

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA**

**SÍLVIA LETÍCIA TREVISAN**

**O PROCESSO EMPREENDEDOR A PARTIR DA TEORIA *EFFECTUATION*:**  
**Estudo de caso sobre a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD**

**GUARAPUAVA**  
**2020**

**SÍLVIA LETÍCIA TREVISAN**

**O PROCESSO EMPREENDEDOR A PARTIR DA TEORIA *EFFECTUATION*:  
Estudo de caso sobre a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração de Estratégia, da Unicentro, da Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Marcos de Castro

**GUARAPUAVA  
2020**

Catálogo da Publicação  
Rede de Bibliotecas da Unicentro

- T814p Trevisan, Sílvia Letícia  
O processo empreendedor a partir da Teoria *Effectuation*: estudo de caso sobre a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD / Sílvia Letícia Trevisan. – – Guarapuava, 2020.  
xvi, 139 f. : il. ; 28 cm
- Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração, área de concentração em Estratégia, 2020.
- Orientador: Marcos de Castro  
Banca examinadora: Antônio João Hocayen da Silva, Juliane Sachser Angnes
- Bibliografia
1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Processo Empreendedor. 4. Teoria *Effectuation*. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

SÍLVIA LETÍCIA TREVISAN

Dissertação aprovada em 22/05/2020 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégica, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Prof. Dr. Marcos de Castro

Instituição: Universidade Estadual do Centro Oeste

Prof. Dr. Antônio João Hocayen da Silva

Instituição: Universidade Estadual do Centro Oeste

Prof. Dra. Juliane Sachser Angnes

Instituição: Universidade Estadual do Centro Oeste

Guarapuava, 22/05/2020

## AGRADECIMENTOS

Ao final desta jornada, parafraseio Caio Fernando Abreu: “depois de todas as tempestades e naufrágios o que fica de mim e em mim é cada vez mais essencial e verdadeiro.” Desta forma, um caminho se finda, para outro se iniciar. E antes que outro se inicie, cabe a mim, exercer a gratidão por meio de palavras a todos os que de alguma forma fizeram parte desta jornada.

Agradeço a Deus, pela força que me deu durante toda a minha vida acadêmica. Força para contrariar todas as probabilidades que existiam de nunca conseguir acessar a Universidade, mas principalmente por manter minha sanidade mental no período de agosto de 2017 a maio de 2020. Em meio às drásticas transformações da minha vida pessoal, deu-me forças para suportar e vencer todos os obstáculos que encontrei: as inúmeras viagens noturnas entre Irati e Guarapuava, após trabalhar durante o dia todo; a realização de uma cirurgia complexa em 2019 e as situações familiares que ocorreram.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte de minha caminhada de desenvolvimento intelectual, desde a Pré-Escola, até o Ensino Superior, em especial, aos professores do PPGADM - Unicentro, por todo o conhecimento transmitido nesta caminhada. Sou grata também aos membros da banca, por todas as contribuições realizadas para a melhoria do estudo: Prof. Dr. Antonio João Hocayen da Silva, o qual acompanha minha jornada acadêmica desde a graduação, sempre contribuindo com meu desenvolvimento intelectual; à Prof. Dra. Juliane Sachser Angnes por ter ampliado meus horizontes de pesquisa em suas aulas e pelo conhecimento transmitido, essencial para a construção deste estudo. Agradecimento especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos de Castro, por todo o incentivo durante esta jornada e por ter acreditado em mim e em minha pesquisa; pela sua disposição nas orientações e pela compreensão quando foi necessária.

Agradeço aos meus pais. A minha mãe, Marli, por reconhecer que carrego os sonhos que ela não teve condições de realizar e por toda a ajuda durante o período da realização das disciplinas e de escrita deste estudo. Ao meu pai, Luiz Carlos, que mesmo sem entender o meu caminho, deu-me a liberdade de trilhá-lo.

Agradeço aos meus irmãos, por sempre terem me mostrado com seu exemplo, que o caminho correto é o da verdade, do conhecimento e do trabalho. Ao meu irmão Luiz Fernando, por ter me ensinado a ter o senso de trabalho-recompensa. Ao meu irmão Carlos Eduardo, por toda sua ternura, por me mostrar que meu caminho era longo e que só dependia da minha

dedicação realizar meus sonhos; por ter me apresentado o mundo encantado da leitura, por meio das suas pilhas de livros na estante do seu quarto, desde muito cedo.

Agradeço a minha avó, Júlia, por sempre reconhecer todas as minhas conquistas e pelo seu orgulho das minhas aventuras mundo afora, por sempre ter me mostrado toda a personalidade que uma mulher deve ter.

Agradeço aos meus colegas e amigos do IFPR Campus Irati, por toda a compreensão em minhas ausências, por me ouvirem e oferecerem palavras de incentivo quando precisei; aos meus ex-colegas da Receita Estadual do Paraná, pela amizade eterna.

A todos os amigos e colegas do Mestrado, os quais foram companhias agradáveis nas noites de estudo. Aos amigos da “van” de 2018 e 2019 por todo o companheirismo nas viagens entre Irati e Guarapuava.

Agradeço, sem precisar nominar, especialmente aos amigos e familiares que me deram a mão e seus ouvidos em tantos momentos difíceis que enfrentei nesta jornada.

Enfim, sou grata a todos(as) que contribuíram, direta ou indiretamente, para a conclusão desta etapa e para o desenvolvimento desta pesquisa.

Muito Obrigada!

*“Importante não é ver o que ninguém nunca viu, mas sim, pensar o que ninguém nunca pensou sobre algo que todo mundo vê.”*

*Arthur Schopenhauer*

*“Mudanças de paradigmas não estão tanto na invenção/descoberta do novo conhecimento quanto em novas formas de olhar as coisas que nós já conhecemos.”*

*Sara Sarasvathy*

## RESUMO

TREVISAN, S. L. **O PROCESSO EMPREENDEDOR A PARTIR DA TEORIA EFFECTUATION: Estudo de caso sobre a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD.** 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Centro Oeste. Guarapuava, PR, 2020.

De forma ampla, o empreendedorismo se destaca como um campo relevante nas ciências sociais aplicadas, com crescimento acelerado a partir da década de 80, o qual se expandiu e conquistou espaço no meio científico, devido a sua relevância econômica em âmbito mundial. Como um fenômeno complexo e multidisciplinar, o campo pode ser estudado a partir de múltiplas perspectivas, sendo uma delas, administração e negócios. A partir desta ótica, observam-se modelos teóricos que procuram analisar o processo empreendedor. Neste sentido, a Teoria *Effectuation* concebe tal processo a partir de uma lógica não preditiva e orientada pelos meios, com visão do futuro baseada no potencial de criatividade dos indivíduos. As contingências são vistas como oportunidades e a análise de riscos baseia-se nas perdas toleráveis, distante de uma concepção linear do processo empreendedor. Deste modo, o objetivo do estudo foi descrever o processo empreendedor da fundação e desenvolvimento organizacional do Grupo ABCD sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*, destacando sua lógica, seus princípios e o fluxo que esta abordagem propõe. Em atividade desde 1999, o grupo possui 175 restaurantes em diferentes estados do Brasil. A organização atua no ramo da alimentação com quatro marcas em segmentos distintos, que neste estudo estão identificadas como empreendimentos: A; B; C; D. O grupo apresenta representatividade no cenário nacional pela sua história, seu impacto socioeconômico, bem como pelas suas marcas e suas parcerias. Para explorar o processo empreendedor, com abordagem qualitativa, este estudo de caso foi realizado a partir de múltiplas fontes de evidências. Foram transcritos e analisados sete vídeos de entrevistas e palestras ministradas pelo fundador da empresa; foi realizada coleta de reportagens a partir dos fatos narrados nos vídeos. Os dados obtidos foram analisados a partir do método da análise de conteúdo. A partir das fontes de evidências foi possível relacionar os acontecimentos do caso em estudo, com cada uma das dimensões relacionadas às categorias de análise: meios; lógica de tomada de decisão; exposição ao risco; parcerias e situações inesperadas. As considerações finais evidenciam que o processo empreendedor da fundação e desenvolvimento da empresa ocorreram de acordo com a lógica *effectuation*, de forma não preditiva, com base nos meios que o empreendedor dispunha, sem análises minuciosas de risco e do mercado; em seu processo de desenvolvimento foram constatadas importantes parcerias, o aproveitamento de contingências, a redefinição das metas móveis do negócio e o ciclo de expansão de recursos, elementos que destacam os construtos da Teoria *Effectuation* relacionados ao caso do Grupo ABCD. As contribuições práticas deste estudo para a organização se relacionam às reflexões sobre o seu processo empreendedor a partir de uma perspectiva teórica, que possibilitaram fornecer ao grupo um Resumo Executivo com a síntese das contribuições para suas práticas.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Processo Empreendedor; Teoria *Effectuation*.

## RESUMÉN

TREVISAN, S.L. **EL PROCESO EMPRENDEDOR BAJO LA ÓPTICA DE LA TEORÍA ABCD: Estudio de caso sobre la fundación y desarrollo del Grupo ABCD. 2020.** Disertación (Mestrado Professional en Administración) – Universidade Estadual do Centro Oeste. Guarapuava, PR, 2020.

En términos generales, el emprendimiento se destaca como un campo relevante en Ciencias Sociales Aplicadas, con un crecimiento acelerado desde la década de 1980, que expandió y conquistó el espacio en el entorno científico, debido a su relevancia económica en todo el mundo. Como fenómeno complejo y multidisciplinario, el campo puede estudiarse desde múltiples perspectivas, una de ellas es Administración y Empresa. Desde esta perspectiva, se observan modelos teóricos que buscan analizar el proceso emprendedor. En este sentido, La Teoría *Effectuation* concibe un proceso de este tipo basado en una lógica no predictiva y guiado por los medios, con una visión del futuro basada en la creación humana. Las contingencias se consideran oportunidades y el análisis de riesgos se basa en pérdidas aceptables, lejos de una concepción lineal del proceso empresarial. De esta forma, el objetivo del estudio fue describir el proceso emprendedor de la fundación y el desarrollo organizacional del Grupo ABCD bajo la perspectiva de la Teoría *Effectuation*, destacando su lógica, sus principios y el flujo que propone este enfoque. Operando desde 1999, el grupo tiene 175 restaurantes en diferentes estados de Brasil. La organización opera en el negocio de alimentos con cuatro marcas en diferentes segmentos, que en este estudio se identifican como empresas: A; B; C; D. El grupo está representado en la escena nacional debido a su historia, su impacto socioeconómico, así como sus marcas y asociaciones. Para explorar el proceso empresarial, con un enfoque cualitativo, este estudio de caso se realizó a partir de múltiples fuentes de evidencia. Se transcribieron y analizaron siete videos de conferencias impartidas por el fundador de la compañía; se recopilaron informes basados en los hechos narrados en los videos. Los datos obtenidos se analizaron utilizando el método de análisis de contenido. A partir de las fuentes de evidencia, fue posible relacionar los eventos del caso en estudio, con cada una de las dimensiones relacionadas con las categorías de análisis: medios; lógica de toma de decisiones; exposición al riesgo; asociaciones y situaciones inesperadas. Las consideraciones finales muestran que el proceso empresarial de la fundación y el desarrollo de la empresa se llevó a cabo de acuerdo con la lógica de realización, de forma no predictiva, en función de los medios que tenía el empresario, sin riesgos detallados y análisis de mercado; en su proceso de desarrollo, se encontraron importantes alianzas, el uso de contingencias, la redefinición de objetivos de negocios móviles y el ciclo de expansión de recursos, elementos que resaltan los constructos de la Teoría *Effectuation* relacionados con el caso del Grupo ABCD. Las contribuciones prácticas de este estudio a la organización están relacionadas con reflexiones sobre su proceso empresarial desde una perspectiva teórica, lo que permitió proporcionar a lo grupo un Resumen Ejecutivo con un resumen de las posibles contribuciones a sus prácticas.

Palabras-Clave: Emprendimiento; Proceso emprendedor; Teoría *Effectuation*.

## ABSTRACT

TREVISAN, S.L. **THE ENTREPRENEURIAL PROCESS FROM THE EFFECTUATION THEORY: Case study on the foundation and development of the ABCD Group.** 2020. Dissertation (Master's Degree in Administration) - Universidade Estadual do Centro Oeste. Guarapuava, PR, 2020.

Broadly speaking, entrepreneurship stands out as a relevant field in Applied Social Sciences, with accelerated growth since the 1980s, which expanded and conquered space in the scientific environment, due to its economic relevance worldwide. As a complex and multidisciplinary phenomenon, the field can be studied from multiple perspectives, one being Administration and Business. From this perspective, theoretical models are observed that seek to analyze the entrepreneurial process. In this sense, The *Effectuation* Theory conceives such a process based on a non-predictive logic and guided by the means, with a vision of the future based on human creation. Contingencies are opportunities and risk analysis are based on affordable losses, far from a linear conception of the entrepreneurial process. In this way, study's objective was to describe the entrepreneurial process of the foundation and organizational development of ABCD Group under the perspective of Theory *Effectuation*, highlighting its logic, its principles and the flow that this approach proposes. Operating since 1999, the group has 175 restaurants in different states of Brazil. The organization operates in the food business with four brands in different segments, which in this study are identified as enterprises: A; B; C; D. The group is represented on the national scene due to its history, its socioeconomic impact, as well as its brands and partnerships. To explore the entrepreneurial process, with a qualitative approach, this case study was carried out from multiple sources of evidence. Seven videos of talks given by the company's founder were transcribed and analyzed; reports were collected based on the facts narrated in the videos. The data obtained were analyzed using the content analysis method. From the sources of evidence, it was possible to relate the case's events under study, with each of the dimensions related to the categories of analysis: means; decision-making logic; risk exposure; partnerships and unexpected situations. Final considerations show that the entrepreneurial process of the company's foundation and development occurred according to the *effectuation* logic, in a non-predictive way, based on the means that the entrepreneur had, without detailed risk and market analyzes; in its development process, important partnerships were found, contingencies were explored, mobile business goals were redefined and there was a cycle of resource expansion, elements that highlight the constructs of the *Effectuation* Theory related to the case of ABCD Group. The practical contributions of this study to the organization are related to reflections on its entrepreneurial process from a theoretical perspective, which made it possible to provide the company with an Executive Summary with the potential contributions to its practices.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial Process; *Effectuation* Theory.

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
PPGADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho

**LISTA DE IMAGENS**

<b>Figura 1</b> – Estrutura da Dissertação.....	21
<b>Figura 2</b> – Razão Causal e Razão Criativa Causal .....	27
<b>Figura 3</b> – Exemplo de Processo Empreendedor Segundo a Lógica Causal .....	28
<b>Figura 4</b> – Razão <i>Effectual</i> .....	32
<b>Figura 5</b> – Fluxo Dinâmico <i>Effectuation</i> .....	36
<b>Figura 6</b> – Modelo Teórico - Processo Empreendedor - Perspectiva da Teoria <i>Effectuation</i> .	40
<b>Figura 7</b> – Mapa de Densidade de Produção Científica e Citações Por País .....	44
<b>Figura 8</b> – Fluxo Dinâmico <i>Effectuation</i> Aplicado ao Caso do Grupo ABCD .....	107

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Principais Temas de Pesquisa sobre o Empreendedorismo .....	25
<b>Quadro 2</b> – Síntese das Características da Lógica Causal.....	29
<b>Quadro 3</b> – Princípios da “ <i>Expertise</i> ” Empreendedora Segundo o <i>Effectuation</i> .....	35
<b>Quadro 4</b> – Síntese das Características da Teoria <i>Effectuation</i> .....	38
<b>Quadro 5</b> – Artigos Mais Citados - <i>Web of Science</i> .....	46
<b>Quadro 6</b> – Abordagem e Características - 20 Estudos Mais Citados .....	48
<b>Quadro 7</b> – Vídeos Selecionados para Análise de Conteúdo .....	53
<b>Quadro 8</b> – Categorias de Análise.....	56
<b>Quadro 9</b> – Síntese do Método de Pesquisa .....	58
<b>Quadro 10</b> – Empreendimentos/Marcas do Grupo ABCD .....	59
<b>Quadro 11</b> – Linha do Tempo – Do Empreendedor ao Empreendimento .....	97

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b> – Evolução da Produção Internacional nos Últimos 20 Anos .....	43
<b>Gráfico 2</b> – Evolução da Produção Nacional Nos Últimos 20 Anos.....	45
<b>Gráfico 3</b> – Contraste Entre Produção Internacional e Nacional Nos Últimos 20 Anos .....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DO EMPREENDEDORISMO .....	22
2.2 CONCEPÇÕES E REFLEXÕES CRÍTICAS ACERCA DA ABORDAGEM TRADICIONAL DO PROCESSO EMPREENDEDOR .....	26
2.3 PROCESSO EMPREENDEDOR DE ACORDO COM A TEORIA <i>EFFECTUATION</i> ..	29
2.3.1 Razão ou Lógica <i>Effectual</i> .....	31
2.3.2 Princípios <i>Effectuation</i> .....	33
2.3.3 Fluxo Dinâmico <i>Effectuation</i> .....	35
2.3.4 Considerações e Síntese da Teoria <i>Effectuation</i> .....	37
2.3.5 Modelo Teórico .....	39
2.3.6 Análise da Produção Científica sobre a Teoria <i>Effectuation</i> entre 1998 e 2018 .....	41
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	50
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E NÍVEL DE ANÁLISE.....	51
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	52
3.2.1 Vídeos.....	52
3.2.2 Documentos .....	54
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE E CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	55
3.5 SÍNTESE DO MÉTODO DE PESQUISA .....	58

<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS DO CASO .....</b>	<b>59</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO: GRUPO ABCD .....	59
4.2 APRESENTAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS DO CASO - ASPECTOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS NO CASO DA FUNDAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO GRUPO ABCD .....	62
4.3 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS DO CASO - FLUXO DINÂMICO <i>EFFECTUATION</i> – GRUPO ABCD .....	101
4.3.1 Recursos ou Meios .....	102
4.3.2 Objetivos ou Metas Móveis .....	102
4.3.3 Interação e Compromisso .....	103
4.3.4 Contingências e Ciclo de Conversão de Contingências em Objetivos .....	105
4.3.5 Novos Recursos ou Meios, Novos Objetivos ou Metas Móveis e Ciclo de Expansão de Recursos .....	106
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS DAS FONTES DE EVIDÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE A - QUADRO DE APRESENTAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS DO ESTUDO POR ORDEM CRONOLÓGICA DA DATA DE PUBLICAÇÃO .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE B - RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O empreendedorismo, de forma ampla, destaca-se como um assunto de relevância nas Ciências Sociais Aplicadas. Este campo de estudos apresenta crescimento acelerado desde a década de 80, expande-se como ciência e conquista maior reconhecimento social ao longo do tempo, devido ao impacto que exerce no desenvolvimento econômico mundial (FAYOLLE, 2014), tanto na criação, como no crescimento dos negócios e na prosperidade de nações e regiões (HISRICH *et al.*, 2014). Como fenômeno complexo e multidisciplinar, o empreendedorismo é um campo de múltiplas abordagens, estudado a partir de diversas perspectivas: econômica, sociológica, psicológica, antropológica, política, histórica, da administração e negócios (CASSIS; MINOGLU, 2005). A partir de cada perspectiva, a definição do termo e o foco dos estudos dentro do campo do empreendedorismo alteram-se: não há consenso sobre a definição exata do termo, nem das características empreendedoras (FARIA; SILVA, 2006).

A perspectiva da administração e negócios busca observar pensamento e o processo empreendedor. Parte dos estudos adota modelos causais, para os quais, o empreendedor é um agente racional que realiza análises de causa-efeito, para posterior tomada de decisão: nesta lógica, primeiramente se deve definir um objetivo e a partir deste, buscar os meios para alcançá-lo, com riscos calculados e resultados pré-concebidos, como forma de controlar o futuro (HISRICH *et al.*, 2014; SARASVATHY, 2001a; VERGA; SILVA, 2014). Importante salientar que com o desenvolvimento das habilidades empreendedoras, os indivíduos buscam decifrar oportunidades no contexto das metas móveis, questionar a lógica dominante em um ambiente dinâmico e repensar o que consideram verdadeiro sobre mercados e empresas (HISRICH *et al.*, 2014), distanciando-se dos modelos causais, predominantes na literatura (LAAKSONEN; AINAMO; KARJALAINEN, 2011).

Deste modo, a partir da evolução do campo de estudo em sua forma ampla, novas direções no estudo do empreendedorismo e novos modelos de concepção do pensamento e processo empreendedor surgem questionando os modelos clássicos causais, os quais não são suficientes para compreender tal fenômeno. Em contraponto a tais modelos, destaca-se a Teoria *Effectuation* como uma abordagem não preditiva do processo empreendedor (SARASVATHY, 2008).

Os estudos relativos a esta abordagem do empreendedorismo iniciaram em 1997, a partir da tese de doutorado de Saras Sarasvathy, procurando compreender as atividades

empreendedoras como uma forma de *expertise*, a partir de lógica inversa ao modelo causal e preditivo, predominante no universo das teorias empreendedoras (HISRICH *et al.*, 2014).

A Teoria *Effectuation*<sup>1</sup> tem como essência o pressuposto de que a ação empreendedora decorre do conhecimento e da utilização dos meios que o indivíduo dispõe no momento, para o alcance de fins ainda incertos: uma lógica distante da predição. Sua essência é a criação. A autora menciona que a ação humana é capaz de transformar a realidade, criando mercados e novas formas de sobreviver em mercados já existentes. Assim, o empreendedor inicia sua ação sabendo “quem é”, “o que sabe fazer” e “quem conhece” e a partir disto, passa a criar seus objetivos considerando as perdas toleráveis, a vinculação a uma rede de colaboradores/parceiros, explorando as contingências, buscando moldar o futuro, ao invés de tentar controlá-lo (SARASVATHY 2001a; 2001b; 2008).

Diante ao exposto, esta pesquisa busca ampliar os estudos relacionados à Teoria *Effectuation*, destacando os construtos teóricos de Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008) na análise do processo empreendedor da fundação e desenvolvimento organizacional do Grupo ABCD. A primeira ideia de realização deste estudo surgiu em outubro de 2018, a partir do contato da pesquisadora com um vídeo de uma palestra do fundador do grupo, no qual foi possível identificar elementos da possível manifestação da lógica *effectual* no processo empreendedor da organização estudada. Deste modo, construiu-se o projeto de pesquisa, a qual se desenvolveu entre janeiro de 2019 e abril de 2020.

Por critérios metodológicos, optou-se por não expor diretamente a identidade do grupo pesquisado, ainda que em determinados momentos seja possível identificá-la. Deste modo, como já denominado, o conjunto de organizações abordadas será denominado “Grupo ABCD”, sendo A, B, C e D cada um de seus empreendimentos.

A grupo iniciou suas atividades no ramo dos restaurantes no ano de 1999 e hoje é composto por quatro marcas: A; B; C; D. Considerando todas as marcas, o grupo é composto por 175 restaurantes em todo o Brasil e emprega entre 6000 a 7000 mil colaboradores em suas atividades de indústria, comércio e prestação de serviços. O conjunto de organizações idealizado por um empreendedor de uma cidade interiorana, possui uma identidade: atualmente é reconhecida nacionalmente pelas suas marcas, pela produção própria dos seus *cheeseburgers*, pães, carnes, sobremesas, dentre outras matérias-primas para o preparo das refeições, por sua padronização no controle de qualidade de todos os seus processos e pelo

---

<sup>1</sup> Cabe ressaltar que o termo “*Effectuation*” não possui tradução literal para a língua portuguesa e que deste modo, utiliza-se a expressão no seu idioma original como uma forma de identidade desta perspectiva.

design característico de seus restaurantes (EMPREENDIMENTO A, 2020; EMPREENDIMENTO B, 2020; EMPREENDIMENTO C, 2020; EMPREENDIMENTO D, 2020).

Importante ressaltar que o estudo em questão não tem como propósito evidenciar um *case* de sucesso. O foco desta pesquisa é a compreensão do processo empreendedor da fundação do Grupo ABCD, bem como o seu desenvolvimento, explorados sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*, destacando sua lógica, seus princípios e seu fluxo nos acontecimentos que levaram à fundação e desenvolvimento desta organização.

A partir deste contexto e da complexidade do processo empreendedor, faz-se necessária a análise e compreensão de todos os eventos que desencadeiam a implementação de um negócio, bem como o processo de desenvolvimento da organização, para que seja possível compreender sua gênese e evolução, considerando aspectos relacionados tanto ao empreendedor, quanto ao empreendimento.

Deste modo, explorar a sequência de acontecimentos da fundação de uma organização, a partir de uma perspectiva que contrapõe a lógica causal e preditiva, predominante nos estudos conhecidos sobre a matéria, torna-se essencial para o amadurecimento do campo do empreendedorismo, no sentido de fornecer contribuições teóricas e práticas. Esta é a perspectiva da Teoria *Effectuation*, a qual aborda o processo empreendedor em uma perspectiva não preditiva e não linear (SARASVATHY, 2008). Neste sentido, a questão norteadora deste estudo é: **como a Teoria *Effectuation* explica a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o processo empreendedor da fundação e desenvolvimento organizacional do Grupo ABCD sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a lógica *effectual* no contexto do processo empreendedor;
- b) Relacionar os princípios da lógica *effectual* aos acontecimentos do processo empreendedor;
- c) Descrever o fluxo de criação do empreendimento de acordo com a lógica *effectual*.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Teoricamente, busca-se contribuir no sentido de promover o aprofundamento e discussão da tomada de decisões estratégicas durante o processo empreendedor sob a ótica da Teoria *Effectuation*, abordagem que tem se expandido no meio acadêmico internacional, mas que ainda é pouco explorada no contexto brasileiro (MUNIZ; AÑEZ, 2014). Explorar o processo empreendedor de um grupo é importante para confirmar ou refutar as suposições teóricas da lógica *effectuation*, trazendo novos *insights* sobre este processo.

Considerando a análise bibliométrica da produção nacional e internacional, a qual está detalhada no tópico do referencial teórico “2.3.6 Análise da Produção Científica sobre a Teoria *Effectuation* entre 1998 e 2018”, foram localizados 201 artigos nesta temática, sendo que destes, 173 correspondem à produção internacional e 28 à nacional. No que diz respeito às teses e dissertações sobre o tema, a partir das buscas realizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) com as mesmas palavras-chave, obteve-se o quantitativo de 7 dissertações e 6 teses que exploram a Teoria *Effectuation*.

Estes números denotam a importância de explorar a temática no contexto empresarial e acadêmico brasileiro, ressaltando a importância da evolução da construção do conhecimento científico que aborda o empreendedorismo considerando uma perspectiva distinta da lógica causal predominante nos estudos acadêmicos, que considera a mutação e evolução do mundo real, cujas atividades ocorrem de forma não linear e independente (CHANDLER *et al.*, 2011; STEYAERT, 2007). Verga e Soares da Silva (2014) salientam também a distinção entre raciocínio causal e *effectual*, como um tema que gera debates e vem sendo tratado de forma importante para o progresso nas pesquisas sobre empreendedorismo.

Sua relevância em termos práticos se refere ao fato de abordar a teoria em um caso real, proporcionando ao campo do empreendedorismo, reflexões sobre o processo empreendedor distantes da lógica convencional, idealista e causal, aproximando-se da realidade que não se configura como uma sequência de acontecimentos lineares, mas sim, como um emaranhado de contingências, o que demanda do empreendedor ações não preditivas. A teoria não nega a existência da referida lógica causal, mas ressalta que é mais provável que esta ocorra em um período de maior amadurecimento organizacional. No contexto pedagógico, observa-se que a lógica *effectual* pode ser abordada no direcionamento do ensino do empreendedorismo, tanto na educação básica, quanto na educação superior (SARASVATHY, 2008).

