. Isso foi algo ousado, que talvez se não tivessem explicado bem o

que fariam exatamente e quais as vantagens de se fazer isso, o dono do empreendimento não teria aceitado fechar negócio. Mas para ele poderia ser algo bom, reduziram o valor mensal que seria cobrado para poderem montar o estande duas vezes na semana no local. Ali eles venderiam não só os produtos de limpeza que conseguiam por um preço extremamente em conta com o fornecedor, mas também algo novo para eles.

Iriam atender em domicílio. Não só isso, também lavariam o automóvel de quem estivesse se exercitando e não tivesse tempo para ir em um lava-rápido, ali mesmo no estacionamento e na hora. Começaram essas duas propostas de forma simultânea e novamente quem ousou fazê-las na prática foi o empreendedor. Para futuramente ensiná-las ao resto, como o fez.

Foi algo que deu muito certo e muitas pessoas se interessaram. Claro, de início muitos funcionários desperdiçavam muito produtos e havia outros problemas, mas foram implementando políticas na empresa e a consolidando cada vez mais. Chegando a diminuir o desperdício em mais de 2 toneladas por cliente. Além de serem extremamente compreensíveis com os funcionários, quem não gostasse de trabalhar todos os dias nos mesmos locais poderiam ir alternando-os, já os que preferiam uma vida mais tranquila e monótona, poderiam escolher uma academia e atendê-la todos os dias necessários. Os funcionários haviam se dividido em dois, aqueles que eram andarilhos e os que não. Normalmente o primeiro grupo que ia atender em domicílio.

Havia muita gente querendo participar do negócio, dois clientes B2B satisfeitos e muitos B2C também. Para eles já estava na hora de focarem em continuar alastrando o negócio, fechando mais e mais parcerias. E assim foi, até o momento atual, 2024, fecharam mais de 54 contratos, atuando em outros tipos de estabelecimentos e em algumas franquias. Com mais de 50 funcionários e centenas de colaboradores parciais. Estão expandindo suas

operações rapidamente, já possuindo três espaços físicos, a sede, posicionada ao lado da estação Estudantes, o armazém e mais um espaço em outra cidade que estão usando estrategicamente para ampliar suas operações.

Enxergam o futuro com bons olhos. O objetivo atual é quebrar a objeção das pessoas comuns e trazer limpeza para a casa dos brasileiros, mesmo que através dos estabelecimentos em que atuam. Mas não se limitam a isso, contam que no momento estão desenvolvendo um aplicativo para facilitar o trabalho, nele, as pessoas poderão contratar seus serviços de limpeza e reparos de forma rápida e acessível. Estão ansiosos para lançarem e quem sabe, ajudar a restaurar as residências e as esperanças do povo brasileiro.

Conseguiram mais de 30 pessoas interessadas. Então com os que eles acharam ser mais proeminentes, fizeram um extenso treinamento de um mês, período certinho até acabar o contrato do empreendedor e seu namorado na academia. Isso era pensado, queriam que aquelas pessoas que foram selecionadas estivessem prontas para tomarem o lugar deles no trabalho. Então assim que estavam na última semana do contrato, foram novamente falar com o gerente do local. Explicaram que deram um treinamento completo para algumas pessoas, contando com a ajuda até mesmo de seniores da área e que desejavam agora fechar um contrato de verdade. Já como empresa.

O gerente da academia ficou bastante apreensivo, mesmo eles explicando que cuidariam de todas as coisas que envolvessem limpeza e reparo, sabia que existia a possibilidade ser um péssimo negócio. Mas então ele fez uma pergunta interessante para os dois rapazes. "Mas e os produtos e ferramentas, vocês ficarão responsáveis por eles também?", foi algo que eles não haviam pensado, era um custo muito alto e que a academia que pagou durante aqueles meses que trabalharam ali. Mas numa espécie de euforia e autoconfiança, falaram que iriam cuidar de literalmente tudo e todos os custos relacionados seria com eles mesmo. A única coisa que o

local deveria pagar seria a assinatura, limpeza e reparos seriam à parte. Fecharam o negócio.

Saíram dali com uma sensação ótima e terrível ao mesmo tempo, não haviam pensado em tudo. Como fariam para conseguir os equipamentos?

Obviamente precisariam de fornecedores, mas isso era um território a ser explorado para eles. Talvez por sorte ou mera coincidência o namorado do empreendedor estava estudando justamente esse tópico em sua universidade e possuía um professor que entendia do assunto. Sem pensar duas vezes foram tentar tirar todas as suas dúvidas com ele.

Era um senhorzinho já de idade, mas o que ele possuía de idade, tinha de experiência, já pós-doutor na área, passou diversos conteúdos para os dois explorarem a fundo o assunto e todas as dúvidas que tivessem, poderiam tirar com ele.

Análise dos princípios de *effectuation* na jornada do empreendedor:

Pássaro na mão

O empreendedor começou sua jornada com uma forte experiência em vendas e marketing, adquirida no negócio de materiais terceirizados e na ONG. Ele também possuía uma rede de contatos na região, o que lhe proporcionou oportunidades para iniciar seu novo empreendimento (Sarasvathy, 2001).

Por exemplo, quando ele e seu parceiro estavam procurando uma academia para frequentar, eles perceberam que muitas delas tinham um péssimo esquema de limpeza. Isso lhes deu a ideia de começar uma empresa de limpeza terceirizada, que poderia atender a essas academias (Sarasvathy, 2001).

Além disso, o empreendedor aproveitou sua experiência na ONG para recrutar voluntários e beneficiários para trabalhar na empresa de limpeza. Essas pessoas já tinham experiência em trabalhos manuais e estavam dispostas a trabalhar por um salário mais baixo (Sarasvathy, 2001).

Essa combinação de experiência, rede de contatos e mão-de-obra qualificada foi fundamental para o sucesso inicial da empresa de limpeza (Sarasvathy, 2001).

Perdas aceitáveis

O empreendedor sabia que o negócio de limpeza seria um empreendimento de alto risco. Ele poderia perder dinheiro, tempo e esforço. Principalmente no início, quando trabalhou até mesmo de graça. No entanto, ele estava disposto a correr esses riscos para alcançar seus objetivos (Sarasvathy, 2008).

Por exemplo, ele sabia que teria que investir tempo e dinheiro para treinar os voluntários e beneficiários para trabalhar na empresa de limpeza. Ele também sabia que teria que competir com empresas já estabelecidas no mercado (Sarasvathy, 2008).

O empreendedor estava disposto a assumir esses riscos porque acreditava que tinha uma boa oportunidade de sucesso. Ele também estava preparado para trabalhar duro e fazer sacrifícios para alcançar seus objetivos (Sarasvathy, 2008).

Colcha de retalhos

O empreendedor não tentou iniciar seu negócio sozinho. Ele contou com a ajuda de seu parceiro, que era especialista em marketing, a ajuda do

criador do movimento de igrejas na garagem e com a ajuda dos voluntários e beneficiários da ONG (Sarasvathy, 2014).

Essa colaboração foi fundamental para o sucesso da empresa de limpeza. O parceiro do empreendedor foi responsável por criar o site e as campanhas de marketing da empresa, além de demais estratégias, enquanto os voluntários e beneficiários foram responsáveis pela limpeza das academias (Sarasvathy, 2014).

Essa divisão de tarefas permitiu que a empresa economizasse recursos e se concentrasse em suas atividades core (Sarasvathy, 2014).

Limonada

O empreendedor soube aproveitar as adversidades para gerar oportunidades. Por exemplo, quando o negócio de dropshipping não deu certo, ele utilizou esse conhecimento para criar uma empresa de vendas de itens de limpeza (Sarasvathy, 2008).

Ele também soube aproveitar a pandemia de COVID-19 para expandir as operações da empresa de limpeza. Muitas empresas precisaram fechar suas portas durante a pandemia, mas a demanda por serviços de limpeza aumentou (Sarasvathy, 2008).

Essa capacidade de adaptação às mudanças foi fundamental para o sucesso da empresa de limpeza (Sarasvathy, 2008).

Piloto no avião

O empreendedor não tinha um plano definido para o negócio de limpeza. Ele estava disposto a adaptá-lo conforme as necessidades surgissem. Isso deu espaço à muita inovação (Sarasvathy, 2008).

Por exemplo, ele inicialmente planejava atender apenas a academias. No entanto, ele percebeu que havia uma oportunidade de expandir as operações para atender a outros tipos de empresa e até mesmo B2C (Sarasvathy, 2008).

Essa flexibilidade permitiu que a empresa de limpeza se adaptasse às mudanças do mercado e continuasse a crescer (Sarasvathy, 2008).

Aplicações práticas

Os princípios de *effectuation* podem ser aplicados por empreendedores de todos os tamanhos e setores. Eles fornecem uma abordagem prática e realista para o empreendedorismo, que é essencial para o sucesso em um mundo dinâmico e imprevisível.

Aqui estão algumas dicas práticas para empreendedores que desejam aplicar os princípios de *effectuation*:

Comece com o que você tem: não espere ter todo o conhecimento ou recursos necessários antes de iniciar o negócio. Comece com o que você tem e vá crescendo aos poucos.

- **Exemplo:** um empreendedor que deseja abrir um restaurante pode começar cozinhando em casa para amigos e familiares. Isso lhe dará a oportunidade de testar suas receitas e obter feedback.

Esteja ciente dos riscos: não ignore os riscos envolvidos em abrir um negócio. Tenha um plano para lidar com eles.

- **Exemplo:** um empreendedor que deseja abrir uma loja online deve ter um plano para lidar com as devoluções e reembolsos.

Encontre parceiros: não tente fazer tudo sozinho. Encontre parceiros que tenham habilidades e recursos complementares aos seus.

- **Exemplo:** um empreendedor que deseja abrir um escritório de advocacia pode encontrar um parceiro que seja especialista em marketing ou contabilidade.

Seja flexível: esteja preparado para adaptar seu plano conforme as necessidades surjam.

- **Exemplo:** um empreendedor que deseja abrir uma franquia deve estar preparado para adaptar o negócio às necessidades da região em que ele pretende abrir a franquia.

Ao aplicar esses princípios, os empreendedores podem aumentar suas chances de sucesso.

Aqui estão algumas dicas adicionais para empreendedores que desejam aplicar os princípios de *effectuation*:

- **Seja curioso:** esteja disposto a aprender e experimentar coisas novas.
- **Seja resiliente:** não desista diante dos desafios.
- **Seja apaixonado:** a paixão é o que o manterá motivado durante os momentos difíceis.

Aplicando os princípios de *effectuation*, os empreendedores podem criar um futuro melhor para si mesmos e para a sociedade. Eles são agentes de mudança, capazes de identificar oportunidades e criar soluções inovadoras para problemas reais.

O empreendedorismo efetutivo pode contribuir para a resolução de problemas sociais, como a pobreza, a desigualdade e a mudança climática. Ele cria novos produtos e serviços que beneficiem a comunidade e promovam o desenvolvimento sustentável.

Os empreendedores efetuais são um motor de transformação social. Eles criam oportunidades, geram empregos e promovem o bem-estar da sociedade.

Referências

- CARVALHO, José Murilo de. *As Transformações Sociais do Século XX*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2006.
- CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, 1997.
- COLLINS, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness, 2001.
- FLORIDA, Richard. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books, 2002.
- HAGEL, John; Brown, John Seely. *The Networked Organization: New Ways of Working for Business*. Harvard Business School Press, 1997.
- HAMEL, Gary; Välikangas, Liisa. *The Agility Advantage: How Smart Companies Stay Ahead of the Competition*. Harvard Business School Press, 2008.
- HOBSBAWM, Eric J. *A Revolução Industrial*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.
- KAO, John. *The Age of BANI: Managing in a World That's Gone Mad*. Harper Business, 2018.
- KOTTER, John A. *VUCA: A New World Order*. Harvard Business Review Press, 2014.
- MACHLUP, Fritz. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. The Brookings Institution, 1962.
- RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.
- SARASVATHY, S. D. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing, 2001.
- SARASVATHY, S. D. *Effectuation: A behavioral theory of entrepreneurial expertise*. The Academy of Management Review, v. 33, n. 2, p. 243-263, 2008.
- SARASVATHY, S. D. *Effectuation: Towards a behavioral theory of entrepreneurship*. Strategic Entrepreneurship Journal, v. 8, n. 3, p. 151-161, 2014.
- SARASVATHY, S. D. *The Power of Effectuation: Turning Uncertainty into Opportunity*. Columbia University Press, 2008.

A DESENHISTA DE SONHOS

Carlos Augusto Machado da Silva
Bruno Eduardo da Silva Santos
Rafael Servidoni

A história de Paula Souza está permeada por momentos de superação de obstáculos e dificuldades. Aos 14 anos, essa estudante, cristã, moradora do bairro de Itaquera na Zona Leste, possuía diversos sonhos e desde muito cedo se deparou com diversas pedras no caminho, mas não desistiu em nenhum momento de seus sonhos.

A sua primeira oportunidade no mercado de trabalho não foi no glamour de uma grande multinacional, ou em um escritório na Avenida Paulista, centro financeiro de São Paulo e do Brasil. Mas em um modesto salão de beleza na periferia paulistana. Assim despontou a precoce jornada de Paula aos 14 anos, como muitas crianças no Brasil, aprendizes na arte da sobrevivência. Com frequência renunciavam à própria infância e a adolescência para buscar o "ganha-pão".

Na família pobre a prioridade é o alimento e qualquer outro conforto para os filhos é lucro. Apesar de todos os esforços de seus pais, realmente proporcionar conforto para todos os filhos era uma decisão atrelada a algumas

condicionantes como a estabilidade no emprego e antes dessa preocupação, pela ordem, a própria oportunidade de emprego e o privilégio em ter uma Carteira de Trabalho assinada. Portanto, nesse contexto, era frequente o pão para o dia seguinte não estar garantido. Mas, a Providência Divina de alimento chegava após muito repetirem a frase bíblica conhecida: “Deus Proverá”.

Remontamos ao ano de 1980, Paula, com 14 anos, acordava de manhã para ir à escola sozinha. Todos os dias da semana, o pai da empreendedora entregava os bilhetes que eram utilizados para o transporte público. Certo momento, no início da semana, Paula se despediu de seus pais e esperou que o pai entregasse o ticket para ir à escola, mas naquele momento, ele estava sem condições e infelizmente acabara de ficar desempregado. A jovem, ouvindo atentamente aquela notícia, entendeu que seu pai estava passando por momentos difíceis e o compreendeu.

Daquele dia em diante, a jovem despertou para o interesse de procurar algum serviço para pagar seus próprios bilhetes de ônibus. No percurso até a escola, Paula caminhava lentamente e refletindo sobre a situação em que seu pai se encontrava, decidiu procurar uma oportunidade de emprego, porque desejava ajudar em casa e precisava de um capital para comprar a passagem de ônibus. No mesmo dia, na saída da escola, a jovem Paula saiu às pressas e, chegando em casa, seu pai estava sentado ao redor da mesa, lendo um jornal da época, procurando por vagas de emprego – a jovem rapidamente foi em direção a seu pai e relatou o que tinha pensado e como poderia ajudá-lo em casa.

O pai de Paula ficou surpreso com a notícia e com a determinação de sua filha em querer contribuir para pagar as contas de casa. Seu pai e sua mãe ficaram contentes com a ideia, mas preocupados em constatar que era muito prematuro para sua filha trabalhar. Após muita argumentação, sope-sando as necessidades, os pais de Paula, se convenceram da solução. Mas

estava claro que Paula deveria procurar uma oportunidade de emprego que lhe entregasse certa estabilidade pois eles não queriam que a filha tivesse tribulações no futuro. Enquanto que o desejo de Paula, naquele momento, era somente ter uma renda, não lhe ocorria dispor de registro em carteira, ou até mesmo estabilidade financeira, ela somente tinha um sonho, ajudar em casa e comprar suas passagens de ônibus.

Paula logo percebeu que para realizar seus sonhos a alternativa era estar sempre atenta às oportunidades e crer em sua capacidade e habilidades. E, assim, teve certeza de que não teria luxos, ao contrário, estava decidida a abdicar de passeios e diversões da adolescência com muita frequência, se adaptando a muitas situações adversas e propor alternativas. Assim como teve convicção de que para sobreviver nesta selva competitiva e de resultados imediatos teria que formar uma rede de parcerias confiáveis, verdadeira proteção para os momentos mais difíceis e manter a lâmpada da fé cristã acesa, pois ocorreriam muitas turbulências no seu plano de voo. E permanecer com uma crença inabalável de que tudo vai dar certo.

Nos momentos iniciais ela aprendeu fazendo na prática, imbuída do objetivo de realizar seus sonhos e os sonhos de outras pessoas atravessando muitas noites sem dormir. Trocando horas no trabalho para ganhar uma refeição. Tinha plena certeza de que o empreendedor é forjado nestas circunstâncias, nasce, se movimenta e move outros, ou melhor, ele arrasta outras pessoas em função de seu próprio sonho. Fazendo, construindo, errando, observando aquilo que funciona e o que tem em mãos e indo pra cima, negociando, perdendo ali e ganhando acolá.

Ao reconhecer suas limitações sozinha vislumbrou ter que ampliar seus contatos, encontrando nas relações familiares boas possibilidades de apoio. Assim surgiu um convite de trabalho, ao despertar a curiosidade dos donos de um salão de estética, que coincidentemente eram seu tio e sua tia.

Mal sabia que já estava sob observação e que diziam que aquela sobrinha era diferenciada, ora na forma de se comunicar, ora como boa ouvinte e em especial no modo com que Paula habitualmente exibia as suas unhas, diga-se de passagem, muito bem-feitas. A ponto de em determinada ocasião lhe perguntarem qual o nome da sua manicure. Ouviram a singela resposta de que era ela própria sobrinha que se dedicava em cuidá-las. Paula também já havia reparado que suas cuidadas unhas chamavam muita atenção. Embora incrédulos, pelo fato de ser muito nova, não arredaram os olhares insistentes.

Paula demonstrou muita habilidade e técnica em sua pequena obra de arte. Ambos, embora surpresos, estavam convencidos de que Paula seria a escolha perfeita e assim lhe fizeram sua primeira proposta de emprego. Convidaram-na para ser a manicure no salão. Não tinham a intenção de deixá-la convencida, mas justificaram que demonstrava muito capricho e cuidado com as suas unhas. E, por isso, resolveram chamá-la.

Recorda-se que ficou muito empolgada. Respondeu, com muito orgulho, que iria adorar. Após algumas semanas, talvez um mês ou mais, recebeu uma ligação em que os familiares perguntaram se poderia ir até o Salão depois da aula. Com certeza, ouviram em resposta.

Quando chegou ao salão colocaram em suas mãos os seguintes instrumentos: um alicate e uma espátula. A missão era: fazer as unhas da proprietária do salão. Após o teste, confirmou a satisfação de sua primeira cliente com um sorriso nos lábios. Ela gostou!

A partir daí, os sócios travaram uma conversa, e, logo após, anunciaram que iriam comprar o seu primeiro material — "o kit" — e apostaram nela para compor seu staff no salão. A proposta consistia em utilizar o material do salão, iriam adquirir o que precisavam e ela oficialmente assumiria a função de manicure. Tudo, somente depois da escola, e no

melhor cenário, começaria a formar a sua carteira de clientes, além de outras incumbências como cuidar do estoque, dos materiais utilizados. Receberia aos poucos.