Outro aspecto que demonstra a relevância prática do estudo é a crítica ao “empreendedorismo de palco”, o qual se tornou um fenômeno de venda de palestras, com um

discurso que se afasta do conhecimento científico, disseminando promessas de prosperidade fácil, “receitas” baseadas em senso comum, com apelo emocional e de autoajuda, que soam como entretenimento. Estas atividades se transformaram em um negócio rentável para os próprios “palestrantes”, mas questionáveis sob o ponto de vista de criação de emprego e geração de renda. A contribuição destas atividades para uma reflexão séria e que promova soluções para resolver problemas da economia é inversamente proporcional ao espaço que estas “ações empreendedoras” têm ganhado nos fóruns e nas políticas destinadas aos desempregados (SOEIRO; CAMPOS, 2016). Nesta ótica, a lógica *effectuation* se apresenta como uma perspectiva que contrapõe suposições que elevam o empreendedor a uma figura mística, bem como o “empreendedorismo de palco”, por se tratar de uma abordagem realista e aplicada.

Cabe ressaltar que a pesquisa possui aderência à linha de pesquisa “Estratégia” do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unicentro (PPGADM), pois trata de aspectos relativos ao empreendedorismo que se relacionam à tomada de decisões estratégicas na criação de novos negócios, sob incerteza e sem objetivos claros, analisando também, como se dá o desenvolvimento da lógica estratégica durante o processo empreendedor e do desenvolvimento do grupo em estudo.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

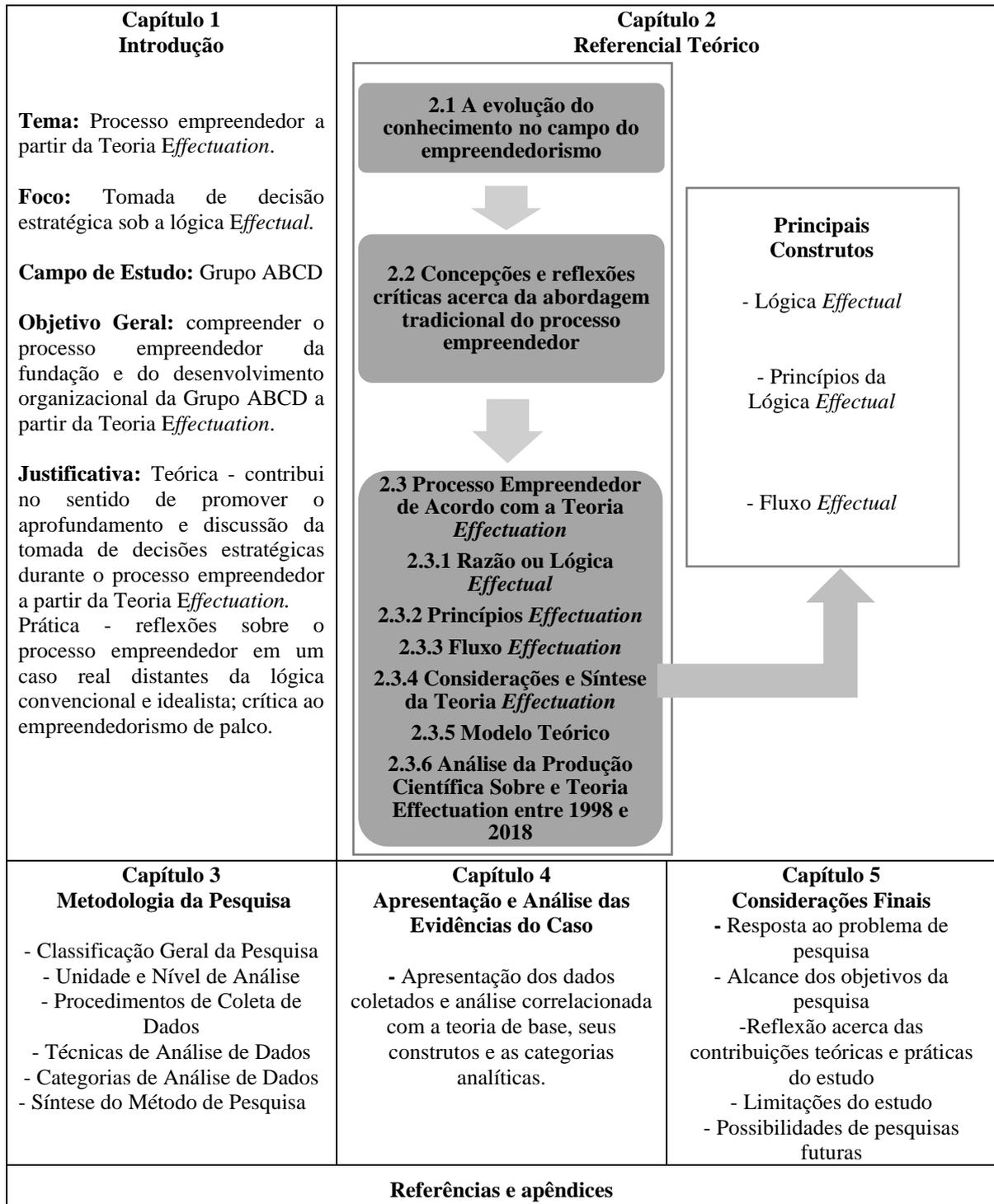
Este estudo foi desenvolvido em cinco capítulos. O capítulo um apresenta a introdução do estudo: sua contextualização, com tema, foco, teoria de base, problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, bem como a justificativa teórica e prática do estudo.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, a teoria de base e os seus construtos essenciais para o desenvolvimento da análise empírica. Neste sentido, os principais tópicos a serem desenvolvidos serão: 2.1) A evolução do conhecimento no campo do empreendedorismo; 2.2) Concepções e reflexões críticas acerca da abordagem tradicional do processo empreendedor; 2.3) O processo empreendedor de acordo com a Teoria *Effectuation*, que se dividirá nos seguintes subtópicos: 2.3.1) Razão ou Lógica *Effectual*; 2.3.2) Princípios *Effectuation*; 2.3.3) Fluxo *Effectuation*; 2.3.4) Considerações e Síntese da Teoria *Effectuation*; 2.3.5) Modelo Teórico; 2.3.6) Análise da produção científica sobre a Teoria *Effectuation* entre 1998 e 2018.

O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, sua classificação geral; unidade e nível de análise; procedimentos de coleta de dados; técnicas e categorias de análise de dados, bem como a síntese do método de pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os dados coletados e a análise destes, relacionando-os com a base teórica, seus construtos e categorias analíticas. No capítulo cinco foram realizadas as considerações finais, demonstrando como os objetivos foram alcançados, refletindo sobre as contribuições teóricas e práticas do estudo, assim como as limitações e possibilidades de pesquisas futuras. Por fim, foram apresentadas as referências, apêndices.

**Figura 1** – Estrutura da Dissertação



Fonte: elaborada a partir dos capítulos do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que seja possível explorar o processo empreendedor neste estudo é necessário realizar a abordagem teórica da evolução do campo do empreendedorismo: sua história, seus conceitos, definições e abordagens. Após a contextualização, foram apresentadas as duas abordagens distintas relativas ao processo empreendedor: causal e *effectual*. Para compreensão da Teoria *Effectuation*, remontam-se aos conceitos iniciais relativos à lógica causal, predominante na literatura sobre empreendedorismo e posteriormente, aos construtos e reflexões desta abordagem do processo empreendedor, a qual é a essência deste estudo. Após apresentados os construtos da teoria de base deste estudo, destacou-se a produção relacionada a esta, a qual foi objeto de análise da produção científica, considerando o período entre 1998 a 2008 (20 anos).

### 2.1 EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo como campo intelectual possui uma longa história. As primeiras contribuições sobre a temática datam do século XVIII, contudo, as pesquisas sistemáticas, utilizando o método científico, iniciaram somente nos anos 1970 e 1980. Inicialmente, o empreendedorismo se limitava a ser um tema de pesquisa secundário e marginal dentro das disciplinas tradicionais como economia, ciências sociais e sociologia. Já a partir dos anos 80, o empreendedorismo passou a se desenvolver como um campo de pesquisa propriamente dito, a partir de uma destruição criativa na sociedade em busca de uma nova dinâmica industrial, o que o elevou a tema central no debate político em muitos países (LANDSTROM; BENNER, 2010).

O termo empreendedorismo foi utilizado pela primeira vez em 1755, quando Richard Cantillon, um banqueiro irlandês e empresário, utilizou o termo para descrever o indivíduo empreendedor como aquele que desenvolve trocas com lucros e toma decisões empresariais face a riscos e incertezas (CASSIS; MINOGLU, 2005). Embora o termo tenha sido utilizado pela primeira vez em 1755, Landström, Harirchi e Aström (2012) mencionam que empreender é uma atividade tão antiga quanto as trocas e o comércio na sociedade, porém, o conceito só passou a ser discutido cientificamente a partir do desenvolvimento dos mercados econômicos.

Após a estagnação comercial do período feudal, no qual o direito de propriedade era restrito, a produção controlada e tributada, com a transição para o capitalismo durante a Idade Média, as condições de produção e comercialização evoluíram e o empreendedorismo despontou nas classes de comerciantes e no desenvolvimento das cidades (LANDSTRÖM;

BENNER, 2010). Durante este período, o termo empreendedor era empregado tanto para participantes, quanto para administradores de projetos de produção (HISRICH *et al.*, 2014).

Já no final do século XVIII, o termo passou a ser utilizado para designar o indivíduo que cria e conduz empreendimentos (FILLION, 1999). Neste sentido, verifica-se que não há consenso para a definição do termo empreendedor, principalmente, como destacado por Dolabela (1999), pelo fato de que cada área da ciência aborda o fenômeno com um foco diferente, o que não possibilita o estabelecimento de um conceito padrão.

Julien (2010) analisa as áreas da ciência e as suas formas de abordagem do empreendedorismo, o que também auxilia a elucidar a evolução do campo e as múltiplas lentes de observação do fenômeno. Quanto à antropologia e psicologia (ou behaviorismo), o empreendedor é observado com relação às suas características pessoais: suas origens, aspectos culturais, educacionais, sua formação e quaisquer outros elementos que remetam ao sujeito e suas idiossincrasias. No que se refere à sociologia, o empreendedor é apenas um criador de organizações, sendo estas observadas como mais importantes do que o próprio empreendedor por serem parte do tecido industrial e por promoverem o desenvolvimento das regiões. Com relação à perspectiva geográfica ou de economia regional, o empreendedor é considerado com um dos principais atores no desenvolvimento de um local, porém, não como o único. A abordagem econômica observa o empreendedor como um simples agente econômico. Já na visão da administração, o empreendedor é visto como um agente identificador/criador de oportunidades economicamente viáveis (JULIEN, 2010).

A partir das primeiras reflexões e contribuições sobre o termo e do campo de estudo, destaca-se a classificação de Landström e Benner (2010), que apresentam de forma didática três eras distintas relacionadas ao pensamento empreendedor: a Era Econômica; a Era das Ciências Sociais e a Era dos Estudos de Gestão.

A primeira delas, entre 1870 a 1940, pode ser denominada “Era Econômica”. Neste período, grande parte dos economistas estava focado em estudar a teoria neoclássica e do equilíbrio econômico. Porém Knight, Schumpeter e a Escola Austríaca focavam seus estudos em aspectos relacionados ao desequilíbrio econômico e ao fenômeno empreendedor pela lente da Economia. Deste modo, destacam-se as principais contribuições destes economistas para o desenvolvimento do estudo do empreendedorismo (LANDSTRÖM; BENNER, 2010; VERGA; SILVA, 2014).

Knight estudou a incerteza do risco e no contexto neoclássico (LANDSTRÖM; BENNER, 2010), considerou o empreendedor como figura chave no sistema econômico (CASSIS; MINOGLU, 2005). Seu trabalho influenciou no contexto das diferentes escolhas

de modelos ocupacionais, na escolha individual entre se tornar um empreendedor ou escolher entre ocupações de trabalho alternativas (LANDSTRÖM; BENNER, 2010). Schumpeter como o mais conhecido dos economistas com interesse no empreendedorismo no início do século XX, reconheceu o papel da inovação no crescimento econômico e que esta é implantada pela figura do empreendedor, o qual cria imperfeições e crescimento no mercado introduzindo inovações (CASSIS; MINOGLU, 2005; LANDSTRÖM; BENNER, 2010; SCHUMPETER, 1928).

Neste sentido, Schumpeter reconheceu os empreendedores e seu papel no desenvolvimento econômico, citando que a essência do empreendedorismo reside na percepção, no reconhecimento e aproveitamento das novas oportunidades nos negócios (SCHUMPETER, 1928). Já a escola de pensamento austríaca, liderada por Kirzner, concebe a função empreendedora como aquela que envolve coordenação e informação no sentido de promover a identificação das lacunas entre a oferta e a demanda e agir nestas situações para obter lucros (LANDSTRÖM; BENNER, 2010).

A segunda era do pensamento empreendedor, entre 1940 e 1970, denominada “Era das Ciências Sociais”, representou um marco na visualização do empreendedor como um indivíduo, destacando características como traços de personalidade e suas ações, observando o empreendedorismo como um fenômeno empírico. Estudiosos da psicologia e ciências sociais passam a abordar o fenômeno empreendedor. Para a psicologia, destacaram-se questões comportamentais e antropológicas, bem como questões ontológicas, epistemológicas, com foco em questões relacionadas à natureza humana do empreendedor. Nas ciências sociais, enfatizou-se o empreendedor como um agente no processo de mudança econômica na sociedade, relacionando os estudos de Max Weber com empreendedorismo e cultura, assim como o empreendedorismo como um comportamento “desviante” da maior parte da população e formação de redes empreendedoras (LANDSTRÖM; BENNER, 2010; VERGA; SILVA, 2014).

A terceira era iniciada em 1970 e corrente até os dias atuais, denominado “Era dos Estudos em Gestão”, iniciou-se a partir das transformações econômicas e políticas ocorridas na sociedade entre os anos 1960 e 1970. Neste período, novas tecnologias ganharam espaço e impactaram nas mudanças da estrutura industrial, questões relacionadas à eficiência em grandes companhias ganharam destaque e assuntos relacionados ao empreendedorismo e pequenos negócios emergiram, tornando-se uma disciplina no curriculum das escolas de negócios americanas alavancando estudos de gestão (LANDSTRÖM, 2005). Deste modo, desde 1980 o desenvolvimento deste campo cresce consideravelmente em termos de número de

pesquisadores e de publicações, como de conferências, espalhando-se por áreas das ciências humanas e gerenciais (FILLION, 1999; VERGA; SILVA, 2014).

Nos últimos 30 anos de pesquisa relacionadas ao empreendedorismo, o campo busca por amadurecimento, por meio de discussões profundas sobre conceitos centrais e a delimitação do campo de pesquisa, pela conclusão de que o empreendedorismo é um fenômeno heterogêneo, que possui alta complexidade, atingindo múltiplos níveis de análise e pelo retorno de abordagens econômicas e psicológicas (LANDSTRÖM; BENNER, 2010). Fillion (1999) destaca os principais temas de pesquisa sobre o empreendedorismo considerando a expansão do campo a partir da década de 80, apresentadas no quadro a seguir:

### Quadro 1 – Principais Temas de Pesquisa sobre o Empreendedorismo

- Características comportamentais de empreendedores;
- Características econômicas, demográficas de pequenos negócios;
- Empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento;
- Características gerenciais dos empreendedores;
- **O processo empreendedor;**<sup>2</sup>
- Oportunidade de negócios;
- Desenvolvimento de negócios;
- Capital de risco e financiamento de pequenos negócios;
- Gerenciamento de negócios, recuperação e aquisição;
- Firmas de alta tecnologia;
- Estratégia e crescimento da empresa empreendedora;
- Alianças estratégicas;
- Empreendedorismo em corporações ou intraempreendedorismo;
- Empresas familiares;
- Auto-emprego;
- Incubadoras e sistema de apoio ao empreendedorismo;
- Sistema de redes;
- Fatores influenciando a criação e desenvolvimento de novos empreendimentos;
- Políticas governamentais e criação de novos empreendimentos;
- Mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo;
- Educação e pesquisa empreendedora;
- Estudos culturais comparativos;
- Empreendedorismo e sociedade;
- Franquias.

Fonte: adaptado de Fillion (1999).

A partir destas informações, observa-se que o empreendedorismo é um “importante e relevante campo de estudo” (SHANE; VENKAARAMAN, 2000, p.224), contemplando diversos temas de pesquisa, dentre eles, o processo empreendedor, objeto desta pesquisa. Cabe ressaltar que fenômeno empreendedor é complexo, o que demonstra a importância de observá-lo sob várias óticas e abordagens (BARON; SHANE, 2007). Bruyat e Julien (2000) consideram

<sup>2</sup> **O processo empreendedor** – Grifo da autora para destacar a unidade de análise deste estudo como um dos principais temas pesquisados na área do empreendedorismo.

este campo como um dos mais complexos nas ciências sociais, o qual se apresenta como um considerável desafio para os pesquisadores no século XXI. Trata-se de um campo de pesquisa interdisciplinar, em que se destaca a amplitude das possibilidades de desenvolvimento científico (FONTENELE, 2010). Neste sentido,

Entender o processo de evolução, as características e visões, torna-se um passo importante para o início de sua compreensão. Assim, um assunto que gera muita discussão e tem sido tratado de forma importante para o progresso nas pesquisas sobre empreendedorismo refere-se à análise de algumas de suas abordagens mais recentes, enfatizando a distinção entre o raciocínio causal comparado ao *effectual* (VERGA; SOARES, 2014, p. 19).

Deste modo, este estudo busca observar o fenômeno do empreendedorismo a partir da concepção da administração e negócios, sendo que nesta ótica, cabe destacar duas possibilidades de compreender o **processo empreendedor**: a abordagem causal e a abordagem *effectual*. Salienta-se que a Teoria *Effectuation* contribui para o desenvolvimento do campo, auxiliando no posicionamento do “conhecimento de empreendedorismo como um campo de pesquisa válido e rico” (TASIC, 2007, p. 64).

## 2.2 CONCEPÇÕES E REFLEXÕES CRÍTICAS ACERCA DA ABORDAGEM TRADICIONAL DO PROCESSO EMPREENDEDOR

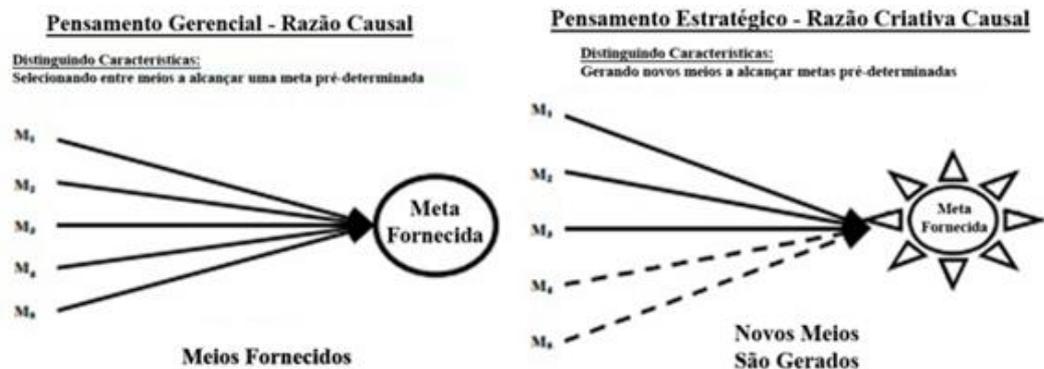
Com base no exposto na abordagem da evolução dos estudos no campo do empreendedorismo, destaca-se a perspectiva tradicional do processo empreendedor: a abordagem causal ou preditiva. Para que se possa compreender os diferentes raciocínios empreendedores, faz-se necessário abordar alguns conceitos elementares: oportunidades empreendedoras, ações empreendedoras e o pensamento dos empreendedores. Cabe ressaltar que não há consenso na literatura no que se refere à definição destes termos, mas como ponto de partida, este estudo baseou-se nas definições apresentadas a seguir.

Oportunidades empreendedoras são as situações em que se identifica a possibilidade da introdução em um novo mercado e/ou mercado já existente de novos bens, serviços, matérias-primas e métodos que podem ser comercializados a um valor que excede o seu custo de produção. Já as ações empreendedoras referem-se ao ato de criar produtos/processos e/ ou a entrar em novos mercados, o que pode acontecer a partir de uma organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida. Assim, o empreendedor é aquele que age face ao que julga ser uma oportunidade empreendedora. Neste ponto, ressalta-se o pensamento empreendedor, o qual envolve processos mentais em que o indivíduo racionaliza e verifica se

um sinal representa uma oportunidade para alguém e/ou reduz suas dúvidas com relação a esta oportunidade (HISRICH *et al.*, 2014; 2017).

A partir deste raciocínio, o pensamento empreendedor focado em um resultado almejado, preditivo, que se concentra nos meios para se alcançar este resultado, denomina-se lógica causal (HISRICH *et al.*, 2017). O pensamento gerencial (razão causal tradicional) baseia-se nos meios disponíveis e metas pré-elaboradas para direcionar a tomada de decisão; por sua vez, o pensamento estratégico (razão criativa causal) busca criar outros meios para atingir também uma meta pré-concebida; ambas se configuram como pensamentos preditivos (SARASVATHY, 2001b), conforme ilustrado nas imagens a seguir.

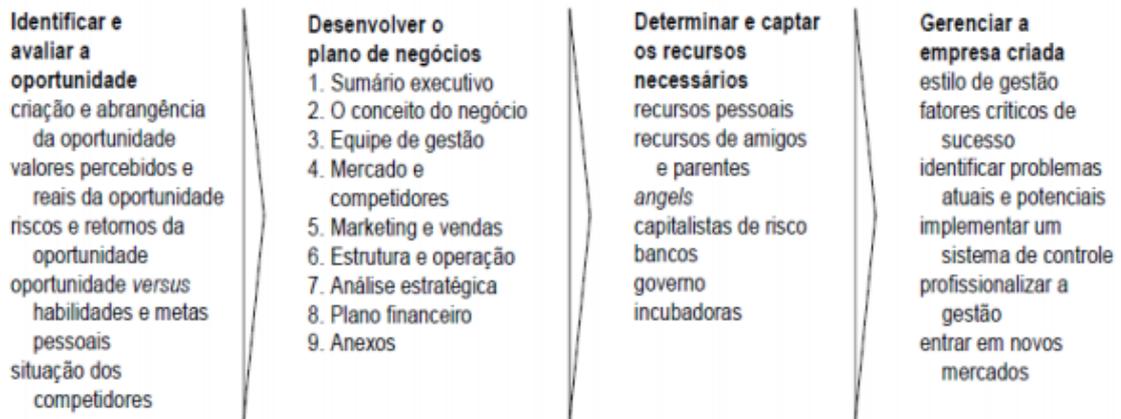
**Figura 2 – Razão Causal e Razão Criativa Causal**



Fonte: adaptado de Sarasvathy (2001b, p.3)

Como um exemplo de raciocínio causal, apresenta-se a descrição do processo empreendedor ilustrada por Dornelas (2001), a qual demonstra a lógica causal linear, baseada nas seguintes etapas: identificação e avaliação da oportunidade; desenvolvimento do plano de negócios formal; determinação e captação dos recursos necessários para se atingir um objetivo pré-definido; e o gerenciamento da empresa criada, conforme apresentado na figura da página seguinte.

**Figura 3** – Exemplo de Processo Empreendedor Segundo a Lógica Causal



Fonte: Dornelas (2001, p. 42).

Neste contexto, seguindo o raciocínio causal, Dornelas (2001) menciona que a primeira etapa, relacionada à identificação e avaliação de uma oportunidade, trata-se da parte mais difícil do processo empreendedor. Já a segunda fase do processo, o desenvolvimento do plano de negócios, configura-se como uma etapa trabalhosa, a qual sintetiza a essência da empresa, a estratégia do negócio, define o mercado, analisa competidores, estima a geração de receitas e a perspectiva de crescimento. A terceira etapa, relacionada à determinação e captação dos recursos necessários, sucede o que foi feito e planejado no plano de negócios em termos do que foi determinado naquele, encontrando várias formas e fontes distintas para obter tais recursos. A quarta e última etapa do processo empreendedor, o gerenciamento da empresa criada, trata-se do momento de colocar as ações em prática, o momento em que a gestão ocorre, buscando implementar ações que minimizem os problemas e contingências (DORNELAS, 2001; 2011).

Assim, para a lógica causal, com relação à concepção de visão de futuro, considera-o apenas uma continuação do passado, fundamentando-se em análises e previsões precisas, as quais são necessárias e úteis nesta perspectiva. Já no que diz respeito às bases para a ação, orienta-se por um objetivo específico e mesmo quando limitada por meios escassos, permite que os objetivos determinem as ações. Quanto à predisposição ao risco e recursos, a lógica causal é baseada na análise do máximo retorno e menor risco, com foco no potencial do negócio.

Ainda com relação a esta ótica, no que tange à atitude face a indivíduos externos ao negócio, observa-os a partir da perspectiva de análise competitiva, na qual os relacionamentos são dirigidos pela relação de competitividade e deseja-se manter o negócio com o menor número de parceiros possíveis, evitando a diluição da propriedade. Por fim, com relação às atitudes face às contingências inesperadas, pelo raciocínio causal, estas devem ser evitadas ao

máximo a partir de previsões, planejamentos cuidadosos e inabaláveis, sendo vistas como à concretização dos objetivos organizacionais (DEW *et al.*, 2008). O quadro a seguir apresenta a síntese das características da lógica causal.

**Quadro 2** – Síntese das Características da Lógica Causal

Questão	RACIOCÍNIO CAUSAL
Visão do Futuro	PREDITIVA
Bases para a ação	ORIENTADA PELOS OBJETIVOS
Predisposição face aos riscos e aos recursos	ANÁLISE DO RETORNO ESPERADO
Atitude face às pessoas de fora do negócio	RELAÇÃO COMPETITIVA
Atitudes face às contingências inesperadas	EVITA AS CONTINGÊNCIAS

Fonte: adaptado de DEW *et al.*, (2008).

Os modelos tradicionais que se baseiam na causalidade estão situados em um ambiente pequeno e confortável: uma espécie de zona de conforto, uma “clareira em uma selva” (SARASVATHY, 2003, p. 206). Baseiam-se nos objetivos dados e bem delineados; observam históricos e análises de acontecimentos passados, o que permite a realização de previsões razoavelmente confiáveis a respeito do futuro; consideram os ambientes como independentes. Porém, no entorno desta “clareira acolhedora se estende a selva vasta e relativamente inexplorada, onde objetivos ambíguos, a incerteza *Knighiana* e os mercados endógenos dominam a paisagem” (SARASVATHY, 2003, p. 206).

Com o desenvolvimento das habilidades empreendedoras, os indivíduos tendem a buscar oportunidades a partir das contingências, no contexto das metas móveis, questionando a lógica causal dominante em um ambiente dinâmico e repensando o que se considera verdadeiro sobre os mercados e as empresas (HISRICH *et al.*, 2014). Assim, destaca-se a necessidade de abordar o empreendedorismo de forma distinta, considerando a mutação constante e a evolução do mundo real, cujas atividades ocorrem de forma não linear e independente (CHANDLER *et al.*, 2011; STEYAERT, 2007). Deste modo, passa-se à análise do pensamento empreendedor a partir de outra linha de raciocínio: a Teoria Effectuation, abordagem que é a base deste estudo.

### 2.3 O PROCESSO EMPREENDEDOR DE ACORDO COM A TEORIA *EFFECTUATION*

Vocábulo sem tradução literal para a língua portuguesa, *Effectuation* é o termo que identifica a teoria proposta na tese de doutorado de Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008), a qual coloca a autora na “vanguarda da discussão acadêmica sobre a natureza e mecanismos de empreendedorismo desde a última década do século XX” (PEREIRA *et al.*, 2017, p.81). Seus

estudos iniciaram-se em 1997, com a busca de entender o empreendedorismo como uma forma de *expertise* inversa à abordagem causal predominante, por meio de métodos provenientes da ciência cognitiva. O foco da teoria é a ação empreendedora, propondo um modelo comportamental que aborda o que os empreendedores fazem na prática, que deriva implicações indutivas para as oportunidades (WELTER; MAUER; WUEBKER, 2016).

Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008) realizou uma pesquisa com 45 empreendedores experientes e a teoria surgiu a partir do estudo da expertise de tais indivíduos. Os questionamentos que guiaram os estudos da autora foram: “quais as características em comum e diferenças no processo de tomada de decisões de um grupo de empreendedores experientes que iniciaram com a mesma ideia de empreendimento e encararam exatamente o mesmo conjunto de decisões na construção do negócio?” (SARASVATHY, 2008, p.12) e “diante de mercados inexistentes ou ainda não existentes, quais crenças subjacentes sobre a previsibilidade do futuro influenciam as decisões que os empreendedores experientes tomam ao construir um novo negócio?” (SARASVATHY, 2008, p.12).

A partir destes problemas de pesquisa, a autora concluiu em seus estudos que nem sempre os empreendedores analisam um problema de modo a começar com resultados determinados (HISRICH *et al.*, 2014), distanciando-se da já descrita lógica causal. A Teoria *Effectuation* caracteriza-se por se distinguir do *status quo* das teorias econômicas, as quais observam as atividades empreendedoras como ações que ocorrem em espaços conhecidos e que permitem a previsão. Sob a lógica desta teoria, a ação empreendedora ocorre em situações de incerteza e em espaços nem sempre conhecidos (DEW; SARASVATHY, 2002; STEYAERT, 2007).

Um dos pontos mais importantes no rompimento desta perspectiva com as demais existentes é de que nesta abordagem, o empreendedor não busca avaliar ou calcular de forma racional as oportunidades disponíveis, mas sim, cria as condições em que ele quer atuar, não somente aceitando as alternativas existentes, mas gerando suas próprias alternativas, apropriando-se das mudanças ambientais a seu favor (STEYAERT, 2007). Deste modo, esta perspectiva teórica assume que determinado contexto pode ser esculpido pela ação humana, reconhecendo a incerteza *Knightsiana* (já mencionada na Evolução Histórica do Campo do Empreendedorismo), a ambiguidade de objetivos e isotropia de informações (WELTER; MAUER; WUEBKER, 2016).

Cabe destacar ainda, conforme Read e Sarasvathy (2005, p. 50) citam,

*The theory of effectuation brings another perspective to the table. It suggests we need to give up ideas such as the successful personality, or clearly superior characteristics of the successful firm or organization (...). The focus in our journals and classrooms for example, would shift from “How to build a successful firm?” or “How to become a successful entrepreneur?” to “What types of ideas and opportunities should YOU pursue?” and “Given who you are, what you know and whom you know, what types of economic and/or social artifacts can you, would you want to, and should you create? The old adage about invention captures this shift rather pithily: both the optimist and the pessimist contribute to successful inventions. The optimist invented the airplane; the pessimist, the parachute.<sup>3</sup>*

Inicialmente, antes de adentrar nas definições teóricas, cabe destacar, que o agente principal do processo empreendedor sob a ótica da Teoria *Effectuation* é o “*effectuator*”, em tradução livre, “realizador”. De acordo com Dew e Sarasvathy (2005), estes atores não nascem prontos, mas sim, desenvolvem-se a partir das suas experiências. Assim, os empreendedores experientes possuem uma *expertise* criativa mais aguçada, o que os leva a um desempenho superior ao dos novatos, que tendem a usar mais a lógica a causal no raciocínio do que a experiência. Essa *expertise* pode ser visualizada como o desenvolvimento obtido por meio de um tipo especial de experiência que envolve a prática, motivação, capacidade de compreensão, *feedback*, repetição e ajuste (DEW; SARASVATHY, 2005).

Neste aspecto, a teoria “elimina a importância da sorte e intuição das explicações do fenômeno do empreendedorismo” (TASIC, 2007, p. 64). Assim, para que se compreenda tal *expertise* e o raciocínio de um “*effectuator*”, serão abordados a razão ou lógica *effectual*, os princípios e fluxos que se configuram como os construtos basilares desta teoria, essenciais para o desenvolvimento do estudo.

### 2.3.1 Razão ou Lógica *Effectual*

Neste “novo horizonte do empreendedorismo” (SARASVATHY, 2008, p. 1), o modo de pensar *effectual* não se inicia com um objetivo específico, não é uma forma de raciocínio preditivo, mas sim, construtivo, criativo. Trata-se de um processo de tomada de decisão heurístico e empírico (WELTER; MAUER; WUEBKER, 2016). De forma metafórica,

---

<sup>3</sup> Tradução livre: A Teoria *Effectuation* traz outra perspectiva à mesa. Ela sugere que nós precisamos desistir de ideias como personalidades de sucesso ou características claramente superiores de sucesso de firmas ou organizações (...). O foco em nossos artigos e salas de aula por exemplo, mudaria de “Como construir uma empresa bem sucedida?” ou “Como se tornar um empreendedor de sucesso?” para “Que tipos de ideias e oportunidades você deveria perseguir?” e “Considerando quem você é, o que você sabe e quem você é, que tipos de econômicos e/ou artefatos sociais você pode, você gostaria e você deveria criar? O velho ditado sobre invenção capta essa mudança bastante expressivamente: tanto o otimista e o pessimista contribuem para invenções de sucesso. O otimista inventou o avião; o pessimista, o paraquedas.

empreendedores que pensam de forma “*effectual*” são como exploradores planejando viagens por águas desconhecidas, como Colombo, descobrindo o novo mundo (SARASVATHY, 2008).

Com base nesta lógica, o pensamento empreendedor se diferencia do pensamento gestor e do pensamento estrategista, apresentados no tópico anterior. Os empreendedores acreditam em um futuro ainda a ser construído que pode ser substancialmente moldado pela ação humana; percebem que a extensão desta ação humana pode controlar o futuro, ou seja, não há necessidade de tentar prevê-lo. De fato, para entender que o futuro é moldado pela ação humana não é muito usual tentar predizê-lo: é mais útil entender e trabalhar com as pessoas que estão voltadas nas decisões e ações que tais carregam em sua existência (READ *et al.*, 2009) (SARASVATHY, 2008). A imagem seguinte exemplifica esta forma de raciocínio:

**Figura 4 – Razão *Effectual***



Fonte: adaptado de Sarasvathy (2001b).

Conforme ilustrado na figura, de acordo com a razão *effectual*, o empreendedor inicia sua ação a partir da análise do conjunto de meios existentes e permite que os objetivos surjam das contingências enfrentadas, das formas mais variadas e imaginadas, a partir das diversas aspirações dos fundadores e das pessoas com quem ele interage (READ *et al.*, 2009). Deste modo, a razão ou lógica *effectuation* não parte do pressuposto de que as oportunidades estão à espera de serem descobertas. Nesta ótica, as oportunidades só surgem quando são criadas por um empreendedor e sua rede de relacionamentos (READ; SONG; SMIT, 2009).

Embora o propósito desta forma de pensamento não seja atingir um objetivo, não significa que a ação empreendedora é aleatória. Os indivíduos agem por razões que traduzem suas crenças e desejos. Mesmo nesta lógica, o empreendedor não iniciará uma nova ação a menos que ele creia que há uma possibilidade de resultado a partir do esforço despendido. O *effectuation* destaca a imaginação do indivíduo e a importância da ação cooperativa na criação

de empresas duradouras, bem como da coordenação interna para mantê-las funcionando (MCMULLEN, 2013).

A lógica *effectual* não determina diretamente as motivações da ação empreendedora dos indivíduos, mas sim, esclarece como ocorre a forma de pensamento para a tomada de decisões: o raciocínio baseado nos meios disponíveis, considerando sua interação com o ambiente externo e as contingências (WELTER; MAUER; WUEBKER, 2016). Este raciocínio não é linear, como o da lógica causal, mas sim, cíclico. Nesta perspectiva, a lógica causal é aplicável a ambientes estáticos, lineares e independentes; já a razão *effectual* se adequa a ambientes dinâmicos, não lineares e sistêmicos (SARASVATHY, 2008).

Explorada a lógica *effectual*, cabe abordar os princípios desta perspectiva teórica, os quais quando manifestados no comportamento empreendedor, compõem a ação *effectual*

### 2.3.2 Princípios *Effectuation*

Os princípios *effectuation* são os elementos básicos e elementares da “expertise” empreendedora desta perspectiva teórica. Quando os princípios se unem, configuram a lógica *effectuation*. De forma sintetizada, os princípios são denominados: “pássaro na mão” (*bird-in-hand*); perdas toleráveis (*affordable-loss*); “colcha de retalhos” (*crazy-quilt*); “limonada” (*lemonade*); “piloto no avião” (*pilot-in-the-plane*) (SARASVATHY, 2008). Dada sua relevância, estes serão abordados de forma detalhada, abordando também aspectos da lógica causal, para uma ampliar a compreensão dos princípios *effectuation*.

O primeiro princípio, denominado “**pássaro na mão**” (**the *bird-in-hand principle***), relaciona meios e objetivos. Como já destacado na lógica causal, há o estabelecimento de um objetivo pré-definido e a partir deste, selecionam-se meios para atingi-lo. No modelo *effectual*, identificam-se os meios disponíveis e a partir destes meios são criados e selecionados os possíveis objetivos do negócio. Trata-se de uma concepção não preditiva, mas sim, criativa. Nesta perspectiva, ocorre a criação de algo novo a partir dos recursos que o empreendedor dispõe, os quais serão mais detalhados no “Fluxo *Effectuation*” (LUTTIKHUIS, 2014; SARASVATHY, 2008, 2001a). Em suma, o pensamento *effectual* busca explorar o potencial dos meios já disponíveis ao empreendedor para o estabelecimento de seus objetivos, em detrimento de estabelecer objetivos e buscar os meios a partir destes.

O princípio das “**perdas toleráveis**” (**the *affordable-loss principle***) busca mensurar o quanto de perdas podem ser suportadas a partir do máximo de estratégias possíveis, de acordo com os meios disponíveis para sua execução, em oposição à lógica causal, na qual busca-se focar na maximização do retorno esperado a partir da seleção da estratégica mais promissora.

De acordo com este princípio, para agir, o empreendedor não realiza previsões de lucros futuros, mas sim, analisa o quanto está disposto a perder caso o negócio venha a não ter sucesso (LUTTIKHUIS, 2014; SARASVATHY, 2008, 2001a).

No que se refere às alianças estratégicas propostas pela Teoria *Effectuation* em contraposição à análise competitiva, característica da lógica causal, destaca-se o princípio denominado “**colcha de retalhos**” (*the crazy-quilt principle*). Para a lógica causal, busca-se estabelecer uma análise competitiva detalhada, somada a uma extensa pesquisa de mercado, buscando reduzir a incerteza. Já no modelo *effectuation*, utilizam-se alianças com parceiros estratégicos para reduzir tais incertezas, considerando como parceiro, qualquer indivíduo que tenha interesse e comprometa-se com o negócio, sem análises detalhadas de custo de oportunidade ou viabilidade (LUTTIKHUIS, 2014; SARASVATHY, 2008, 2001a). Ou seja, o pensamento *effectual* baseia-se no potencial colaborativo dos agentes externos à organização, em detrimento do potencial competitivo destes.

Com relação às contingências, destaca-se o princípio resumidamente definido como “**limonada**” (*the lemonade principle*). De acordo com a Teoria *Effectuation*, o empreendedor e a organização devem reconhecer as contingências e se apropriar delas, ao invés de tentar evitá-las, superá-las ou adaptá-las. A abordagem *effectuation* busca explorar as contingências para obter vantagem competitiva, em contraponto à lógica causal, que considera situações já conhecidas e mapeadas, com prévio conhecimento como a única forma de atingir a vantagem competitiva, evitando situações inesperadas (LUTTIKHUIS, 2014; SARASVATHY, 2008, 2001a). Em resumo, com relação às contingências, o modelo *effectual* as explora; o modelo causal, evita, ou apenas reage e se adapta, mas não tenta utilizá-las como base para a sua estratégia competitiva.

Quanto à visão de futuro, a Teoria *Effectuation* destaca a partir do princípio “**piloto no avião**” (*the pilot-in-the-plane principle*), a possibilidade de controlar um futuro imprevisível, em vez de tentar o predizer, focando na criação de uma realidade a partir dos meios disponíveis. Por sua vez, os modelos causais têm como base aspectos preditivos de um futuro ou ambiente incerto (LUTTIKHUIS, 2014; SARASVATHY, 2008, 2001a). A premissa que pode resumir a lógica causal é “na medida que podemos predizer o futuro, podemos controlá-lo” (LUTTIKHUIS, 2014). Já a premissa que sintetiza este princípio do modelo *effectuation* é “à medida que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo” (SARASVATHY, 2001a, p. 251). O quadro a seguir apresenta os princípios, sua essência e a síntese da definição dos conceitos explanados neste item.

**Quadro 3** – Princípios da “*Expertise*” Empreendedora Segundo o *Effectuation*

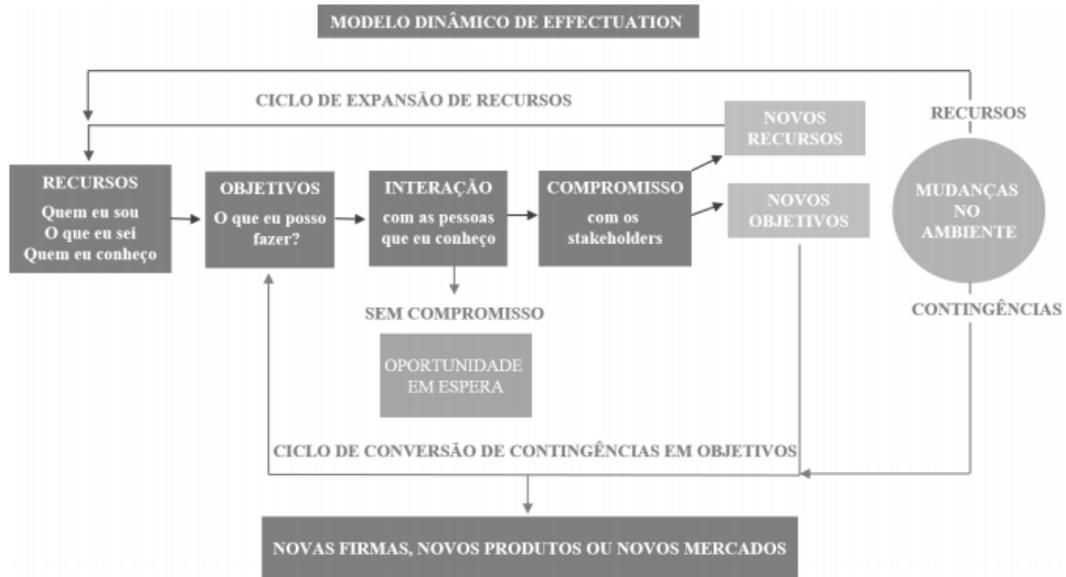
<b>Princípio</b>	<b>Essência</b>	<b>Síntese da Definição</b>
<b>Pássaro na mão</b> ( <i>Bird-in-hand</i> )	<b>Meios vs. Objetivos</b>	Ação dirigida por meios; Criação de algo novo a partir dos meios pré-existentes.
<b>Perdas Toleráveis</b> ( <i>Affordable-loss</i> )	<b>Perdas toleráveis em vez de retornos esperados</b>	Estabelecimento prévio daquilo que se está disposto a perder em vez de investir.
<b>Colcha de retalhos</b> ( <i>crazy-quilt</i> )	<b>Alianças estratégicas em vez de análises competitivas</b>	Negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos reais com o projeto; Não preocupação com os custos de oportunidade ou com a realização de análises competitivas elaboradas; Quem colabora com empresa é quem determina os seus objetivos e não o contrário.
<b>Limonada</b> ( <i>Lemonade</i> )	<b>Contingências vs. Conhecimento pré-existente</b>	Reconhecimento e apropriação das contingências; Utilização das possíveis surpresas a favor da organização, ao invés de tentar evitá-las, superá-las ou adaptá-las.
<b>Piloto no avião</b> ( <i>Pilot-in-the-airplane</i> )	<b>Controle do futuro não-preditivo em vez da predição do futuro incerto</b>	Confiança e trabalho com a natureza e capacidade humana como a principal impulsionadora de oportunidades; Não limitação dos esforços empreendedores à exploração de fatores exógenos.

Fonte: elaborado a partir de Sarasvathy (2008).

Conforme apresentado, os empreendedores seguem os princípios desta abordagem em suas ações, os quais invertem a lógica da tomada de decisões convencional, apresentando técnicas de controle não preditivo e reduzindo o uso de estratégias preditivas para controlar situações incertas. A partir desta concepção, o empreendedorismo se relaciona mais com a construção de parte do mundo na qual os empreendedores estão concentrados do que com a produção de cálculos e com ações determinadas por um roteiro (STEYAERT, 2007). Deste modo, explanadas as características da lógica *effectual* e dos seus princípios, cabe abordar o fluxo dinâmico *effectuation*, para compreensão da aplicação destes conceitos no processo empreendedor.

### 2.3.3 Fluxo Dinâmico *Effectuation*

Com base no exposto sobre a lógica e os princípios da Teoria *Effectuation*, aborda-se o que Sarasvathy (2008) denomina de modelo dinâmico *effectuation*, ou seja, o processo flexível de tomada de decisão (REYMEN *et al.*, 2015). Neste aspecto, o fluxo pode ser descrito a partir da concepção meios, objetivos, interação, compromisso e permanência, os quais serão descritos detalhadamente, com base em Sarasvathy (2008), conforme ilustrado na figura.

**Figura 5 – Fluxo Dinâmico *Effectuation***

Fonte: adaptado por Salusse e Andreassi, 2016, p.310 *apud* Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R., & Ohlsson, A.-V. *Effectual entrepreneurship*. New York, NY: Routledge. 2011.

Neste sentido, o fluxo *effectuation* ilustra de forma didática o processo empreendedor, mas não se configura como um modelo estático, conforme Sarasvathy (2008):

a) **RECURSOS**: com relação aos recursos (meios), os empreendedores iniciam sabendo “quem são”, “o que eles sabem” e “quem eles conhecem”, promovendo interações imediatas, agindo e interagindo com outras pessoas;

b) **OBJETIVOS**: com relação aos objetivos, focam no que é possível fazer e fazem, sem muita preocupação com o que “deveriam” fazer;

c) **INTERAÇÃO**: algumas pessoas com quem eles interagem durante o processo, comprometem-se com o negócio;

d) **COMPROMISSO**: cada compromisso resulta em novos meios e novas metas para o empreendimento; conforme a acumulação dos recursos na rede cresce, as restrições passam a se acumular e estas reduzem as possibilidades de possíveis mudanças em metas futuras e restringem quem pode ou não ser admitido na rede de partes interessadas;

f) **PERMANÊNCIA**: caso as partes interessadas não deixem o negócio de forma prematura, mantendo-se comprometidos, as metas e a rede convergem de forma simultânea para um novo mercado e uma nova empresa.

Em resumo, no fluxo *effectuation*, a partir dos meios disponíveis são traçados os objetivos com base no que é possível realizar, considerando a interação com a rede de contatos do empreendedor, os quais estabelecem (ou não) vínculos de compromisso e permanência no

negócio. Considerando que não haja compromisso e permanência das partes envolvidas, algumas oportunidades podem ficar em modo de espera, até que o interesse e o vínculo se efetivem. A partir do acesso a novos recursos (meios), novos objetivos passam a ser delineados, etapa em que se configura o ciclo da expansão de recursos. A partir de mudanças no ambiente, o empreendedor pode aproveitar novos recursos e apropriar-se das contingências para moldar sua realidade. Em suma, a partir desta sequência de acontecimentos não linear, são criadas novas empresas, novos mercados ou novos produtos (SARASVATHY *et al.*, 2008).

### 2.3.4 Considerações e Síntese da Teoria *Effectuation*

A Teoria *Effectuation* possui como base sua lógica, seus princípios e seu fluxo. Neste sentido, aborda o processo empreendedor a partir de uma lógica não linear e criativa, da razão *effectual*, a qual se manifesta a partir da união dos princípios teóricos e orienta a ação durante o fluxo *effectuation*. Trata-se de um modelo que difere das abordagens causais clássicas, distanciando-se da ótica da predição (SARASVATHY, 2001a; 2001b; 2008). A partir desta ótica, ocorre uma mudança de paradigma em relação à visualização do processo empreendedor, na qual é importante destacar o trecho de Sarasvathy *et. al.* (2005, p.30):

*Paradigms shifts lay not so much in the invention/discovery of new knowledge as in new ways of looking at the things we already know. It is the very essence of human cognition to absorb new information into familiar and well-understood patterns (...) we have attempted to show why effectuation is not yet another form of rational choice, but a distinct and irreconcilable alternative to it.*<sup>4</sup>

Cabe ressaltar que a Teoria *Effectuation* é relevante na pesquisa sobre empreendedorismo, visto que sua influência se estende ao nível da economia, da indústria, ao nível da organização e ao nível individual (do fundador, tomador de decisões). No nível da economia, constata-se que as empresas que surgem pela lógica *effectual* tem menores índices de insucesso nos primeiros anos de fundação e possuem menores índices de investimentos iniciais do que empresas que surgem pela lógica causal. Ao nível da indústria, verifica-se que os primeiros entrantes que obtêm sucesso em uma nova indústria são mais propensos a usar a lógica *effectuation* em detrimento de outra lógica (LAAKSONEN; AINAMO; KARJALAINEN, 2009).

---

<sup>4</sup> Tradução livre: Mudanças de paradigmas não estão tanto na invenção/descoberta do novo conhecimento quanto em novas formas de olhar as coisas que nós já conhecemos. Essa é a essência da cognição humana para absorver novas informações em padrões familiares e bem compreendidos (...) nós temos tentado mostrar porque *effectuation* não é uma forma de escolha racional, mas uma distinta e irreconciliável alternativa a isso.

No nível organizacional, Sarasvathy (2001a), menciona que o sucesso das organizações em seus estágios iniciais, ocorre visto que estas estão mais propensas a formar alianças e parcerias, do que realizar análises competitivas e distanciar-se dos competidores. Já no nível individual, considerando o fundador e tomador de decisão que segue a lógica *effectual*, nota-se que estão mais propensos a mergulhar em atividades de marketing e vendas, bem como formar alianças, sem considerar métodos tradicionais de pesquisa de mercado, como *surveys*; baseiam-se em planejamentos informais de curto prazo, do em que planejamentos formais de longo prazo; estão mais propensos a construir culturas fortes de participação, ao invés de hierarquias; estão mais propensos a falhar, mas gerenciam estas falhas de forma mais efetiva e no longo prazo, torna-se mais provável que construam empresas grandes e bem sucedidas, mesmo que com o desenvolvimento do negócio precisem contratar profissionais para auxiliar no gerenciamento da organização (LAAKSONEN; AINAMO; KARJALAINEN, 2009; SARASVATHY, 2001a, 2008).

Diante de todas as considerações realizadas, cabe ressaltar que o *effectuation*, como modelo de pensamento heurístico (MIDDLETON; DONNELLON, 2014) é relevante não somente pelo fato de que empreendedores experientes tendem a utilizar esta lógica em detrimento da lógica causal, mas porque os detalhes dela oferecem diversas alternativas para as resoluções de questões empresariais, apresentando a resiliência (FISCHER, 2012) como uma de suas características. Em resumo, esta lógica busca transformar a conjuntura dos problemas, reconstituindo as contingências existentes em novas oportunidades (SARASVATHY, 2001b, 2008). O quadro a seguir apresenta a síntese das características da Teoria *Effectuation*.

**Quadro 4** – Síntese das Características da Teoria *Effectuation*

Questão	Teoria <i>Effectuation</i>
Visão do Futuro	CRIATIVA
Bases para a ação	ORIENTADA PELOS MEIOS
Predisposição face aos riscos e aos recursos	ANÁLISE DAS PERDAS TOLERÁVEIS
Atitude face às pessoas de fora do negócio	BUSCA PARCERIAS
Atitudes face às contingências inesperadas	SÃO OPORTUNIDADES

Fonte: adaptado de DEW *et al.* (2008).

Tasic (2007) utiliza-se brevemente do método dialético para definir de maneira mutuamente exclusiva o que é e o que não é a Teoria *Effectuation*. A partir da reflexão dos estudos de Sarasvathy, apontou que o *effectuation* não é um conjunto de desvios heurísticos, a partir da ideia de escolhas racionais, mas sim, configura-se como uma alternativa, que não se

sobrepõe à ideia de tais escolhas. A teoria também não se trata de uma substituição genérica para a razão preditiva, mas sim, uma ideia paralela, com foco na criação. Tampouco se trata de uma abordagem irracional ou não-razional: o *effectuation* busca pluralizar a noção de racionalidade a partir de outras formas de pensamento e não a nega. Neste sentido, não se trata de uma teoria em que se considera como qualquer iniciativa como válida, como processo empreendedor, mas sim, configura-se como uma teoria de criatividade restringida: o processo não é aleatório; é sistemático e desenvolvido, possui princípios assimiláveis e ensináveis, assim como prescrições práticas próprias (TASIC, 2007).

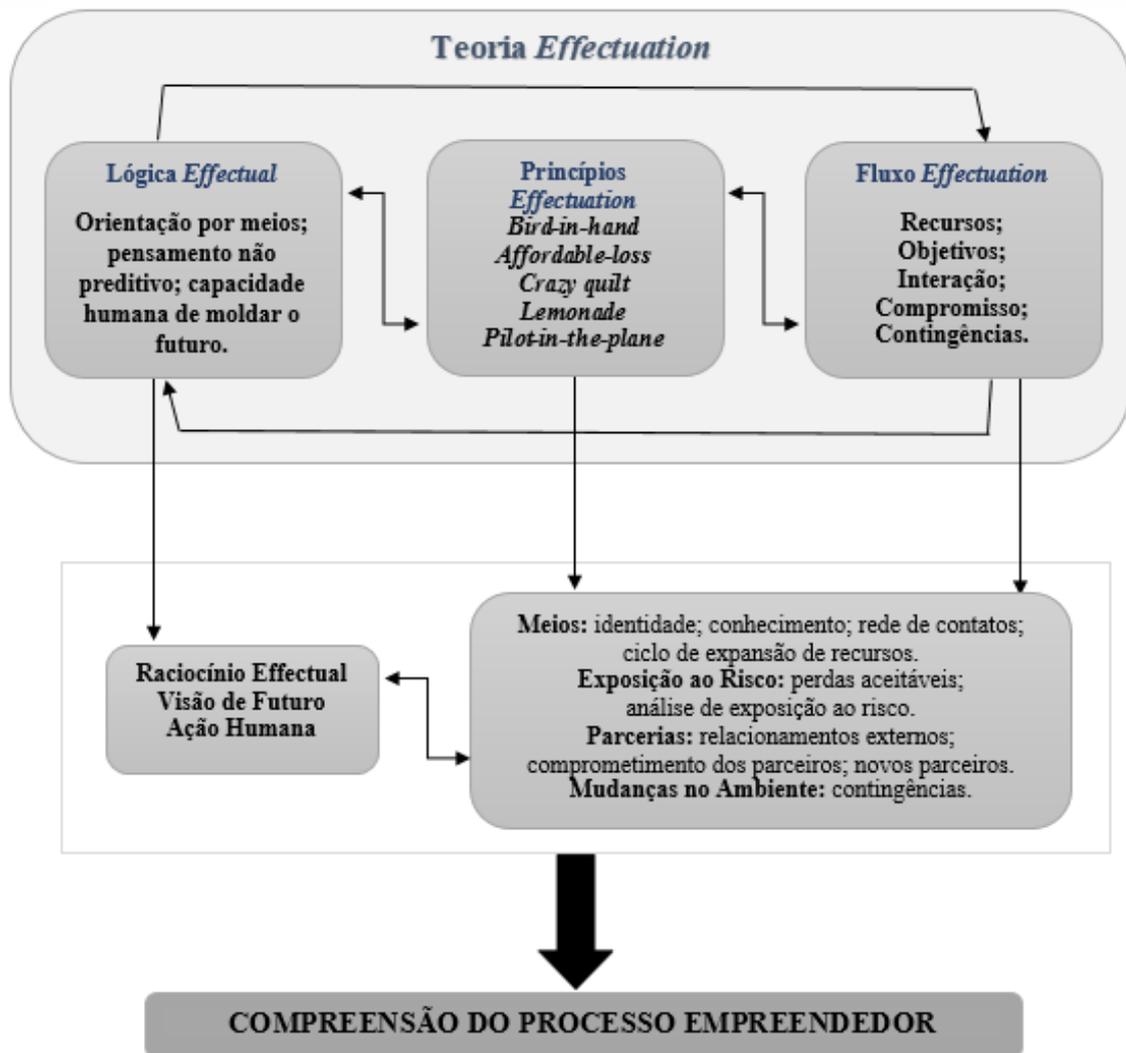
Ainda na perspectiva dialética, o *effectuation* não é uma espécie de visão baseada em recursos do processo decisório individual, visto que não assume a pré-existência de recursos valiosos, mas questiona o que de fato configura um recurso (meio) como valioso, bem como, o a forma como um indivíduo pode adquirir ou criar valor em seus recursos. O autor ressalta que esta teoria não se aplica apenas para empresas de pequeno e médio porte, ou *start-ups*: pode ser aplicada a qualquer porte de empresa e para a economia em geral, não se restringindo ao domínio do empreendedorismo, visto que integra e constrói sobre diversas teorias bem sedimentadas no campo da economia e gestão (TASIC, 2007).