Estima-se que os valores investidos na época foram altos. Em conjunto, como parte da formação, ainda realizou um curso em renomada escola de capacitação da área. E, já matriculada, após o ensino regular teria que habitualmente dirigir-se ao salão.

Logo, assumiria as clientes que já eram atendidas no local, oferecendo seus serviços de manicure. O percentual era de 40% para os donos e 60% permaneciam para Paula. Desse total ainda destinava 60%, para reposição de esmalte, lixa e todos os demais itens. E foi assim que começou. No local exerceu sua atividade profissional durante nove meses.

Com o término do relacionamento seus tios se separaram. E, assim, foi que a sua atividade profissional no local acabou. Desconfortável com a situação, por se tratar de um empreendimento familiar. Somado ao fato de ser uma profissional autônoma, dentro de um estabelecimento, mas sem possuir vínculo empregatício pela CLT.

Formulou o pedido de regularização para o seu tio, pois por determinado período o considerava seu tutor natural e tratava com ele demandas dessa natureza. Entretanto, sua tia achou ruim não ter sido consultada, desgastando ainda mais a situação.

O fato é que o seu tio era responsável por ela. Então decidiu que era melhor não continuar e passou a procurar outras oportunidades em outros salões da região.

Conversou com donos de salões, fez testes e foi assim em todos os lugares que bateu na porta. Enfim, não tardou muito e a chamaram novamente para trabalhar agora com a opção e a comodidade em trabalhar mais próximo da sua casa.

Enquanto atendia os clientes, constatou que a sua cartela de clientes aumentava bastante e começou a se corriqueiro ter clientes aguardando o atendimento. Permaneciam na fila de espera para serem atendidas por ela.

Também observou que algumas manicures estavam ociosas sem clientes. Teve outro *insight* vendo ali uma outra oportunidade de ganho. Iria utilizar o material investido que naquela época, seu tio comprou para ela, quando tudo se iniciou.

Segundo Sarasvathy (2001), *effectuation* consiste em um método de pensar que segundo a etimologia quer dizer efeito, adotada pelos empreendedores para resolverem seus problemas, apesar de não terem noção, partindo dos meios de que dispõem formando um elo entre aonde eu quero chegar (ou quem eu sou, quais as habilidades e comportamentos), suas ideias (o que faço, o que sei) e suas relações (quem eu conheço). Explorando suas opções de acordo com as contingências e com base na ciência cognitiva e na experiência envolvendo 27 empreendedores que para resolverem situações típicas da jornada empreendedora a lógica do efeito aparecia em 75% das escolhas de forma intuitiva.

Nesse contexto, agora estava na casa da avó, após combinar com ela que usaria um pequeno espaço da sala para atender as clientes em vez de irem ao salão. Se por um lado, ao deixar de pagar a quota do salão, economizaria os 40 %, de outra forma, o valor poupado permitiria contribuir mais dentro de casa. Assim foi feito.

Porém, com o tempo concluiu-se que o local para se deslocar era ruim. De forma criativa teve outra ideia: comprou uma mala e começou a atender em domicílio cobrando um valor agregado pela visita. Pensou: "Já tinha diminuído o valor do salão e depois cada cliente fazia tanta questão que ao invés de ir até o local, eu fosse até a casa delas. Posso aumentar o valor para atender em domicílio."

Deduziu que iria ter muito mais ganho na modalidade de atendimento domiciliar. E, não teve dúvidas, preparou sua mala e passou a atender as clientes em suas respectivas casas.

Para aumentar seus ganhos, como atendia muitas famílias, se propôs a organizar uma ocasião em que, ficava à disposição, para atender todas as mulheres no mesmo dia. O problema era o espaço, contudo as clientes também já haviam pensado no local do atendimento coletivo, nada muito amplo.

Paula as atendia, recebia o valor do dia e ainda com acréscimo, porque tinha esse diferencial em ser domiciliar. Começou a ganhar bastante dinheiro com essa alternativa de atendimento.

Mas, não se acomodou e, atenta às oportunidades, recebeu muitos elogios de uma de suas clientes. Além do atendimento, a forma com que ela trabalhava fez crescer sua admiração por uma cliente, que estava grávida. E, perguntou se gostaria de trabalhar com ela numa ótica, seu empreendimento, não titubeou e foi trabalhar com ela, indo para novos ares e novas oportunidades.

Além de aprender outra profissão, não pensem que todo este *know-how* foi desperdiçado. Ao contrário, paralelamente, continuava no labor reservado ao cuidado e capricho com as unhas, pois a renda extra chegava em boa hora complementando o salário.

O convite aconteceu por volta do ano de 2005. Quando se formou no Ensino Médio, decidiu fazer o curso de designer de interiores. Porém, essa formação envolve um custo elevado. Assim, como todo o material, o transporte, a alimentação, os livros etc.

Paula tinha um desejo em construir uma família. Passado algum tempo, conheceu um namorado, Cristiano, que a seguir se tornou seu marido. No namoro, Paula ficou grávida e, por conta disso, precisou também

renunciar a outros sonhos e mesmo com a gestação não parava de trabalhar, sempre buscava uma maneira de resolver os problemas que surgiam em seu negócio de solução em festas.

No período da gestação e com a iminência de um filho, o tema segurança bate à porta novamente. Em especial relacionado à fonte de renda e aos ganhos, porque no local em que trabalhava, não era registrada. Apesar de receber todos os valores corretamente, conforme combinado.

E assim, saiu da empresa, recebendo todos os valores da rescisão com todos os direitos contemplados, mas sobretudo saiu porque não era registrada. Agora com outra vida precisava ter uma segurança maior.

Começou a buscar outro emprego, conseguindo oportunidade em trabalhar numa ótica em que o proprietário de nome Jairo receberia o dobro do que ganhava anteriormente com a vantagem de ter o registro em carteira e o adicional de comissão.

Com esse objetivo foi trabalhar nessa ótica, uma relação que durou quatro anos. Propiciando durante este período conhecer muitas pessoas.

Entre tantas pessoas, somente uma se destacou, Gil, dona de uma renomada gráfica. Ela era cliente na ótica e era atendida por Paula com frequência. Veremos que ela terá um importante papel na trajetória de Paula, logo mais adiante, representando um ponto divisor que muitos incipientes empreendedores irão se deparar em suas carreiras.

Retornando à gráfica, Gil observou um processo que acontecia a partir do atendimento no balcão da loja dela, que envolvia os colaboradores e estagiários. Identificou que nos horários de almoço e horário de pico, a loja praticamente não permanecia nenhum funcionário no estabelecimento - durante esses horários que eram de maior movimento.

Nessa época, o horário que Gil precisa de ajuda, Paula estava tranquila e com o tempo vago, pois a filha era bebezinha e entrava às 11h e saía

às 15h. No mesmo horário, à tarde, entrava no trabalho. A incumbência em buscar o bebê na escola era do marido. Dessa forma, a empreendedora Paula estava com uma ótima oportunidade de adquirir novos conhecimentos, habilidades e renda extra.

Cristiano, seu marido, a deixava no trabalho, e permanecia das 11h30 até as 15h, ambos esperavam dar o horário de trabalho e o marido permanecia responsável em buscar sua filha na creche.

Paula decidiu conversar com Gil, devido ao período ocioso. De forma que acabava almoçando na praça de alimentação praticamente todos os dias. Propôs uma troca.

Durante o período de maior demanda na empresa reciprocamente oferecia ajuda no balcão, ao passo que Gil deveria custear o almoço. Tornou-se uma pessoa presente em sua trajetória profissional até hoje. Hoje quem está no time dela é o filho de Paula.

O *network*, as amizades são extremamente importantes. Assim, sucederam-se 15 anos, e Gil já a viu grávida de seu filho. Nesse momento do primeiro emprego de um jovem, ela ofereceu uma oportunidade para ele. Tem muita gratidão e ele trabalha na parte do estoque lá da loja de cereais em que ela é a proprietária.

Um dos princípios, sustentado por Sarasvathy, diz respeito a Colcha de Retalhos, ou em inglês *Crazy Quilt*, literalmente colcha maluca, *co-creation partnership*, abordando as parcerias com pessoas ou organizações dispostas a construir um produto, serviço ou negócio. Combinado com o princípio da perda acessível, em que o foco não limita o empreendedor a expectativas que implicaria previsões e grandes planejamentos deixando seu negócio muito dependente e inerte.

Nesse período houve identificação com o ramo de atividade em que eles atuavam: com a criação e designer gráfico. Por conta da gráfica, se

recorda que eles atendiam muitas mães na época. Voltados à produção de "lembrancinhas de aniversário", imãs de geladeira com a foto da criança, com a data e o personagem que seria o tema da festa. Foi no balcão que começou a detectar que o *feedback* dos clientes estava relacionado à insatisfação devido a possível falta de comunicação.

Por exemplo, avaliou que no processo o cliente fazia um pedido para o balconista, que era enviado, em outro momento, para o designer elaborar. Mas quando era efetivada a entrega para o cliente, era recorrente a insatisfação demonstrada pelo cliente ao ver o resultado, visto que não era aquilo que havia pedido. No pedido havia mais detalhes. Pois, não eram as mesmas pessoas que atendiam e as que produziam.

Teve outra colaboração e pensou em desenvolver um sistema lá dentro da empresa que era para poder deixar mais detalhado, esclarecido, para que o cliente não tivesse tanta preocupação. Enviaria um e-mail porque naquela época não havia WhatsApp. Naquele tempo ainda se usava fax, só para terem ideia. Então a conversa era muito demorada ou tinha que esperar o cliente ir até o local, verificar o material e aprovar ou fazer as alterações conforme ele fosse pedir.

Começou a se interessar por aprender. A profissão de designer gráfico chamou a atenção dela e um dos meninos que era estagiário da gráfica, se chamava Allan, e mediante o seu pedido instalou um programa no seu notebook, e com essa ferramenta, ampliou seus conhecimentos e o horário de saída oficial do trabalho passaria para as 22h.

Chegava em casa por volta de 15 para a meia-noite aproximadamente, e ficava até mais ou menos uma hora, uma e meia da manhã testando o funcionamento de certos recursos no programa. Surgindo dúvidas que eram no dia seguinte esclarecidas por ele. Fazia, tentava reproduzir, e de novo recomeçava. Não desistia. Indo além do atendimento no balcão, com

a produção do material. Resultado: o aumentou em torno de 95% na aprovação, em seus diagnósticos avalia que estava relacionado com a escuta. Ela escutava o que o cliente queria no balcão, anotava os detalhes, e depois reproduzia com fidelidade o material, então ficava muito mais fácil de acertar. Foi quando teve mais um insight aplicando o *Upselling*, consistindo em técnica de vendas em que a vendedora incentiva o cliente a comprar itens de maior valor ou complementos gerando maior receita.

Combinando com a Gil, que receberia comissões relacionadas a essas vendas. Assim os ganhos foram aumentando não só mais o almoço, mas os ganhos relacionados a parte da comissão das vendas e do atendimento.

Há procedimentos e técnicas que na época não eram nominadas, ou melhor que passou a conhecer ao se aprofundar e estudar e hoje sabe seus conceitos e nomes. Naquele período tentava agregar e aumentar o faturamento. Consistem em diferenças, tanto que na época foi ventilada uma sociedade, mas isso envolvia questões burocráticas que naquela época não permitiam união. Como tinham um outro sócio e outras questões que impediram a ideia de prosperar.

Além de divergências, quando um dos fornecedores da parte de gráfica trouxe um material diferenciado para ser apresentado para ela, não houve o interesse de sua empregadora. Mas considerou que era uma boa oportunidade. Como as mães compravam imãs de geladeira sem função nenhuma decorativa isso poderia ser uma lembrancinha substituta.

E em certa ocasião uma moça trouxe uma proposta de sublimação, que era viável de ser feita em *squeezes* e em canecas. As ideias fervilhavam e as possibilidades aumentavam e pensou no que poderia ser feito com tecidos e em uma almofada.

Outros exemplos vieram à tona, como alguns revestimentos, do tipo lona de proteção de pneu de veículos *off-road*, que permanecem expostos,

ou aquela capa do pneu personalizado. Então do material que era sublimado abriram-se várias opções.

Em sua empreitada, a jovem não media esforços, acordava cedo todos os dias. Em muitas ocasiões ficava semanas sem dormir, porque estava dedicada a entregar todo o material para seus clientes.

Paula, frisamos, teve muitas dificuldades ao longo da vida, muitas noites sem dormir, perdeu diversas vendas de materiais, precisou ajudar seu marido, pois estava desempregado, tiveram, ao longo do tempo, perdas dos materiais de festas que estavam no ateliê. Precisou se reinventar e mudar o plano de negócio na pandemia da COVID-19, entre outras coisas que impactaram a sua carreira.

Apesar desses problemas, Paula obteve sucesso em todos os lugares em que trabalhou. Sem saber do conceito, Paula utilizava a ótica de uma maneira natural. Além disso, utilizou conceitos do *effectuation* propostos por Saras Sarasvathy, professora americana de empreendedorismo e ganhadora do *Global Award for Entrepreneurship Research* em 2022 (UNIVERSITY, 2022). E com "a mão na massa", com foco e dedicação, a empreendedora mudou da água para o vinho. Criou a Mimos d'arte e Nico Chico, em grande parte atribuído ao próprio networking e sabendo identificar as oportunidades escassas, mas riquíssimas que surgiam no seu caminho profissional.

Muitos conhecimentos Paula absorveu e aplicou em seu negócio. Sempre atenta no mundo dos negócios e as oportunidades que surgiam, ela aumentou sua rede de contatos, conversou com diversas pessoas, participou de palestras, realizou cursos em sua área que denomina: designer de sonhos. Desenvolveu habilidades pessoais que seriam aprimoradas, ingressou em uma faculdade de alto nível e foi protagonista de uma revista muito conhecida pelos empreendedores brasileiros, produzida pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas).

Através da lindíssima história de Paula Souza, entenderemos como foi o percurso e suas implicações para garantir o sucesso no negócio e, também, seremos brindados com os conceitos sugeridos por Saras Sarasvathy sobre o "*Effectuation*" (SARASVATHY, 2001).

No mundo e no país, a concorrência em especial no varejo é acirrada e diversos empreendedores buscam informações para se atualizarem no mundo dos negócios. Diariamente requer negociações, posicionamentos, alterações de rumo e estratégias do proprietário com os produtores na busca por atrair o consumidor. E para o trabalhador que deseja ter uma fonte de recursos a partir de uma oportunidade no mercado profissional como uma carteira registrada. Trata-se de uma interdependência necessária e saudável para a economia da sociedade.

De fato, o empreendedor brasileiro necessita gerenciar os riscos e sempre se manter atualizado no mundo dos negócios, atualizar-se constantemente e modificar, caso necessário, o plano de negócio inicial.

As pessoas desejam emergir no mundo empreendedor e que procuram informações incansavelmente. São essas que se planejam e buscam a todo momento conhecimento do negócio para que não dê errado no futuro próximo, desenvolvem métodos, pesquisas em campo, desenvolvem personas, pontos estratégicos, minimizam riscos e gerenciam stakeholders para participarem do empreendimento. E quando tudo estiver pronto, alinhado aos objetivos e sem surpresas, o empreendedor estará apto para empreender.

De acordo com a professora Saras Sarasvathy (2001), o empreendedor que se planeja e desenvolve todos esses pontos estratégicos e que pensa que o futuro é fácil de prever é descrito e analisado como aquele que utiliza a ótica causal ou raciocínio causal. No que se refere à proposta do livro sobre a ótica effectual ou raciocínio effectual. Saras explica que o

empreendedor que tem esse raciocínio effectual é totalmente o inverso do pensamento casual.

A explicação de Sara Sarasvathy é que o futuro é incerto. A visão effectual é perguntar-se para você mesmo quais inovações você deverá criar com os meios disponíveis, como: conhecimentos, ferramentas, network e habilidades interpessoais. E, além disso, o que você poderá ou é capaz de fazer com base na sua própria imaginação, ativando a criatividade do empreendedor.

No raciocínio effectual não existe planejamento. O empreendedor utiliza seus próprios recursos disponíveis e utiliza da criatividade para inovar e mudar de cenário negativo para positivo. Também não procura se informar sobre o mercado existente e não aplica análises competitivas. O empreendedor que tem visão effectual aplica e constrói diversas parcerias (*stakeholders*, clientes e concorrentes), pois necessita de pessoas com pensamentos diferentes. O empreendedor também calcula o potencial negativo do negócio e arrisca apenas o que poderá perder – já na visão casual é ao contrário, você calcula o retorno esperado do empreendimento (SARASVATHY, 2001).

Além disso, outro ponto que Sara Sarasvathy aborda, se refere às surpresas inesperadas que ocorrem no decorrer do empreendimento. No conceito effectual a surpresa é considerada como algo positivo. O empreendedor investe em técnicas para transformar essa surpresa, que a visão casual considera como algo desagradável, em novas oportunidades. As técnicas que a estudiosa explica são os conhecimentos, recursos, comunicação, criatividade e meios que o empreendedor terá que buscar para reverter a surpresa desagradável em oportunidade (SARASVATHY, 2001).

Sabendo alguns pontos sobre o método da professora americana, convido você, leitor, a se aprofundar na história de superação da

empreendedora Paula Souza. Você ficará surpreso com a reviravolta que a jovem Paula aplicou em sua trajetória sob a ótica effectual e os conceitos aplicados por ela. Além disso, perceberá os percalços, desafios e surpresas que ocorreram em seu negócio e a virada de chave para o sucesso que despertou nela o interesse pelo mercado de soluções em festas.

Uma ótima leitura!

Perdeu... ou reconhecer-se empreendedor

O nome da moça era Rita.

Após conversar com a Gil, afirmando que era uma boa oportunidade, contudo percebeu que as tratativas avançaram sem despertar a curiosidade de Gil, pois a obrigaria a fazer um investimento inicial. Apesar de não ter demonstrado interesse, Paula perguntou se não se importaria de marcar uma reunião com ela. Paula deu continuidade, muito animada.

Na reunião, Rita apresentaria com mais profundidade o produto. E foram até a "fábrica", onde ela produzia os souvenirs, entender o que precisava ser feito e fecharam, Paula, Rita, e um dos clientes, era cliente de Paula na ótica. Este tinha uma neta que iria fazer aniversário, ele queria fazer os imãs de geladeira e foi convencido em vez de fazer o ímã de geladeira, fazer uma almofada personalizada para cada convidado como lembrança.

Essa seria a chave da virada, agregar maior valor, com um produto que viria a se tornar o carro-chefe. "A ideia era excelente", Paula refletia. Atrairia muitas crianças com imagens de personagens famosos e controlaria a produção que envolveria basicamente a confecção de almofadas e por consequência os lucros. As máquinas, os tecidos e a mão-de-obra já estavam asseguradas.

Na lógica *Effectuation* manteria o foco e o controle naquilo que está ao seu alcance e apenas colheria os frutos de muito esforço. As preocupações finalmente chegariam ao final e como havia encontrado o modelo de negócio ideal começariam a prosperar (SARASVATHY, 2001).

Apesar do valor ser muito discrepante em relação ao imã de geladeira isso seria apenas detalhes para se ajustar. Ele gostou da ideia e a aceitou, mesmo com maior custo. A neta foi concebida fora do casamento do filho, então eles avaliavam que tinham um dever de tentar agradar materialmente de outras formas. Surgindo uma oportunidade para Paula apresentar um produto diferente. E obteve sucesso, pois ele comprou. Porém, não havia nenhum material para poderem produzir.