Em suma, a partir do pensamento *effectual*, os empreendedores vislumbram oportunidades de expansão em mercados em que outros não visualizariam e em situações que não são possíveis planos formais de concretização, o que evidencia a heurística empreendedora em momentos de incerteza ou necessidade de inovação (BUSENITZ; BARNEY, 1997). A lógica *effectual* ou *effectuation* é uma forma distinta de compreender e desafiar o entendimento predominante acerca das ações e do comportamento empreendedor, uma vez que partem daquilo que detém posse (quem são, o que conhecem e com quem se relacionam) e fazem uma opção entre as diversas possibilidades (BARZOTTO; NASSIF, 2017).

### 2.3.5 Modelo Teórico

O modelo teórico deste estudo foi desenvolvido considerando os principais construtos da teoria: a lógica *effectual*; os princípios *effectuation* e o fluxo *effectuation*. Neste sentido, para atender ao disposto no problema de pesquisa, no objetivo geral e nos objetivos específicos, apresenta-se o seguinte modelo.

**Figura 6** – Modelo Teórico - Processo Empreendedor - Perspectiva da Teoria *Effectuation*



Fonte: elaborado a partir de Sarasvathy (2001a; 2001b; 2008).

Como ilustrado na demonstração gráfica, o estudo em questão partirá dos construtos da Teoria *Effectuation*: sua lógica; seus princípios e seu fluxo. Cada construto originou categorias de análise, as quais serão a base para a correlação entre o caso em estudo e as proposições teóricas. Deste modo, a partir do construto “lógica *effectual*”, originaram-se as categorias: raciocínio *effectual*; visão de futuro; ação humana. Os construtos “princípios *effectuation* e fluxo *effectuation*”, pelo fato de se relacionarem a características indissociáveis e correlacionadas, originaram categorias de análise que se mesclam e que posteriormente, na análise de dados são identificadas conjuntamente. Com relação aos meios, as categorias originadas foram: identidade; conhecimento; rede de contatos; ciclo de expansão de recursos. Já no que se refere à exposição ao risco, as categorias definidas foram: perdas aceitáveis e análise de exposição ao risco. Quanto às parcerias, originaram-se as categorias:

relacionamentos externos; comprometimento dos parceiros; novos parceiros. No que se refere às mudanças no ambiente, a categoria de análise definida foi: contingências. Neste sentido, os construtos teóricos e as categorias de análise definidas neste estudo, proporcionarão a compreensão do processo empreendedor do caso em questão.

Apresentados os principais construtos e elementos da Teoria *Effectuation*, para que se possa ter noção do desenvolvimento desta abordagem do processo empreendedor, passa-se à análise da sua produção científica nos últimos 20 anos.

### 2.3.6 Análise da Produção Científica sobre a Teoria *Effectuation* entre 1998 e 2018

Para conhecer a produção científica nacional e internacional relativa ao empreendedorismo à luz da Teoria *Effectuation*, realizou-se análise bibliométrica baseada nos artigos publicados em periódicos e anais de congressos, no período dos últimos 20 anos (entre 1998 e 2018), considerando os termos busca: “empreendedorismo” e “*Effectuation*”. Considerou-se como limite do horizonte tempo o ano de 2018, pois a busca pela produção científica ocorreu no início de 2019, para construir a base teórica do estudo.

Deste modo, para os artigos internacionais, foram considerados os indexados na base de dados *Web of Science*, base multidisciplinar desenvolvida pela *Thomson Scientific – Institute for Science Information (ISI)*; já com relação aos artigos nacionais, foram considerados os artigos resultantes na busca no Portal de Periódicos CAPES/MEC e do Google Scholar. Para seleção dos artigos, foram realizadas buscas nas duas referidas base de dados, utilizando a busca avançada, com o operador lógico booleano “AND”. Na busca dos artigos internacionais a partir da base *Web of Science*, foram utilizados os termos em inglês “*entrepreneurship*” AND “*effectuation*”. Na seleção dos artigos nacionais, utilizou-se na busca avançada do Portal de Periódicos CAPES/MEC, bem como no *Google Scholar*, os termos “empreendedorismo” AND “*effectuation*”.

Na análise dos dados, buscou-se avaliar a emergência do campo de estudos relacionado ao empreendedorismo à luz da Teoria *Effectuation*, destacando a evolução das publicações nacionais e internacionais ao longo dos 20 anos, os países em que esta abordagem se encontra mais difundida, a comparação entre publicações nacionais e internacionais, destacando o ranking dos 20 artigos mais citados. A partir deste ranking, foi realizada a leitura destes artigos e realizada uma revisão sistemática da forma de tratamento da teoria em cada um deles: artigo teórico empírico; ensaio teórico; revisão sistemática de literatura ou estudo bibliométrico; abordagem qualitativa; abordagem quantitativa.

Para tratamento dos dados foram utilizados diferentes softwares: para análise dos artigos indexados na base de dados *Web of Science*, utilizou-se a planilha de análise bibliométrica da Universidade Presbiteriana Mackenzie, a qual listou os artigos que contemplam a temática considerando o número decrescente de citações, bem como, forneceu suporte para elaborar a evolução internacional do campo de estudos; já o software *VOSviewer* foi utilizado para visualizar a densidade da produção acadêmica por país em que a teoria se encontra mais desenvolvida; para as análises dos artigos nacionais, oriundos das buscas nas bases Capes Periódicos e *Google Scholar* foi utilizado o software Excel 2013 para traçar a evolução do campo de estudo.

A partir da execução dos parâmetros de busca detalhados nos procedimentos metodológicos, obteve-se os seguintes resultados: com relação à busca na base de dados *Web of Science*, a partir da busca com as palavras “*entrepreneurship*” AND “*effectuation*”, foi localizado o quantitativo de 174 artigos, sendo que destes, apenas um configura-se como produção nacional. Neste sentido, o quantitativo de estudos internacionais analisados neste estudo é de 173 artigos.

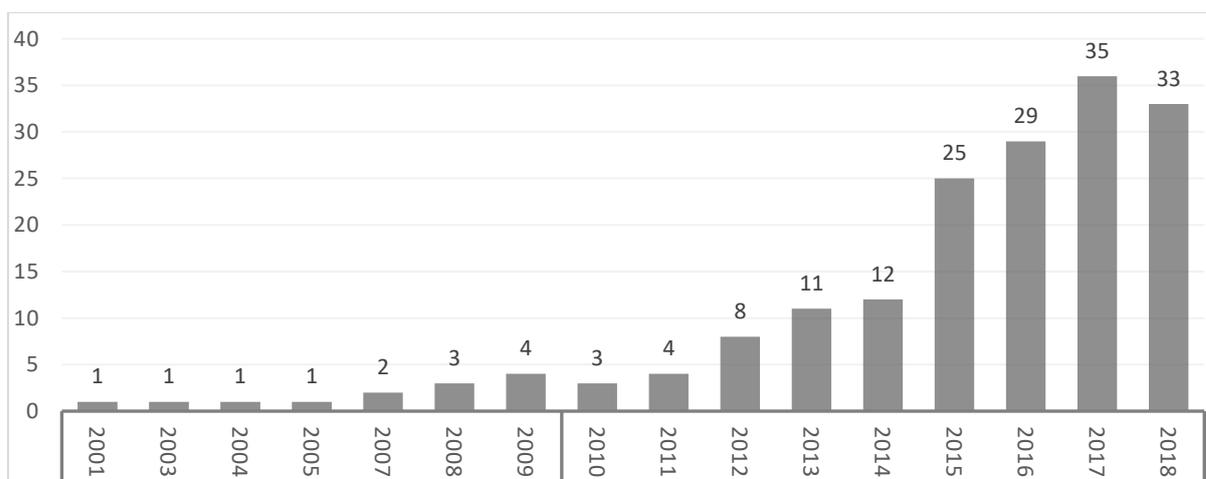
Diante da escassez de trabalhos detectada na busca por produção nacional indexada à base *Web of Science*, para contemplar a produção nacional foram adotadas outras bases de busca. Para os artigos nacionais, com relação à busca avançada na base de dados “Periódicos CAPES/MEC”, a partir do mecanismo de busca lógica “qualquer contém” inserindo as palavras “empreendedorismo” AND “*effectuation*”, no intervalo dos últimos 20 anos, selecionando “todos os itens” na indicação do tipo de material, obteve-se 36 resultados. Destes 36 resultados, foram excluídos 4 editoriais de revistas, 9 artigos duplicados e 12 artigos que apresentaram a palavra *effectuation* apenas em suas referências bibliográficas, sem explorar de fato a temática. Neste sentido, resultaram 11 artigos da produção nacional para análise efetiva. Com relação à busca avançada no *Google Scholar*, a partir dos mesmos critérios de busca utilizados na base anterior, foram localizados 517 documentos (livros, editoriais, dissertações, teses, artigos) com os termos “empreendedorismo” AND “*effectuation*”, dos quais foram manualmente selecionados, excluindo livros, publicidades, artigos já contemplados na busca dos Periódicos CAPES/MEC, resultando em mais 15 artigos nacionais para análise. Assim, a partir destas duas bases de pesquisa, somado ao artigo encontrado na base *Web of Science*, 28 artigos nacionais foram selecionados para a análise bibliométrica.

Em síntese, o estudo foi composto pelo quantitativo de 201 artigos: destes, 173 são artigos internacionais e 28 artigos nacionais, os quais foram analisados dentro dos critérios já

delineados nos procedimentos metodológicos. Apresentados os procedimentos da realização do estudo bibliométrico, passa-se a explanação das análises e considerações sobre a temática.

Com relação à emergência dos estudos relacionados ao empreendedorismo sob a abordagem da Teoria *Effectuation*, destaca-se a evolução das publicações nacionais e internacionais ao longo dos últimos 20 anos: de 1998 a 2018, a qual é ilustrada no gráfico a seguir.

**Gráfico 1** – Evolução da Produção Internacional nos Últimos 20 Anos



Fonte: dados primários da pesquisa, obtidos a partir da base de dados *Web of Science* e processados com a planilha de análise bibliométrica da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Confirme ilustrado no gráfico, cabe destacar que a partir das buscas realizadas, entre os anos 1998 e 2000, não se obteve resultados. Ressalta-se que a primeira publicação, realizada na revista “*Academy of Management Review*”, em Nova York, nos Estados Unidos, registrada em 2001, refere-se ao artigo intitulado “*Causation e effectuation: rumo a uma mudança teórica da inevitabilidade econômica para a contingência empreendedora*”, primeira publicação de Sarasvathy (2001)<sup>5</sup>, inaugurando o campo do empreendedorismo sob a ótica da teoria *effectuation*. Como já mencionado, esta autora apresentou um estudo que representou um novo marco teórico no campo do empreendedorismo e que posteriormente, no ano de 2008, originou o livro “*Effectuation: elementos da expertise empreendedora*”<sup>6</sup>. Deste modo, esta teoria passou a se expandir e conquistar espaço em outros países.

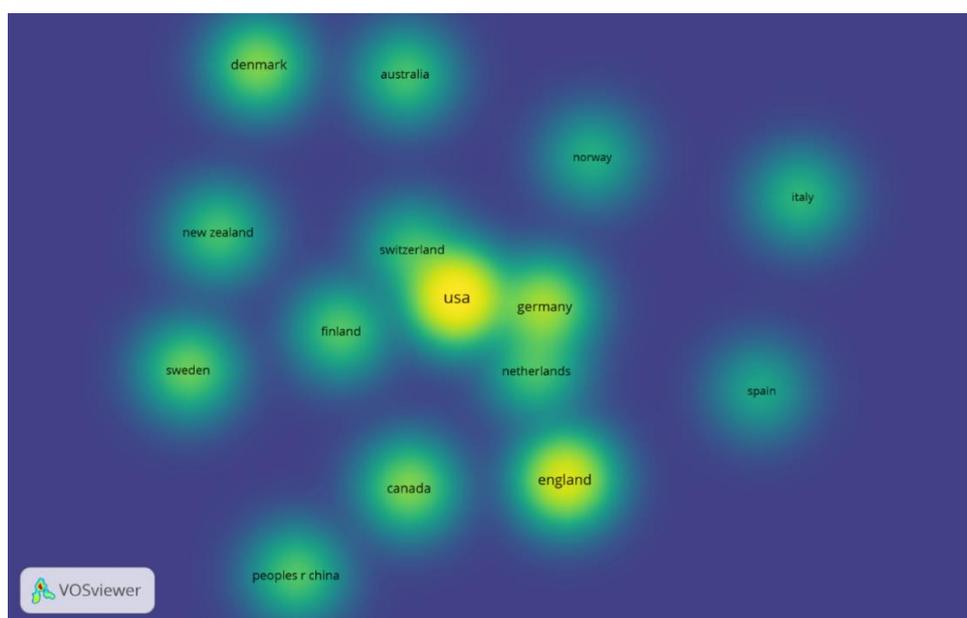
Dos anos 2001 a 2011, a produção acadêmica internacional foi tímida: apenas 20 estudos foram distribuídos neste intervalo de tempo, representando uma média de 2 artigos por ano. Entre 2012 e 2014, nota-se um expressivo aumento nas pesquisas sobre a temática,

<sup>5</sup> Tradução do título original: “*Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*”.

<sup>6</sup> Tradução do título original: “*Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*”.

concentrado 31 artigos em 3 anos, com média de 10 a 11 artigos por ano. Já o intervalo entre 2015 e 2018, verificou-se o montante de 122 artigos, em uma média de 30 a 31 artigos por ano, totalizando 70% da produção analisada neste estudo, produzida apenas neste intervalo de tempo. Estes quantitativos expressam a evolução da produção e o desenvolvimento do campo de estudos do empreendedorismo sob a ótica *effectuation*. Neste sentido, cabe destacar o mapa da densidade de citações por país, a partir dos dados bibliográficos da base Web of Science, elaborado com o uso software VOSviewer.

**Figura 7** – Mapa de Densidade de Produção Científica e Citações Por País



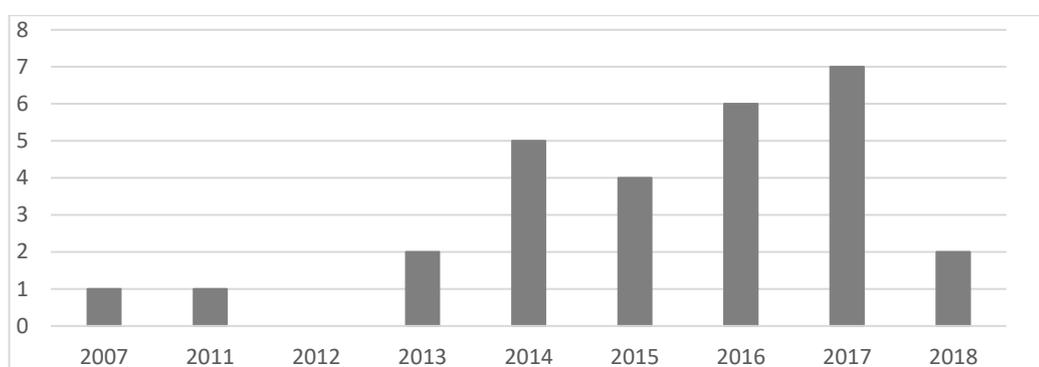
Fonte: dados primários da pesquisa, obtidos a partir da base de dados *Web of Science* e processados com o uso do Software VOSviewer.

No mapa de densidade acima, apresentam-se os 15 países com maior produção e maior número de citações. Ressalta-se que há produção científica em países não estão inclusos neste mapa, porém, para fins de análise, buscou-se verificar os 15 polos de maior desenvolvimento da teoria em estudo. Destaque-se os Estados Unidos, Alemanha, Suíça, Inglaterra e Holanda, como os países com maior produção acadêmica e consequentemente, com maior número de citações em estudos sobre empreendedorismo à luz da teoria *effectuation* ao redor do mundo.

Realizada a abordagem considerando o contexto internacional, passa-se à análise desta perspectiva no âmbito brasileiro. Neste sentido, pelo fato de ter sido verificado somente um artigo oriundo de produção brasileira indexado na base de dados *Web of Science*, foram realizadas pesquisas em duas outras bases: Periódicos Capes e Google *Scholar*. Desta busca, conforme já relatado, foram selecionados mais 11 artigos nos Periódicos Capes, 16 artigos no Google Scholar. Deste modo, foram analisados 28 artigos produzidos nacionalmente, no

intervalo de 1998 a 2018, sendo que a primeira publicação brasileira é datada de 2007, artigo intitulado “Estratégia e Empreendedorismo: Decisão e Criação sob Incerteza” (TASIC, 2007), que se trata de um estudo teórico-empírico, a partir do estudo do surgimento de uma organização sob a lógica *effectual*. Após o primeiro trabalho, houve uma lacuna de 3 anos, até 2011, em que se verifica a ocorrência de outro trabalho sobre a temática. Em 2012, percebe-se outra pausa na produção, até que a partir de 2013, verifica-se a expansão das pesquisas de empreendedorismo orientadas pela perspectiva em estudo. Estas variações podem ser observadas no gráfico a seguir.

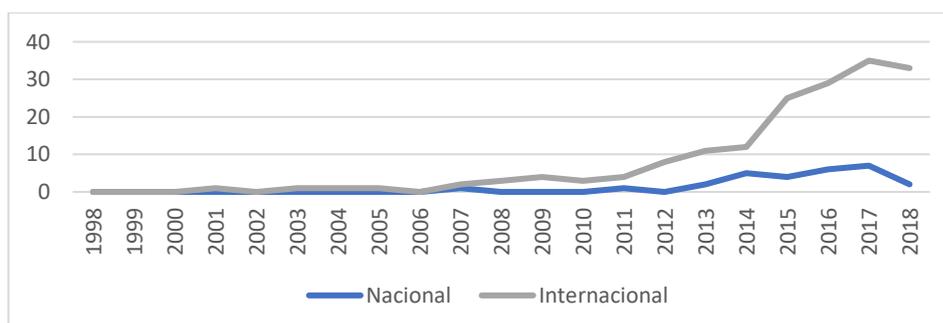
**Gráfico 2** – Evolução da Produção Nacional Nos Últimos 20 Anos



Fonte: dados primários do estudo elaborados com o uso do software Excel.

Como mencionado, entre o período de 1998 a 2006, não há registros de pesquisas no cenário brasileiro sobre o empreendedorismo na perspectiva *effectuation*. Já entre 2007 a 2013 foram localizados 4 estudos. A partir de 2014, notou-se um aumento expressivo na produção, sendo que até 2018, foram produzidos 24 artigos, totalizando 85,71% da produção acadêmica analisada neste estudo. Embora haja a aparente expansão do campo de estudo nesta perspectiva, o número de estudos ainda é pequeno e possui pouca relevância internacional, o que se nota por haver apenas uma indexação da produção brasileira na base de dados *Web of Science*. Contrastando a produção nacional e internacional dos últimos 20 anos, observe-se o gráfico 3.

**Gráfico 3** – Contraste Entre Produção Internacional e Nacional Nos Últimos 20 Anos



Fonte: dados primários do estudo elaborados com o uso do software Excel.

Conforme apresentado no gráfico, verifica-se que nos anos iniciais, entre 1998 a 2006, a perspectiva teve predominância exclusiva em âmbito internacional. Considere-se que esta perspectiva foi inicialmente proposta nos Estados Unidos, então, naturalmente, até o princípio de sua expansão, a tendência é que a teoria tivesse mais produções internacionais de fato. Mas a partir de 2007, em que a produção brasileira teve início e o número de artigos internacionais ainda era baixo, houve apenas 28 trabalhos realizados em âmbito nacional, que quando comparados à expansão internacional, representam uma pequena parcela nos estudos e que sequer encontram-se indexadas em bases internacionais. Dadas as considerações sobre a produção nacional e internacional, passa-se à análise dos artigos mais relevantes.

A partir das buscas realizadas na base *Web of Science*, foi possível destacar os artigos mais citados e relevantes no campo de estudos do empreendedorismo à luz da Teoria *Effectuation*, os quais encontram-se destacados, em forma de ranking, no quadro a seguir.

**Quadro 5 – Artigos Mais Citados - *Web of Science***

Rank	Título Original	Autor (es)	Ano	Nº Citações	Periódico	País
1	<i>Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency</i>	Sarasvathy	2001	1368	Academy Of Management Review	Estados Unidos
2	<i>Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices</i>	Dew; Read; Sarasvathy; Wiltbank.	2009	190	Journal Of Business Venturing	Holanda
3	<i>'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies</i>	Steyaert	2007	186	Entrepreneurship And Regional Development	Inglaterra
4º	<i>New market creation through transformation</i>	Sarasvathy Dew	2005	157	Journal Of Evolutionary Economics	Estados Unidos
5	<i>Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior?</i>	Fischer; Reuber	2011	152	Journal Of Business Venturing	Holanda
6	<i>Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach</i>	Read; Dew; Sarasvathy Song; Wiltbank	2009	143	Journal Of Marketing	Estados Unidos
7	<i>A meta-analytic review of effectuation and venture performance</i>	Read; Song; Smit	2009	112	Journal Of Business Venturing	Holanda
8	<i>Entrepreneurship as a science of the artificial</i>	Sarasvathy	2003	106	Journal Of Economic Psychology	Holanda
9	<i>Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&amp;D project performance</i>	Brettel; Mauer; Engelen; Kupper,	2012	87	Journal Of Business Venturing	Holanda

Continua

Continuação

Rank	Título Original	Autor (es)	Ano	Nº Citações	Periódico	País
10	<i>Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design</i>	Sarasvathy	2004	86	Entrepreneurship-Theory And Practice	Estados Unidos
11	<i>Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research</i>	Perry; Chandler; Markova.	2012	79	Entrepreneurship Theory And Practice	Estados Unidos
12	<i>Network practices and entrepreneurial growth</i>	Anderson; Dodd; Jack.	2010	77	Scandinavian Journal Of Management	Inglaterra
13	<i>Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise</i>	Sarasvathy; Dew; Read; Wiltbank.	2008	64	Organization Studies	Inglaterra
14	<i>Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation</i>	Berends; Jelinek; Reymen; Stultiens.	2014	58	Journal Of Product Innovation Management	Estados Unidos
15	<i>Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm</i>	Dew; Read; Sarasvathy; Wiltbank.	2008	50	Journal Of Economic Behavior & Organization	Holanda
16	<i>Innovations, stakeholders &amp; entrepreneurship</i>	Dew; Sarasvathy	2007	43	Journal Of Business Ethics	Holanda
17	<i>A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic</i>	Gabrielsson; Gabrielsson, M.	2013	40	Industrial Marketing Management	Estados Unidos
18	<i>Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action</i>	Watson.	2013	37	Entrepreneurship And Regional Development	Inglaterra
19	<i>Advancing entrepreneurial marketing: evidence from born global firms</i>	Mort.; Weerawardena; Liesch	2012	37	European Journal Of Marketing	Inglaterra
20	<i>Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework</i>	Nielsen; Lassen.	2012	34	International Entrepreneurship and Management Journal	Estados Unidos

Fonte: dados primários do estudo, obtidos a partir da base de dados *Web of Science* com o uso da planilha de análise bibliométrica da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

A partir deste ranking, realizou-se a análise dos artigos mais citados, de forma a destacar o tipo de abordagem – qualitativa ou quantitativa, bem como, as características do estudo – ensaio teórico, artigo teórico-empírico, revisão sistemática de literatura, aspectos relevantes para compreender o desenvolvimento do campo estudado. Esta análise pode ser visualizada no quadro apresentado a seguir.

**Quadro 6 – Abordagem e Características - 20 Estudos Mais Citados**

Ranking	Título Original	Abordagem	Características do Estudo
1	<i>Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency</i>	Qualitativa	Ensaio Teórico
2	<i>Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices</i>	Qualitativa e Quantitativa	Artigo Teórico-Empírico
3	<i>'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies</i>	Qualitativa	Revisão Sistemática de Literatura
4	<i>New market creation through transformation</i>	Qualitativa	Artigo Teórico-Empírico
5	<i>Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior?</i>	Qualitativa	Artigo Teórico-Empírico
6	<i>Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach</i>	Quantitativa	Artigo Teórico-Empírico
7	<i>A meta-analytic review of effectuation and venture performance</i>	Qualitativa	Ensaio Teórico
8	<i>Entrepreneurship as a science of the artificial</i>	Qualitativa	Ensaio Teórico
9	<i>Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&amp;D project performance</i>	Qualitativa e Quantitativa	Artigo Teórico-Empírico
10	<i>Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design</i>	Qualitativa	Ensaio Teórico
11	<i>Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research</i>	Qualitativa	Revisão Sistemática de Literatura
12	<i>Network practices and entrepreneurial growth</i>	Qualitativa e Quantitativa	Artigo Teórico-Empírico
13	<i>Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise</i>	Qualitativa	Artigo Teórico-Empírico
14	<i>Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation</i>	Qualitativa e Quantitativa	Artigo Teórico-Empírico
15	<i>Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm</i>	Qualitativa	Ensaio Teórico
16	<i>Innovations, stakeholders &amp; entrepreneurship</i>	Qualitativa	Ensaio Teórico
17	<i>A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic</i>	Qualitativa	Artigo Teórico-Empírico
18	<i>Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action</i>	Qualitativa	Artigo Teórico-Empírico
19	<i>Advancing entrepreneurial marketing: evidence from born global firms</i>	Qualitativa	Artigo Teórico-Empírico
20	<i>Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework</i>	Qualitativa	Artigo Teórico-Empírico

Fonte: dados primários do estudo.