Foi, então, emitido um cheque, que na época eram muito utilizados, verdadeiras moedas de troca. Era comum o repasse para outras empresas, este capital inicial seria útil para comprar a máquina de costura, a entrada do bem, e depois faltariam os tecidos para serem finalizados.

Então, para produzir almofada, precisava de costureira, se tivesse máquina própria Paula iria fazer as vezes de costureira.

Desde pequena, se recorda de sua avó, Adair, na costura, então por força da raiz genética, ou árvore genealógica, teria alguma noção, e no pior cenário já tinha aprendido, observado e acabou por aceitar a ideia da compra da máquina.

Integrou a própria avó ao projeto, que seria responsável pelo financiamento, com o restante dos cheques que foram emitidos em valores parcelados. Muito acima, verdadeiro absurdo, na época mais de R\$ 1000, o que há 10 anos representava muito dinheiro.

Outro investidor se chamava Ayrton e depois quando a máquina chegou verificou ser uma máquina automática, até hoje funcionando. Máquinas daquela época são muito resistentes e duráveis, diria a sua avó,

que ainda guarda em cima de um armário. É só apertar o botão e ela faz costura reta.

Paula cortou tecidos, e após ter feito todo o trabalho, no dia da retirada, prestes a chegar a hora da retirada da encomenda, ela ainda fechava as últimas almofadas da embalagem para entregar.

Assim nascem os amigos. Foi o começo da produção de lembranças personalizadas para festas e posteriormente eventos corporativos.

E, com essa ideia, propõe a Gil alugar uma parte da vitrine. Produziu alguns materiais de lembrança e alguns estão guardados como recordação. De diversos tipos de cubos com foto da família, chaveirinhos e várias outras lembrancinhas e souvenirs personalizados. E, assim semeou a semente da Mimos d'Arte.

Como começou a vender abundantemente. Aumentaram as contrapartidas com comissão relacionadas ao aumento das vendas.

Uma comissão a cada venda que for feita da almofada e assim foi ajustado entre Paula e Gil. Havia pouco entendimento de concorrência, e outras empresas que operavam na Galeria de um Hipermercado famoso e com os mesmos produtos, com a sua chegada, saíram da zona de conforto.

Com o começo da produção em maior escala destinado ao ponto de vendas e como envolvia personagens de marcas internacionais e nacionais e outros materiais, não só personalizados. Mas com a foto da pessoa ou mensagens e personagens.

Esta produção somente perdurou alguns meses, até esbarrar no que entende hoje ser novo entrante ou a rivalidade da concorrência. E incomodou outras concorrentes no segmento de itens de almofadas personalizadas. Com loja física em vários shoppings e canais como quiosques também.

Revelou-se uma grande diferença começar a empreender com escassos conhecimentos e ter que concorrer com varejistas maiores e experientes.

E, sobretudo, a questão da necessária e legal licença de marcas e patentes. Exigível para a utilização dos personagens, até então desconhecida por Paula. E só soube mediante a presença de um fiscal que foi até a loja. A ponto da ação se intensificar. Eles "ficaram no pé" porque vendia-se muitos produtos, incomodando a concorrência.

E, Débora, dona dessa loja. Disse assim para a Paula: Eu vou precisar que agora você emita a nota fiscal.

Aí surgiu o primeiro grande problema! Porque Paula não tinha o conhecimento. Não sabia por onde começar, nessa época, a empresa ainda não tinha CNPJ, não tinha nada, ela era totalmente autônoma e amadora. Apenas produzia, entregava e recebia.

Não tinha a questão da sistematização, segundo Peter Drucker 2016, o pai da gestão moderna. Os gastos, os materiais não se calculavam, assim como o lucro estimava-se multiplicando-se pelo triplo. Deduz que estava tudo errado. Pois o lucro restringia-se a conseguir pagar as contas e desse modo achava que estava tudo correto.

Mas foi assim que começou o primeiro impasse, porque como deixava muito material em consignação para poder vender, porque a parceira comprava uma parte, a outra parte ficava consignada para poder a loja ficar com volume e bonita. Então, o que ela pagava? Bancava o custo da produção total. Mas o lucro mesmo que era o que considerava que era lucro, só surgia quando os produtos eram vendidos.

Foi quando a proprietária disse: Se não tivesse a nota fiscal iria ter que recolher todos os itens. Surgindo o primeiro entrave. Precisou recolher todos os produtos. Eram 50 almofadas no total. No espaço da Gil, só conseguia expor, umas 10 almofadas, não tinha espaço em outro local e lá os clientes compravam por impulso, porque as crianças viam o personagem favorito, a mãe compra, a vó compra...

E diante do primeiro grande problema, porque atravancou dinheiro, acabou com o estoque que não estava pago, estava sob consignação e foi a primeira situação que a fez pensar: Eu tenho contas para pagar. Iria ter que tirar dinheiro de onde ela trabalhava. E era errado. Porque, o negócio estava se sustentando e começando a gerar frutos.

Assim surgiu a Mimos d'arte e Nico Chico, por meio do próprio network e das oportunidades riquíssimas que surgiam no seu caminho profissional. Muitos conhecimentos Paula absorveu e aplicou em seu negócio. Sempre atenta ao mundo dos negócios e as oportunidades que sobreviviam, ela aumentou sua rede de contatos, conversou com diversas pessoas, participou de palestras, realizou cursos em sua área de design de sonhos, desenvolveu habilidades pessoais que seriam aperfeiçoadas. Ao ingressar em uma faculdade de Gestão de Negócios, passou a conhecer teorias e conceitos e deixou a expertise empírica para se profissionalizar. Sendo capa da renomada revista digital do meio empreendedor brasileiro, realizada pelo Sebrae.

Como Paula começou sem estar regularizada, permanecerá impedida de expor e vender seus produtos, sem CNPJ? Como ficará a emissão da Nota Fiscal. Este é o primeiro desafio, mediante a denúncia da concorrente, que viu seus ganhos ameaçados, e a dura fiscalização, de nossa incipiente empreendedora. Que por enquanto demonstra ter encontrado uma grande ideia de modelo de negócio. Só isso basta. Será mais uma oportunidade no meio de contingências, conseguirá tirar vantagem? Se encontrar limões faça uma limonada.

Os encargos na gestão de negócios sob a ótica effectual

O empreendedorismo é uma forma de criar valor e transformar o mundo. Mas como os empreendedores fazem isso? Como eles identificam

e exploram as oportunidades? Como eles lidam com a incerteza e o risco? Como eles planejam e executam as suas ações?

São muitas questões a serem respondidas. Sabemos que existem diferentes formas de pensar e agir empreendedora, mas uma delas se destaca pela sua originalidade e eficácia. É o *effectuation*, uma abordagem desenvolvida pela pesquisadora indiana Saras Sarasvathy, que se baseia na observação e na análise do comportamento dos empreendedores experientes e bem-sucedidos. O *effectuation* parte do princípio de que o futuro é imprevisível e moldável, e que os empreendedores podem influenciá-lo com as suas decisões e ações. Em vez de seguir um plano pré-definido e buscar recursos para alcançar um objetivo específico, os empreendedores que usam o *effectuation* começam com os recursos que já possuem e vão construindo o seu negócio a partir das interações com os potenciais parceiros e clientes, aproveitando as surpresas e os imprevistos como fontes de oportunidades. O *effectuation* se baseia em quatro princípios (SARASVATHY, 2009):

- Princípio do Pássaro na Mão: os empreendedores usam os recursos que já têm, como conhecimentos, habilidades, contatos, experiências etc., para criar soluções inovadoras e viáveis.
- Princípio da Perda Aceitável: os empreendedores investem apenas o que estão dispostos a perder, sem comprometer o seu bem-estar ou o de outras pessoas, e evitam assumir riscos desnecessários ou incalculáveis.
- Princípio da Colcha de Retalhos: os empreendedores formam parcerias com pessoas que se interessam pelo seu negócio e que podem contribuir com recursos, conhecimentos, contatos etc., sem exigir um compromisso prévio ou uma garantia de retorno.

- Princípio da Limonada: os empreendedores transformam os problemas e os erros em oportunidades de aprendizado e de melhoria, e se adaptam às mudanças e às circunstâncias.

O *effectuation* é uma forma de empreender que valoriza a criatividade, a flexibilidade, a colaboração e a experimentação. É uma forma de empreender que pode ser aprendida e praticada por qualquer pessoa, independentemente do seu perfil ou do seu contexto. É uma forma de empreender que pode inspirar e orientar muitas histórias de sucesso, como a de Paula Souza, a fundadora da Mimos d'Arte, uma empresa de decoração de festas que nasceu da paixão e da determinação de uma jovem empreendedora. A seguir, vamos conhecer a história de Paula e ver como ela aplicou os princípios do *effectuation* em sua trajetória (SARASVATHY, 2001).

A história empreendedora de Paula é uma grande combinação de esforço, dedicação, simpatia e muitas conexões que acabaram por se transformar em grandes parcerias. Cada nova parceria representou o acesso a novos conhecimentos e oportunidades de negócio. Nesse momento do texto, queremos destacar como Paula aplicou o princípio do Pássaro na Mão do *effectuation*, usando os recursos que já tinha para criar soluções inovadoras e viáveis.

Vejamos: tudo começou quando Paula, aos seus 14 anos, impressionou sua tia com a qualidade e beleza de suas próprias unhas. Sua tia, que era proprietária em sociedade com o tio de Paula de um salão de serviços estéticos, perguntou à Paula, sem saber que ela mesma fazia suas próprias unhas, quem era a profissional que cuidava de suas unhas. Paula respondeu que era ela mesma quem fazia suas unhas e isso deixou sua tia perplexa devido ao alto nível de beleza e bom gosto, algo que era significativo já que sua tia estava acostumada a observar este tipo de trabalho com as unhas.

Sua tia ficou tão empolgada que convidou Paula para trabalhar como manicure em seu centro estético. Sabemos que Paula aceitou a proposta e seu tio, como viu grande potencial nela, também decidiu se envolver em seu desenvolvimento econômico e profissional lhe dando de presente todo o material necessário para a realização dos seus serviços como manicure e um curso numa renomada escola de estética. Ficou acordado que a remuneração de Paula seria 60% de todo o faturamento oriundo de seu trabalho.

Podemos ver que Paula usou o recurso que já tinha, que era a sua habilidade de fazer as unhas, para criar uma solução inovadora e viável, que era trabalhar como manicure. Ela não precisou de um plano prévio ou de um objetivo específico, mas apenas aproveitou a oportunidade que surgiu a partir da interação com a sua tia. Ela também contou com o apoio do seu tio, que lhe deu os recursos necessários para aprimorar o seu trabalho. Está evidenciado que Paula demonstrou que tinha uma mente empreendedora, que sabia usar o que estava ao seu alcance para gerar valor. Passado algum tempo, Paula conseguiu conquistar uma grande carteira de clientes. A maioria das clientes do centro estético só estariam dispostas a fazer suas unhas se fossem atendidas por Paula. Além disso, por ser muito organizada e cuidadosa, Paula ficou responsável pela gestão do estoque do centro estético. Foi nesse cenário que Paula começou a se desenvolver cada vez mais, mesmo com tão pouca idade e experiência. Infelizmente, por conta da separação dos tios e sócios do centro estético, após nove meses de trabalho intenso, Paula se viu numa situação desconfortável e decidiu não permanecer mais trabalhando com sua tia e assim rumou à procura de um novo lugar onde pudesse desempenhar sua função como excelente manicure que era.

E ao ir em busca de uma nova oportunidade decidiu falar com diversas proprietárias de salões de estética em sua região se colocando à disposição

para ocupar a função de manicure no estabelecimento que porventura a aprovasse. Assim revelou ter novamente a intrínseca iniciativa e vontade de recomeçar. Enxergando um novo desafio a despeito de um cenário favorável ao desânimo e desistência. Ela passou por entrevistas e testes em todos os salões. Após inúmeras conversas reafirmou suas habilidades, que já eram reconhecidas pelos antigos patrões. Todas as negociações travadas resultaram em aprovações. Todos foram uníssonos em "tirar o chapéu" para seus dotes constatados a partir do seu grande talento e dedicação.

Porém, agora possuía muitas opções e precisava escolher qual delas iria satisfazer suas demandas pessoais, principalmente em relação à distância de sua residência. Foi aí que Paula decidiu realizar suas atividades num salão que estava mais próximo de sua casa. É notório observar que Paula usou o princípio da perda aceitável do *effectuation*, investindo apenas o que estava disposta a perder, sem comprometer o seu bem-estar ou o de outras pessoas, e evitando assumir riscos desnecessários ou incalculáveis.

Não se deixou abalar pela separação dos seus tios, que poderia ter sido um motivo para desistir do seu trabalho, mas decidiu buscar uma nova oportunidade que se adequasse às suas condições. Ela também não se ariscou a trabalhar em um salão que ficasse longe da sua casa, o que poderia gerar custos e transtornos, mas optou por um salão que ficasse mais próximo e que oferecesse uma remuneração justa. Paula demonstrou que tinha uma atitude empreendedora, que sabia avaliar os seus limites e as suas possibilidades.

Conforme Paula aumentava sua carteira de clientes, percebeu uma oportunidade em abrir seu próprio negócio sem precisar estar num centro estético. Nesse ponto da história vamos falar um pouco mais sobre uma personagem que sempre esteve presente de maneira fundamental na vida de Paula, sua avó.

A avó de Paula apoiou a decisão de sua neta e cedeu um cômodo da sua própria casa para que Paula pudesse atender a sua grande clientela. Mas esse grande gesto de sua avó não garantiu o sucesso nessa nova etapa, pois percebeu que suas clientes não estavam dispostas ou tinham certa dificuldade em ir até o seu novo local para serem atendidas.

Nesse momento, Paula, utilizando sua perspicácia, decidiu inovar e comprar uma mala onde poderia alocar todo o seu equipamento de trabalho e assim podendo se locomover até a casa de suas clientes para atendê-las da maneira mais personalizada possível, e para que não tivesse prejuízos repassava os custos logísticos à suas clientes.

Uma das clientes de Paula e proprietária de uma ótica, notando a sua dedicação em tudo o que fazia, decidiu chamá-la para trabalhar com ela. Ela aceitou o convite e trabalhou na ótica sem deixar de atender suas clientes com seus serviços de manicure. Paula se formou no Ensino Médio em 2005 e decidiu que queria cursar design de interiores. Sua amiga e atual patroa decidiu ajudá-la custeando o valor do curso e o transporte, pois via muito potencial nela.

Nesse momento entra em cena Cristiano. Paula conheceu Cristiano e eles iniciaram um namoro. Não muito tempo após o início de seu namoro, Paula descobriu que estava grávida. Então, Cristiano e ela providenciaram o casamento. A partir desse momento, as prioridades de Paula mudaram, ela começou a procurar por um outro emprego, pois na ótica em que trabalhava não possuía registro em carteira em conformidade com a CLT e isso trazia um sentimento de instabilidade a ela e nesse momento tão importante não poderia se arriscar daquela forma. Nesse e em diversos momentos da trajetória de Paula, podemos ver o uso do princípio da colcha de retalhos do *effectuation*, formando parcerias com pessoas que se interessavam pelo seu negócio e que podiam contribuir com recursos, conhecimentos,

contatos etc., sem exigir um compromisso prévio ou uma garantia de retorno. Ela não se limitou a um modelo de negócio fixo, mas foi adaptando o seu trabalho de acordo com as necessidades e as oportunidades que surgiam. Ela também contou com o apoio da sua avó, da sua amiga e do seu marido, que lhe deram suporte emocional, financeiro e logístico.

Paula demonstrou que tinha uma visão empreendedora, que sabia construir redes de relacionamento e colaboração. O trabalho de Paula foi se tornando cada vez mais produtivo e estratégico, pois conseguiu desenvolver e aplicar o *upsell* – uma estratégia de vendas que busca incentivar o cliente a comprar uma versão mais completa e de maior valor de um produto ou serviço. Por meio do crescimento das suas atividades profissionais dentro da gráfica, Paula pôde ter a liberdade de negociar com a Gil uma comissão sobre a venda de cada um dos produtos personalizáveis em que a arte utilizada fosse desenvolvida por ela. Paula continuou desenvolvendo seu excelente trabalho e num determinado dia, em que estava na gráfica conheceu Rita.

Nesse momento suas ideias de negócio já estavam maduras e a agente comercial da empresa de sublimação representou sua grande oportunidade criativa o salto que esperava dar. Paula, ao conhecer os serviços que a empresa de Rita oferecia, ficou super empolgada e levou essa novidade à Gil na intenção de que esses serviços fossem incorporados aos produtos ofertados em sua gráfica. Porém, Gil não demonstrou interesse e isso abriu espaço para que Paula pudesse explorar, e extrapolar, essa nova oportunidade de negócio.

Conversando mais profundamente com Rita sobre o assunto da sublimação, Paula adquiriu conhecimento e decidiu investir seus recursos na produção de itens personalizáveis utilizando essa tecnologia. Passado algum tempo, numa conversa com um antigo cliente, conhecido como

João, este relatou o desejo em presentear sua neta com uma festa surpresa. Então, Paula enxergou uma oportunidade de começar a comercialização dos seus produtos e sugeriu ao sr. João que utilizasse almofadas personalizadas como objetos de lembrança para presentear aos convidados da festa de sua neta. João ficou bastante satisfeito com a sugestão e contratou a primeira remessa de produtos que Paula viria a produzir, essa foi sua primeira venda.

Mais uma vez com o apoio financeiro de sua querida avó, Paula conseguiu adquirir sua primeira máquina de costura. Utilizando todo o conhecimento sobre costura que sua avó a havia passado ainda na infância, ela conseguiu entregar as almofadas personalizadas dentro do prazo combinado e com a qualidade necessária ao Sr. João. Daí surgiu a Mimos d'Arte. Paula, sem imaginar, fez o uso do Princípio do Limão do *effectuation*, transformando os problemas e os erros em oportunidades de aprendizado e de melhoria, e se adaptando às mudanças e às circunstâncias. Ela não se conformou com a recusa da Gil em adotar a sublimação, mas decidiu aprender mais sobre essa tecnologia e aplicá-la aos seus produtos.

Ela também não se intimidou com o desafio de produzir as almofadas personalizadas para o Sr. João, mas usou o seu conhecimento de costura e o apoio da sua avó para entregar um trabalho de qualidade. Paula demonstrou que tinha uma capacidade empreendedora, que sabia aproveitar as surpresas e os imprevistos como fontes de oportunidades. Daí em diante, Paula começou a produzir e a vender cada vez mais almofadas personalizadas. Sua amiga Gil mais uma vez consolidou uma parceria para que Paula pudesse expor seus produtos em uma parte de sua vitrine em troca de uma comissão por cada venda.

Nesse íterim surgiu a Débora em sua história. Débora era gerente de uma loja de variedades, chamada Romeu e Julieta Presentes, localizada

em um grande hipermercado. Paula propôs uma parceria à Debora para que deixasse seus produtos em consignação expostos na loja em que gerenciava. Essa parceria foi bastante produtiva, porém algumas dificuldades iriam surgir para atrapalhá-la. Num certo dia, um fiscal da Prefeitura compareceu na loja em que Débora gerenciava e a informou que ela precisaria apresentar as notas fiscais dos produtos ali comercializados, isso incluía as almofadas personalizadas produzidas por Paula.