A partir da análise dos 20 artigos mais citados segundo a base *Web of Science*, verificou-se que quinze artigos possuem abordagem qualitativa; quatro correspondem à abordagem qualitativa e quantitativa; e apenas um utiliza a abordagem quantitativa. Observou-se também que doze estudos são artigos-teórico empíricos, os quais buscam aplicar a teoria e

efetuar novos direcionamentos a partir das descobertas experimentais; outros seis estudos são ensaios teóricos que buscam discutir a teoria já existente e relacioná-la a outras perspectivas teóricas, encontrando novas possibilidades de pesquisa e novas proposições teóricas; dois dos trabalhos são revisões sistemáticas de literatura, que buscam refletir sobre a produção acadêmica já existente, apontando as lacunas teóricas e empíricas, bem como campos a serem desenvolvidos.

Enfim, o que se pode depreender desta análise é que de fato, o empreendedorismo sob a ótica da Teoria *Effectuation*, vem se expandindo nacionalmente e internacionalmente, considerando o período analisado, entre 1998 e 2018, tratando-se de uma nova forma de visualizar o fenômeno do empreendedorismo, relevante para auxiliar na resposta às complexas questões que esta temática desperta, o que evidencia a relevância deste estudo no sentido de fornecer contribuições teóricas e práticas.

Finalizada a apresentação dos elementos teóricos que embasam este estudo, passa-se à discussão da metodologia da pesquisa: sua classificação geral; unidade e nível de análise; procedimentos de coleta de dados; técnicas de análise e categorias de análise de dados, bem como a síntese do método de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivo geral compreender o processo empreendedor do Grupo ABCD sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*. Deste modo, a partir da base teórica que fundamenta a pesquisa e do seu objetivo, optou-se pela abordagem qualitativa, a qual se direciona ao campo (objetos, atividades e fenômenos), descrevendo-o em detalhes. Considera-se que a realidade é uma obra humana e que cada contexto é único (STAKE, 2010). Neste sentido, as pesquisas qualitativas se voltam mais aos processos do que aos produtos (TAYLOR *et al.*, 2016), buscando compreender e interpretar os fenômenos de forma minuciosa (STAKE, 1983).

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, uma estratégia de pesquisa focada na análise da dinâmica presente em configurações singulares (EISENHARDT, 1989). Neste sentido, o estudo de caso se trata de uma análise holística, considerando a unidade social do estudo como um todo, seja esta unidade um indivíduo, uma família, uma organização ou uma comunidade com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos, reunindo o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, buscando apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto (GOLDENBERG, 2004).

Optou-se por não identificar a organização no estudo em questão. O grupo foi denominado ABCD e as organizações que o compõe foram denominadas: Empreendimento A; Empreendimento B; Empreendimento C e Empreendimento D. Deste modo, as citações diretas e indiretas, bem como as referências bibliográficas foram adaptadas com relação aos seus títulos e menções, quando apresentavam a identificação do grupo ou de algum dos empreendimentos, mantendo-se as demais informações em sua originalidade, bem como o link de acesso das fontes de evidência.

O caso abordado nesse estudo é o processo empreendedor do Grupo ABCD, compreendendo sua fundação e desenvolvimento, desde suas origens, em 1999, até os tempos atuais, 2020. Os aspectos que tornam o caso único relacionam-se à história do empreendedor, oriundo de Prudentópolis, interior do Paraná, que após atuar em diferentes ramos como do direito e da indústria madeireira, transformou seu *hobby* - a cozinha - em negócio, bem como à expansão das organizações que compõem o Grupo ABCD, que conta atualmente com 175 restaurantes, situados em vários estados brasileiros. A trajetória relacionada à fundação e ao desenvolvimento da organização demonstram peculiaridades que podem ser abordadas na

perspectiva da Teoria *Effectuation*, a qual busca explicar o fenômeno do processo empreendedor.

Desta forma, o estudo proposto classifica-se como um estudo de caso descritivo e interpretativo, pois além de descrever o fenômeno estudado (o processo empreendedor), apresenta categorias conceituais que possibilitam ilustrar construtos teóricos (o processo empreendedor do Grupo ABCD sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*) (GODOY, 2010).

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E NÍVEL DE ANÁLISE

Para definir a unidade de análise do estudo é importante que o pesquisador realize reflexões, como “o que observar”, para que assim, sejam estabelecidas as suas fronteiras de interesse (GODOY, 2010). Deste modo, a pesquisa em questão tem como unidade de análise o processo empreendedor do Grupo ABCD. Considerando que este fenômeno envolve o empreendedor e o empreendimento, o horizonte temporal delineado divide-se em duas perspectivas. Na perspectiva individual, inicia-se em 1962, ano de nascimento do fundador, passando à perspectiva organizacional em 1999, ano do início da primeira empresa do grupo, estendendo-se até os tempos atuais, 2020, contemplando seu desenvolvimento.

Neste sentido, para abordar o referido processo empreendedor neste horizonte temporal, torna-se necessário realizar a pesquisa em uma perspectiva multinível, cujos modelos

São adequados para o estudo de fenômenos, cuja compreensão é favorecida pela investigação do papel desempenhado pelo contexto em que estão inseridos. De maneira específica, ao estudar comportamentos humanos ocorridos no cenário organizacional, é necessário reconhecer que eles são o resultado tanto das características dos seus atores quanto do meio social, neste caso, a organização. Assim, modelos multiníveis cumprem a função de destacar o efeito do contexto sobre comportamentos/desempenhos (PUENTE-PALACIOS, 2003, p. 211).

No que diz respeito ao nível individual, observam-se os aspectos relacionados à ação empreendedora do sujeito, desde suas características pessoais desenvolvidas ao longo de sua vida, ao momento fundação e desenvolvimento do negócio. Com relação ao nível organizacional, observa-se a continuidade do processo empreendedor com uma perspectiva que extrapola apenas a figura do empreendedor, mas que concebe todo o contexto que se relaciona ao Grupo ABCD. Neste sentido, não há como desvincular a figura do empreendedor do empreendimento: ambos são parte do processo empreendedor no caso em estudo, o que justifica a análise multinível.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com relação aos procedimentos de coleta de dados, cabe ressaltar que na pesquisa qualitativa, “os dados não são coisas isoladas, acontecimentos fixos, captados em um instante de observação” (CHIZOTTI, 2018, p. 79), mas ocorrem em um contexto de relações e são fenômenos que não se restringem às percepções aparentes e sensíveis à percepção humana, manifestando-se em um contexto complexo de situações de oposições, revelações e ocultamentos: cabe ao pesquisador ultrapassar sua aparência imediata, buscando descobrir sua essência (CHIZOTTI, 2018; GODOY, 2010).

Diante destas peculiaridades, para atender aos objetivos deste estudo foram utilizadas múltiplas fontes de evidência. Como fontes de dados primários foram utilizados vídeos com palestras e entrevistas concedidas pelo empreendedor. Como fontes de dados secundários, foram utilizadas reportagens e informações em sites institucionais.

A coleta de dados ocorreu na seguinte sequência: em primeiro lugar foram selecionados os vídeos das palestras e entrevistas do empreendedor; após serem assistidos e transcritos, foram levantados acontecimentos relevantes na fundação e desenvolvimento do grupo a partir destas fontes de evidência; deste modo, passou-se à coleta dos documentos que se relacionavam aos fatos mencionados pelo empreendedor nos vídeos. A seguir é relatado como se deu o processo de busca, seleção e preparo do material para a etapa de análise dos dados.

#### 3.2.1 Vídeos

“Uma análise de vídeo amplia, em vários sentidos, as capacidades de outras abordagens” (FLICK, 2009, p.229). Utilizar material em vídeo não se consiste apenas em realizar sua análise, mas também, a forma como este conteúdo foi produzido. Considera-se “o que é registrado; o que é selecionado ou cortado na edição; que materiais são selecionados para análise de uma questão; e que tipos de materiais são produzidos para fins de pesquisa” (FLICK, 2009, p.226).

Deste modo, como fonte de dados primários, foram utilizados vídeos informativos, de entrevistas e palestras ministradas pelo empreendedor, disponíveis na plataforma de compartilhamento de vídeos Youtube, que atualmente é a rede com a maior quantidade de conteúdo audiovisual do mundo (YOUTUBE, 2020). Para proceder com a busca, utilizou-se inicialmente as palavras chave “Grupo ABCD Empreendedorismo”, as quais resultaram em 41.540 vídeos com conteúdo aleatório disponíveis na data de 12 de janeiro de 2020, como resenhas gastronômicas e publicidade, que não são o foco deste estudo. Neste sentido, a partir

da segunda tentativa, com as palavras chave “Fundador do Grupo ABCD Empreendedorismo”, obteve-se resultados pertinentes aos objetivos desta pesquisa.

Para refinar a busca, utilizou-se dois filtros da própria plataforma: “Tipo” e “Classificar Por”. No filtro “Tipo”, foi selecionado “Vídeo”, para buscar apenas vídeos relacionados com as palavras de busca e isolar canais, *playlists*, filmes e programas. No filtro “Classificar Por”, foi selecionada “Relevância”, em detrimento de data de envio, contagem de visualizações e classificação. A “Relevância” é definida pelos próprios algoritmos da plataforma que definem o conteúdo mais relevante de acordo com as palavras chave na busca

Como resultado exato da busca, obteve-se 12 vídeos. Estes vídeos foram vistos e analisados para definir quais deles seriam transcritos e passariam para a etapa de análise de conteúdo, a partir dos seguintes critérios de seleção manual: publicação por canais vinculados a notícias jornalísticas e/ou de empreendedorismo e gestão. Os critérios para exclusão de vídeos foram mídias relacionadas à publicidade; vídeos publicados por canais de pessoas físicas, cujo conteúdo com relatos sobre o grupo e não o próprio empreendedor falando; conteúdo em duplicidade (mesmo vídeo).

Deste modo, a partir dos critérios explanados foram selecionados 7 vídeos, os quais são apresentados no quadro a seguir.

**Quadro 7 – Vídeos Selecionados para Análise de Conteúdo**

	<b>Título do Vídeo</b>	<b>Canal</b>	<b>Tipo de Vídeo</b>	<b>Tempo de Duração</b>	<b>Data do Vídeo</b>
1	Entrevista com o Fundador do Grupo ABCD	Paraná Business	Entrevista	19m35s	Junho de 2012
2	Lição de Empreendedorismo: Como surgiu o Empreendimento B	Escola de Criatividade	Palestra	18m27s	11 de março de 2013
3	Rede Mercosul – Circuito Empresarial – Palestra com Fundador do Grupo ABCD	Record News Paraná	Palestra	1h30m18s	10 de outubro de 2014
4	Expogestão 2017 – Palestra Fundador do Grupo ABCD	Expogestão	Palestra	52m42s	9 de agosto 2017
5	Fundador do Grupo ABCD fala com a Gazeta do Povo	Bom Gourmet	Entrevista	1h01m20s	20 de março de 2018
6	Gastronomia Empreendedora: Fundador do Grupo ABCD - Parte 1	Sebrae Paraná	Relato Empreendedor	3m21s	13 de dezembro de 2018
7	Gastronomia Empreendedora: Fundador do Grupo ABCD - Parte 2	Sebrae Paraná	Relato Empreendedor	2m55s	13 de dezembro de 2018

Fonte: dados primários do estudo, a partir da seleção dos vídeos.

Sobre as características gerais do material selecionado para transcrição e análise de conteúdo, cabe destacar: em todos os vídeos analisados, o contexto de apresentação das informações foi relacionado a uma esfera jornalística, relacionada ao empreendedorismo e negócios. Ou seja, o empreendedor foi convidado a apresentar-se ao público em um contexto

de narrativa de sua trajetória e da organização, predominando o seu discurso no conteúdo exibido, em detrimento de outros interlocutores.

Os vídeos 1, 2, 3, 4, e 5 não possuem edição ou cortes. Nas palestras dos vídeos 2 e 4, não há interação verbal da plateia com o orador, somente manifestações não verbais, em forma de risos ou palmas. Apenas na palestra do vídeo 3 são apresentadas perguntas da plateia ao empreendedor. A entrevista constante no vídeo 1 foi conduzida por um apresentador, em uma transmissão em TV aberta e posteriormente foi convertida para formato digital, para ser disponibilizada online. A entrevista constante no vídeo 5, foi guiada por dois apresentadores, em uma transmissão *online* ao vivo, que foi gravada e disponibilizada ao público para acesso posterior à transmissão. Já os vídeos 6 e 7, os quais são sequenciais, apresentam características de edição da sequência da gravação e não de edição do conteúdo; são vídeos informativos em que predomina o relato do empreendedor, sem plateia, porém disponibilizados para acesso *online*.

O conteúdo de todos os vídeos apresenta características individuais e biográficas do empresário, bem como aspectos do processo empreendedor e do desenvolvimento da organização, ou seja, do Grupo ABCD.

Para viabilizar a análise do conteúdo, foi realizada a transcrição integral do áudio de cada um dos vídeos. Optou-se por transcrevê-los para garantir o rigor científico da análise, para visualizar de forma sistemática o conteúdo verbalizado pelo orador e então, explorá-lo em forma de texto, a fim de categorizá-lo. O tempo total das gravações perfaz 3h37m, o que resultou em 97 páginas de transcrição literal.

### 3.2.2 Documentos

A etapa documental pode complementar a pesquisa no sentido de subsidiar os dados encontrados por outras fontes, corroborando a confiabilidade destes (MARTINS; THEOPHILO, 2009). Os documentos são registros realizados não com a finalidade de subsidiar uma pesquisa, porém, podem ser utilizados para este fim, sendo uma importante fonte de evidências (FLICK, 2009).

Neste sentido, a partir da análise dos vídeos já descritos no item 3.2.1, foram levantados fatos mencionados pelo empreendedor, como sua história e da fundação das empresas, o lançamento de novas unidades, as parcerias, as ações realizadas pelo grupo. A partir destes fatos, foi realizada a coleta dos dados secundários, ou seja, pelos documentos que permitam encontrar mais detalhes sobre tais. Buscou-se por publicações em blogs, jornais eletrônicos, revistas eletrônicas e informações em páginas de sites institucionais, a partir das

buscas realizadas na plataforma Google, com o horizonte temporal desde 1962 até 2020. Embora o Grupo ABCD só tenha sido fundado em 1999, o empreendedor menciona fatos que remontam a períodos anteriores a fundação, para fundamentar aspectos do nível individual que antecedem a criação da organização, mas não deixam de se relacionar a ela.

As pesquisas foram realizadas a partir das seguintes palavras-chave, as quais foram selecionadas de acordo com o discurso do empreendedor nos vídeos e das categorias de análise deste estudo: “ Fundador do Grupo ABCD empreendedorismo”; “Grupo ABCD empreendedorismo”; “Ação beneficente Grupo ABCD”; “História Grupo ABCD”; “Identidade Grupo ABCD”; “Identidade fundador Grupo ABCD”; “Conhecimento Grupo ABCD”; “Conhecimento fundador Grupo ABCD”; “Expansão Grupo ABCD”; “Tomada de decisão Grupo ABCD”; “Exposição ao risco Grupo ABCD”; “Parcerias Grupo ABCD”; “Situações Inesperadas Grupo ABCD”. A partir do título dos links resultantes da busca eletrônica, que se relacionavam de fato com estas palavras-chave, foram selecionados 180 documentos.

Estes documentos foram lidos em sua integralidade e selecionados de acordo com os critérios estabelecidos por Scott (1990): a) autenticidade (o documento é genuíno e de origem inquestionável); b) credibilidade (o documento não contém erros ou distorções); c) representatividade (o documento é típico do seu tipo); d) significação o documento é claro e compreensível. A partir desta análise optou-se pela utilização de apenas 98 documentos, os quais se encontram elencados no apêndice A deste estudo.

Para análise do conteúdo, os documentos selecionados foram organizados em ordem cronológica de publicação e relacionados com os acontecimentos mencionados nas transcrições dos vídeos das palestras e entrevistas do empreendedor.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE E CATEGORIAS DE ANÁLISE

O método de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo, composto por um conjunto de técnicas analíticas das comunicações, com vistas a obter, por meio de procedimentos objetivos e sistematizados de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, sejam eles qualitativos ou quantitativos, que permitam a inferência de conhecimentos relacionados a tais mensagens (BARDIN, 2011).

Deste modo, os dados obtidos a partir da transcrição dos vídeos e dos documentos analisados, foram triangulados e analisados por meio da análise de conteúdo, realizada manualmente, a partir das categorias de análise definidas nesta sessão. Foram realizadas as três fases: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011), com a finalidade de identificar as dimensões e categorias de análise nos dados do caso em estudo.

Quadro 8 – Categorias de Análise

Dimensões	Categorias	Definição Constitutiva	Definição Operacional	Nível de Análise
Meios	Identidade	Meios relacionados ao aspecto individual do empreendedor.	Foi definido quem era o empreendedor a partir da análise de menções individuais nas fontes primárias e secundárias.	Individual
	Conhecimento e Habilidades	Meios relacionados aos conhecimentos e habilidades do empreendedor.	Foi definido como o empreendedor obteve conhecimentos e habilidades relativas à culinária e gastronomia, a partir de menções nas fontes primárias e secundárias.	Individual
	Rede de Contatos	Determinação da rede de contatos inicial do empreendedor.	Foram definidos os indivíduos essenciais para o início do negócio a partir das menções do empreendedor nas fontes primárias.	Individual
	Ciclo de Expansão de Recursos	Acesso a novos meios após a criação do negócio.	Foi descrita como ocorreu a redefinição dos objetivos a partir da existência de novos meios, com base em menções nas fontes primárias e secundárias.	Individual/ Organizacional
Lógica de Tomada de Decisão	Raciocínio <i>Effectual</i>	Lógica de tomada de decisão empreendedora não preditiva - lógica <i>effectual</i> .	Foi descrita como ocorreu a orientação por meios e a definição de objetivos e metas no processo empreendedor com base nas fontes primárias.	Individual
	Visão de futuro	Visão criativa com relação ao futuro da organização.	Foi descrito o modo como o empreendedor e a organização concebem a perspectiva de futuro com base nas fontes primárias.	Individual/ Organizacional
	Ação Humana	Visão relacionada à ação humana como capaz de moldar a realidade.	Foi descrito o modo como o empreendedor e a organização age moldando o seu mercado, com base nas fontes primárias e secundárias.	Individual/ Organizacional
Exposição ao Risco	Perdas Toleráveis	Predisposição à exposição ao risco de perder os recursos investidos no negócio.	Foi descrito aquilo que o empreendedor e a organização estavam dispostos a perder em vez de investir no início do negócio, com base nas fontes primárias e secundárias.	Individual/ Organizacional
	Análise de Exposição ao Risco	Exposição ao risco após a consolidação do negócio.	Foi descrita como ocorre a análise de exposição ao risco nos tempos atuais com base nas fontes primárias e secundárias.	Individual/ Organizacional
Parcerias	Relacionamentos Internos e Externos	Parceiros envolvidos na criação e desenvolvimento da organização.	Foi descrita como se deu a negociação e a contribuição de todos e quaisquer interessados que estavam dispostos a assumir compromissos reais com o projeto com base nas fontes primárias e secundárias.	Individual/ Organizacional
	Comprometimento dos Parceiros	Nível de comprometimento parceiros com a organização.	Foi descrito como foi e como é o comprometimento dos parceiros com base nas fontes primárias.	Individual/ Organizacional
	Novos Parceiros	Critérios para o estabelecimento de novas parcerias.	Foi descrita como ocorre a busca por novos parceiros com base nas fontes primárias e secundárias.	Individual/ Organizacional
Situações Inesperadas	Contingências Internas e Externas	Como a empresa/o empreendedor reage às situações inesperadas.	Foi descrita a reação (proatividade ou reatividade) da organização perante as mudanças e contingências no ambiente interno e externo com base nas fontes primárias e em fontes secundárias.	Individual/ Organizacional

Fonte: elaborada a partir de Sarasvathy (2001a; 2001b; 2008).

As dimensões e categorias foram definidas considerando os construtos da Teoria *Effectuation*. As dimensões foram dispostas no sentido de organizar as categorias de análise em blocos similares. Assim, as categorias foram definidas a partir de sua relação com as dimensões, sendo que cada uma aborda pontos diversos das definições teóricas.

Com relação às dimensões “Meios”; “Exposição ao Risco”; “Parcerias”; “Situações Inesperadas”, estas se referem aos construtos relativos aos “Princípios *Effectuation*” e “Fluxo *Effectuation*”. Estes construtos são indissociáveis, portanto, suas categorias foram definidas em conjunto e posteriormente, a partir das respostas, poderão ser identificados ambos: tanto o princípio, quanto o fluxo.

A dimensão “Meios” relaciona-se ao princípio “pássaro na mão (*bird-in-hand*)” e à etapa do fluxo *effectuation* também denominada meios. Esta dimensão apresenta o detalhamento dos meios constantes na categoria raciocínio *effectual*. Deste modo, a categoria “identidade” busca descrever quem era o empreendedor; a categoria “conhecimento” busca definir o que ele sabia fazer; a categoria “rede contatos” define quem o empreendedor conhecia e que foram essenciais para o início do negócio; a categoria “ciclo de expansão de recursos” busca identificar os novos meios aos quais a empresa teve acesso após sua consolidação e a criação de novos objetivos a partir destes.

Vinculada ao construto teórico “Lógica *Effectual*”, a dimensão “Lógica de Tomada de Decisão”, aloca as categorias: “raciocínio *effectual*”; “visão de futuro” e “ação humana”, as quais buscam identificar a lógica *effectual* de orientação pelos meios, a visão criativa e a visão da capacidade humana de moldar a realidade

A dimensão “Exposição ao Risco” está relacionada ao princípio das perdas toleráveis (*affordable-loss*), identificada com uma categoria de mesmo nome. Aliada a esta dimensão, a categoria “análise de exposição ao risco”, busca observar como a empresa tolera o risco após a consolidação do negócio.

Já a dimensão “Parcerias” aloca a categoria “Relacionamentos Externos”, a qual visa identificar e descrever como se deu a negociação com todos e quaisquer interessados, já descritos na rede de contatos do empreendedor, que estavam dispostos a assumir compromissos reais com o projeto. Na categoria “Comprometimento dos Parceiros”, o foco é analisar como os parceiros se envolveram e se comprometeram com o negócio. Por sua vez, a categoria “Novos Parceiros” busca descrever como ocorre a busca por novos parceiros e quais são os critérios utilizados nesta seleção.

A dimensão “Situações Inesperadas” abrange a categoria “contingências” e se relaciona à identificação de como a empresa reage (proativamente ou reativamente) perante as mudanças e contingências no ambiente interno e externo.

### 3.5 SÍNTESE DO MÉTODO DE PESQUISA

O quadro 9 apresenta a síntese do método de pesquisa, proporcionando uma visão holística dos principais pontos a serem considerados para que o estudo atinja o que propõe.

**Quadro 9** – Síntese do Método de Pesquisa

Elemento	Descrição
<b>Teoria de Base</b>	Teoria <i>Effectuation</i>
<b>Autor Seminal</b>	SARASVATHY, S.
<b>Problema de Pesquisa</b>	Como a Teoria <i>Effectuation</i> explica a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD?
<b>Objetivo Geral</b>	Compreender o processo empreendedor da fundação e desenvolvimento organizacional do Grupo ABCD a partir da Teoria <i>Effectuation</i> .
<b>Objetivos Específicos</b>	a) Identificar a lógica <i>effectual</i> no contexto do processo empreendedor; b) Relacionar os princípios da lógica <i>effectual</i> aos acontecimentos do processo empreendedor; c) Descrever o fluxo de criação do empreendimento de acordo com a lógica <i>effectual</i> .
<b>Características da Pesquisa</b>	Abordagem qualitativa – Estudo de Caso – Natureza descritiva e interpretativa.
<b>Unidade de Análise</b>	Processo Empreendedor da Fundação e Desenvolvimento do Grupo ABCD
<b>Nível de Análise</b>	Multinível – Individual e Organizacional
<b>Instrumento de Pesquisa</b>	Múltiplas fontes de evidência: vídeos e documentos.
<b>Dados Primários</b>	Vídeos de entrevistas e palestras.
<b>Dados Secundários</b>	Documentos: publicações em blogs, jornais eletrônicos, revistas eletrônicas e informações em páginas de sites institucionais
<b>Análise de Dados</b>	Análise de Conteúdo – Bardin (1977)
<b>Categorias Analíticas</b>	<p><b>Dimensão Meios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade</li> <li>• Conhecimento e Habilidades</li> <li>• Rede de Contatos</li> <li>• Ciclo de Expansão de Recursos</li> </ul> <p><b>Dimensão Lógica de Tomada de Decisão <i>Effectual</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raciocínio <i>Effectual</i></li> <li>• Visão de Futuro</li> <li>• Ação Humana</li> </ul> <p><b>Dimensão Exposição ao Risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdas Toleráveis</li> <li>• Análise de Exposição ao Risco</li> </ul> <p><b>Dimensão Parcerias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamentos Internos e Externos</li> <li>• Comprometimento dos Parceiros</li> <li>• Novos Parceiros</li> </ul> <p><b>Dimensão Situações Inesperadas/Mudanças Ambientais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contingências Internas e Externas</li> </ul>

Fonte: elaborado a partir da metodologia da pesquisa.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS DO CASO

Neste capítulo foram apresentadas e discutidas as evidências do caso do Grupo ABCD. Com a intenção de introduzir elementos essenciais à compreensão desta pesquisa, no subitem 4.1 foi apresentada uma breve contextualização da organização. Em sequência, no subitem 4.2 foram apresentadas as evidências do caso: realizou-se a abordagem dos aspectos individuais (empreendedor) e organizacionais (empreendimento) do caso em estudo: foram efetuadas as análises a partir das múltiplas fontes de evidências – vídeos e documentos, em uma perspectiva cronológica dos acontecimentos, correlacionando-os às dimensões e categorias de análise da pesquisa. No subitem 4.3, foi realizada a análise das evidências do caso: a partir da contextualização e dos itens destacados nas dimensões e categorias de análises, foi delineado o Fluxo Dinâmico *Effectuation* aplicado ao caso do Grupo ABCD.

A partir do disposto nestes tópicos, buscou-se demonstrar como a Teoria *Effectuation* explica a fundação e desenvolvimento do Grupo ABCD, conforme a questão norteadora do estudo e o seu objetivo geral. Todas as menções teóricas neste capítulo se relacionam à Sarasvathy (2001a; 2001b; 2008).

##### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO: GRUPO ABCD

Fundado e comandado por um empresário do interior do estado do Paraná, o Grupo ABCD possui 175 restaurantes no Brasil, incluindo o Empreendimento A (1999), Empreendimento B (2005), Empreendimento C (2017), Empreendimento D (2018). As marcas que compõem o Grupo ABCD atualmente, bem como seus segmentos de atuação encontram-se relacionadas no quadro a seguir:

**Quadro 10** – Empreendimentos/Marcas do Grupo ABCD

Empreendimentos/Marcas	Ano de Criação	Segmento/Conceito	Nº de Unidades
A	1999	Étnico	1
B	2005	<i>Casual Dining</i>	129
C	2017	<i>Fast casual</i>	39
D	2018	<i>Fast food</i>	6
<b>Total de unidades considerando as 4 marcas</b>			<b>175</b>

Fonte: dados primários e secundários do estudo.

As quatro marcas do grupo apresentam conceitos diferentes. O Empreendimento A, primeiro empreendimento do grupo, fundado em 1999, possui conceito étnico e como menu principal a culinária Polonesa e Ucraniana; este restaurante não possui outras unidades (EMPREENDIMENTO A, 2020).

A segunda marca surge em 2005: o Empreendimento B. Com o menu principal composto por *cheseburgueres*, carnes e porções, com o conceito *casual dining* (atendimento em mesas e em ambiente exclusivo), expandiu-se por vários estados do Brasil e atualmente possui 129 unidades. Neste conceito, a rede possui diferentes propostas: Empreendimento B *Steakhouse* (restaurante com cardápio variado e ambiente de restaurante); Empreendimento B *Burger* (cardápio compacto e ambiente de consumo compartilhado na praça de alimentação dos shoppings centers); Empreendimento B *Container* (containers situados em pontos estratégicos, como rodovias de alto tráfego, com cardápio compacto e ambiente exclusivo). Apenas um dos restaurantes do Empreendimento B difere destes três conceitos: o primeiro restaurante, com cardápio e atendimento exclusivo, somado a uma adega de vinhos (EMPREENDIMENTO B, 2020).

Já em 2017, foi criado o Empreendimento C, com o menu principal composto por *smash burgers*<sup>7</sup> e sanduíches, a partir do conceito *fast casual*: há um ambiente exclusivo para consumo, porém não ocorre o atendimento em mesas. O cliente realiza o seu pedido em totens de autoatendimento disponíveis na unidade ou via aplicativo *online*. Esta marca está em expansão e atualmente possui 29 unidades pelo Brasil (EMPREENDIMENTO C, 2020).

Em 2018 surge o Empreendimento D, cujo cardápio se constitui pela releitura de sanduíches mundialmente famosos, com o conceito de *fast food*: o pedido é feito em totens de autoatendimento ou via aplicativo online. O serviço é rápido devido à padronização do menu; o ambiente para consumo dos alimentos é compartilhado com a praça de alimentação do shopping em que a unidade está instalada. Esta marca atualmente possui 6 unidades e se encontra em processo de expansão (EMPREENDIMENTO D, 2020).

Ainda em 2018, o fundador lançou o Empreendimento E, a partir do conceito de *fast food*, com o menu composto de apenas um prato: lombinho à parmegiana. Porém, como se tratava apenas de uma experiência e a rentabilidade do negócio não atendeu às expectativas, as atividades foram descontinuadas em 2019 (EMPREENDIMENTO E, 2020).

Também em 2018, foi fundado o Empreendimento F, novamente com o conceito *fast food*, com o menu composto por *cheseburgueres* em diferentes tamanhos e em preços reduzidos, quando comparados com os outros estabelecimentos do grupo. No entanto, esta marca impactou no retorno esperado de outra marca da empresa, o Empreendimento C, compondo uma relação de canibalismo, ou seja, o desempenho de uma marca afetou outra marca do mesmo grupo. Deste modo, as atividades foram descontinuadas e o cardápio da marca

---

<sup>7</sup> *Smash Burgers* – Hamburger de menor tamanho e achatado diretamente na chapa.

F passou a integrar o cardápio da marca C, a qual se encontrava em fase de expansão mais desenvolvida, com mais unidades distribuídas pelo país (EMPREENHIMENTO F, 2020).

Cabe ressaltar que o Grupo ABCD não trabalha com o modelo de negócio de franquias, como frequentemente veiculado. Inicialmente, na expansão das primeiras unidades dos restaurantes do Empreendimento B, o empresário realizou a venda de algumas franquias, porém, constatou que se desejasse manter seu o padrão de qualidade, não seria adequado adotar esta estratégia de expansão. Deste modo, passou a trabalhar com o formato de sociedade: todas as unidades das diferentes marcas do grupo possuem o fundador do grupo como sócio majoritário, juntamente com um sócio gestor, celetista, que recebe dividendos do negócio, como destaca o empreendedor (PARANÁ BUSINESS, 2012; BOM GOURMET, 2018).

Com estrutura de produção verticalizada e compartilhada por todas as marcas, o grupo produz a maior parte de sua matéria-prima por meio da agricultura orgânica; o que não produz é acompanhado por sistemas de controle de procedência e qualidade; realiza a industrialização dos insumos que utiliza no preparo das refeições nos restaurantes em uma planta industrial, denominada Cozinha Central, na cidade de Ponta Grossa-PR; realiza o transporte rodoviário e aéreo, com frota própria, dos produtos já industrializados para os pontos de distribuição e transformação; realiza o preparo e comercialização das refeições em seus restaurantes, de acordo com cada conceito, os quais possuem padronização arquitetônica e de design, que funcionam com identidade visual das marcas. Logo, as atividades da organização envolvem os três setores da economia: a indústria, o comércio e a prestação de serviços (EMPREENHIMENTO A, 2020; EMPREENHIMENTO B, 2020; EMPREENHIMENTO C, 2020; EMPREENHIMENTO D, 2020).

Atualmente, sua sede administrativa é situada na cidade de Curitiba-PR. Seu fundador atua como empresário e *chef*, amparado por uma equipe multiprofissional. Por não ser adepta à terceirização, a organização conta com profissionais de diversas áreas que dão suporte operacional, tático e estratégico. Estima-se que em 2020, o número de colaboradores vinculados ao grupo perfaz o número de 6.000 a 7.000 funcionários (EMPREENHIMENTO B; EXPOGESTÃO, 2017).

Apresentadas as características essenciais para a contextualização do campo de estudo, o processo empreendedor da fundação e desenvolvimento do grupo será explorado, considerando a base teórica do estudo, as categorias analíticas e os fatos relacionados às organizações em estudo.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS DO CASO - ASPECTOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS NO CASO DA FUNDAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO GRUPO ABCD

Este subitem abrange dois objetivos específicos do estudo. Deste modo, buscou: a) identificar a lógica *effectual* no contexto do processo empreendedor; b) relacionar os princípios da lógica *effectual* aos acontecimentos do processo empreendedor.

Inicialmente, ao realizar a análise das fontes de evidência, identificou-se a sequência de acontecimentos relacionadas ao empreendedor, à fundação e ao desenvolvimento da organização, por meio da análise dos vídeos de entrevistas e suas palestras. A partir da identificação dos fatos relevantes, realizaram-se buscas documentais para a confirmação das informações e obtenção de detalhes sobre os fatos mencionados pelo empreendedor nos referidos vídeos.

Esta pesquisa foi desenvolvida considerando os acontecimentos em sua cronologia: as categorias de análise e construtos teóricos foram **destacados e grifados no texto** conforme sua correlação com os fatos e fontes de evidência. Ao final da exposição destas e de sua análise relacionada à teoria de base, apresentou-se o quadro com a síntese dos acontecimentos relevantes na trajetória do empreendedor e dos empreendimentos.

No fim do texto foram realizadas considerações sobre comentários não relacionados a uma ordem cronológica específica, mas que se relacionam ao pensamento do empreendedor durante toda a trajetória individual e organizacional.

Ao analisar a história da fundação e desenvolvimento do Grupo ABCD, nota-se a fusão dos acontecimentos relacionados à figura do empreendedor e do empreendimento. Neste sentido, para abordar o processo empreendedor do grupo sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*, cabe remontar à perspectiva de análise multinível: individual e organizacional. Os construtos desta teoria permitem observar elementos tanto dos aspectos individuais do empreendedor, quanto dos aspectos organizacionais da rede.

Sarasvathy (2008) destaca que um indivíduo não nasce empreendedor: estes se desenvolvem a partir de suas experiências. Neste sentido, esta análise se inicia a partir da apresentação da trajetória do fundador do Grupo ABCD, contemplando os aspectos individuais que influenciaram nas suas características empreendedoras e culminaram na gênese da organização.

Segundo Sarasvathy (2001a; 2001b; 2008) tais aspectos individuais estão relacionados aos **meios disponíveis no momento de criação do negócio: identidade**, ou seja, quem era/é o empreendedor; **conhecimento e habilidade do empreendedor**: o que ele sabia fazer e quem

era sua **rede de contatos inicial**, a qual foi importante para a fundação da organização. Assim, serão explorados os aspectos que definiram quem era/é o empreendedor; como foi a obtenção do conhecimento e das habilidades que culminaram na origem da organização; bem como, os aspectos relacionados aos contatos importantes naquele momento.

O fundador da empresa nasceu em 29 de março de 1962, no Município de Prudentópolis-PR. Descendente de poloneses, filho de um madeireiro e de uma dona de casa, teve sua infância compartilhada, vivendo com seus pais e avós.

Quanto tive um ano e meio, minha mãe não tinha muito recurso, não tinha naquele tempo babá, não tinha muita ajuda, minha mãe me levou para a fazenda do meu avô, pai dela e da minha avó, a Isabel, mãe dela e eu fiquei morando na fazenda deles em Ponta Grossa [...]. A grande vantagem de eu ter ido morar com o meu avô é que ele tinha uma fazenda, ele tinha um açougue na fazenda e minha avó tinha uma bodega na fazenda [...] E meu avô era muito bom, descendente de polonês, isso é uma característica dessa região do leste da Europa, de embutidos e defumados... meu avô era campeão para fazer linguiça defumada, bacon, charque né, ele era muito bom e eu aprendi desde pequeno, fazer com ele na fazenda e com isso, eu aí acabei, tendo a felicidade de ter duas mães e dois pais [...]. E eu peguei gosto por essa, pela boa mesa, por comer bem, por estar trabalhando na fazenda com os produtos que ele fazia (EXPOGESTÃO, 2017).

[...] É, meu... minha mãe, a gente no interior de origem polonesa e ucraniana, então esse lado de a gente sempre valorizou muito a comida, eu sempre comi muito bem, minha mãe sempre foi uma excelente cozinheira, é até hoje a melhor cozinheira que eu já conheci, e meu pai era um exímio assador de carne [...] (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

A vivência com seus avós lhe proporcionou as primeiras experiências relativas à preparação artesanal de alimentos e ao comércio; com relação à convivência com seus pais, demonstra a referência de excelência na cozinha, de bons cozinheiros. Logo, as relações familiares auxiliaram o empreendedor a formar a sua percepção individual de paladar, do que ele concebe como boa gastronomia, desde sua infância.

O empreendedor cursou o ensino fundamental e médio no município de Prudentópolis, em um colégio católico; em 1980, ingressou no ensino superior, no curso de direito, na Universidade Fundação Karnig Bazarin - FKB Itapetininga, no estado de São Paulo. Em 1982, candidatou-se à vereador da Câmara Municipal de Prudentópolis, para o mandato de 1983-1988, renunciando ao cargo pouco tempo depois (CAMARA MUNICIPAL DE PRUDENTOPOLIS, 2020).

Bom, toquei minha vida em Prudentópolis, estudei em colégio de freiras... Prudentópolis é uma cidade muito religiosa, foi quando eu fiz faculdade de Direito e tava fazendo faculdade de Direito ainda, naquele idealismo de um universitário de Direito, eu acabei sendo candidato a vereador com 20 anos, eu me emancipei para ser candidato, com 20 anos eu me elegi vereador e tive duas grandes alegrias na vida política: o dia em que eu me elegi vereador e um ano e meio depois que eu renunciei à Câmara de Vereadores, aquilo decididamente não era para mim. [...] Daí renunciei

à Câmara, não quis ser político... Advogado, me formei, também não gostei. (EXPOGESTÃO, 2017).

Aos 20 anos, [...] elegeu-se vereador de Prudentópolis, a cidade paranaense cheia de cachoeiras com hoje 50 mil habitantes em que seu bisavô foi o primeiro prefeito. Aos 22, renunciou ao mandato, completamente “decepcionado” com a política e a prática legislativa. “Eu não fazia qualquer diferença” [...] (PASCOWITCH, 2018).

Com relação à construção de sua **identidade** e acesso ao **conhecimento**, o fundador teve acesso à educação formal, incluindo a formação superior. Esta formação lhe fomentou o desejo de seguir carreira política, o qual foi frustrado após a sua eleição, por incompatibilidade relativa às suas perspectivas idealizadas da função pública. Quando se graduou em Direito, também optou por não trabalhar como advogado ou em outras áreas correlatas.

Após estas experiências, passou a trabalhar como madeireiro, auxiliando seu pai. Durante um tempo, o trabalho ocorreu com a parceria familiar, até que após alguns meses, em 1984, acumulou um certo montante em dinheiro, pediu a doação de algumas ferramentas ao seu pai e então decidiu ir para a Amazônia, para seguir suas atividades de madeireiro individualmente.

Meu pai era madeireiro, eu trabalhava com ele, daí passei, trabalhei com meu pai um ano, mas meu pai tinha os problemas [...]. E aí, de qualquer maneira, em uma dessas baixas, eu já estava com ele há um ano na serraria e falei pra ele: “me dá aí umas máquinas que você tem”. Ele tinha lá uma serra fita, umas maquininhas velhas e um caminhão, tinha um Ford F600 e ele me deu aquelas máquinas. Eu tinha 8 salários mínimos de dinheiro [...] fui embora para a Amazônia, fui morar em Rondônia. Cheguei lá, eu montei uma serraria [...] emprestei dinheiro do meu vizinho para terminar a madeireira, enfim, toquei minha vida na Amazônia, fiquei 15 anos morando na Amazônia (EXPOGESTÃO, 2017).

Este acontecimento demonstra o início da formação da identidade empreendedora do fundador do grupo: contrariou as expectativas relativas à sua formação superior de seguir a carreira do Direito, arriscou-se indo morar em outro estado, montou seu primeiro negócio, uma serraria. Contou com auxílio de uma parceria: um vizinho que lhe emprestou dinheiro para finalizar sua madeireira na Amazônia, fato que evidencia a existência de figuras que lhe auxiliaram na consecução de seus objetivos desde antes das atividades relacionadas à gastronomia.

O município escolhido pelo empreendedor para executar suas atividades madeireiras foi Machadinho D’Oeste, no estado de Rondônia, cidade com poucos habitantes e infraestrutura precária, na qual residiu entre 1984 a 1999. Neste período, constituiu sua família e teve duas filhas; enfrentou diversas dificuldades, desde à inexistência de restaurantes na cidade, até a repetidas infecções por malária e dengue, por ele e seus familiares.

É, eu vivi na Amazônia durante 15 anos, no meio da floresta, em uma cidade chamada Machadinho d' Oeste, que tinha lá, 3 mil pessoas. É ... eu, eu venho de uma família que sempre comeu muito bem [...]. E quando eu fui embora para Rondônia, a minha mãe não foi junto e eu não tinha muita alternativa, não tinha lugar para comer, não tinha restaurante, evidentemente numa cidade de 3 mil pessoas, não tinha o que fazer, então eu passei a cozinhar [...]. Então nisso eu comecei a ter habilidade com o fogão e acabei gostando de cozinhar. Então essa é minha história de como eu comecei a cozinhar, sozinho, autodidata, tendo aí sempre a referência do que é a boa comida” (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2012).

Nos 15 anos que viveu em Rondônia e distante de sua família, [...] criou o hábito de cozinhar. “Naquela época, não havia restaurantes lá, tive que me virar e fazer a minha própria comida, mas foi aí que peguei gosto pela coisa, fui entendendo as técnicas de cozinhar e desenvolvi habilidades”, comenta. O chef conta que tinha necessidade de comer bem, segundo ele, isso era algo que foi ensinado por sua família, “Venho de uma família que sempre comeu muito bem. A minha mãe é uma excelente cozinheira, meu pai, um ótimo apreciador de carnes. O meu avô tinha uma fazenda, assim acabei tendo muito contato com isso e criando uma noção pela minha referência familiar. Desenvolvi muito bem essa percepção de sabores e aprendi a não comer por comer”, explica (FUNDADOR..., 2013).

Evidencia-se na fala do empreendedor o início do seu relacionamento com a cozinha. Em uma situação de necessidade, de forma autodidata, passou a cozinhar e durante os 15 anos de prática, a partir das suas referências gastronômicas familiares, adquiriu **conhecimento, habilidades culinárias** e passou a gostar da atividade. Outro ponto mencionado pelo empreendedor foi o desenvolvimento de suas habilidades relacionadas à realização de reparos em geral, bem como, sobre como agir em situações não esperadas.

Eu aprendi a cozinhar em Rondônia, vim embora em 1999 (...) foram 15 anos muito duros, que eu acho que aí tá a minha grande escola, eu acho que a gente aprende na dificuldade, na facilidade dificilmente alguém aprende alguma coisa, aprende na dificuldade, digo, quanto mais apanhar, mais engrossa o lombo, vai ficando mais forte e a pessoa vai aprendendo mais (ESCOLA DE CRIATIVIDADE, 2012).

Nesses 15 anos, eu cozinhei o tempo inteiro, foi duas coisas que a Amazônia me trouxe de muito bom. [...] Outra coisa que eu aprendi na Amazônia, foi a me virar. Eu aprendi a me virar, tipo é, me dá um rolo de arame, um alicate e um durepox e eu me viro. [...] E enfim, isso, o que eu aprendi mais na Amazônia foi cozinhar e me virar. (EXPOGESTÃO, 2017)

Deste modo, sua fala denota a maneira como concebe as **situações inesperadas, as contingências**: as observa como oportunidades para aprendizado e desenvolvimento pessoal e as considera importantes na formação de suas características que o levaram a empreender, ao encontro do proposto pela Teoria *Effectuation*.

Em 1999, após questões relacionadas a saúde de sua família na Região Norte, pela mudança no cenário de exploração da madeira e por sentir falta da vida na Região Sul do país, retornou ao Paraná e estabeleceu residência no município de Curitiba. Tornou-se *trader* no setor madeireiro e passou a exportar madeira para diversos países.

Bom, é senti falta de casa, vim embora em 1999, fui em 1984, 1999 vim embora, 15 anos de Amazônia e eu vivia lá mesmo, não é que eu vinha volta e meia... eu vinha só no Natal e vivia lá. Senti falta de cozinhar, mudei um pouquinho a minha profissão, ao invés de eu ser serrador, de ser madeireiro, que serrava a madeira, eu virei trader... eu comprava madeira e vendia, exportava no mundo, pois eu já tinha um conhecimento muito grande de toda a Amazônia com os 15 anos que vivi lá, eu já exportava. Eu fui o primeiro exportador de Rondônia. Que na época era muito difícil, isso era num grupo muito fechado só empresas muito grandes então, só depois que consegui ser o primeiro exportador, então conheci esse ramo. Vim embora para Curitiba em 1999 e Curitiba porque eu morava em Prudentópolis, que dá 200km de Curitiba e é perto da minha cidade, e o porto de Paranaguá é 100 km de Curitiba, onde eu fazia os embarques (EXPOGESTÃO, 2017).

E então, eu vim embora, mudei para Curitiba e quando eu vim pra cá, eu tive um... eu era madeireiro, mudei como madeireiro, deixei minha madeireira lá, acabei quase me desfazendo do negócio lá e acabei sendo trader... eu comprava madeira da Amazônia, tanto na Amazônia brasileira, quanto no Peru, na Bolívia e vendia no mundo... eu fazia isso, então eu comprava e vendia (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2013).

Com a experiência adquirida em três gerações de madeireiros, [...] diretor, sabe como ninguém da importância que o bom relacionamento entre comprador e vendedor deve ter. Prova disso está no fato que a Marine Box tornou-se, em menos de dois anos de existência, a mais importante empresa de agenciamento neste segmento da América do Sul (ENCONTRO..., 2001).

A partir das evidências apresentadas, observa-se o pioneirismo relacionado à exportação de madeira no estado de Rondônia, elementos que demonstram seu ímpeto empreendedor já no setor madeireiro. O local de retorno para o Paraná também foi estratégico, conforme destacado em sua fala: Curitiba é próxima de sua cidade natal, Prudentópolis, bem como do porto de Paranaguá, para a realização das atividades de *trader*. Outro ponto relevante é a empresa de *trading* do setor madeireiro fundada pelo empresário em 1999, a qual, tornou-se referência na América do Sul neste ramo, o que destaca suas **habilidades** empreendedoras anteriores à fundação do Grupo ABCD.

Quando retornou ao Paraná, após 15 anos cozinhando diariamente, o empresário sentiu falta de suas atividades culinárias. Preparava jantares para os amigos em sua casa e começou a se sentir atraído pela possibilidade de abrir um restaurante, para dar continuidade ao seu *hobby* de cozinhar.

Senti falta de cozinhar... tava tudo bem com a minha profissão, tava tudo bem com esse ramo de madeira, tava ganhando dinheiro, tava bem, senti falta de cozinhar... cozinhei durante 15 anos e aí eu convidava meus amigos para irem na minha casa, a noite eu fazia um jantar, os meus amigos iam jantar e o problema é que esse jantar se estendia muito, durava muito e ia lá até meia noite, uma hora da manhã. [...] Então, de qualquer maneira, os meus amigos não iam embora e eu ia dormindo mais tarde, eu resolvi, “sabe o que, isso aí não tá dando certo, eu vou fazer um restaurante” e aí eu vou estar no restaurante, convido meus amigos para irem ao restaurante, que por sinal, vão pagar, mas a hora que eu quiser ir embora, eu vou embora, é um restaurante, não era a minha casa [...] (EXPOGESTÃO, 2017).

Eu ia sempre em restaurante, sempre gostei de comer muito bem, quando tava aqui ia num restaurante [...]. E aí eu ia lá e eu fiz aquela conta que todo mundo faz quando

abre o restaurante, contava lá, “acho que aqui tem cem pessoas, pô o cara cobra trinta e cinco cada prato, então tá vendendo três mil e quinhentos... pô esse macarrão dos caras aí custa um real aí só trigo e água e um pouquinho de ovo e custa um real, esse cara tá ganhando desses três e quinhentos, ele tá ganhando três mil pô”. Aí se faz... multiplica por trinta, “pô isso dá muito dinheiro, eu vou abrir um restaurante também que é muito bom”. Aí claro esse foi... essa foi a pesquisa e a conta que eu fiz. Evidentemente que esqueci do... noventa e noventa por cento, não, esqueci o... o CPV, que é o custo de produtos vendidos, que é mão-de-obra nosso tá em torno aí de trinta por cento, então trinta por cento é... é o trigo e o ovo dele, setenta por cento são outros custos. E aí evidentemente que a conta não é essa né, você tem... mil coisas (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

A partir do exposto, observa-se que a afinidade do empreendedor com o setor gastronômico se iniciou em decorrência de questões pessoais, relacionadas a sua **identidade**: as influências familiares relacionadas à culinária e gastronomia; o gosto pela cozinha adquirido a partir da prática e o desejo de reunir seus amigos. De forma secundária, cogitou a possibilidade de obter lucros com o restaurante, a partir de análises simples e informais, baseadas apenas em observações locais, sem cálculos precisos. A partir do trecho acima mencionado, da Record News Paraná (2014), pode-se depreender que o momento de análise da viabilidade do negócio foi movido pela imaginação e cálculos estimativos e não necessariamente, por um planejamento formal, alinhando-se ao **raciocínio não preditivo**, conforme perspectiva da Teoria *Effectuation*.

A partir dos elementos apresentados, os quais buscam demonstrar como foi a construção da **identidade** do empreendedor, o desenvolvimento de seus **conhecimentos e habilidades**, cabe realizar uma síntese, relacionando às dimensões e categorias de análise a que correspondem. Com relação à dimensão **Meios**, categoria **Identidade**, define-se **quem era** o empreendedor no momento de criação da primeira unidade do Grupo ABCD, o Empreendimento A, como:

- a) Descendente de poloneses, oriundo da cidade de Prudentópolis-PR, cuja população é predominantemente ucraniana e polonesa;
- b) Indivíduo com influências familiares em relação à culinária e gastronomia desde a infância;
- c) Graduado em direito e com uma breve experiência na esfera política;
- d) Empresário do ramo madeireiro – *trader*, atividade que financiou os investimentos em sua nova atividade no ramo dos restaurantes;
- e) Cozinheiro por *hobby*.

No que se refere à dimensão **Meios**, relacionada a categoria **Conhecimento**, destacam-se os **conhecimentos e habilidades** do empreendedor que possibilitaram a criação da empresa, ou seja, “**o que ele sabia fazer**”:

- a) Conhecimentos oriundos do convívio com os familiares (pais e avós), relativos à culinária e gastronomia – referência de paladar e do conceito de “boa mesa” e relativos à produção artesanal e comercialização de alimentos;
- b) Conhecimentos jurídicos, adquiridos por meio da educação formal;
- c) Conhecimentos empresariais e ímpeto empreendedor, bem como habilidades relacionais com clientes e funcionários, desenvolvidos empiricamente a partir de suas atividades no setor madeireiro;
- d) Conhecimentos, habilidades e técnicas culinárias e gastronômicas, adquiridos durante 15 anos de experiência na cozinha e autodidatismo.

Inicialmente inexperiente e sem contatos no ramo da gastronomia e dos restaurantes, o empreendedor pensava no negócio apenas baseado em sua paixão pela cozinha.

E eu resolvi fazer um restaurante, por hobby [...] sem nenhuma experiência, eu não conhecia absolutamente nada do ramo, nem amigo dono de restaurante eu tinha, então eu resolvi fazer um restaurante porque eu gostava de cozinhar e tinha passado todo esse tempo na Amazônia cozinhando [...] (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2013).

É... e aí quando eu fiz o restaurante tava tudo pronto, fui pra Prudentópolis, contratei meu pessoal e contratei todos os ucranianos que tinham lá, até porque tinham mais... eu acredito muito no pessoal do interior, eu acho que esse pessoal do interior tem uma... tem uma pegada mais forte, eu acho que esse pessoal é mais sofrido, porque é mais sofrido então as coisas são mais fáceis, eles enxergam as coisas pelo lado mais fácil (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Deste modo, ainda em referência à dimensão **Meios**, categoria **Rede de Contatos**, ou seja, “**quem o empreendedor conhecia**” no início do negócio, ressalta-se que este não possuía contatos formais relacionados ao setor de restaurantes, porém contou com o apoio de sua família, os quais tiveram influência fundamental na formação do cardápio e nos detalhes da fundação do Empreendimento A. Por ser oriundo de uma cidade com descendentes de poloneses e ucranianos, conhecer a população local e sua tradição culinária foi um fator determinante para realizar o processo de recrutamento e seleção no município de Prudentópolis-PR, deslocando os colaboradores até Curitiba-PR. Outros contatos que tiveram relação com a fundação do restaurante foram os amigos do fundador e os seus clientes da empresa do ramo madeireiro, os quais foram os primeiros frequentadores do estabelecimento. Logo, a rede de contatos essencial para o início do Grupo ABCD foi:

- a) Família;
- b) Colaboradores de Prudentópolis-PR;
- c) Amigos e clientes, relacionados às atividades no Setor Madeireiro.

Assim a partir de “**quem era**” o empreendedor, do que “**ele sabia fazer**” e de “**quem ele conhecia**”, da ação dirigida por meios para criação de um novo negócio, de acordo com **Princípio do Pássaro na Mão** (*bird-in-hand*), em detrimento de planejamentos formais e preditivos, a partir de uma lógica criativa que evidencia a categoria Raciocínio *Effectual*, em 1999, o fundador inaugurou o seu primeiro restaurante, denominado “Empreendimento A”, o qual trouxe a culinária eslava como menu principal. O restaurante era visto como *hobby* e não como negócio.

Em 1999 eu resolvi abrir Empreendimento A, que é o restaurante com as receitas da família, da minha mãe, da minha avó, um restaurante Polonês e Ucraniano (EXPOGESTÃO, 2017).

Quando eu voltei pra Curitiba, em noventa e nove, como madeireiro, eu resolvi abrir um restaurante por hobby. Única e exclusivamente por hobby. Quer dizer, eu gostava de cozinhar, vou abrir um restaurante e vou ter isso para me divertir. Foi o que aconteceu com o Empreendimento A, em 1999, nós abrimos (PARANA BUSINESS, 2012).

Com a insegurança na abertura do primeiro restaurante, o empreendedor optou por não cobrar dos clientes durante os primeiros meses. Solicitava apenas a opinião e a percepção da aceitação de suas receitas, dos pratos ofertados, da qualidade da comida.