Mesmo com grande talento, determinação e inteligência, Paula não tinha conhecimento a respeito das questões burocráticas envolvidas na criação e gestão de uma empresa, pois ainda não havia formalizado a abertura da Mimos d'Arte junto aos órgãos competentes e, portanto, ela não possuía um CNPJ que possibilitaria a ela a emissão de notas fiscais. Esse obstáculo custou a Paula a retirada de 50 almofadas personalizadas da loja Romeu e Julieta Presentes, acarretando um prejuízo por conta dessas mercadorias ficarem paradas em seu estoque sem a perspectiva de retorno financeiro por comercializá-las. Diante dessa situação, Paula procurou uma forma de legalizar a situação jurídica de sua empresa e produtos, mas como produzia almofadas com desenhos que careciam de licenciamento para a comercialização por intermédio de lojistas, chegou à conclusão de que continuar nessa modalidade de comercialização não seria economicamente viável, entretanto percebeu que a oportunidade estava em oferecer esses produtos diretamente aos consumidores finais. Paula, ainda não sabia ao certo como viabilizar essa mudança na oferta de seus produtos, todavia uma outra importante conexão lhe daria essa resposta.

Nesse ponto da história, podemos ver que Paula usou o *effectuation* para criar e consolidar a sua empresa, a Mimos d'Arte. Ela não se limitou a um modelo de negócio fixo, mas foi sempre adaptando o seu trabalho de acordo com as necessidades e as oportunidades que surgiam. Ela também

contou com o apoio de suas amigas Gil e Débora, que lhe deram espaço e visibilidade para expor os seus produtos. Paula demonstrou que tinha uma visão empreendedora, que sabia construir redes de relacionamento e colaboração (SARASVATHY, 2009).

No entanto, Paula também enfrentou alguns desafios e dificuldades, como a exigência do fiscal da Prefeitura e a questão do licenciamento dos desenhos. Ela não se deixou abalar por esses problemas, mas decidiu buscar uma solução que fosse mais adequada à sua realidade. Ela percebeu que poderia oferecer os seus produtos diretamente aos consumidores finais, sem depender dos lojistas. Paula demonstrou que tinha uma capacidade empreendedora, que sabia aproveitar as surpresas e os imprevistos como fontes de oportunidades.

Até esse ponto Paula acumulou amizades, parcerias, aprendizados e conhecimento para reorientar o rumo da Mimos d'Arte, mas os prejuízos anteriores ainda a acompanhavam. Tudo o que havia sido feito até então estava ameaçado caso Paula não agisse prontamente com novas soluções para aquela situação bastante desafiadora. O momento que viabilizaria a participação da Mimos d'Arte no mercado festeiro ocorreu quando Paula decidiu produzir toda a decoração para o aniversário de seu filho. A decoração ficou tão bem executada que atraiu a atenção de todos os que participaram da festa lhe rendendo muitos e muitos elogios. Foi aí que a Paula teve a brilhante ideia de compartilhar sua obra-prima em uma de suas redes sociais de maior movimento.

O sucesso foi quase que imediato, atraindo diversos clientes com grande desejo de contratar os serviços da Mimos d'Arte. A primeira festa que marcaria a estreia da Mimos d'Arte aconteceu quando uma mãe chamada Mel, que se tornou cliente de Paula, queria fazer uma festa para sua filha que ia fazer um ano.

Faltava uma semana para o evento, mas a empresa que ela contratou não entregou a decoração pronta, só mandou o material para a Mel fazer as decorações. Isso deixou a mãe em pânico, porque ela não sabia montar as decorações para a festa da sua filhinha. No fim da semana, Paula foi na casa da Mel para levar as lembrancinhas que ela tinha pedido para os convidados.

A mãe agradeceu a entrega e, chorando, contou para Paula que não tinha como montar as decorações e não achou ninguém para ajudar. Paula escutou com atenção e, com vontade de ajudar, se ofereceu para colaborar. Ela resolveu fazer as decorações com o material que a empresa tinha mandado. Ela ficou responsável pelo design, organização e montagem dos enfeites, entregando o sonho da mãe Mel com perfeição.

Depois que a festa acabou, Mel fez um post nas redes sociais agradecendo a Paula. Ela contou o problema que teve com a empresa e elogiou a Mimos d'Arte pelo ótimo trabalho da Paula na entrega da mesa decorada, destacando seu carinho e dedicação. Esse episódio fez a Paula ficar mais conhecida nas redes sociais, ganhando muitos seguidores.

Ser empreendedora quando um dos filhos está internado

Paula tinha um talento natural para a arte de decorar festas, mas enfrentava dificuldades para administrar seu negócio, chamado Mimos d'Arte. Ela não tinha um controle eficiente do seu fluxo de caixa e dependia do marido, Cristiano, para ajudá-la com as despesas. Um dia, ele a provocou com uma frase que a fez refletir sobre sua situação: - Você, empreendedora, sem dinheiro para abastecer? Essa frase foi um divisor de águas para Paula, que percebeu que precisava mudar sua mentalidade e sua forma de empreender. Ela não queria mais ser uma amadora, mas uma profissional

que pudesse viver da sua paixão. Ela respondeu ao marido com confiança e determinação: - Um dia nós viveremos só de festas! Paula estava disposta a transformar seu sonho em realidade, mas não sabia por onde começar. Ela não tinha um plano de negócios, nem um mercado definido, nem um objetivo claro. Ela só tinha seus recursos pessoais: seu conhecimento, sua criatividade, sua rede de contatos e sua vontade de aprender. Ela decidiu usar esses recursos para criar oportunidades e parcerias que pudessem alavancar seu negócio. Ela estava aplicando, sem saber, a lógica da *effectuation*.

Conforme citado anteriormente, trata-se da lógica em afirmar que os empreendedores não precisam prever o futuro, mas construí-lo a partir do que está sob seu controle, testando suas ideias e se adaptando às circunstâncias está evidenciada.

No entanto, a vida de Paula não foi fácil. Em 2014, ela enfrentou um dos momentos mais difíceis de sua vida. Seu filho mais velho, Nicolas, sofreu um acidente grave e precisou de cuidados especiais. Além disso, ela tinha acabado de dar à luz sua quarta filha e estava se recuperando de uma cirurgia. Ela não podia dirigir, nem acompanhar o filho nas consultas médicas. Ela contou com o apoio do marido, que se afastou da sua funilaria para cuidar da família. Paula teve que se dividir entre a maternidade e o trabalho, sem perder a fé e a esperança.

Além disso, a situação financeira da família de Paula se agravou com o tempo. A funilaria do marido estava dando prejuízo, pois ele não conseguia controlar os pagamentos dos serviços prestados pelos seus funcionários. Ele teve que se desligar do negócio e se dedicar à família. Paula, por sua vez, não podia contar com a ajuda dele para abastecer o carro, nem para investir na Mimos d'Arte.

Ela estava sozinha na gestão da empresa, que era sua única fonte de renda. Ela precisava encontrar uma solução urgente para sair da crise. Paula

resolveu fazer uma oração, pedindo a Deus que a iluminasse e a orientasse. Ela acreditava que a Mimos d'Arte era um dom divino e que ela tinha uma missão de levar alegria e beleza para as pessoas. Depois da oração, Paula teve uma ideia que mudou sua vida.

Ao decidir pesquisar na internet sobre estratégias de marketing e vendas para o seu negócio, ela encontrou vários vídeos de outros empreendedores que compartilhavam suas experiências e ensinavam técnicas para alavancar as vendas. Paula se interessou pelo assunto e começou a estudar e a aplicar o que aprendia.

Paula estava usando outro princípio da *effectuation*: o princípio da perda aceitável. Segundo esse princípio, os empreendedores não devem se arriscar mais do que estão dispostos a perder, mas devem aproveitar as oportunidades que surgem e aprender com os erros.

Como não tinha muito a perder, pois sua situação já era crítica, ela decidiu investir seu tempo e seu dinheiro na internet, pois viu que era uma forma de alcançar mais clientes e divulgar seu trabalho. Ela não tinha garantia de sucesso, mas estava disposta a tentar e a se adaptar.

As estratégias que Paula implementou deram certo. Ela conseguiu aumentar suas vendas e sua visibilidade no mercado. Ela também contou com a ajuda do marido, que se tornou seu sócio e seu braço direito na empresa. Juntos, eles conseguiram registrar o CNPJ da Mimos d'Arte em 2016, um marco na trajetória da empreendedora Paula Souza. Ela é muito feliz com os resultados que obteve com as estratégias de marketing e vendas que aprendeu na internet e queria aprender ainda mais, se aperfeiçoando na gestão do seu negócio.

Ao descobrir que um dos influenciadores que a inspirou estava fazendo um sorteio de um ingresso para um evento de negócios. Para participar, era preciso gravar um vídeo contando a história da empresa e o

seu crescimento. Paula não perdeu tempo e gravou um vídeo emocionante sobre a Mimos d'Arte.

Após ter publicado o vídeo sem muitas pretensões e expectativas, contudo esperou pela reação das pessoas. No início, o vídeo não teve muita repercussão. Paula ficou desanimada, mas não desistiu. E, assim gravou outro vídeo, explicando melhor o seu trabalho, enquanto pedia apoio aos seus clientes, amigos e familiares. Ela pediu que eles compartilhassem, comentassem e curtissem o vídeo.

Ao usar sua rede de contatos para divulgar sua participação no sorteio, novamente adotava, sem ter consciência, outro princípio fundamental ao *effectuation*: o princípio da Colcha de Retalhos. Segundo esse princípio, os empreendedores devem buscar alianças e compromissos com outras pessoas que possam agregar valor ao seu negócio.

Paula não tinha certeza de que ganharia o sorteio, mas sabia que poderia contar com a ajuda dos seus parceiros. E, a estratégia de Paula funcionou. Seu vídeo viralizou nas redes sociais e ela subiu do último para o terceiro lugar no ranking. Em consequência ganhou o ingresso para o evento de negócios e teve a oportunidade de conhecer pessoalmente o influenciador que a ajudou a mudar sua situação. Não se fez de rogada, ampliando sua rede de contatos ao conhecer várias pessoas influentes.

Em 2021, Paula decidiu dar mais um passo na sua formação como empreendedora. Ela se matriculou na Fatec Sebrae e iniciou sua graduação em gestão de negócios e inovação. Ela queria aumentar seu nível de conhecimento e aplicá-lo à sua empresa.

Na faculdade, Paula aprendeu sobre o fluxo de caixa, um dos seus maiores desafios.

Ela conseguiu organizar as entradas e saídas financeiras da Mimos d'Arte, eliminando as perdas e aumentando os lucros. Ela também aprendeu

mais ainda sobre o último princípio do *effectuation*: o Princípio do Limão. Segundo esse princípio, os empreendedores devem transformar as surpresas e os imprevistos em vantagens e oportunidades. Paula já tinha feito isso várias vezes, sem saber. Ela soube aproveitar as situações adversas que enfrentou e transformá-las em aprendizados e crescimento. Ela se tornou uma empreendedora de sucesso, que vive da sua paixão e leva felicidade para as pessoas. Seu faturamento mensal líquido atinge mais de dois dígitos, a ponto de buscar e encontrar um sócio, que colabore com a dedicação aos apontamentos, os rumos e perspectivas, a fim de viabilizar com propriedade os registros de fluxo de caixa, estimativas de pontos de equilíbrio, contábil e financeiro com maior técnica e precisão (SARASVATHY, 2009).

Uma grande família chamada *Stakeholders*

A história empreendedora de Paula é uma grande combinação de esforço, dedicação, simpatia e muitas conexões que acabaram por se tornarem grandes parcerias. Cada nova parceria representou o acesso a novos conhecimentos e oportunidades de negócio. Nesse trecho do texto, queremos destacar algumas das importantes figuras que viraram grandes parceiros através das conexões que Paula cultivou e cativou ao longo de sua vida, e que possibilitaram a materialização de um negócio de sucesso.

Começaremos a destacar algumas das primeiras personagens que fizeram a diferença na vida de Paula e que contribuíram para a pavimentação de seu caminho empreendedor.

Tudo começou quando Paula, aos seus 14 anos, impressionou sua tia com a qualidade e beleza de suas próprias unhas. Sua tia, que era proprietária em sociedade com o tio de Paula de um salão de serviços estéticos, perguntou à Paula, sem saber que ela mesma fazia suas próprias unhas,

quem era a profissional que cuidava de suas unhas. Paula respondeu que era ela mesma quem fazia suas unhas e isso deixou sua tia perplexa devido ao alto nível de beleza e bom gosto, algo que era significativo já que sua tia estava acostumada a observar esse tipo de trabalho com as unhas. Sua tia ficou tão empolgada que convidou Paula para trabalhar como manicure em seu centro estético. Paula aceitou a proposta e seu tio, como viu grande potencial nela, também decidiu se envolver em seu desenvolvimento econômico e profissional lhe dando de presente todo o material necessário para a realização dos seus serviços como manicure e um curso numa renomada escola de estética. Ficou acordado que a remuneração de Paula seria 60% de todo o faturamento oriundo de seu trabalho.

Passado algum tempo, Paula conseguiu conquistar uma grande carteira de clientes. A maioria das clientes do centro estético só estaria disposta a fazer suas unhas se fossem atendidas por Paula. Além disso, por ser muito organizada e cuidadosa, Paula ficou responsável pela gestão do estoque do centro estético. Foi nesse cenário que Paula começou a se desenvolver cada vez mais, mesmo com tão pouca idade e experiência. Infelizmente, por conta da separação dos tios e sócios do centro estético, após nove meses de trabalho intenso, Paula se viu numa situação desconfortável e decidiu não permanecer mais trabalhando com sua tia e assim rumou à procura de um novo lugar onde pudesse desempenhar sua função como excelente manicure que era.

Paula foi em busca de uma nova oportunidade e decidiu falar com diversas proprietárias de salões de estética em sua região se colocando à disposição para ocupar a função de manicure em seus estabelecimentos. Ela fez entrevista em todos os salões em que conversou e foi aprovada em todos devido ao seu grande talento e dedicação, porém ela precisava escolher qual deles iria satisfazer suas demandas, principalmente em relação a

distância de sua residência. Foi aí que Paula decidiu realizar suas atividades num salão que estava mais próximo de sua casa.

Nesse novo local, Paula também ganharia 60% de tudo o que faturasse com os seus serviços e cuidou também da gestão do estoque dos materiais utilizados. A experiência de Paula nesse novo local durou por alguns anos. Conforme Paula aumentava sua carteira de clientes, percebeu uma oportunidade em abrir seu próprio negócio sem precisar estar num centro estético.

Nesse ponto da história, vamos falar um pouco mais sobre uma personagem que sempre esteve presente de maneira fundamental na vida de Paula: sua avó. A avó de Paula apoiou a decisão de sua neta e cedeu um cômodo da sua própria casa para que Paula pudesse atender a sua grande clientela. Mas esse grande gesto de sua avó não garantiu o sucesso nessa nova etapa, pois percebeu que suas clientes não estavam dispostas ou tinham certa dificuldade em ir até o seu novo local para serem atendidas. Foi aí que Paula, utilizando sua perspicácia, decidiu inovar e comprar uma mala onde poderia alocar todo o seu equipamento de trabalho e assim podendo se locomover até a casa de suas clientes para atendê-las da maneira mais personalizada possível, e para que não tivesse prejuízos repassava os custos logísticos às suas clientes.

Nessa situação que a empreendedora presenciou, citando o *Effectuation* como exemplo. O princípio da limonada que é explicado por Sarasvathy diz que esse princípio tem a ver com aquele ditado: "Quando a vida lhe der limões faça uma limonada". O empreendedor quando se depara com surpresas no decorrer do negócio não precisa assustar-se com as contingências, mas sim, reverter as surpresas inesperadas em oportunidades. No exemplo da empreendedora Paula, é nítido que ocorreu a contingência das clientes não conseguirem ir pessoalmente até o local. Esse acontecimento para a empreendedora era inesperado, mas Paula reverteu em oportunidade.

Analisou e adquiriu uma nova limonada (mala) que contribuiria para o atendimento domiciliar - aplicando uma taxa de serviço sobre a logística até o local. A empreendedora em nenhum momento se sentiu despreparada ou até mesmo assustada, ela reverteu o inesperado em oportunidade para seu negócio. Dessa forma, o princípio da limonada foi aplicado com sucesso e Paula arrecadou uma taxa extra do serviço - sem mesmo saber sobre o método de Sarasvathy. (SARASVATHY, 2009).

Uma das clientes de Paula e proprietária de uma ótica, notando a sua dedicação em tudo o que fazia, decidiu chamá-la para trabalhar consigo. Paula aceitou o convite e trabalhou na ótica sem deixar de atender seus clientes com seus serviços de manicure.

Paula se formou no Ensino Médio em 2005 e decidiu que queria cursar design de interiores. Sua amiga e atual patroa decidiu ajudá-la custeando o valor do curso e o transporte, pois via muito potencial nela.

Nesse momento entra em cena Cristiano. Paula conheceu Cristiano e eles iniciaram um namoro. Não muito tempo após o início de seu namoro, Paula descobriu que estava grávida. Então, Cristiano e ela providenciaram o casamento. A partir desse momento, as prioridades de Paula mudaram, ela começou a procurar por um outro emprego, pois na ótica em que trabalhava não possuía registro em carteira em conformidade com a CLT e isso trazia um sentimento de instabilidade a ela e nesse momento tão importante não poderia se arriscar daquela forma.

Foi então que Paula encontrou um emprego que lhe parecia ideal numa outra ótica, pois ela iria ganhar o dobro que anteriormente e teria diversos benefícios. Paula permaneceu nesse novo emprego por cerca de quatro anos e ali criou muitas outras conexões e amizades.

Paula tinha uma cliente na ótica, que se tornou uma grande amiga, chamada Gil. Gil era proprietária de uma gráfica e estava enfrentando

dificuldades com o atendimento aos seus clientes principalmente no período de almoço, pois ela era auxiliada por alguns estagiários contratados e no período do almoço todos precisavam se ausentar. Paula, ouvindo as dificuldades de sua amiga Gil, decidiu ajudá-la com o atendimento aos seus clientes nesse período de almoço, já que ela só iniciava sua jornada de trabalho na ótica após as quinze horas. Então, Gil combinou com Paula que em troca de sua grande ajuda custear os valores que ela gastava em seu almoço. Daí em diante, Paula começou a conciliar suas atividades na ótica com o trabalho na gráfica de sua amiga.

O tempo foi passando e Paula se viu cada vez mais envolvida com o trabalho realizado na gráfica. Ela começou a ter muito prazer e satisfação em atender aos clientes com os serviços que o estabelecimento oferecia, mas principalmente em atender as mães que buscavam por lembrancinhas para as festas de aniversário de seus filhos.

Em seu processo de aprendizado e vivência na gráfica, Paula começou a notar certas deficiências principalmente nos processos de produção de personalizáveis. O maior problema que identificou foi que havia um grande índice de retorno das peças produzidas, pois a arte que os clientes solicitavam que fossem impressas quase sempre estavam em dissonância com o que era apresentado nos produtos. Esse gargalo gerava um grande retrabalho e Paula observando tudo isso decidiu que iria aprender a utilizar o software onde as artes para impressão eram criadas. Ela então instalou o software em seu notebook e passou algumas noites estudando todos os seus recursos até conseguir dominar sua funcionalidade. Sua dedicação foi tão grande que Paula acabou se tornando a design gráfica do estabelecimento, com seu trabalho foi possível aumentar em 95% a aprovação dos clientes.