A gente não tem segurança pra abrir, o que eu vou fazer? Aí digo, sabe o que? Pega o cardápio... colei uma... uma fita em cima da coluna de preço, digo, vamos abrir o restaurante, mas não vamos cobrar conta, porque nós não temos certeza se nós vamos... se, se nós vamos podemos queimar o filme agora, de repente nós vamos queimar com, com os clientes, os clientes vão vir aqui, nós vamos ter problema, colei uma fita em cima dos preços e aí quando chegava o cliente nós levava o cliente, “ó tá aqui o nosso cardápio, muito obrigado por ter vindo, é... você vai ver que não tem preço, a gente não tá cobrando nada porque nós não tamos seguro, tudo que nós queremos que você pague é o teu [...] feedback aí a tua, a tua opinião sincera do que nós fizemos e desculpa aí se der alguma coisa errada, [...] desculpa, mas nós não tamos seguro ainda” (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Abordando a categoria e o **Princípio das Perdas Toleráveis** (*Affordable-loss*), observou-se que o empreendedor mensurava muito mais aquilo que estava disposto a perder, em vez dos retornos que pretendia obter a partir da atividade. Logo, não efetuar cobrança inicial foi uma estratégia que funcionou para atrair clientes e gerou mídia espontânea para o negócio: jornais e revistas noticiaram o restaurante pela sua prática de não realizar a cobrança, o que o levou a ser notado e aclamado pela crítica. No entanto, o restaurante não tinha público após estas ações iniciais.

O restaurante foi um sucesso de crítica, mas foi um fracasso total de público, tipo não tinha gente, não tinha pessoas, eu errei, o primeiro erro que eu tive foi na escolha do ponto [...] mas foi sucesso de crítica, eu tinha um monte de matérias em jornais, etc., mas de público foi ruim. E o problema, estava exatamente no local que eu escolhi. Era um ponto muito ruim, porque de dia era uma maravilha, era muito bonito, mas a noite

nessa praça, só tinha prostituta e travesti e drogado, maconheiro e... tudo de ruim que tinha nessa praça. Essa foi outra lição que eu tive na vida: tem que fazer muita pesquisa [...] (EXPOGESTÃO, 2017).

E mas as pessoas não iam, tipo... nós tinha um movimento bom no restaurante domingo [...] o que mais me preocupava, eu achava que não era justo eu perder dinheiro todo mês, eu aguentava, eu era madeireiro [...] E aí é eu acabava pagando a conta do restaurante, mas só que aí eu pagava com gosto porque eu me divertia no restaurante, era meu *hobby*, quando eu abri eu abri por *hobby*, imaginando que pudesse ser um bom negócio mas era meu *hobby*, *hobby* tem que dar prejuízo se não der prejuízo é negócio, daí já não é hobby, mas porque isso é igual ter um barco, ter uma chácara, não vai dar lucro, vai dar prejuízo, dá prazer. E me dava prazer. É... eu trazia meus clientes que vinham do... da... da Amazônia toda, eu trazia meus clientes chineses, italianos, franceses que vinha recebia no restaurante [...] (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Fui tocando o restaurante, era *hobby*, fui tocando aquilo por *hobby*, eu digo “ah vou tocando, tá me dando prejuízo”, me incomodava um pouco, mas não era muito, o prejuízo não era muito grande, é, mas me incomodava porque eu tinha minhas pessoas trabalhando comigo e eu não tinha como oferecer uma oportunidade de carreira, nem de aumentar salário, como vai aumentar salário quando você está perdendo dinheiro... de qualquer maneira, vou tocando aí, quando vinham os meus amigos, eu levava no restaurante e estava tudo certo. É, e de qualquer maneira, hobby tem que dar prejuízo, porque se der lucro, é *business*, daí é negócio. Então, né, já que é *hobby* vamo tocando (EXPOGESTÃO, 2017).

O negócio gerava prejuízo desde a abertura das portas. Como não era sua atividade principal, pois o empreendedor continuou sendo *trader* na área madeireira, o restaurante era algo que permitia desenvolver seus conhecimentos, habilidades culinárias, ou seja, atividades que lhe eram prazerosas, deu continuidade ao empreendimento. O caixa do restaurante era mantido pelas atividades madeireiras e o empreendedor estava disposto a manter estas atividades mesmo investindo recursos financeiros de outro negócio, pois queria manter o seu *hobby* e os valores desembolsados ainda estavam dentro do limite de suas **perdas toleráveis**.

A maior dificuldade do negócio era proporcionar melhorias no salário e carreira dos funcionários, em decorrência da não lucratividade do negócio, o que gerava apreensão do fundador em relação ao **compromisso destes parceiros para com o negócio**, visto que não possuía condições para lhes oferecer um plano de desenvolvimento interno. Outro problema relacionava-se ao ponto mencionado pelo empreendedor, o qual era um crucial no quesito de não atração de clientes. Neste sentido, menciona-se a falta de pesquisa adequada para abertura do negócio, outra evidência das **ações não preditivas e sem planejamento formal**.

Mesmo com o prejuízo gerado pelo primeiro empreendimento e do ponto não ser adequado, o empresário passou a contemplar a ideia de abrir um novo restaurante, motivado pela otimização da sua força de trabalho e da resolução do problema com um estabelecimento vizinho, explorando as **contingências** sob a ótica de oportunidades.

Mas para resolver isso, no imóvel ao lado tinha um bar e teve um dia que deu até um tiroteio e tal, e eu acabei comprando esse imóvel desse bar e aí digo: vou abrir outro restaurante. Isso é sangue de empreendedor, quer dizer, “tô num lugar ruim, vou fazer de novo do lado, tipo, mas é sangue de empreendedor, o imóvel tá comprado, não vou deixar fechado, vou tocar pra frente” (EXPOGESTÃO, 2017).

A minha caixa tá trabalhando pouco, meu, meu, minha gerente tá trabalhando pouco, atendia muito pouca gente, tinha pouca... pouco movimento, meu manobrista manobra um carro por noite, então ele podia pegar mais um restaurante eu otimizaria essas contas, eu otimizoo as contas e toco pra frente [...] (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Neste ponto, observa-se a dimensão **Meios**, categoria **Ciclo de Expansão de Recursos**. Após criado o primeiro restaurante, com a estrutura de recursos humanos que já possuía e a partir da aquisição do imóvel vizinho, houve a **redefinição das metas móveis** a partir destes **meios** já existentes, estimulando a criação não só de um novo restaurante, mas de uma nova marca.

Cabe evidenciar também que a partir desta ação, a empresa passou a moldar o mercado em uma região que era considerada um “ponto ruim”. Assim, com relação à dimensão **Lógica de Tomada de Decisão**, categoria **Ação Humana**, a organização buscou exercer influência no mercado, transformando a região em que se instalou, atraindo outros negócios para as proximidades e ocasionando maior fluxo de clientes. Outra dimensão que emerge neste contexto é a das **Situações Inesperadas**, categoria **Contingências**, visto que o empreendedor visualizou uma oportunidade no bar vizinho, o qual era palco de situações violentas, conforme o **Princípio da Limonada** (*Lemonade*). Deste modo, a compra do edifício se deu com menor preço, tendo em vista o ponto em uma região considerada desvalorizada; ocorreu também para evitar problemas com estabelecimentos que se instalavam e representavam uma ameaça ao sucesso do Empreendimento B.

Com o imóvel vizinho adquirido e com a ideia fixa de abrir um novo restaurante, o empreendedor passou a pensar no tipo de menu a ser oferecido, cogitando entre carnes ou massas. Movido pelo seu gosto pessoal por carnes e *cheeseburger*, manifestado desde a sua adolescência, optou por este cardápio e se dedicou a estudar e desenvolver a melhor receita para este lanche, evidenciando novamente a influência da categoria **Identidade** na tomada desta decisão.

É... pensei, que tipo de restaurante eu faço? Polonês não é fácil, não dá. É, eu vou fazer um restaurante ou carne ou italiano, que era o que a gente que via que sempre tava cheio. Resolvi fazer de carne [...] (EXPOGESTÃO, 2017)

[...] Eu resolvi fazer *cheeseburger*, pois era uma grande paixão... *cheeseburger* e carne é o que eu mais gosto de comer, é uma coisa que eu tenho paixão. [...] Quando eu morava em Prudentópolis, eu tinha 12 anos... eu tenho 50, então isso há bastante tempo atrás... é, eu pegava um ônibus em Prudentópolis, eu demorava 3 horas e meia, eu ia à Ponta Grossa com um amigo meu, nós descia na rodoviária, comia 3 cheese

salada e voltava com o próximo ônibus (risos da plateia), porque em Prudentópolis não tinha... lá só tinha Bauru, a única coisa que tinha era Bauru, não tinha X salada. Então, eu fiquei durante um tempo indo e eu adorava isso (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2013).

[...] Fui pros Estados Unidos, fiquei 30 dias da primeira vez, comi em 70 restaurantes nos Estados Unidos, pesquisei muito para ver quais eram os melhores, estudei muito de *cheeseburger*, eu queria fazer um restaurante de carne, mas nos moldes americanos... steak house, como tinha nos Estados Unidos. Depois, fui para todo lugar que tinha, San Francisco, New York, Chicago, Las Vegas, estudando, nesses 30 dias. Entendi muito bem o que era *cheeseburger*, voltei para o Brasil, de volta, fiz um monte de pesquisas daí comecei a desenvolver o produto, que é o *cheeseburger*. Quando cheguei no Brasil desmontei o *cheeseburger*: então vou desmontar isso em partes – o pão, o molho, salada, queijo, carne. Agora eu vou fazer o melhor pão possível. Trabalhei durante 6 meses, foi o que me deu mais trabalho, então acertei o pão, acertei o hambúrguer, como fazer o hambúrguer, além depois (EXPOGESTÃO, 2017)

A partir da visita aos restaurantes nos Estados Unidos, em 2004, o empreendedor refinou o seu paladar no quesito relacionado à qualidade do *cheeseburger* e buscou obter informações sobre o preparo desta especialidade de alimentos, destacando a categoria **Conhecimento e Habilidades** neste aspecto, no sentido de que o indivíduo buscou conhecer os melhores pratos e desenvolver as habilidades necessárias para a produção de uma receita exclusiva. Definiu o que seria o melhor pão, o melhor molho, o melhor queijo, a melhor carne, a melhor salada, que unidos formariam o que o empreendedor considera “o melhor hamburger do mundo”.

[...] Eu fui em setenta dos melhores restaurantes de cheeseburger dos Estados Unidos e conheci, assim, todos aqueles que, na minha pesquisa, mostraram que eram os melhores e aí, a partir daí, eu fui aumentando, melhorando o meu conhecimento, para fazer aquele que eu achava que poderia ser o melhor cheeseburger possível (PARANA BUSINESS, 2012).

A grande criatividade pra mim é fazer bem feito aquilo que já está inventado, sabe, não precisa inventar muita coisa na vida, muita coisa que tá inventado as pessoas fazem mal feito... quer dizer, se você fizer bem feito... um cheeseburger eu não inventei, eu só inventei um jeito de fazer isso bem feito, então, é o que eu faço (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2013).

Com relação ao mencionado pelo empreendedor no trecho da palestra Escola da Criatividade (2013), evidencia-se o que em sua concepção é a noção de criatividade: nem sempre é preciso inovar, mas fazer bem feito aquilo que já está no mercado. Desta maneira, destaque-se a categoria **Contingências** e o **Princípio da Limonada**: a partir dos **meios** existentes (identidade, conhecimento e rede de contatos), iniciou-se o **Ciclo de Expansão dos Recursos** por meio da criação da nova marca, em um contexto de aproveitamento de transformação de uma **contingência**, uma situação inesperada, em uma **oportunidade**.

Assim, após a elaboração do cardápio, a definição do prato que seria carro chefe da casa - o *cheeseburger* - e o projeto arquitetônico que se tornou a **identidade** da marca, elaborado pela esposa e parceira de negócios do empreendedor, em março de 2005<sup>8</sup>, nasce o Empreendimento B.

Aí, nesse momento, estava resolvido o produto, nós abrimos o restaurante, aí a [...] fez o projeto do restaurante, foi de fato, matador, uma coisa linda, eu queria que o restaurante, que o ambiente conversasse com o produto então muito material natural, rústico, pedra, tijolo a vista, madeira, que é para lembrar lá fazenda. Um ambiente muito bem cuidado, enfim, abrimos o Empreendimento B em 2005, [...] do lado do Empreendimento A (EXPOGESTÃO, 2017).

**Orador A:** Como é que você define o Empreendimento B? Ele é um restaurante que não é bem um restaurante? Como é que é?

**Fundador do Grupo ABCD:** Quando eu abri o Empreendimento B, a minha ideia era fazer um bar com comida boa. Era isso que eu queria: vou fazer um bar com comida boa, porque o melhor ambiente que pode existir é de bar. Bar é sempre um ambiente muito agradável, muito alegre, aquela coisa muito descontraída, ninguém tem muita preocupação com o bar, você vai do jeito que você tiver, vestido do jeito que tiver. Então, o ambiente de bar, eu acho um ambiente fantástico e aquilo que tem de melhor dentro dessa área da alimentação. Então, eu queria fazer um bar com comida boa. E eu acabei caprichando tanto na comida e a comida ficou tão boa que ficou um restaurante com ambiente de bar. Quer dizer, ficou um restaurante mais descontraído, mas a ideia não é um bar, não tem nada a ver com bar. Mas tem um ambiente mais descontraído e a comida é o ponto principal (PARANA BUSINESS, 2012).

Inicialmente, nos primeiros anos de abertura do negócio, assim como no primeiro empreendimento, não houve retorno financeiro. Questões relativas ao ponto influenciaram no desempenho do restaurante, que embora fosse elogiado pelo cardápio, não obtinha público suficiente para gerar lucros.

Em 2005 (...) eu estava muito mal localizado... ainda estou até hoje, mas hoje mudou a região, a gente conseguiu mudar a região ali, perto do Largo da Ordem, em frente à Praça das Ruínas, é quando eu aluguei o ponto, eu fui “de dia”, eu não fui “de noite”. então de dia tava tudo lindo... uma praça na frente, uma rua de paralelepípedo, um imóvel antigo, então estava tudo bem. Aí nós começamos a reforma, sempre de dia e aí um dia eu fui lá de noite... a praça cheia de prostitutas e travestis. Então muitos anos aquela praça foi assim, então nós tínhamos problemas, pois estava muito mal localizado. Hoje tá bem, hoje tá muito bem, porque mudou o perfil, as coisas evoluíram (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2012).

Quando abrimos o Empreendimento B não deu nada, evidentemente... evidentemente, pois eu tô num ponto ruim, como é que vai dar certo, né? Eu já sabia que era ruim, mas achei que o problema era o estilo do restaurante, Polônês e carne, mas não... eu não olhei como deveria para o meu erro (EXPOGESTÃO, 2017).

---

<sup>8</sup> Março de 2005 – Data obtida em consulta ao Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral na base de dados da Receita Federal do Brasil. Não foram encontrados dados públicos ou reportagens com a data de inauguração do restaurante.

Mesmo com os aspectos negativos relativos ao ponto do Empreendimento A, o fundador decidiu abrir o Empreendimento B no imóvel vizinho, julgando que o insucesso se relacionava com o produto ofertado, o tipo de restaurante e não com o ponto selecionado. Ressalta-se que o negócio se iniciou em 2005 e que em sua fala, no ano de 2012, o empreendedor menciona que a chegada dos restaurantes naquele ponto comercial, mudou a região aos arredores, melhorando o comércio, o que evidencia a categoria **Ação Humana**, ou seja, a capacidade do negócio, por meio de sua estrutura e equipe, de moldar o seu mercado, ao menos no contexto regional.

Após três anos de abertura da primeira unidade do Empreendimento B, atividade que o empresário ainda levava como *hobby*, em 2008, ocorreu a oferta de compra de ponto em um novo shopping na cidade de Curitiba-PR, o Shopping Palladium, situado no bairro Portão.

Bom, de qualquer maneira, eu ainda fui levando isso como hobby, encarando isso como hobby (...). Em 2008, foi um vendedor e me convenceu que nós tínhamos um produto muito bom, que nós estávamos no lugar errado e que ele tinha uma loja para vender no Shopping Palladium (...). Então ele falou para abrir um Empreendimento B lá, que lá [...] daria certo (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2013).

Quando passou 2 anos me convidaram para ir para o Shopping Palladium, que ia abrir em Curitiba e aí o empreendedor disse “[...] vamos lá abrir um restaurante, teu restaurante é muito bom”, digo, eu não quero fazer, porque esse negócio aí não está me dando lucro, é difícil demais. E ele disse “teu problema é o ponto, teu ponto é muito ruim, se você fizer no shopping tem muito fluxo” (EXPOGESTÃO, 2017).

O empresário inicialmente cogitou não realizar a compra do ponto, a partir da **análise mental dos riscos** aos quais estava se expondo, por conta da frustração relativa à lucratividade do negócio, mas a partir da lógica de tomada de decisão relacionada a sua perspectiva de futuro, que destaca a categoria **“Visão de Futuro”**, baseada na crença de que seu produto era bom e que seria uma questão de tempo até a empresa ganhar espaço no mercado e passar a ser lucrativa, optou por comprar o primeiro ponto em um shopping. Nascia a segunda unidade do Empreendimento B, inaugurada em 09 de maio de 2008.

Eu digo, pô cara, tô mal aí, tenho dois restaurantes tô mal, tá difícil esses dois e agora vou aumentar mais um. Não tô vendendo aqui vou fazer mais um? Não, teu problema é que você tá num lugar errado, essa praça é ruim, aqui é ruim, esse bairro teu é ruim, se você for num lugar bom aí você vai ver que a coisa vai dar muito certo, e meu shopping é o maior shopping do sul do Brasil, é uma coisa muito grande, maravilhoso... me convenceu, paguei 280 mil reais de ponto pra ele, seis por cento de... seis por cento de... de... aluguel do faturamento e aí fomos pro Shopping Palladium [...]. Maravilhoso, lindo, fantástico [...], aí quando abriu, puft, não deu, mas não deu mesmo por quê? [...] O shopping tinha um monte de problema no piso, quebrou todo o piso com aquelas máquinas que entrou [...] nenhum desgraçado quer comprar um cheeseburger, não tinha chance, não tinha jeito. Aí bom, tá bom, o que eu vou fazer, errei de novo, paciência, errei no lugar aí, tamos no lugar errado, paciência de novo, não tem o que fazer, mas vamos tocando o negócio aí. Daí tinha três encrenca né. (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Eu acreditei, comprei o ponto [...] e abri o Empreendimento B no Shopping Palladium. Não deu certo porque, o Shopping Palladium teve muito problema e bom... não me ajudou o Shopping Palladium. E eu também não tinha muita força... e a coisa acabou que não foi. Então o máximo que a gente conseguia no Shopping Palladium era pagar as contas, num mês bom a gente zerava, dava *break even*<sup>9</sup> e a gente tipo, num mês ruim eu perdia 5, num mês bom não dava nada e digo: “bom, vamo tocando aí, eu acho que, eu tinha certeza do meu produto, eu sabia que o cheeseburger [...] era fantástico, eu sabia que era uma coisa muito boa e as pessoas me elogiavam muito, então puxa “[...] é tão bom, tão bom, mas é caro né, mas é tão bom”... e bom, vamos lá, daqui a pouco vai acontecer, eu imagino, eu tinha certeza que ia acontecer (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2012).

Inauguração do Palladium é marcada com confusão com Alvará [...]. A inauguração antecipada não passou despercebida [...]:bagunça, poeira, lajotas quebradas, lata de tinta ao lado da escada rolante e buracos (INAUGURAÇÃO..., 2008).

Conforme a fala do empreendedor, novamente, o negócio não prosperou. Diversos problemas de infraestrutura no Shopping dificultaram o sucesso do restaurante. No entanto, o decidiu prosseguir com as atividades, novamente movido pela **visão de futuro** a longo prazo, pela percepção da qualidade do produto oferecido e por suportar as **perdas toleráveis** naquele momento.

Ainda em 2008, surge a proposta de compra de uma franquia da rede, que ressalta a categoria **Novos Parceiros**, a partir do contato com um empresário parceiro, para abertura de uma unidade em Balneário Camboriú, região litorânea de Santa Catarina. Porém, com as dificuldades logísticas em função da distância geográfica entre Curitiba e Balneário Camboriú, bem como em decorrência das dificuldades operacionais e financeiras existentes para seguir com os restaurantes já abertos, o fundador do Grupo ABCD se sentia inseguro na abertura de uma franquia em um ponto distante de sua base, evidenciando a categoria **Análise de Exposição ao Risco**, a qual ocorria de forma intuitiva, baseada na experiência do empreendedor.

Nisso apareceu um cara querendo comprar uma franquia, que por sinal é aqui de Balneário Camboriú [...]. Ele queria comprar uma franquia para abrir em Balneário Camboriú. Eu falei “cara, eu não posso vender porque eu não me sinto em condição de vender, nem eu sei tocar bem o restaurante, não posso vender uma franquia, não é, isso seria irresponsabilidade minha” é, não tô entendendo, não entendo bem, não tô ganhando dinheiro (EXPOGESTÃO, 2017)

Em decorrência do interesse de um empresário parceiro na franquia do Empreendimento B e da oferta de um proprietário de shopping center relativa à possibilidade de um ponto para o restaurante no Shopping São José, no município de São José dos Pinhais-PR, sem custos, o fundador do grupo ofereceu esta franquia ao parceiro interessado, também

---

<sup>9</sup> *Break even*, ou ponto de equilíbrio, situação em que não lucro ou prejuízo no negócio.

sem nenhum ônus financeiro, para que desenvolvesse o negócio e obtivesse experiência, antes de se cogitar a abertura em Santa Catarina, demonstrando novamente a categoria e princípio das **Perdas Toleráveis**.

[...] Daí falei ó, Balneário Camboriú é difícil, porque eu não tenho muito tempo, não posso ajudar lá, não posso atender, mas... o Dr. Salomão Soifer que é dono do Muller me ofereceu [...] um ponto no shopping em São José dos Pinhais e... e aí eu acho que ali é muito bom porque daí eu sei que o cara é muito caprichoso, não vai quebrar o piso do cara, né lá tá em São José, tá tranquilo, tá tudo sossegado lá, e ele quer dar de graça um ponto, ele não quer cobrar, pagamos duzentos e oitenta no Palladium pô [...] ele vai dar de graça o ponto numa condição muito boa, vamos fazer o seguinte, “Ricardo, eu te dou uma... uma franquia, eu nem cobro de você essa franquia, porque já que você tá apostando no meu negócio eu te dou a franquia”. Pra mim tanto fazia, dar a franquia ou receber, já não tinha nada mesmo, e... “eu te dou a franquia e aí nós abrimos e depois você aprende, é um restaurante menor, você vai aprender trabalhar, a gente trabalha junto e aí depois que dar certo aqui você vai lá pra Balneário e faz lá em Balneário” [...]. E aí ele “ok, então eu topo, eu faço... né eu vou fazer em São José dos Pinhais”. Aí [...] fizemos o restaurante lá de novo um projeto fantástico, uma esquina, lindo, projeto lindo [...] aí... abrimos lá em São José, quando nós abrimos lá, em São José, eu digo “agora vai, aí sim”. (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

Com o aceite do seu **novo parceiro de negócios**, movidos pela oferta gratuita do ponto, crenes no sucesso da localização e do produto, bem como pelo desejo do empresário parceiro em aprender sobre o negócio, realizaram a abertura da terceira unidade do Empreendimento B, em agosto de 2008, conforme descrito nas fontes de evidência a seguir:

[...] O chef do Empreendimento B lançou o sistema de franquias e inaugurou ontem, dia 29 de outubro, sua primeira loja franqueada na vizinha São José dos Pinhais. O Empreendimento B *São José* está localizado no piso dos cinemas no Shopping, em uma área de 120m<sup>2</sup> [...] (*TOCCAFONDO, 2008*).

Aí pensa num pepino que eu arranjei, mas pensa num problema, pensa num problema. Pessoal, [...] lá em São José dos Pinhais, simplesmente não ia ninguém no shopping, no shopping, por que não ia ninguém? Eu dizia por que não vem ninguém nesse shopping? Né tipo todo mundo continuou naquela avenida que tem em São José que anda a pé lá que... sabe umas lojas feias lá sabe tudo lá, mas não iam no shopping em São José, não iam, não iam. E aí depois que a gente foi entender, hoje eu entendo, shopping novo demora três anos pra maturar, demora quatro anos [...]. E aí foi o que aconteceu em São José, tipo não aconteceu lá né, não... a coisa não funcionou lá. É... e aí eu pensei bom, agora é questão de honra, agora o cara é... o cara é franquiado agora eu vou resolver esse troço. [...] (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

Quando nós abrimos em São José, ele era um franqueado, aí foi a maior decepção que eu tive minha vida, porque simplesmente, para vocês terem uma ideia, em um sábado, a gente vendia, quando nós abrimos em São José dos Pinhais, R\$ 400,00. Que dizer, hoje a gente vende em São José, num sábado, R\$ 15.000,00/R\$ 17.000,00... eu vendia R\$ 400,00. E eu pensei “mas agora é uma questão de honra, eu vou resolver essa parada, não vou deixar isso perdido”. No Shopping São José, eu praticamente me mudei para São José, fiquei 90 dias, fiz um monte de eventos, eu chamava o pessoal, doava para a APAE, chamava o Prefeito para jantar, fazia feijoada, fazia leilão de vinhos para instituições e trabalhei muito, e não deu nada, não resolveu nada, ficou exatamente do jeito que estava. Não consegui reverter em absolutamente nada (*ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2012*).

No entanto, a expectativa relativa ao negócio foi frustrada novamente. O shopping não era movimentado o suficiente para garantir público ao restaurante e o faturamento era muito aquém dos custos de manutenção do negócio. Evidenciando a categoria **Relacionamentos Internos e Externos**, o fundador do grupo buscou realizar ações sociais e encontros políticos, promoveu eventos em prol da divulgação do restaurante, porém, não obteve sucesso em nenhuma destas atividades para alterar a situação econômico-financeira do estabelecimento.

Seu **parceiro de negócios** insistia na abertura da unidade em Balneário Camboriú. A partir da experiência obtida na unidade do Empreendimento B do Shopping São José, estava convicto que poderia abrir sua franquia no litoral de Santa Catarina, pensando estrategicamente em abrir um estabelecimento em alta temporada. Neste ponto, evidencia-se a categoria **Comprometimento dos Parceiros**, visto que mesmo sem sucesso financeiro na primeira experiência, o empresário parceiro foi persistente na ideia de abrir a unidade no litoral catarinense. Deste modo, o fundador do Grupo ABCD concordou com a ideia e então, o quarto restaurante foi inaugurado em 14 de janeiro de 2009.

Aí o empresário parceiro me disse: “[...], é que aqui o lugar é ruim, eu não queria fazer aqui, eu queria fazer em Balneário pê, eu moro lá, você fez eu fazer aqui, queria fazer em Balneário”. Aí eu digo então tá, então vamos fazer em Balneário, né tipo, ele "agora tem a temporada, se nós começar agora", sei lá, era agosto, setembro, se nós começar agora a gente abre na temporada e foi que fizemos... Fomos lá, alugamos o lugar na frente da avenida Atlântica, daí de novo um projeto lindo, maravilhoso [...]. E aí pensa numa confusão que deu aquilo que parou a Avenida Atlântica. Parou, congestionou tudo, parou... porque tinha tanta gente no Empreendimento B, mas tinha tanta fila, nós chegamos a três horas de fila [...], eu sabia que ia acontecer isso, eu sabia que esse troço é bom, eu sabia que o produto é bom. (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

O Empreendimento B[...] continua seu processo de expansão abrindo sua primeira franquia fora do estado do Paraná. O local escolhido foi Balneário Camboriú, em Santa Catarina. A nova unidade abriu as portas no dia 14 de janeiro e está localizado [...] na Avenida Atlântica, esquina com a Rua 2.900. Como as demais unidades, o restaurante será uma réplica da casa do Largo da Ordem, em Curitiba, a exemplo dos projetos já realizados pela arquiteta [...] no Palladium Shopping Center (Curitiba) e no Shopping São José (São José dos Pinhais), no Paraná. (*RESTAURANTE..., 2009*).