Percebemos que Paula notou gargalos que estavam contribuindo negativamente no negócio de Gil. Nessa situação, o princípio da colcha

de retalhos é congruente e se baseia no conceito proposto por Sarasvathy (2009). Esse princípio tem a ideia de que o empreendedor forme parcerias, com fornecedores, clientes e stakeholders, pois fortalece a cadeia de relacionamentos. Além disso, o empreendedor poderá compartilhar ideias com os parceiros estratégicos, contribuindo positivamente para reverter os problemas encontrados. Dessa forma, Paula aplicou o conceito, procurou buscar informações, estudou o software e notificou sua parceira estratégica, Gil. Paula reverteu a situação e aumentou drasticamente em 95% as aprovações que antes estavam prejudicando a gráfica. A jovem Paula adquiriu conhecimento, resolveu o problema e aumentou ainda mais a confiança com Gil. Essa situação contribuiu para que Paula, meses depois, conseguisse aprovação para realização de uma ideia dentro da gráfica.

O trabalho de Paula foi se tornando cada vez mais produtivo e estratégico, pois conseguiu desenvolver e aplicar o *upsell* – uma estratégia de vendas que busca incentivar o cliente a comprar uma versão mais completa e de maior valor de um produto ou serviço. Por meio do crescimento das suas atividades profissionais dentro da gráfica, Paula pôde ter a liberdade de negociar com a Gil uma comissão sobre a venda de cada um dos produtos personalizáveis em que a arte utilizada fosse desenvolvida por ela.

Paula continuou desenvolvendo seu excelente trabalho, e num determinado dia em que estava na gráfica Paula teve a oportunidade de conhecer a Rita, uma representante comercial de uma empresa de sublimação. Paula, ao conhecer os serviços que a empresa de Rita oferecia ficou super empolgada e levou essa novidade à Gil na intenção de que esses serviços fossem incorporados aos produtos ofertados em sua gráfica. Porém, Gil não demonstrou interesse e isso abriu espaço para que Paula pudesse explorar essa nova oportunidade de negócio.

Conversando mais profundamente com Rita sobre o assunto da sublimação, Paula adquiriu conhecimento e decidiu investir seus recursos na produção de itens personalizáveis utilizando essa tecnologia.

Outro conceito explicado por Saras Sarasvathy (2001) é sobre os eventos inesperados que ocorrem no meio ambiente social que você está inserido. Para a explicação desse conceito é o empreendedor explorar novas possibilidades e reverter o inesperado em oportunidade. Em comparação com o conceito da limonada é parecido, mas com propósitos distintos. Com essa oportunidade e com foco em todas as palavras ditas pela representante comercial, Paula atenta a todas as informações, teve a brilhante ideia que aquele material que estava sendo apresentado seria uma oportunidade de ouro para ela e seria ideal para que Paula vendesse dentro da vitrine da gráfica.

Passado algum tempo, numa conversa com um antigo cliente, conhecido como Sr. João, este relatou o desejo em presentear sua neta com uma festa surpresa. Então, Paula enxergou uma oportunidade de começar a comercialização dos seus produtos e sugeriu ao Sr. João que utilizasse almofadas personalizadas como objetos de lembrança para presentear aos convidados da festa de sua neta. O Sr. João ficou bastante satisfeito com a sugestão e contratou a primeira remessa de produtos que Paula viria a produzir, essa foi sua primeira venda. Mais uma vez com o apoio financeiro de sua querida avó, Paula conseguiu adquirir sua primeira máquina de costura. Utilizando todo o conhecimento sobre costura que sua avó havia passado ainda na infância, ela conseguiu entregar as almofadas personalizadas dentro do prazo combinado e com a qualidade necessária ao Sr. João, daí surgiu a Mimos d'Arte.

Daí em diante, Paula começou a produzir e a vender cada vez mais almofadas personalizadas. Sua amiga Gil mais uma vez consolidou uma

parceria para que Paula pudesse expor seus produtos em uma parte de sua vitrine em troca de uma comissão por cada venda.

Nesse ínterim surgiu a Débora em sua história. Débora era gerente de uma loja de variedades, chamada Romeu e Julieta Presentes, localizada em um grande hipermercado. Paula, propôs uma parceria à Débora para que deixasse seus produtos, no formato de consignação comercial, expostos na loja em que gerenciava. Essa parceria foi bastante produtiva, mas em um determinado momento surgiram percalços que impediram sua continuidade.

Um fiscal da Prefeitura compareceu na loja em que Débora gerenciava e informou-a que ela precisaria apresentar as notas fiscais dos produtos ali comercializados, isso incluía as almofadas personalizadas produzidas por Paula. Mesmo com grande talento, determinação e inteligência, Paula não tinha conhecimento a respeito das questões burocráticas envolvidas na criação e gestão de uma empresa, pois ainda não havia formalizado a abertura da Mimos d'Arte junto aos órgãos competentes e, portanto, ela não possuía um CNPJ para que a possibilitaria a emissão de notas fiscais.

Esse obstáculo custou à Paula a retirada de 50 almofadas personalizadas da loja Romeu e Julieta Presentes, acarretando um prejuízo por conta dessas mercadorias ficarem paradas em seu estoque sem a perspectiva de retorno financeiro por comercializá-las.

Diante dessa situação, Paula procurou uma forma de legalizar a situação jurídica de sua empresa e produtos, mas, como produzia almofadas com desenhos que careciam de licenciamento para a comercialização por intermédio de lojistas, chegou a conclusão de que continuar nessa modalidade de comercialização não seria economicamente viável, entretanto percebeu que a oportunidade estava em oferecer esses produtos diretamente aos consumidores finais. Paula ainda não sabia ao certo como viabilizar

essa mudança na oferta de seus produtos, todavia uma outra importante conexão lhe daria essa resposta.

Em 2011, Paula estava grávida do seu segundo filho e decidiu se despedir da ótica e da gráfica. Ela queria se dedicar totalmente à Mimos e à sua família, pois os dois serviços atrapalhavam o crescimento do seu negócio. Nesse momento, a jovem empreendedora buscou soluções para resolver os problemas e fazer a Mimos d'arte prosperar.

Foi através da Fernanda, uma amiga que possuía um negócio do ramo festeiro com os mesmos tipos de produtos que a Mimos d'Arte fornecia, que Paula foi apresentada à possibilidade de oferecer seus produtos no marketplace online que era totalmente voltado a esse tipo de demanda. Esse novo conhecimento adquirido por Paula abriu portas para que a Mimos d'Arte pudesse alavancar suas vendas no mundo digital, e foi o que aconteceu. Também foi através da Fernanda que Paula conseguiu adquirir um equipamento importante chamado Silhouette, que impactaria significativamente a gama de produtos que a Mimos d'Arte poderia oferecer em tipos e formas variadas. Esse equipamento foi adquirido após uma conversa que Paula teve com a Fernanda onde relatou o desejo de obtê-lo, mas que era algo que apresentava certo grau de dificuldade em virtude de ser um produto importado e produzido sob encomenda. Por coincidência, Fernanda possuía o maquinário desejado por Paula, esquecido em uma de suas instalações. Dessa forma, Paula pôde propor uma oferta que foi aceita por Fernanda para a compra do equipamento. Paula não só conseguiu recuperar todos os prejuízos anteriores, mas ainda estabeleceu uma parceria com a Fernanda em que acordaram de que cada vez que sua amiga a indicasse e houvesse o fechamento da venda Fernanda receberia em troca uma comissão. Criou-se aí uma espécie de competição colaborativa entre elas.

Até esse ponto Paula acumulou amizades, parcerias, aprendizados e conhecimento para reorientar o rumo da Mimos d'Arte, mas os prejuízos anteriores ainda a acompanhavam. Tudo o que havia sido feito até então estava ameaçado caso Paula não agisse prontamente com novas soluções para aquela situação bastante desafiadora.

O momento que viabiliza a participação da Mimos d'Arte no mercado festeiro ocorreu quando Paula decidiu produzir toda a decoração para o aniversário de seu filho. A decoração ficou tão bem executada que atraiu a atenção de todos os que participaram da festa lhe rendendo muitos e muitos elogios. Foi aí que a Paula teve a brilhante ideia de compartilhar sua obra-prima em uma de suas redes sociais de maior movimento. O sucesso foi quase imediato, atraindo diversos clientes com grande desejo de contratar os serviços da Mimos d'Arte.

A primeira festa que marcaria a estreia da Mimos d'Arte aconteceu quando uma mãe chamada Mel, que se tornou cliente de Paula, queria fazer uma festa para sua filha que ia fazer um ano. Faltava uma semana para o evento, mas a empresa que ela contratou não entregou a decoração pronta, só mandou o material para a Mel fazer as decorações. Isso deixou a mãe em pânico, porque ela não sabia montar as decorações para a festa da sua filhinha. No fim da semana, Paula foi na casa da Mel para levar as lembrancinhas que ela tinha pedido para os convidados. A mãe agradeceu a entrega e, chorando, contou para Paula que não tinha como montar as decorações e não achou ninguém para ajudar. Paula escutou com atenção e, com vontade de ajudar, se ofereceu para colaborar. Paula resolveu fazer as decorações com o material que a empresa tinha mandado. Paula ficou responsável pelo design, organização e montagem dos enfeites, entregando o sonho da mãe Mel com perfeição. Depois que a festa acabou, Mel fez um post nas redes sociais agradecendo a Paula. Ela contou o problema que teve com a

empresa e elogiou a Mimos d'Arte pelo ótimo trabalho da Paula na entrega da mesa decorada, destacando seu carinho e dedicação. Esse episódio fez a Paula ficar mais conhecida nas redes sociais, ganhando muitos seguidores.

Confiar em Deus é a maior sabedoria - Provérbios 9 verso 10

Paula estava desenvolvendo seu trabalho através da Mimos d'Arte, porém ainda enfrentava algumas dificuldades com seu fluxo de caixa. Pois, mesmo conseguindo conquistar cada vez mais clientes com seu excelente trabalho, ainda não estava conseguindo conciliar as entradas e saídas. Um dos episódios que mais marcou esse período e que foi responsável pela "virada de chave" sobre o conceito de ser uma empreendedora, ocorreu quando Cristiano, marido de Paula, quando estava em sua funilaria precisava emprestar pequenas quantias constantemente para que ela pudesse abastecer o carro durante o desenvolvimento das atividades na Mimos d'Arte, e num desses dias Cristiano disse a seguinte frase:

- Você, empreendedora, sem dinheiro para abastecer?

Essa frase causou uma reflexão profunda em Paula que percebeu o quanto precisava sair do amadorismo para o profissionalismo se realmente quisesse que a Mimos d'Arte crescesse como deveria. Mesmo diante dessa pergunta que a deixou consternada, ela respondeu positivamente ao seu marido dizendo:

- Um dia nós viveremos só de festas!

Paula continuou a trabalhar para que a Mimos d'Arte crescesse e se tornasse a única fonte de que supriria as necessidades de sua família. Porém, numa manhã de junho de 2014, Paula estava no trabalho, fazendo os designs das mesas de decoração e estantes. Enquanto se concentrava nas suas tarefas, recebeu uma ligação inesperada da diretora da escola do

seu filho mais velho, Nicolas. Naquele instante, seu coração disparou, e ela pegou o telefone rapidamente para atender a chamada. A empresária Paula ouviu a notícia terrível de que seu filho tinha sofrido um acidente grave e que ela precisava ir para o hospital urgentemente. Esse ano foi um dos mais difíceis de sua vida. Além de lidar com a angústia do acidente do seu filho, Paula também estava se adaptando à maternidade pela quarta vez e cuidando da sua filha de apenas 5 meses.

Com o passar dos meses, o marido de Paula ficou responsável por levar o filho nas consultas, o que o obrigou a se afastar do seu trabalho como funileiro. Paula, por sua vez, não pôde ajudar por causa de uma cirurgia recente que a proibiu de dirigir por 60 dias. Assim, ela contou com o apoio do marido durante esse período desafiador.

Para manter a funilaria funcionando, o marido de Paula contratou alguns rapazes e combinou que os iria pagar em uma comissão de 40% do que fosse produzido. No entanto, com tantas responsabilidades em casa, ele não conseguiu controlar as finanças da empresa, e problemas aconteceram com os rapazes que trabalhavam lá. Os valores dos serviços de pintura prestados por seus "parceiros" não eram repassados corretamente para o marido de Paula, o que dificultava o controle das entradas e saídas financeiras, gerando prejuízos enormes.

No ano 2015, a situação financeira da Mimos d'Arte e da funilaria ficou insustentável e o fechamento das empresas parecia inevitável. Paula e seu esposo estavam em um estado de desespero, sem conseguir pagar as contas que se acumulavam. Foi aí que Paula, movida pela sua fé, fez uma oração pedindo por ajuda divina confiando que a Mimos d'Arte era a sua única fonte de renda e que precisava superar esse período difícil.

Depois da sua oração, Paula teve um insight que atribuiu a uma inspiração vinda de Deus e decidiu pesquisar sobre estratégias de marketing e

vendas na internet. Ela encontrou informações importantes sobre o assunto e viu que outras pessoas passaram por desafios parecidos. Paula entendeu que essa era uma oportunidade de aprendizado e crescimento.

Motivada por essa nova perspectiva, a empreendedora decidiu aplicar as técnicas de marketing e vendas que aprendeu por meio de vídeos de outros empreendedores. Em um momento, Paula conversou com seu marido e disse que precisava de ajuda, pois ela não estava conseguindo gerir todas as suas responsabilidades, então Cristiano decidiu ajudá-la se desligando da funilaria. Com o tempo e a ajuda do marido, as estratégias que Paula buscou no meio digital deram certo e trouxeram resultados positivos, ajudando-a a superar as dificuldades que tinham abalado a sua empresa.

No ano de 2016, Paula e seu esposo registraram o CNPJ da empresa Mimos d'Arte. Foi o começo de mais uma etapa de progresso e crescimento da jovem empreendedora Paula Souza.

A empresa de Paula estava seguindo o caminho do sucesso. A empreendedora, sem descanso, aplicava todos os conceitos que aprendeu nos vídeos de um influenciador de marketing digital e vendas de negócios inovadores. Uma noite, enquanto assistia a um vídeo desse influenciador que a ajudou a mudar sua situação, Paula recebeu uma notícia animadora. O influenciador estava fazendo um sorteio que daria ao ganhador a chance de participar de um evento de negócios. Para concorrer, era preciso gravar um vídeo contando a história de vida e o crescimento do próprio negócio. O melhor vídeo ganharia um ingresso para o evento.

Empolgada com a oportunidade, Paula decidiu entrar no sorteio. No dia seguinte, determinada a ganhar, ela gravou um vídeo detalhado sobre a história e a origem da Mimos d'Arte. Depois de publicar o vídeo, Paula viu que apenas 14 pessoas haviam curtido seu vídeo. Não permitindo que o desânimo a conquistasse, ela decidiu agir. Paula gravou outro vídeo,

explicando mais sobre sua empresa, e pediu ajuda aos seus clientes, amigos e familiares. Ela deu todas as informações necessárias para que as pessoas apoiassem seu vídeo no sorteio. A estratégia funcionou. As pessoas se emocionaram com a história de Paula e começaram a compartilhar o vídeo nas suas redes sociais, além de comentar e curtir. Em menos de um dia, Paula subiu do último lugar do ranking para o terceiro lugar.

Após essa vitória, Paula ficou ainda mais motivada para buscar conhecimento na área de negócios. O ingresso que ela ganhou no sorteio lhe deu uma grande rede de contatos e a chance de conhecer várias pessoas influentes.

Em 2021, Paula, movida pelo desejo de aprender ainda mais sobre gestão e empreendedorismo, Paula decidiu ingressar na faculdade. Ela se matriculou na Fatec Sebrae e começou sua jornada de estudos para aumentar o nível de conhecimento e aplicá-lo à sua empresa.

Enquanto a Mimos d'Arte continuava a crescer, Paula percebeu que precisava de orientação especializada, principalmente em relação ao fluxo de caixa da empresa. Sua falta de conhecimento nessa área estava prejudicando o seu negócio. O curso na Fatec Sebrae foi essencial para organizar o fluxo de caixa da empresa, eliminando perdas e fortalecendo ainda mais sua presença no mercado de festas. Paula estava determinada a enfrentar todos os desafios que aparecerem e a transformar sua empresa em um verdadeiro sucesso.

O sucesso requer perseverança, dedicação, escolhas e postura profissional

Anos atrás, com a mudança de trabalho, ao ingressar na venda de lembrancinhas personalizadas, Paula enfrentou desânimo por parte de

familiares e amigos, que viam o negócio como algo insignificante. Comentários desmotivadores como "você vende só essas coisinhas?" ecoavam em seus ouvidos, contribuindo para sua intranquilidade e desmotivação. No entanto, uma análise profunda de sua imagem profissional levou Paula a uma reviravolta, entendendo a necessidade de mudar seu comportamento e imagem para que seus clientes percebessem seu profissionalismo de uma forma positiva.

Com o apoio de mentorias durante o primeiro semestre da faculdade, Paula conseguiu amadurecer seu negócio na Mimos d'arte. Apesar do cansaço mental, dores físicas e estresse constante, a empreendedora persistiu, aprendendo a diminuir a sobrecarga de tarefas e equilibrar suas atividades, organizando e gerenciando melhor seu tempo e energia. Essas mudanças foram fundamentais para que Paula enxergasse seu empreendimento de uma maneira mais ampla, adotando uma perspectiva mais estratégica e aproveitando as oportunidades que surgiam, desenvolvendo assim a visão efetiva de seu negócio.

Após enfrentar inúmeras dificuldades em sua jornada empreendedora, Paula compreendeu que cada obstáculo era parte de um propósito divino em sua vida. Essas adversidades não apenas forjaram sua resiliência, mas também proporcionaram uma compreensão profunda dos desafios inerentes ao empreendedorismo com uma visão efetiva.

Diante das dificuldades, a empreendedora utilizou o conceito da limonada – princípio que Sara Sarasvathy descreve em seus livros de empreendedorismo. Paula transformou algo inesperado (negativo) em algo lucrativo – no caso da pandemia, a empreendedora reverteu o problema que tinha nas festas em solução. Na época Paula precisou se reinventar e não poderia fornecer seus serviços com contato diretamente com o cliente. Então Paula decidiu criar a Nico Chico para locar seus materiais e seus clientes

poderem montar a própria festa dentro de casa. Através da dificuldade, Paula se destacou com essa nova empreitada.

Cada revés na carreira de Paula foi um degrau crucial para o crescimento da Mimos d'Arte. Ela não apenas superou as adversidades, mas se transformou em oportunidades valiosas. Atualmente, enquanto se aproxima da conclusão do penúltimo semestre de sua faculdade, Paula encontrou uma nova aliada em sua jornada empreendedora.

Durante seus estudos, Paula cruzou caminhos com uma talentosa arquiteta, uma ex-aluna do mesmo curso que ela está cursando. Reconhecendo o potencial e a complementaridade de suas habilidades, Paula tomou uma decisão estratégica: encontrou uma arquiteta para se tornar sua sociedade na empresa. Juntas, elas estão prontas para enfrentar novos desafios, alavancar suas habilidades individuais e solidificar o sucesso da empresa que Paula construiu com tanta dedicação.

Paula utilizou o princípio da Colcha de Retalhos que tem como propósito o empreendedor formar parcerias duradouras com pessoas que estejam dispostas a construir algo positivo – um serviço, um negócio etc. Isso é importante, pois não se utiliza de análises de mercado e planejamento estratégicos com milhares de pesquisas, mas o empreendedor utiliza os recursos que tem e sua rede de contatos disponíveis.

Este último capítulo não apenas simboliza o crescimento profissional de Paula Souza, mas também destaca a importância de superar obstáculos como oportunidades de crescimento e aprendizado.

Referências bibliográficas

- DONATO, Lilian. Effectuation: lógica que desafia o empreendedorismo tradicional. AEVO, 08 de dez. de 2019. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/effectuation-logica-que-desafia-o-empreendedorismo-tradicional/>> Atualizado em: 16 de setembro de 2023.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor: (entrepreneurship): práticas e princípios*. Ed. rev. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.
- Effectuation. Os princípios da efetuação. Uma Sociedade Global que promove a ação eficaz através da investigação, educação e prática. Disponível em:<<https://effectuation.org/the-five-principles-of-effectuation>>. Acesso em: 24 de fev. de 2023.
- GIL, Marisa Adán. "Saras Sarasvathy: Ninguém precisa de venture capital". *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. São Paulo, 12 de dez. de 2018. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/12/saras-sarasvathy-ninguem-precisa-de-venture-capital.html>>. Atualizado em: 12 de dez. de 2018.
- SARASVATHY, Saras D. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing, 2009.
- SARASVATHY, Saras D. *New venture performance*, 2006.
- SARASVATHY, Saras D. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, 2001.
- UNIVERSITY OF VIRGINIA. DARDEN SCHOOL OF BUSINESS. Saras D. Sarasvathy. UNIVERSITY OF VIRGINIA, 2022.

SEMENTES DA RESILIÊNCIA: A HISTÓRIA DE UM FEIRANTE QUE SE TORNOU EMPRESÁRIO

Anny Kelly Lima Macedo

Rony Almeida

Winy Gabrielle Tavares

Nas linhas dessa narrativa, somos apresentados a um jovem de 12 anos, cujo despertar para o mundo do trabalho coincidia com a aurora. Ele saía de casa todos os dias para a feira matutina, seu primeiro emprego. Essa rotina se repetiu por mais de uma década, durante a qual o jovem se transformou em um homem, trilhou o caminho do casamento e da paternidade, mantendo como única constante em sua existência a jornada até a feira no romper do dia.

O ambiente da feira se tornou seu segundo lar. Ele se tornou íntimo dos produtos agrícolas, desvelando as peculiaridades de cada item comercializado e as melhores formas de apresentá-los ao público. As maçãs brilhantes, as laranjas suculentas e os cachos de uvas doces eram suas companheiras diárias. O jovem aprendeu a escolher as frutas com cuidado, a sentir a textura da casca e a avaliar a doçura com um olhar experiente.

Cada pêssego, cada melancia carregava uma história de cultivo, colheita e transporte.

Ao longo dos anos, ele refinou suas habilidades de venda e a arte de se relacionar com os clientes. A feira não era apenas um local de transações comerciais; era um espaço de conexões humanas. Ele conhecia os fregueses pelo nome, sabia das preferências de cada um e até mesmo compartilhava receitas com as donas de casa. Mas, a vida é feita de momentos cruciais.

Um dia, quando as nuvens pairavam densas sobre a feira, um amigo se aproximou. Seu hortifruti estava à beira da bancarrota e ele precisava de alguém para assumir o negócio. O jovem empreendedor, agora um homem com família, enfrentou um dilema. A proposta era arriscada, mas ele abraçou o desafio.

Nasce um empreendedor *effectual*

Sem plena consciência, Márcio estava, gradativamente, trilhando os passos de um empreendedor *effectual*. Sua decisão de encarar o desafio foi fundamentalmente guiada por sua experiência prévia no mercado de alimentos, em vez de focar apenas nos retornos potenciais. Ele considerou o que estava disposto a perder e optou por enfrentar os desafios conforme surgissem, refletindo precisamente o princípio do "Pássaro na mão", que sugere começar com os recursos que você tem. Ele não esperava por oportunidades abstratas; ele as criava a partir das maçãs e peras que tinha à disposição. (SARASVATHY. 2006).

Nesse ponto, Márcio se viu diante da necessidade de compreender como transitar de feirante para empresário de um hortifruti. Apesar de sua vasta experiência, ele carecia do conhecimento indispensável para gerir o negócio de maneira autônoma. Como ele estava apostando todas as suas

fichas nessa nova empreitada, não poderia correr o risco de entrar para a estatística onde a taxa de sobrevivência ficou em 41,6% ao fim do 5º ano de criação (2014), chegou a 36,8% após seis anos, em 2015, 32,6% no 7º ano, em 2016, 29% no 8º ano, em 2017, e 25,6% após nove anos, em 2018. (CEMPRE-IBGE).

Tendo identificado essa carência, o empreendedor voltou-se para a sua rede de contatos, a fim de entender quem poderia ajudá-lo nessa jornada de aprendizagem. A partir desses contatos, ele passou a acompanhar de perto alguns colegas que já atuavam na área, estudou minuciosamente as funções desempenhadas por cada um e suas estratégias de gestão empresarial. Esse mergulho permitiu a ele vislumbrar de forma mais abrangente os bastidores da administração de um negócio. De volta ao seu próprio desafio, começou a implementar as melhorias que identificou como cruciais.

Sua expertise como feirante residia no conhecimento dos produtos, tornando-o responsável pelo setor de compras. Assim, sua jornada laboral continuou a se iniciar antes do amanhecer, agora rumando à CEAGESP, onde o reabastecimento do estoque ocorria de três a quatro vezes por semana. Márcio imergiu na tarefa de identificar os melhores fornecedores, os produtos de excelência e os custos mais vantajosos. Hoje, além das aquisições na CEAGESP, ele conta com dois fornecedores que entregam produtos frescos diretamente de suas plantações.

Além do encargo das compras, Márcio assumiu também a responsabilidade pela organização do layout da loja. Baseado em sua experiência, ele sabia que a disposição dos produtos para venda não é aleatória. O layout da loja precisa ser construído para atrair os consumidores de forma que eles percorram o máximo de setores dentro do ambiente, aumentando a chance de eles comprarem mais. A distribuição dos produtos precisa gerar no consumidor o interesse de caminhar até os setores do

fundo da loja, evitando o "efeito bumerangue", que é quando o cliente deixa de caminhar até as extremidades da loja antes de efetuar a sua compra (UNDERHILL, 2009). Assim, diariamente, ele reserva um tempo para organizar meticulosamente as bancadas, concentrando-se não apenas na disposição dos itens, mas na apresentação visual. Cada banca é minuciosamente arranjada, com produtos reposicionados de maneira ordenada, garantindo um layout estratégico, intuitivo e visualmente atrativo para os consumidores. Ainda dedicado à estruturação da loja, Marcio colocou perto do caixa uma seção onde comercializa temperos. A estratégia foi pensada com foco nas vendas por impulso, sendo ali a última chance de tentar propor uma nova compra ao cliente, enquanto ele espera o seu atendimento (UNDERHILL, 2009).

Inspirado por sua vivência, Márcio introduziu um sistema de bandejas na loja, tornando-se a essência do negócio. Essa prática, comum nas feiras, consiste na venda de quantidades fixas de produtos em bandejas de isopor, envoltas em plástico filme. Essas bandejas possuem preço fixo independente do peso, sendo geralmente mais acessíveis do que os produtos vendidos por quilo, tornando-se uma escolha frequente nas feiras. Observando essa dinâmica ao longo de seus anos como feirante, ele optou por implementar o sistema de bandejas em sua loja e o resultado foi tão positivo quanto ele poderia imaginar. O sistema foi definido pelo empreendedor como o seu principal diferencial competitivo frente aos concorrentes na região e as bandejas representam uma parcela significativa nas vendas do estabelecimento.

Após compreender suas competências e como aplicá-las no negócio, Márcio Amorim se viu diante de um novo desafio: suas vulnerabilidades. Ele sabia que, para o hortifruti prosperar, precisava contornar esses pontos críticos antes que se tornassem obstáculos intransponíveis. Refletindo sobre o assunto,

Márcio reconheceu que a área administrativa não era seu ponto forte. Ele dominava o conhecimento dos produtos, entendia o mercado e tinha habilidades de vendas afiadas, mas a gestão financeira, o controle de estoque e as estratégias administrativas eram territórios desconhecidos. A pergunta que o atormentava era: poderia confiar uma função de tamanha importância e responsabilidade a alguém? Como um empresário ainda em estágio inicial, essa decisão era crucial. Ele não podia se dar ao luxo de cometer erros irreparáveis.

Existem três principais habilidades para administrar um negócio, são elas: conhecimento técnico, que se dá pelo entendimento dos processos e métodos que envolvem a efetuação das tarefas necessárias do cotidiano; destreza nas relações interpessoais, entender as necessidades da pessoa, suas limitações, seu ponto positivos e a melhor forma de lidar com cada indivíduo; habilidade conceitual, capacidade de formular estratégias e soluções para as dores do negócio gerando resultados para os objetivos organizacionais (KATZ, 1986).

Considerando os fatores essenciais para o trabalho, Márcio encontrou a sua resposta: sua esposa, Inês Amorim, e ao observá-la pode perceber que ela cumpria muito bem todos os pré-requisitos para aquela vaga. Inês possuía um curso técnico de administração, que fizera antes menos de sequer pensar no dia em que o casal estaria à frente de um negócio, por conhecer o cotidiano e as obrigações formais de um negócio ela seria tecnicamente perfeita para o cargo.

Além disso, ela desempenhava a função de liderança em um grupo de jovens na igreja onde frequentava, o que já demonstrava a sua destreza inegável no trato com as pessoas, na sensibilidade de entender cada indivíduo, motivá-los e extrair o seu melhor para um resultado positivo. E, gabaritando os requisitos da vaga, ela estava sempre ao lado do seu esposo pensando em maneiras de manter e aumentar o negócio, tinha uma visão

estratégica sobre o negócio e corrigindo quando necessário e se colocando à disposição para qualquer tarefa. Inês assumiu as incumbências administrativas e de gestão de recursos humanos com determinação e profissionalismo. O casal se tornou uma equipe dinâmica, cada um contribuindo com suas habilidades únicas.

Novamente, Márcio manifestou traços de empreendedorismo effectual sem necessariamente estar consciente disso. Ele identificou quem era, quais as suas contribuições para o negócio e quais eram as suas deficiências. Tendo em vista essas limitações, ele optou por entender que os seus contatos poderiam ser valiosos nessa jornada. Assim, ele entendeu quais eram os recursos que ele tinha disponível para que seu negócio prosperasse (SARASVATHY, 2008).

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E RESILIÊNCIA

Opções que possam criar outras no futuro, em vez das que promoveriam o máximo de retorno no presente; parcerias estratégicas, em vez de análises da concorrência (crazy-quilt principle): na abordagem causal, enfatiza-se a análise detalhada da concorrência; na effectual, enfatiza-se a realização de alianças estratégicas e pré-acordos entre as partes interessadas, como uma forma de reduzir e/ou eliminar incertezas e constituir barreiras à entrada da concorrência (SARASVATHY, 2001).

No desenvolvimento do negócio, parcerias-chave foram estabelecidas. Segundo sua visão, pessoas são fundamentais para o crescimento da empreitada. Parafraseando o próprio empreendedor: "Os amigos são igualmente importantes, pois a fé, por si só, não basta".

A primeira mão a se estender para o empreendedor foi a de um amigo, que se mostrou crucial no início da vida empreendedora de Marcio. Esse aliado foi o responsável por lhe mostrar a rotina como dono de hortifruti e dar, além de conselhos valiosos, um primeiro acesso a crédito para compras.

Nessa jornada, uma colaboração fundamental foi estabelecida, a relação com os funcionários. Dois jovens moradores do bairro onde o negócio se instalava, testemunharam o seu crescimento desde o início e abraçaram esse desafio.

Eles acompanharam a esperança de um negócio promissor, até as primeiras vitórias e seguem comemorando a prosperidade do negócio ao lado dos empreendedores.

Quando o estabelecimento estava apenas dando os seus primeiros passos, Inês, responsável pelo trato com os funcionários, estabelecia um valor diário de vendas que seria o ideal para o negócio. Até então, esse valor era uma realidade longínqua da que eles se encontravam e essa "meta" não passava de uma esperança compartilhada por ela e pelos funcionários. Quando, após um tempo, o valor superou essa meta, a emoção era uma só entre funcionários e líderes. Contudo, essa parceria foi a mais difícil de chegar ao ponto ideal. Após muitos anos vivendo na feira num ritmo extremamente acelerado e com muitas cobranças, o empreendedor estava reproduzindo o modelo de "liderança" que sempre foi o regime em que ele trabalhava. O sistema com cobranças e pressão desmedidas, falas bruscas, a exigência de um ritmo que não cabia dentro de uma loja e por vezes até elevação do tom, estava desmotivando os funcionários e criando uma tensão no clima organizacional. Essa relação chegou no seu melhor momento, apenas quando o empreendedor entendeu que a satisfação do seu funcionário e as condições de trabalho impactam diretamente na produtividade dele e que empregados satisfeitos e com boa

compreensão das suas metas organizacionais são mais comprometidos com a empresa (DIAS, 2007).

A mudança de hábito não foi fácil, mas o resultado desse processo árduo vinha sendo notado não apenas pelos funcionários, mas pelos clientes. Juntos, perceberam que a união de todos é a chave para o sucesso do negócio, onde cada funcionário se torna um parceiro essencial para o sucesso do negócio e o reflexo do sucesso dessa parceria acaba sendo uma vitrine para o negócio.

Entre todas as parcerias que foram indispensáveis para o sucesso do negócio, é em sua esposa que reside a força do empreendedor. A parceria, que já havia rendido dois filhos e anos de companheirismo, estava agora sendo escrita por meio de planilhas, balcões de caixa e idas ao CEAGESP ao alvorecer. A confiança, a colaboração e o apoio incondicional de ambos criavam mais uma história de sucesso na vida desse casal. Mas, no ano de 2020, mais um desafio viria a assolar a história deste empreendedor e deste casal: uma pandemia, cenário inesperado globalmente e cheio de desafios para a administração de um negócio. Após a determinação de lockdown, Marcio se encontrava cheio de incertezas sobre o rumo de seu negócio e sobre como atravessar essa tribulação. A sua angústia não era infundada, segundo pesquisa realizada pela Resultados Digitais em 2020, 77,7% das empresas apontaram que foram afetados negativamente nos seus rendimentos devido à pandemia, além disso cerca de 18% tiveram que demitir pessoal e em torno de 5,1 milhões de empreendedores tiveram que pedir empréstimos para suprir os custos (SEBRAE, 2020);

No entanto, algo inesperado aconteceu, o número de clientes que frequentavam o hortifruti passou a aumentar, seu estoque precisava ser repostado diariamente, apesar da determinação de isolamento social, as pessoas não estavam deixando de ir presencialmente comprar na loja e in-

clusive gastavam mais do que o habitual, isso foi comprovado mediante pesquisas onde cerca de 49% das pessoas alegaram não ter mudado os seus hábitos de fazer compras pessoalmente em estabelecimentos próximos de casa (IPSOS, 2020) e também foi constatado que apenas em abril de 2020 (cerca de um mês após o início do lockdown) houve um aumento de 47% nos gastos com alimentos (SEBRAE, 2020).

O estabelecimento que podia receber apenas dez clientes por vez, por determinação da Prefeitura para contenção da disseminação da doença, passou a ter fila para entrada, alguns clientes voltavam na loja mais de uma vez por dia e faziam compras vultosas. O empreendedor percebeu na sua empresa um movimento que vinha acontecendo nacionalmente, apesar da determinação de isolamento social, as pessoas não estavam deixando de ir presencialmente comprar na loja e inclusive gastavam mais do que o habitual, isso foi comprovado pelas pesquisas em que cerca de 49% das pessoas alegaram não ter mudado os seus hábitos de fazer compras pessoalmente em estabelecimentos próximos de casa (IPSOS, 2020) e também foi constatado que apenas em abril de 2020 (cerca de um mês após o início do lockdown) houve um aumento de 47% nos gastos com alimentos (SEBRAE, 2020).

O setor alimentício apresentou uma contramão dos demais, tendo uma crescente absurda e estiveram entre os 2,4% dos negócios que apresentaram crescimento durante o tempo de pandemia (SEBRAE, 2020). Enquanto muitos negócios sucumbiam à tempestade da crise global, o Hortifruti não apenas resistiu, mas cresceu. Esse capítulo desafiador foi transformado em uma oportunidade de reinvenção, impulsionando as vendas a níveis que nem mesmo nos cenários mais otimistas poderiam prever. A resiliência do empreendedor e sua equipe não apenas preservaram o negócio, mas o elevaram a novos patamares de excelência. O número de vendas e o lucro nunca chegaram a tanto.

Entretanto, Marcio não conseguiu escapar da doença que acometeu mais de 38.729836 pessoas desde o ano de 2020 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2024), fazendo parte do número de 513 mil pessoas que precisaram de internação médica e, também, dos 93 mil que precisaram passar pela UTI (FIOCRUZ, 2021). Com o seu negócio vivendo os melhores momentos desde sua abertura, o empreendedor se encontrava completamente impossibilitado de colaborar com a prosperidade do hortifruti, deixando-o na responsabilidade de sua esposa.

Sua esposa, sua principal parceira, mesmo com a incerteza da saúde de seu marido e dois filhos em casa aflitos com a situação, assumiu o controle do negócio para garantir que ele funcionaria sem a presença de Marcio. E, nesses dias de angústia, ela via o irromper do sol pela janela do carro, após assumir o desafio de exercer a função de compras que era do seu marido. Ela abastecia o próprio carro com os produtos necessários e garantia que o estoque estaria repostado e fresco para os clientes que enchiam a loja como nunca. Seguiu cumprindo suas funções administrativas, gerenciando os funcionários, organizando o tráfego na loja, mantendo as portas do estabelecimento aberto e funcionando a pleno vapor.

A lição de Márcio foi clara: empreendedorismo não é uma jornada solitária. E sua experiência comprova o que foi dito por Saravasthy (2001), que as alianças são fundamentais para mitigar alguns riscos e fortalecer o negócio.

OS DESAFIOS DE PENETRAR UM MERCADO NOVO

O hortifruti fica localizado no bairro Jardim Sandra, aproximadamente 7 km do centro da cidade de Cotia. Apesar da distância do centro comercial não ser muito expressiva, o bairro onde o estabelecimento está situado começou a ser desenvolvido nos últimos anos. Alguns empreendimentos

imobiliários começaram a surgir por volta de 2010 na região, condomínios com muitas unidades de casas e apartamentos chamaram atenção até de moradores de fora da cidade de Cotia. Com a entrega desses empreendimentos, urge a necessidade de comércios mais próximos, pois os mercados existentes estavam todos situados no centro comercial da cidade.

Quando Marcio assume o hortifruti esse processo de surgimento de novos comércios já estava acontecendo há quase uma década, logo já existiam mercados locais consolidados, hortifrutis e até um mercado atacadista na região. Ele estava entrando em um mercado onde os seus concorrentes já tinham uma estrutura mais robusta em termos de ambiente físico, fornecedores estabelecidos e poder de barganha, além da fidelidade da clientela. Tendo em vista a teoria de ciclo de vida do varejo, o empreendedor estava penetrando em um mercado no seu estado de "maturidade", onde o mercado já alcançou um nível de aceitação, um número de vendas estabilizado e existe uma concorrência mais acentuada (PARENTE,2000).

A primeira dificuldade que o empreendedor enfrentou quando assumiu o estabelecimento foi desmistificar a "fama" que o antigo dono deixou no local. Por estar falindo, os produtos não eram de qualidade, não havia reposição suficiente e não tinham estratégias para penetração desse mercado já em nível de maturidade.

Portanto, o necessário para o negócio naquele momento era uma análise dos concorrentes e interna para, a partir disso, ter escolhas estratégicas e determinar alguma vantagem competitiva dentro daquele cenário. Para fazer uma análise interna faz-se necessário entender as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para entender o que a empresa pode oferecer de melhor e quais são os pontos de atenção.

Ademais, as cinco forças de Porter (1989) são ótimas aliadas para entender o mercado externo e qual era a posição do hortifruti, sendo elas:

ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

Analisando as cinco forças (PORTER, 1989), podemos concluir que o poder de barganha com os fornecedores dos concorrentes do hortifruti era muito maior, garantindo um melhor preço de venda e assegurando um maior poder de negociação perante os clientes. Existia uma alta possibilidade da entrada de novos concorrentes devido ao bairro estar em constante expansão, além da expansão das vendas através de aplicativos e vegetais congelados o que caracterizaria a ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Sendo assim, algumas das estratégias possíveis para diferenciação seriam: liderança em custos e diferenciação dos produtos. Por isso, a implantação do sistema de bandejas, anteriormente mencionado, foi tão bem-sucedida. O fato de apresentar um produto que os demais concorrentes não oferecem, trabalha a diferenciação de produtos e ainda traz um preço inferior que os demais estabelecimentos, criando uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e um diferencial que atraiu muitos clientes.

Da encruzilhada aos desafios do empreendedorismo

No zênite de sua incursão no universo dos Hortifrúti, o empreendedor depara-se com um panorama desafiador, uma encruzilhada em que a aspiração de concretizar seus sonhos se choca com a dura realidade de obstáculos inesperados. A ausência de crédito e reputação suficientes para efetuar as aquisições necessárias se erguem como um formidável obstáculo em seu caminho.

Para Schumpeter (1985), o empreendedor precisa, como geralmente, de acesso a crédito. Ele entende que existe uma troca temporária de poder

de compra para que se produzam os fatores e combinações que tornam um indivíduo um empreendedor.

É nesse instante que a autêntica essência empreendedora se revela, quando, impelido por um ímpeto incansável, ele apela para sua rede de contatos, onde um colega benevolmente empresta seu «nome» para efetuar as compras, não somente em busca de respaldo financeiro, mas também da confiança imprescindível para conselhos e boas práticas comerciais.

Os três primeiros meses, autenticamente cruciais, se desdobram como uma sinfonia de incertezas e desafios ininterruptos. A cada duas horas, a porta do estabelecimento se desvela para novos clientes, cada um representando uma oportunidade, mas também uma prova de fogo, uma vez que naquele momento era mais um investimento do que um retorno. É nesse turbilhão de encontros e despedidas que o empreendedor forja sua resiliência, adaptando-se às demandas imprevisíveis do mercado, assimilando na prática as nuances de sua profissão.

Entretanto, a persistência tem seu preço, e após mais de três meses de investimentos sem um retorno lucrativo aparente, o empreendedor se encontrava à beira do abismo emocional. A dúvida pairou sobre sua jornada, sussurrando a tentação da desistência. Contudo, é nesse momento de aparente desespero que ele e sua esposa se agarraram à última corda de determinação, recordando-se da fé que os impeliu a iniciar essa jornada. A fé, não apenas em seu produto, mas em si mesmos, na capacidade de transformar desafios diários em oportunidades.

Os recursos financeiros escassos se tornam um desafio adicional, mas é na fé que encontram a motivação necessária para perseverar. É a crença em sua visão que os conduz a buscar soluções criativas no negócio, a estender os limites do possível, ultrapassando as barreiras financeiras que poderiam ter se tornado intransponíveis.

Ao rememorar esse período de incertezas, o empreendedor reconhece com humildade sua falta de conhecimento sobre administração de empresas. Era um aprendiz nesse vasto campo, conhecendo apenas práticas de vendas. No entanto, é exatamente nessa confissão de limitações que se destaca a verdadeira grandeza, a disposição de aprender e crescer, de enfrentar as deficiências de conhecimento de frente e transformá-las em oportunidades de desenvolvimento. E com a ajuda de sua esposa, esse campo gerencial se tornou mais bem administrado e fluido, no entanto, percebemos que ainda há espaço para melhorias e aperfeiçoamentos.

"É possível desenvolver habilidades para enfrentar reveses de todos os tipos e tamanhos. Dessa forma, as pessoas podem tornar-se gradativamente mais resilientes e desenvolver essa competência como qualquer outra: com persistência, método e disciplina"

Robertson (2019)

No ápice da narrativa, não apenas os desafios superados, mas também a transformação do empreendedor é revelada. Aqueles momentos cruciais, permeados pela falta de crédito, incerteza, tentação de desistir e recursos limitados, se tornam a argamassa que solidifica sua jornada. O empreendedor emerge não apenas como alguém que superou obstáculos, mas como alguém que abraçou a adversidade como a forja de sua resiliência e as nuances do universo desafiador dos Hortifrutis. A sobrevivência e o sucesso de uma empresa podem depender tanto da trajetória inicial quanto da capacidade do empreendedor de se adaptar e responder às mudanças ao longo do tempo (SARASVATHY, 2006).

Conforme o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), há fatores que determinam o sucesso da empresa do nosso empreendedor. Eles se sobressaem em termos de canais de vendas. O empreendedor obteve sucesso ao optar pelos serviços de entrega durante a pandemia. A Fundação Getúlio Vargas (FGV) concordou com esse movimento, gerado pela pandemia, que resultou em uma alta demanda no Brasil, levando a mais de 250 serviços de entrega por aplicativo.

No entanto, é crucial ressaltar a logística como um fator-chave extra. Os desafios encontrados ao longo do percurso podem resultar em soluções esperadas que variam de acordo com o serviço selecionado e seu formato. É crucial para a eficiência logística garantir que os produtos sejam entregues de forma rápida e segura aos clientes, especialmente durante períodos de alta demanda. Em termos de capacidade tecnológica, o espaço também é um fator-chave.

Durante a entrevista, percebemos que o espaço não estava tirando pleno proveito de todas as tecnologias disponíveis. A presença da tecnologia nos hortifrutis do seu bairro poderia ser maior do que é atualmente. Investir em tecnologia traz vários benefícios, incluindo aprimoramento da eficiência operacional, otimização de processos e melhoria na experiência do cliente. Avaliar e melhorar esses fatores-chave é crucial para o sucesso do negócio, especialmente em um ambiente tão dinâmico como o atual, onde as necessidades e expectativas dos consumidores estão constantemente evoluindo.

RENASCIMENTO E A VISÃO FUTURISTA

Em meio às adversidades, uma verdadeira metamorfose que transcende as dificuldades iniciais. O empreendedor, outrora à beira da incerteza,

emerge diante dos desafios, guiando seu estabelecimento para patamares inicialmente inimagináveis.

A contratação de funcionários que não apenas desempenham suas funções, mas verdadeiramente apreciam trabalhar é o testemunho da cultura que criaram no empreendimento. Esse não é apenas um local de trabalho, mas uma comunidade onde cada membro encontra satisfação e propósito em contribuir para o crescimento coletivo. Essa atmosfera positiva permeia não apenas o ambiente interno, mas transborda para o atendimento ao cliente.

A convicção de que o atendimento deve ser permeado por leveza e felicidade transforma não apenas transações comerciais, mas cria experiências para os clientes. Essa abordagem não apenas atrai, mas fideliza, estabelecendo uma conexão emocional que transcende a mera troca comercial. Os clientes retornam não apenas pelos produtos de qualidade, mas pela experiência única que recebem dos funcionários e proprietário.

Antevendo o futuro com olhos perspicazes, o empreendedor não des-cansa sobre as conquistas atuais. O bairro, testemunhando o crescimento, inspira uma visão de reestruturação. O pensamento visionário se estende aos aparelhos, ao software, às maquininhas e aos balcões, antecipando as demandas emergentes e garantindo que permaneça à vanguarda da inovação no atendimento às novas demandas que estão por vir.

O resultado dessa jornada para Marcio e sua família é o entusiasmo pelo empreender. O ex-feirante, que hoje possui seu próprio hortifruti tem os olhos brilhando quando fala sobre sua história e vibra ao poder lembrar de momentos nessa jornada que o cotidiano já vinha apagando de sua memória. Hoje, essa família possui não apenas um, mas dois negócios dentro de casa. Seguindo os passos dos pais, a filha mais velha do empreendedor já tem sua empresa. Deixando claro que o resultado dessa trajetória é a

herança empreendedora e o entusiasmo pelo seu negócio que Marcio e Inês carregam em si todos os dias.

APÊNDICES

Imagem 1 - Frutas e verduras em exposição



Fonte: os autores (2024)

Imagem 2 - Frutas e verduras em exposição



Fonte: os autores (2024)

Referências

- DataSebrae. Obtenha informações sobre a sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <[https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html](https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-dasempresas/#:~:text=Entre%202010%20e%202014%2C%20a,de%2054%25%20para%2058%25.>https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-dasempresas/#:~:text=Entre%202010%20e%202014%2C%20a,de%2054%25%20para%2058%25.>. Acesso em: 30/03/2024</p><p>DIAS, José Geraldo Gaurink. <i>Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial</i>. São Paulo: Livro Pronto, 2007</p><p>Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – 202. Disponível em: <a href=) Acesso em: 09/04/2024
- FIOCRUZ, Pandemia diminui número e muda perfil de internações no SUS em 2020 | Observatório de Política e Gestão Hospitalar. Disponível em: <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-01/shopping-during-the-pandemic.pdf](https://www.observatoriahospitalar.fiocruz.br/debates-e-opiniones/pandemia-diminui-numero-e-muda-perfil-de-internacoes-no-sus-em-2020#:~:text=As%20interna%C3%A7%C3%B5es%20com%20diagn%C3%B3stico%20de>https://www.observatoriahospitalar.fiocruz.br/debates-e-opiniones/pandemia-diminui-numero-e-muda-perfil-de-internacoes-no-sus-em-2020#:~:text=As%20interna%C3%A7%C3%B5es%20com%20diagn%C3%B3stico%20de>. Acesso em: 01/04/2024</p><p>IPSOS. <i>Shopping during the pandemic</i>. 2020. Disponível em: < Acesso em: 30/03/2024
- KATZ, L. R. *As habilitações de um Administrador eficiente*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Coronavírus Brasil*. Disponível em: <[| 277](https://covid.saude.gov.br/>https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 01/04/2024</p><p>PARENTE, Juracy. <i>Varejo no Brasil: gestão e estratégia</i>. São Paulo: Atlas, 2000</p><p>PORTER, Michael E. <i>Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência</i>. 7.Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.</p><p>READ, S. et al. <i>Effectual entrepreneurship</i>. Londonetc.: Routledge, Francis & Taylor Group, Cop., 2017.</p><p>ROBERTSON, D. <i>Resiliência: Como blindar a sua mente e conquistar a tranquilidade para resolver qualquer adversidade</i>. Porto Alegre. Editora Citadel, 2019.</p></div><div data-bbox=)

SARASVATHY, S. D. *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial*. SSRN Electronic Journal, 2006.

SARASVATHY, S. D. *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

UNDERHILL, Paco. *Vamos às Compras! A Ciência do Consumo*. 15.ed. São Paulo: Campos, 2009.

O Método *Effectuation*, o Empreendedorismo e a Universidade Brasileira

Nos últimos anos, o método *effectuation* (efetuação) tem ganhado destaque no campo do Empreendedorismo, especialmente à medida que pequenos negócios proliferam, e assim a importância do desenvolvimento do espírito empreendedor e criativo nas universidades se torna cada vez mais evidente. O método oferece uma abordagem pragmática e inovadora para a criação de novos negócios, diferenciando-se das metodologias tradicionais que dependem fortemente de previsões e planejamento estratégico.

Nesse sentido, os estudantes empreendedores na modulação de novas ideias, no desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de produtos, serviços, podem utilizar o método *effectuation*, partindo dos recursos disponíveis e dos meios à sua disposição, explorando, experimentando e descobrindo novas oportunidades. Esse método é especialmente relevante em ambientes de alta incerteza, onde as previsões são difíceis e os recursos são limitados.

O interessante é que os princípios do *effectuation* incluem começar com o que se tem em mãos, utilizando conhecimentos, atitudes, habilidades e redes de contatos para iniciar o processo de criação, permitindo decisões, experimentações e oportunidades para criar, inovar e adaptar os negócios.

Com a crescente valorização do empreendedorismo nas universidades, o método *effectuation* se mostra particularmente relevante, por oferecer uma abordagem prática e acessível aos estudantes e aos novos empreendedores por não terem, de imediato, acesso ao capital necessário ou a previsões de mercado bem detalhadas, além disso, é um incentivo à inovação e à criatividade, habilidades essenciais no mundo empresarial contemporâneo.

Assim, a Fatec e o Sebrae trouxeram uma ideia inovadora e criativa para a sala de aula, com projetos de campo e parcerias com empreendedores em situações reais, permitindo que os estudantes desenvolvam suas habilidades empreendedoras em um ambiente controlado e seguro.

Contudo, o método *effectuation, como sugestão*, pode ser integrado aos currículos de empreendedorismo em todo o Brasil para proporcionar aos estudantes uma compreensão mais prática e realista do processo de criação de negócios e à medida que continuamos a valorizar e a promover o espírito empreendedor, especialmente nas universidades, o método se destaca como uma ferramenta indispensável para inspirar e capacitar essa geração de empreendedores.

Parabéns!

Profa. Ms. Patricia Cardim

Diretora Geral

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

QUEM SÃO OS AUTORES

ALICE PRADO DA NOBREGA

Nascida no ano de 2003, em Caieiras - SP, é formada em técnico em logística pela ETEC Dr. Emilio Hernandez Aguilar (2021) e, atualmente, é graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC Sebrae. Ela sempre foi proativa e criativa em tudo que se propõe a fazer. Com 20 anos, realiza um marco em sua trajetória profissional e pessoal: participar da escrita de seu primeiro livro.

ALINE MANTOVAN CLEMENTE

Atualmente, cursa Gestão de Negócios e Inovação na FATEC, instituição na qual graduou-se em Gestão Financeira. Há seis anos se dedica à área administrativa e financeira em uma empresa de moda íntima.

ANA CAROLINA SILVA VALENTE

Nascida no ano de 2001, em Franco da Rocha - SP, concluiu os cursos técnicos em administração (2020) e logística (2021) na ETEC Dr. Emilio Hernandez Aguilar. Atualmente, está cursando Gestão de Negócios e Inovação na FATEC Sebrae. Ela sempre se destacou pela determinação, criatividade e dedicação aos seus objetivos.

ANNY KELLY LIMA MACEDO

Formada em Marketing e cursando Gestão de Negócios e Inovação, ambas na Fatec Sebrae. É apaixonada pelo mundo acadêmico, pretende seguir dentro desse cenário a caminho de um mestrado e posteriormente tornar-se pesquisadora e educadora.

BEATRIZ CRISTINA PASSOS DE SIQUEIRA CORREIA

Nascida no ano de 2002, na Zona Norte de São Paulo, é formada em técnico em Administração pela ETEC Professor Basílides de Godoy (2019) e, atualmente, é graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae. Ela é verdadeiramente carismática, dedicando-se com paixão a cada realização. Sua natureza prestativa a torna uma presença constante, sempre pronta para estender a mão e oferecer apoio àqueles que a cercam.

BISMARCK DIAS LIMA

Graduado em Marketing pela Universidade Nove de Julho, possui ampla experiência em atendimento ao público e extensos treinamentos em gestão de negócios. Atualmente, cursa Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae. Com mais de 12 anos de experiência, destaca-se nos setores de atendimento ao público e produtos financeiros.

BRUNA CASCARDI NOBREGA

Atualmente, cursa Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae. Graduada em Gestão de Turismo pela Fatec, possui mais de nove anos de

experiência na indústria do turismo. Ao longo de sua trajetória profissional, trabalhou em agências, operadoras e entidades do setor, desenvolvendo habilidades de negociação, planejamento de roteiros turísticos e consultoria.

BRUNNO DE MIRANDA FONTANARI

É um jovem empreendedor de 19 anos quando escreveu seu capítulo, nascido em Mogi das Cruzes, São Paulo. É estudante de Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae, e cursa Ciência da Computação pela *University of the People* e Gestão de Negócios Internacionais pela *Universidad Iberoamericana Ciudad de México*.

Apaixonado por inovação, tecnologia e transformação, acredita que o empreendedorismo é a chave para o desenvolvimento econômico e social. Possui experiência na área de inovação em startups pela empresa Distrito. Além de diversas experiências com trabalhos sociais. No fundo patrimonial da Poli USP, Amigos da Poli e em ONGs como Soul bilingue, onde atua como mentor.

Esta é a segunda participação de Brunno em um livro. Seu primeiro livro, *Meu vizinho empreendedor*, também foi publicado pela parceria da Fatec Sebrae e Centro Universitário Belas Artes de São Paulo.

Neste livro, Brunno compartilha a história de um empreendedor social e outras pessoas que fizeram e fazem parte de sua jornada. Colocando o ponto de vista efetual em ênfase.

BRUNO EDUARDO DA SILVA SANTOS

Está finalizando sua graduação em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC SEBRAE. Já trabalhou na área comercial em diversos segmentos, mas atualmente é representante de pré-vendas em comércio exterior, sendo um dos primeiros SDRs desse segmento.

CARLOS AUGUSTO MACHADO DA SILVA

Bacharel em Direito com Especialização em Direito Bancário e Empresarial ambos pelo Mackenzie. Está cursando atualmente Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC SEBRAE. Tem mais de 30 anos na área pública. Atualmente desenvolve suas atividades na Divisão de Parcerias e Cooperação Técnica da Secretaria de Segurança Urbana da Prefeitura de São Paulo na área de contratos de comodatos, doações e cooperações.

DIOGO ROGÉRIO OLIVEIRA DE SOUZA

É um estudante de Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC SEBRAE apaixonado por marketing.

Formado técnico em comunicações visuais, seu objetivo é acompanhar e atuar na área de inovação na saúde, onde atua há quase cinco anos.

ERICK HENRY APAZA CONDE

Graduado em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae. Possui curso técnico de Desenvolvimento de Sistemas pelo Senai, técnico em Comércio pelo IFSP Campus Avançado Jundiaí, técnico em marketing pela ETEC e técnico em Administração pelo Senac.

Com mais de oito anos de experiência com vendas. Atualmente está empreendendo no digital, e se considera alguém bastante curioso e estudioso.

ERIK PAMPONET DE OLIVEIRA MELO

Nascido em 02 de março de 2003 em São Paulo (SP), é um vendedor nato, apaixonado por empreendedorismo, vendas e resultados. Estudante de Gestão de Negócios e Inovação, encontrou a faculdade por obra do destino e soube aproveitar o momento e a oportunidade para unir o sonho de se tornar um grande empreendedor com a chance de ter um estudo voltado para sua paixão.

Busca, através dos negócios, ser uma referência no mundo do empreendedorismo, sendo a mudança de vida de seus familiares e um ponto de referência em que a transformação de realidade é possível. Com oportunidades, trabalho árduo e paciência, visualiza-se no futuro como alguém de influência no mundo dos negócios.

GUILHERME MOURA

É gestor de negócios, empreendedor e entusiasta de investimentos, tecnologia e automação.

JAINÉ ESTEVAM HOLANDA

28 anos, residente da cidade de Francisco Morato e aluna do curso de graduação em Administração de Empresas com Ênfase em Empreendedorismo, demonstra grande dedicação e entusiasmo pela área de estudo.

JEAN RAFAEL TOMCEAC

Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), na linha de pesquisa de Novas Tecnologias em Educação e graduado em Tecnologia e Mídia Digital pela mesma instituição. Atualmente, é gestor de Pesquisa e Iniciação Científica na Faculdade Sebrae, onde realiza atividades de pesquisa aplicadas à inovação e à tecnologia. Realiza atividades na interface com dados de pesquisa em programas como Brasil + ALI/CNPQ, projetos de desenvolvimento econômico e impacto social. Ministra aulas de pós-graduação (especialização) e MBA, além de atuar na graduação, em disciplinas como Programação Criativa, Desenvolvimento de Aplicativos e Sites, Métodos Ágeis, Tópicos Avançados em Tecnologia, Pensamento e Metodologia Científica, entre outras. Atua como docente na pós-graduação *lato sensu* de Engenharia e Tecnologia da Universidade Anhembi-Morumbi (UAM) e na graduação em design, na disciplina de UX UI, da Faculdade Méliès. Possui experiência nacional e internacional como mentor e consultor de projetos e *startups* de Tecnologia, Educação, Impacto Social e Empreendedorismo, com atividades em instituições de referência como: SEBRAE-SP, HundrED.Org, Min. TIC (Gov. da Colômbia), SENAC/SP, Goethe Institut (São Paulo e Munich), Instituto Ânima, entre outros. Na academia, Jean tem trabalhado em projetos de Inovação, Ciência e Tecnologia (ICT), como o programa CATALISA ICT, no qual teve projeto selecionado entre pesquisas de impacto de inovação. Também realiza publicações na área de STEAM, Educação e Inovação, por meio de selos da *Stanford Graduate School of Education*, *Teachers College Columbia University*, Penso Editora, além de estender sua atuação a cursos e *workshops* junto a instituições como *Oxford International Education*.

JESSICA SOARES SOUZA

Graduada em Relações Internacionais, possui mais de dez anos de experiência em administração. Atualmente, cursa Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC Sebrae e trabalha com gestão de produtos e melhoria contínua em atendimento em uma startup financeira.

JOÃO VITOR DE OLIVEIRA DA SILVA

João é um amante de tecnologia e negócios.

Com experiência como desenvolvedor de software, buscou formação superior na área de negócios com o objetivo de unir os dois mundos. Acredita que o caminho para o sucesso é a união entre pessoas e tecnologia.

JULIANNE APARECIDA DOS SANTOS

19 anos, residente da Zona Norte de São Paulo (SP), é graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC Sebrae. A dedicação e o esforço são marcas de sua jornada acadêmica e profissional, pautada por participação no desenvolvimento de um livro, um dos momentos mais importantes para o seu futuro.

MARIANA MOISÉS ROCHA DOS SANTOS

Aluna do curso de graduação em Administração de Empresas com Ênfase em Empreendedorismo da Faculdade Sebrae, é profissional da área de Recursos Humanos. Em constante aprendizado, busca sempre novos desafios e oportunidades.

MIRELLY REIS BARBOSA

21 anos, nascida em São Paulo (SP), é graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC Sebrae. Participar da elaboração de um livro sobre empreendedorismo representa um dos momentos mais significativos para alcançar seu sonho de empreender e se destacar no mundo dos negócios.

NAIARA TORRES OLIVEIRA

É administradora, consultora de negócios digitais e escritora.

RAFAEL SERVIDONI

Atualmente está cursando tecnólogo de Gestão de Negócios e Inovação na FATEC Sebrae e exerce função de estagiário na área de gestão de bens patrimoniais do Sebrae. Também atua como Representante Comercial e empreende na área alimentícia.

RONY ALMEIDA

É um profissional versátil com experiência em várias áreas, incluindo Finanças, Marketing e Logística. Atualmente, ele está cursando um MBA em Digital Business na USP/Esalq e uma graduação na Fatec Sebrae. No Sebrae, Rony desempenha um papel importante como Back Office, além de ter experiência anterior como Head Hunter em consultoria financeira e parceiro de negócios. Ele é motivado pelo aprendizado contínuo e busca fazer contribuições significativas em ambientes desafiadores. Sua trajetória demonstra um compromisso com a excelência e a inovação.

STEFANNY DA PAIXÃO DO NASCIMENTO

É uma jovem de 28 anos em migração de área para o mundo dos negócios. Nascida e criada na Zona Leste de São Paulo, cursa Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae, e se capacita em Ciência de Dados para tratamento de dados e tomada de decisão.

Por acreditar no potencial transformador da educação, possui amor pelo aprendizado. A curiosidade e desejo por fazer a diferença na sociedade, bem como a paixão pela inovação e tecnologia, faz com acredite que o empreendedorismo é de suma importância para valorização nacional, e corrobora no aumento da competitividade do Brasil mediante outros países a fim de busca por um bom posicionamento econômico.

Esta é primeira oportunidade de participação em um livro. Em parceria com Brunno, Stefanny é responsável por disseminar a história de um grande empreendedor social, fazendo com o seu auxílio na sociedade seja eternizado para servir de exemplo de como o empreendedorismo é forte.

TAMARA DOS SANTOS SOARES

Sempre foi apaixonada por aprender e se desenvolver. Sua busca por conhecimento a levou a ingressar na Faculdade Sebrae, com 100% de bolsa pelo Prouni, onde cursa Administração de Empresas com Ênfase em Empreendedorismo.

THAYNÁ SUELLEN VIEIRA

26 anos, nascida em Osvaldo Cruz (SP), é graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC Sebrae. Sua jornada acadêmica tem sido enriquecida pela oportunidade de participar ativamente da escrita de um livro, experiência que se revelou crucial para seu crescimento pessoal e essencial para um profissional de sucesso no universo dos negócios e da inovação.

WINNY GABRIELLE TAVARES

Estudante apaixonada por negócios e inovação, 19 anos, reside na cidade de São Paulo. Atualmente, cursa Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae, onde busca aprimorar seus conhecimentos e habilidades para contribuir no cenário empreendedor. Atua como mentora no Instituto DOM, oferecendo suporte a microempreendedores em situação de vulnerabilidade, compartilhando conhecimentos e experiências para fortalecer o ecossistema empreendedor no Rio de Janeiro.

OS ORGANIZADORES



Caio Flavio Stettiner

Graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1991) e Pós Graduado em Docência do Ensino Superior SP (2008), e Logística das Operações Comerciais (2009) e Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (2013), Doutor em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Fatec Sebrae e Fatec Zona Leste Leciona no Cursos de Gestão de Negócios e Inovação e Gestão de Recursos Humanos a disciplina de Empreendedorismo e Inovação. Experiência relevante como Empreendedor na área de Comércio Exterior. Ministra Aula como professor convidado nos Curso de MBA Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas - EDUCAÇÃO EXECUTIVA - IDE - FGV/RJ, SENAC, FACULDADE SEBRAE , assim como orienta Monografias nos cursos MBA EAD USP-ESALQ e MBA EAD EACH-USP.



Clayton Alves Cunha

Mestre em Administração pela Universidade São Caetano do Sul, Especialista em Marketing, Customer Relationship Management (CRM), Marketing de Varejo e Marketing Esportivo. Possui experiência em Banco de Varejo e empresas de Telecomunicações. Atualmente é professor da Fatec Sebrae do Curso de Gestão de Negócios e Inovação, professor e coordenador adjunto dos Cursos Superiores e Tecnologia da Área de Gestão e Negócios da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid), e General Manager das equipes de Basquete 3x3 Feminino do Unimed Campinas Basquete.



A arte de empreender na economia criativa: Pensar, Compreender e Agir

Hoje vivenciamos um mundo modificado pelas tecnologias onde novas carreiras estão surgindo a cada instante. Com isso, as instituições de ensino se renovam, constantemente, para formar alunos empreendedores e profissionais para o futuro. Considerar que futuro é agora, o futuro é hoje, plante a semente para colher a oportunidade, o resultado.

Evoluir, ser competitivo, obter perspectivas e vencer as diferenças. Esses aspectos passaram a ser inevitáveis no mundo contemporâneo. Uma nova forma de garantir ao jovem um ensino que lhe dê autonomia e empregabilidade.

Empreendedorismo é o resultado do aprendizado informal (prático) e o formal (teoria), pois o conhecimento pleno vem da conjugação equilibrada destes dois aprendizados. Assim, chegamos na economia criativa, sendo a economia uma ciência e a criatividade outra.

No **capítulo 1**, a importância do saber para empreender. Empreender é buscar o novo e resolver problemas na sociedade. Empreender é trazer o belo e também o útil, é encantar. Em síntese, empreendedorismo é combinar arte com ciência e com o conhecimento. É o que objetiva o estudo "**empreender na economia criativa: o processo de combinar arte com conhecimento**" apresentado pelos autores **Leila Rabello e Miguel Arab**.

Busca-se entender em tempos hiperconectados de como é feita a utilização do empreendedorismo para ascender jovens nas profissões do futuro, bem como, a aplicação da economia criativa como suporte para desenvolver a criatividade na formação do aluno. Neste sentido o **capítulo 2 "empreendedorismo na educação superior: como formar criativos na era digital"** aponta para a importância do empreendedorismo no ensino superior" de autoria de **Patricia Cardim e Flavia Rodrigues**.

Discutir as origens, os desafios e perspectivas no papel das escolas de negócio na formação da cultura empreendedora, bem como, a necessidade de que este empreendedor tenha um olhar para o futuro é o intuito do autor **Yuri Cunha**, no **capítulo 3, "escolas de negócios, empreendedorismo e o olhar para o futuro"**.

Com a compreensão de que a compra guiada tem grande impacto no consumo e na imagem pessoal, as autoras **Jessica Lopes** e **Jo Souza**, no **capítulo 4**, "**empreender como personal shopper: a importância da curadoria na compra guiada com o consumidor**" destaca o papel do profissional *Personal Shopper*, como um empreendedor personalíssimo, ou seja, o qual proporciona uma curadoria de estilo e torna a escolha o processo de compra.

Entender sobre a relação entre empreendedorismo e a comunicação, e a importância que a comunicação exerce nessa relação é a reflexão trazida pelos os autores, **Luciana Antunes** e **Renato Teixeira**, no **capítulo 5**, intitulado "**comunicação no empreendedorismo: novas perspectivas de comunicação corporativa**".

A modernidade líquida é um fato, e o mundo está a cada dia mais exigente, mais conectado é o que destaca o autor **Rodrigo Lima de Amorim**, no **capítulo 6** "**empreender na modernidade líquida: nada se cria tudo se transforma**".

Estudar o papel dos indivíduos no campo do empreendedorismo, por intermédio do filme "*A Felicidade não se Compra*", produção de 1946, dirigida pelo cineasta Frank Capra, é o que objetiva **Sidney Ferreira Leite**, no **capítulo 7**, com o estudo "**como seria o mundo sem você? Indivíduos fazem a diferença: uma análise de a felicidade não se compra**".

Um convite especial para uma jornada criativa e empreendedorismo com a sua própria história é o que sugere o **capítulo 8**, intitulado, "**atitude empreendedora para transformar uma ideia em oportunidade de negócio**", de autoria de **Dario Vedana**.

O **capítulo 9**, intitulado "**Desenhando e validando o modelo de negócios**" de autoria de **Nei Grando**, faz uma pequena introdução ao *design thinking*, apresenta de forma resumida a modelagem de negócios usando-se como ferramenta o *Canvas*, as duas primeiras etapas do processo do modelo de desenvolvimento do cliente, que ajudam a validar as hipóteses do modelo de negócios, buscam o ajuste do problema à solução, e o ajuste do produto e/ou serviço ao mercado.

Por fim, essa obra "*A arte de empreender na economia criativa: pensar, compreender e agir*" auxiliará aos interessados na área Empreendedorismo, pois empreender é aprender com a experiência passada, bem como, com a atual e com o olhar para o futuro, tendo em vista a inovação que se deseja realizar.

Conheça: Série Economia Criativa

Cursos de Pós-graduação do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo



v. 1 - Design Digital e
Novas Mídias



v. 6 - Museologia e
História da Arte



v. 2 - Comunicação e
Cultura de Moda,
Imagem e Estilo



v. 7 - Branding Digital



v. 3 - Direção de Arte em
Comunicação



v. 8 - Comunicação e
Marketing Digital



v. 4 - Gestão do Design



v. 9 - Design
Estratégico



v. 5 - Arquitetura, Cidade
e Sustentabilidade



v. 10 - Gestão em
Economia Criativa

Para criar, em todas as áreas, é necessário que os especialistas possuam competências essenciais (relacionadas ao êxito e eficiência) e recursos individuais (conhecimento, capacidade e atitude).

No Ensino Superior já é certo que as experiências auxiliam na absorção do conhecimento, assim como é possível observar que a noção de competência está associada a verbos como: **saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica**. Tudo isso no sentido de adquirir capacidades para agir de forma mais adequada e eficiente.

Nesse sentido, será que as universidades são responsáveis pelo ensino/aprendizagem das competências?

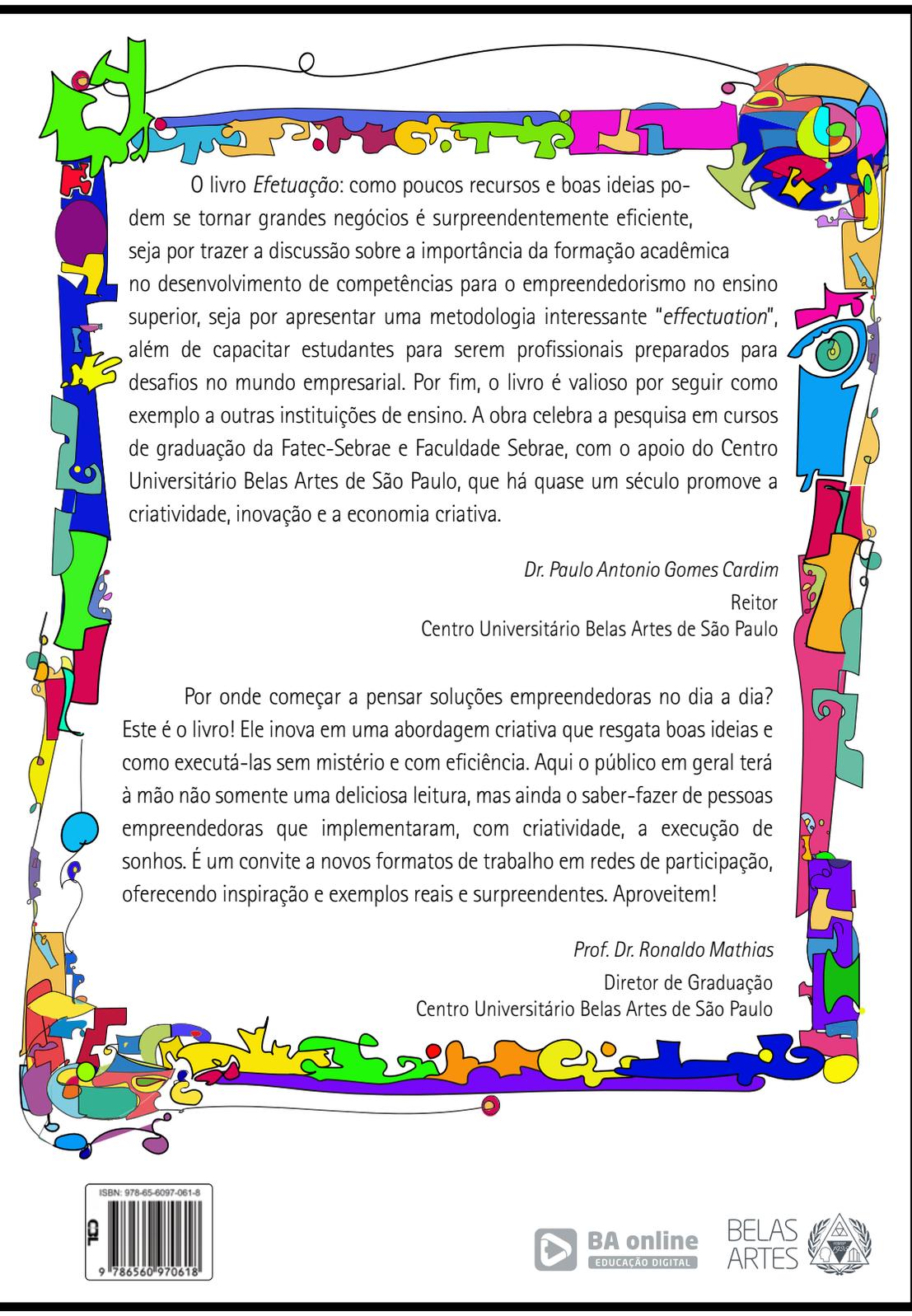
Sim, certamente. Ensinar/aprender por competências não é mais uma escolha e, sim, uma necessidade na formação de profissionais, cada dia mais envolvidos em problemas de difícil solução e, por isso, de forma cada vez mais destacada, o desenvolvimento de programas de graduação no mundo inteiro. Objetiva-se a formação de profissionais que sejam capazes não apenas de mobilizar conhecimentos, mas de ter atitudes que os tornem qualificados a enfrentar desafios de ordem tecnológica, humana e social.

E, diante de um cenário rico em informações, teorias e argumentações, surge o livro *Efetuação: Como poucos recursos e boas ideias podem se tornar grandes negócios*, que contempla a pesquisa realizada pelos estudantes de duas instituições, a Fatec Sebrae, que está completando 10 anos de atuação, e a Faculdade Sebrae, os nossos parceiros nesta obra.

Desde 1925, o Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, rumo ao centenário, inovador e criativo, forma profissionais críticos, competentes e leva a discussão para além do conhecimento a ser adquirido em sala de aula, de forma que contemple o ser humano como um todo indivisível que pensa, sente, aprende e age como cidadão, sendo uma de suas vertentes a evolução do empreendedorismo e da Economia Criativa.

Profa. Dra. Josiane Maria de Freitas Tonelotto

Doutora em Ciências Médicas pela Universidade Estadual de Campinas.
Superintendente Acadêmica do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo



O livro *Efetuação*: como poucos recursos e boas ideias podem se tornar grandes negócios é surpreendentemente eficiente, seja por trazer a discussão sobre a importância da formação acadêmica no desenvolvimento de competências para o empreendedorismo no ensino superior, seja por apresentar uma metodologia interessante "effectuation", além de capacitar estudantes para serem profissionais preparados para desafios no mundo empresarial. Por fim, o livro é valioso por seguir como exemplo a outras instituições de ensino. A obra celebra a pesquisa em cursos de graduação da Fatec-Sebrae e Faculdade Sebrae, com o apoio do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, que há quase um século promove a criatividade, inovação e a economia criativa.

Dr. Paulo Antonio Gomes Cardim

Reitor
Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

Por onde começar a pensar soluções empreendedoras no dia a dia? Este é o livro! Ele inova em uma abordagem criativa que resgata boas ideias e como executá-las sem mistério e com eficiência. Aqui o público em geral terá à mão não somente uma deliciosa leitura, mas ainda o saber-fazer de pessoas empreendedoras que implementaram, com criatividade, a execução de sonhos. É um convite a novos formatos de trabalho em redes de participação, oferecendo inspiração e exemplos reais e surpreendentes. Aproveitem!

Prof. Dr. Ronaldo Mathias

Diretor de Graduação
Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