Localizado em um ponto prestigiado e com grande fluxo de turistas, na Avenida Atlântica em Balneário Camboriú, em alta temporada, o restaurante foi um sucesso inicialmente. Muitos clientes e filas, boa percepção do público com relação aos produtos ofertados resultaram em bons retornos, logo nos primeiros meses do restaurante. No entanto, após o final da temporada de verão, o resultado não continuou satisfatório.

Aí terminou a temporada, chegou março. Acabou, virou pó, mas virou pó o restaurante, tipo assim, não ia uma pessoa no almoço, não ia uma pessoa na janta, nada, cadê o povo, foi embora pô, acabou a temporada, foi embora, não tinha mais ninguém, e nós ficamos, tipo assim final de semana dava um movimentinho [...]. Aí

ficamos com esses., nós tinha o Empreendimento A, tinha o Jaime Reis<sup>10</sup>, tinha o Palladium, tinha o São José, tinha Balneário, tinha cinco restaurantes encencados que davam prejuízo os cinco. Eu falei pro franquiado, “ó, eu aguento esse troço aí, eu vou pagar essa conta, paciência a responsabilidade é minha, eu vou trabalhar mais na madeira um pouquinho, vou compensar, vou ter que dar um jeito”. Nisso começou ficar difícil de eu pagar essa conta, o que eu ganhava lá não dava pra pagar mais (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

Assim, mesmo com os evidentes prejuízos, agora decorrentes de 5 restaurantes, o fundador do grupo decidiu seguir com o negócio, no ímpeto de resolver os problemas financeiros da organização. O caixa destas unidades era financiado pela atividade madeireira. Porém, após a abertura em Balneário Camboriú, o empreendedor, passou a sentir as dificuldades de manter o negócio, evidenciando que neste momento, **as perdas estavam deixando de ser toleráveis**.

Digo “paciência”. Vou esperar a próxima temporada, porque né, vamos apertando o cinto aí. Nisso aparece um pessoal querendo comprar uma franquia em Curitiba. E aí digo bom, vamos lá. Agora eu já estou entendendo um pouco mais, já sei os erros, Balneário é muito, muito, sazonalidade, temporada... shopping novo eu não quero, shopping que quebra o piso eu não quero e né, vamos, vamos resolvendo isso tudo (*EXPOGESTÃO, 2017*).

Simultaneamente à abertura do restaurante no litoral, ocorria a negociação para a abertura do Empreendimento B no Shopping Estação, em Curitiba. Havia um interessado em abrir franquia neste Shopping e durante uma **análise mental de exposição ao risco**, o empreendedor considerou uma boa oportunidade, visto que se tratava de um ponto em ambiente já maturado, com 10 anos de funcionamento.

Aí nisso o Shopping Estação tinha oferecido uma franquia, tinha oferecido uma... uma... um ponto numa condição muito boa, lá, eu falei ó cara, eu tenho uma oferta lá no Shopping Estação, eles querem me dar uma loja lá e o aluguel muito bom, se você quiser... a gente vai fazer lá. Eu botei muita fé naquele shopping, aí sim é um shopping maturado, é um shopping que já tem dez anos, sei lá, que tem muita gente, vamos fazer lá e aí a coisa vai dar certo, eu boto muita fé e a gente vai fazer (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

Apareceu outro cara que queria comprar uma franquia, que dizia que o cheeseburger era maravilhoso, que ele queria comprar uma franquia e eu acabei vendendo uma franquia no Shopping Estação (*EXPOGESTÃO, 2017*).

Após a abertura do quinto restaurante do Empreendimento B, o resultado novamente não foi como o esperado, o que levou o empreendedor a verificar que **havia extrapolado o seu senso de perdas toleráveis**, considerando que bancava o caixa dos restaurantes há anos.

---

<sup>10</sup> Jaime Reis trata-se do nome da rua da primeira unidade do Empreendimento B, situado em Curitiba, na região do Largo da Ordem – Centro Histórico.

[...] Quando nós abrimos no Shopping Estação, aí sim, aí foi o pior de todos, aí num deu, não foi, não deu. Foi uma coisa assim, muito ruim, tipo, não tinha cliente e aí eu parei e pensei: e agora, o que que eu faço, eu tenho 6 restaurantes, eu já tinha aí, desde o primeiro em 1999, nós já tava aí em 2010... que dizer eu já tinha 11 anos, com 6 restaurantes, perdendo dinheiro em todos eles, todos eles (EXPOGESTÃO, 2017).

O empreendedor, a partir de análises mentais e não formalizadas, passou a se questionar sobre o motivo de não obter lucro nas atividades, visto que obtinha aclamação da crítica com relação aos seus pratos, à qualidade do restaurante e possuía um ambiente que considerava adequado. Em uma análise mais aprofundada, recordou-se do que os clientes relatavam com relação ao preço dos produtos e passou a cogitar a possibilidade de estar com o posicionamento de preço inadequado.

Nisso eu pensei... “mas o que está errado?”, o meu produto é bom, eu tenho certeza que o *cheeseburger* é bom, o atendimento é bom, o lugar é lindo... tudo dá certo, a gente faz uma publicidade, pequena que fosse, mas uma publicidade bem feita... o que está errado?”. Aí eu pensei “todo mundo fala que o *cheeseburger* é bom, mas é caro... é bom, mas é caro...” sempre vinha o “é caro” atrás negócio (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2012).

Neste ponto, com relação às percepções dos clientes relativas aos preços praticados pelo Empreendimento B, cabe apresentar a evidência a seguir, que corrobora as alegações do empreendedor.

Já ouviram falar na rede Empreendimento B de restaurante? [...] O atendimento do local, percebe-se, que é bem rigoroso [...]. Um ponto negativo que achei foi o preço. O valor da entrada de *carpaccio* simples de carne vermelha é um absurdo. E ela é simples em todos os sentidos: tempero, quantidade e qualidade. Na cidade, encontra-se melhores e por um preço mais justo. O ponto alto da casa, definitivamente, são as carnes. Muito bem elaboradas, sem aroma de carbono do carvão, defino a técnica de assar apenas com o calor da madeira. São carnes bem macias e suculentas. Realmente foi o melhor burger que comi até o momento. Este sim, se comparado com as demais cadeias de burger por aí, justifica, um pouco, o preço. Mas justifica muito pouco, pois ainda se encontra alto dado os componentes de um sanduiche clássico de pão, salada simples e hamburger. Pra finalizar, o também não muito barato, *petit gateau* de doce de leite e frutas vermelhas. É simplesmente fantástico e muito saboroso. Sim. Vale a pena conhecer, mas vá inspirado a deliciar-se e saborear novidades. Porque se for preocupado com valores, você sairá de lá bem revoltado (NOBREGA, 2010).

A partir de suas análises individuais com base na percepção dos clientes, o fundador efetuou uma mudança estratégica de posicionamento e preços, fato que coloca em evidência a categoria **Relacionamentos Externos**, no sentido de que os próprios clientes lhe forneceram indícios do que havia de errado no seu negócio. Assim, com **visão de futuro** e crente na **capacidade da organização a partir de suas ações, moldar o mercado**, mudou o seu serviço para “*express*”, em alusão à agilidade e ao baixo custo, com pequenas alterações no produto, realizando em sequência uma campanha publicitária para divulgar aos clientes os novos preços.

E aí foi o meu ponto de virada... aí eu pensei “puta, o meu negócio é caro, por mais que seja bom”. Aí eu resolvi em um ato meio de desespero digo, eu tenho que salvar esse troço ou eu vendo, porque eu não aguento mais tanto prejuízo, eu tive que baixar o preço e a gente diminuiu o preço em 42%. [...]. Com isso eu vou ter que só ganhar no volume, se eu ganhar no volume, eu salvo o negócio (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2012).

Aí nós mudamos, Empreendimento B Express, daí então mudamos o nome, tiramos tudo o Prime Steak House de todos os restaurantes e mudamos Empreendimento B Express, Express porque é rápido, Express porque é barato. Botamos um banner em cada restaurante, e aí mudei o produto, digo bom, agora eu tenho que deixar isso rápido primeiro, então nosso hamburger, originalmente a gente tinha um hamburger de duzentos e sessenta gramas, um hamburger grosso, grande de duzentos e sessenta gramas que demorava vinte minutos, vinte e dois, vinte e três, vinte e quatro minutos pra eu grelhar, então era um, um produto demorado porque o cliente sentava, demorava, a coisa não era muito rápida. E aí eu resolvi digo, bom, como é que eu faço, eu preciso da velocidade, então peguei o hamburger e cortei no meio, fiz dois de cento e trinta, e aí em vez de demorar vinte e dois minutos pra grelhar eu grelhava em seis, claro, pois ele é só a metade você ganha na escala. Digo, vamos ganhar na escala (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Novos cardápios no Empreendimento B Express. Saladas, sanduíches, sorvete artesanal e muito mais. Os clientes já podem conferir o novo cardápio dos restaurantes Empreendimento B Express, que conta com opções de pratos leves. Entre as novidades estão os pratos com frango assado no forno, saladas, nova opções de massa, sanduíche e sobremesa (NOVOS..., 2010).

Esta ação do empreendedor remonta ao **Princípio do Piloto no Avião**, visto que como mencionado por ele, tratou-se de um ato “desesperado” para buscar mudar a realidade o negócio, uma vez que **analisando o risco** de insucesso em todas as unidades que já possuía e **ultrapassando as suas perdas toleráveis**, como já mencionado, **passou a buscar ações para controlar o futuro não preditivo**.

Isso lá no final de 2010, custava R\$ 29,90 um cheeseburger, eu baixei para R\$ 19,00. Então era Empreendimento B Prime Steak House, eu mudei para Empreendimento B Express... Express porque é rápido, Express porque é barato. E diminuí aí 42% que dá aí essa diferença no ponderado de todo o cardápio. Aí eu tava represado no preço. Preço a gente conquista o direito de cobrar. Pobre precisa pagar barato. Rico adora pagar barato. Então, tem que ter respeito pela precificação e vender num preço... num bom preço (SEBRAE PARANÁ, 2018).

Quando nós diminuimos o preço e eu mudei para “Express”, a gente aumentou a nossa venda em 70 dias em 500%, em reais... 500% em reais. Isso corresponde a 8 vezes mais pessoas, porque como eu baixei o preço, compensava no volume. A gente aumentou a venda em 500% em 60 dias, a comparação de hoje dos mesmos restaurantes com o que era antes... então hoje a gente vende 10 vezes mais, eu vendia em média R\$ 38mil em São José, então hoje eu vendo R\$ 350mil em São José... exatamente com o mesmo restaurante, com as mesmas pessoas, com o mesmo produto, eu estava errado no posicionamento de preço, quer dizer, a grande virada foi posicionar corretamente o preço (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2012).

[...] Tava ali, tava ali, o problema tava no preço, tava... era onde tava errado, era o que tava, tava errado, mas sabe tipo acertamos, destampou, vendeu, pra ter uma ideia no Shopping São José, hoje a gente vende R\$ 380 mil, R\$ 390 mil, que eu vendo no shopping São José, eu vendia R\$ 38 mil, tinha setenta cadeiras tem setenta cadeiras,

eu não mudei nada, quer dizer, isso são 1000% em reais a mais do que era (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

De fato, o reposicionamento de preço visando ganhos em escala, representou o grande ponto de virada no negócio. O faturamento teve um aumento expressivo nas unidades e a empresa passou a ser de fato lucrativo. O empreendedor, a partir de sua experiência, concluiu que preço é algo que se conquista o direito de cobrar e visando atingir classes sociais distintas, menciona que pessoas de menor poder aquisitivo precisam de preços baixos, já pessoas de maior renda gostam de preços baixos. A partir desta mudança, a organização tomou rumos de expansão.

Considerando o primeiro restaurante, o Empreendimento A, fundado em 1999 e o Empreendimento B, fundado em 2005, sendo somente em 2010, o seu ponto de virada, o empreendedor somava 11 anos de experiência no ramo, mas ainda levava as atividades como um *hobby*, pois em todos esses anos, não obteve lucratividade, mantendo os restaurantes com recursos das atividades madeireiras, dentro de suas **perdas toleráveis**.

Após a grande mudança e ao sucesso iminente do Empreendimento B, passou a questionar o seu futuro no setor madeireiro e a vislumbrar a dedicação somente a sua paixão: os restaurantes. Assim emerge novamente a categoria **Visão de Futuro**, visto que por meio de análises mentais e informais, confrontando seu destino nos dois ramos de atividade, o fundador tomou uma decisão.

Bom, agora eu tenho dois negócios. Bom, eu tinha o negócio da madeira [...] eu gostava muito do que eu fazia na madeira, mas a madeira tava caindo, porque eu tirava madeira da Amazônia né, pensa que não é brincadeira comprar madeira da Amazônia, essa coisa de ecologia e tal [...]. Então aí fiquei pensando naquilo, eu digo bom, eu tenho uma encruzilhada, eu tenho um negócio aqui que é de restaurante, que eu acho que cada vez mais as pessoas vão comer é... cada vez mais vão comer fora, tenho um negócio aqui de madeira que o negócio não tá muito bom que eu acho que se eu ficar aqui, eu vou preso e né então eu acho melhor eu sair desse negócio aqui e vou, vou focar num lugar só agora e vou trabalhar no restaurante. E aí que começou a história do Empreendimento B, eu venho tocando cada vez mais forte, venho montando um time, cada vez vai ficando mais fácil, porque cada vez mais eu... eu tenho, você tem uma estrutura de pessoas, você tem mais facilidade pra contratar, depois que você tem um tamanho tal, as pessoas querem trabalhar [...], enfim, eu acho que a coisa vai... vai o, o tamanho vai dando [...] facilidade pra você trabalhar (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

Considera-se outro ponto de virada do negócio, o momento em que o empreendedor transformou a cozinha, os restaurantes em sua ocupação principal. A partir deste momento, o contexto da análise passa a ter foco mais organizacional, do que individual. Embora formalmente a organização já existisse, o negócio ainda girava em torno das ações do indivíduo, do fundador do Grupo ABCD. O fluxo de caixa era mantido pela atividade que ele exercia oficialmente, sendo os restaurantes, sua ocupação paralela; os processos ainda estavam em

desenvolvimento e a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais era realizada pelo fundador; os funcionários trabalhavam sem expectativa de carreira, pois a organização não era lucrativa e confundia-se com o caixa pessoal do empreendedor e de sua outra organização.

Deste modo, em 2011, o empreendedor deixou o setor madeireiro e assumiu os restaurantes como sua atividade principal. O Empreendimento A existe até os dias atuais, mas foi mantida apenas uma unidade pela peculiaridade do seu menu. O foco do empreendedor se tornou a expansão do Empreendimento B.

E em 2011 eu deixei de ser madeireiro e aí sim, comecei a trabalhar de fato no Empreendimento B. Deixou de ser aquela experiência. E aí que o Empreendimento B virou o que é hoje, é, 2012, então a gente fechou com 7 restaurantes; 2014, com 42; ano passado nós fechamos com 84 restaurantes e este ano a gente fecha o ano com 124 restaurantes. Nossa expansão agora é 40 restaurantes por ano, é, a gente fecha o ano aí com 724 milhões de venda. É, nós temos mais do que os 65% de aumento de vendas que a gente, o faturamento desse ano, então a gente vai crescer 65% esse ano. É, que é uma coisa espetacular, mas muito melhor do que crescer os 65%, a nossa, o nosso, o nosso EBITDA<sup>11</sup> esse ano aumenta 160%, a gente fez o ano passado o EBITDA de 51 milhões e a gente faz o EBITDA de 130 milhões nesse ano. Ano que vem a gente põe 220 milhões de EBITDA, então a margem tá melhorando cada vez mais e acho que esse mais do que aumentar a venda, é deixar a companhia cada vez mais, a companhia cada vez mais eficiente, com a margem melhor (EXPOGESTAO, 2017)

Importante mencionar também como ocorreu o acesso aos **meios** relativos a recursos financeiros, fontes de financiamento do capital da empresa para que o processo de expansão pudesse ocorrer. Como já citado, inicialmente os investimentos partiram do próprio empreendedor e de sua atividade exercida no setor madeireiro, considerando como base para seus aportes o **Princípio das Perdas Toleráveis** (*affordable-loss principle*), levando em consideração aquilo que suportava perder, do que efetivamente, o retorno que tais investimentos trariam ao negócio. Posteriormente, a partir de seus **novos parceiros**, das sociedades e das vendas de algumas unidades de franquias, capitalizou outro montante para prosseguir com a expansão da rede. No entanto, após análises individuais, optou por não vender franquias para garantir o nível de qualidade dos produtos e para ter mais controle sobre os negócios e retorno financeiro.

Nos últimos quatro anos, o fundador do grupo resolveu recomprar as operações de franquia. Ele chegou a ter 39 unidades sob o comando de franqueados e hoje só tem três, em Chapecó (SC), Ponta Grossa (PR) e Palmeira (PR). “Eles não querem vender, eu respeito. Os outros toparam e eu comprei de volta.” Ele aponta duas razões para a recompra das franquias. A primeira é um controle mais assertivo de qualidade. “O gerente geral do restaurante é meu sócio, porque participa do lucro, mas não tem ações, não está no contrato social, é CLT. Se ele não fizer exatamente como a gente quer que faça, podemos demiti-lo. Com franqueado isso não existe.” O fundador menciona que esse controle também passa pelos investimentos e decisões sobre o que quer fazer no

---

<sup>11</sup> EBITDA – Sigla em inglês para “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*”, em tradução livre para o Português “Lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização”.

negócio. Por exemplo, para a troca de um modelo de fogão em toda a rede, ele não precisa mais consultar os operadores de cada unidade, como é o usual no modelo de franquia. A segunda motivação foi financeira. O Empreendimento B cobra 6% de royalties mensais de cada unidade franqueada. Ele diz que, descontados os impostos, a franqueadora lucra 3%. Nos restaurantes próprios, a rede contabiliza uma margem de lucro de 20%. “Como temos acesso a linhas de crédito melhores, preferimos emprestar do banco para inaugurar e depois ter o retorno de 20% (COMO O GRUPO ABCD..., 2019).

Assim, para seguir com os planos de expansão, em 2014, a empresa emitiu debêntures conversíveis em ações, no valor de R\$ 88 milhões, valor que foi essencial para o aumento de unidades do Empreendimento B. A Hemisfério Sul Investimentos (HSI) foi a empresa investidora, que se tornou **parceira** de negócios.

Em meados de 2014, investiu-se BRL 88 milhões em debêntures conversíveis emitidas pelo Empreendimento B, rede de restaurantes casual dining com 41 restaurantes no Brasil. O investimento supriu a expansão do Empreendimento B em um momento em que a empresa necessitava de capital de longo prazo. Em 2016 a empresa já contava com 84 restaurantes no Brasil, uma unidade em Miami (EUA) e uma nova fábrica, construída para atender ao crescimento da companhia, duplicando assim, seu faturamento. Em 2017 a HSI investiu mais BRL 50 milhões em debêntures conversíveis emitidas pelo Empreendimento B para manter o alto ritmo de expansão de restaurantes da companhia (HSINVEST, 2020).

Para alavancar a rápida expansão da rede, o Empreendimento B recebeu um empréstimo via debênture de R\$88 milhões do fundo de investimentos HSI – gestora brasileira de recursos alternativos focada em *private equity*, que certificará a consolidação do Empreendimento B em todo o país (EMPREENDIMENTO B INICIA..., 2015).

Desde então, a organização passou a realizar a reestruturação da gestão, dos processos e procedimentos organizacionais, da formação de uma equipe de trabalho e optou pela verticalização de seus processos, que se deu por meio da infraestrutura industrial própria para produção das matérias-primas utilizadas no preparo dos pratos nos restaurantes, evidenciando a **redefinição das metas móveis do processo empreendedor**, como proposto pela Teoria *Effectuation*.

E eu sempre fui muito metódico, a minha vida inteira eu fui metódico e é daí que vem esse negócio de processo e procedimento. Gosto de ser metódico, gosto de ter rotina, adoro a rotina [...]. Mas, de qualquer maneira, no meu caso, eu acredito que numa companhia, numa empresa para que você cresça e multiplique e cresça com qualidade, só tem uma coisa que você consegue crescer com qualidade... se você tiver processo e procedimento. Sem processo e procedimento, uma companhia, uma empresa, seja lá o que for não vai ficar grande, porque vai depender da decisão ou do momento de cada pessoa, então tem que ter processo e procedimento. Foi isso que eu fiz no Empreendimento B, a gente colocou processo e procedimento em tudo (EXPOGESTÃO, 2017).

A gente, eu acho que a gente vai crescer muito, vou crescer tanto quanto eu aguento e eu tenha a certeza que nós vamos ter qualidade, não tenho assim, não tenho nenhuma ambição de ter muito dinheiro, de ter pouco dinheiro, eu acho que isso, não... nunca foi o, o, o que desempatou minha vida aí, nem empatou [...] (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Observa-se nas evidências apresentadas acima, a **visão de futuro** do fundador do Grupo ABCD, o qual segue uma lógica criativa, mas funcional. Não são decisões aleatórias, mas sim, decisões que visam a eficácia, eficiência e efetividade organizacional, sem deixar de lado o aspecto individual do empreendedor. Esta **visão de futuro** está distante de algo “místico”: frisa-se no discurso a importância do método, da organização, do trabalho, da experiência como pilares para a sustentação da organização e para sua expansão.

Neste sentido, para garantir a padronização e a qualidade esperada dos produtos, bem como, para reduzir custos, o empresário optou por verticalizar sua produção. Atividades secundárias, que geralmente são objeto de terceirização, também passaram a ser centralizadas no Grupo ABCD: arquitetura e engenharia; logística; limpeza; segurança. Esta decisão contrapôs a opinião de consultores, mas o empreendedor julgou ser a melhor opção para a organização com base em sua experiência.

[...] O Empreendimento B acaba de inaugurar sua nova fábrica de pães e molhos em Curitiba. Localizada no bairro Prado Velho, a fábrica de 1.010 m<sup>2</sup>, conta com prédio novo e especialmente projetado para comportar a cozinha, as câmaras refrigeradas e a panificadora [...] (INAUGURADA..., 2013).

O fundador do Grupo ABCD é empresário (e chef) autodidata, que desconfia de quem ensina a teoria sem conhecer a prática. A decisão pela verticalização jamais seria tomada se ele ouvisse o que seus interlocutores lhe aconselhavam [...] disse ser “a pessoa que mais erra no mundo”, mas que também acaba por acertar bastante, pois “atira muito”. (PASCOWITCH, 2018).

**Orador Bom Gourmet:** Você fala que não compensa terceirizar a distribuição. Você preferiu concentrar...

**Fundador do Grupo ABCD:** A gente acha que não compensa terceirizar nada. Não, é?! [...] Nós queremos ter duas coisas com a centralização: nós queremos ter certeza da qualidade... [...]. Então a gente garante a quantidade de gordura, eu garanto que eu não tenho conservantes no nosso produto, porque somos nós que fazemos. Esse é um. E outra: o custo é mais baixo. Quando nós fazemos, sai mais baixo do que eu mandar fazer. [...]. Então a fábrica é nossa, os funcionários são nossos... E tanto quanto a logística. Incrível, mas a nossa logística custa menos da metade do preço, do que se eu terceirizasse [...] e com mais qualidade. Por que mais qualidade? Porque eu tenho certeza que se eu tiver um problema numa câmara fria congelada nossa, o motorista vai dizer: "Olha, descongelou". Estragou, descongelou. E aí, nós vamos descartar esses produtos, porque é perecível. Se fosse uma empresa terceirizada, eu não teria tanta certeza que eles iriam avisar que descongelou [...]. A engenharia nossa, nós temos hoje mais de vinte engenheiros trabalhando no grupo, que constrói os restaurantes, que constrói tanto em shoppings quanto em containers. A arquitetura é própria. Bom, a minha esposa é arquiteta [...]. A gente chegou ao ponto de que, inclusive, a segurança é própria. E nós temos segurança, principalmente na cozinha central de Ponta Grossa [...]. É nossa responsabilidade esse guarda e pronto. A gente assume a responsabilidade. A gente tem certeza que a qualidade é muito boa, tão boa igual do terceirizado, porém custa um terço do preço. Um terço do preço. E eu não tenho rotatividade das pessoas na fábrica cuidando, dos restaurantes... Então, a gente é muito, muito, muito verticalizado (BOM GOURMET, 2018).

Tá, eu não gosto muito de terceirização [...], te dá muita facilidade, mas não te dá qualidade [...] então a logística é nossa, nós temos uma fábrica aqui em Balsa Nova,

onde a gente trabalha com a carne, nós tem uma fábrica aqui no Prado Velho, onde a gente trabalha com pão e molho, e a gente muda isso tudo em dezembro pra Ponta Grossa, a gente vai ter uma fábrica única em Ponta Grossa que é uma fábrica super moderna, uma coisa assim muito de ponta, a gente muda tudo pra lá então é uma coisa que a gente tá muito preparado pra crescer, é... e com muito mais qualidade, a gente tem muito mais tecnologia [...]. Então nós fazemos, nós, nossa logística, como nós fazemos tudo, tipo, pra ter certeza de que nós temos o melhor pra você e que nós fazemos “*the best burger in the world*”. (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Conforme exposto, inicialmente a matéria-prima era industrializada em fábricas distintas: as carnes eram processadas no município de Balsa Nova-PR e os pães e molhos, em Curitiba, no bairro Prado Velho. A partir do segundo semestre de 2015, houve a mudança de toda a linha de produção para a cozinha central, no município de Ponta Grossa – PR. A instalação da indústria nesta região contou com o apoio governamental: o município realizou a doação de um terreno para a construção da planta industrial da Cozinha Central e forneceu isenção tributária por período determinado a empresa. Ou seja, em seus **relacionamentos externos**, além do apoio de fontes privadas de investimento, contou com o incentivo do poder público, tendo em vista o potencial da organização para o desenvolvimento econômico da região.

[...] A rede de restaurantes Empreendimento B investiu aproximadamente R\$ 28 milhões em fábrica própria no município de Ponta Grossa, no Paraná. A unidade fabril foi construída com o objetivo de manter o “padrão de qualidade Empreendimento B”, segundo o chef fundador do grupo. A fábrica está localizada em uma área de 27 mil metros quadrados em Ponta Grossa, sendo seis mil metros quadrados de área construída. No local são feitos os cortes de carnes e hambúrgueres servidos nos cerca de 60 restaurantes da rede espalhados pelo Brasil, além de macarrão, molhos, pão, sobremesas e entradas como os mini-pastéis de feira e coxinha. Até mesmo o bacon utilizado nos sanduíches é defumado no local. “Sai tudo pronto e embalado para os nossos restaurantes, necessitando apenas o cozimento e a montagem. A fábrica foi construída por questão de qualidade. A economia vem em seguida”, revelou o fundador, durante bate-papo com jornalistas de diferentes regiões do país, que foram conhecer de perto os restaurantes em Curitiba e a fábrica em Ponta Grossa. A fábrica conta com 135 funcionários e a maior aquisição foi à máquina de produção de hambúrgueres, uma *masterformer* com esteira retrátil da holandesa Marel, que custou 1,2 milhão de Euros [...]. A entrega dos produtos nos restaurantes é realizada através de frota própria de caminhões frigoríficos da organização. Ao todo são 19 veículos. De acordo com o Empreendimento B, a unidade fabril possui capacidade para produzir 2 milhões de unidades de hambúrgueres por mês, bem como 2 milhões de unidades de pães. Entre cortes de carnes 100 mil cortes de filé mignon, 50 mil cortes de picanha, 50 mil de entrecorte (filé argentino) e 50 mil cortes de chorizo (COM CARNES..., 2015).

Hoje, terça-feira, o Prefeito Marcelo Rangel, o Secretário Municipal de Indústria, Comércio e Qualificação Profissional Paulo Carbonar e o Empreendimento B, representada pelo seu fundador, assinaram o protocolo de intenções para ampliação e instalação de fábrica de itens alimentícios consumidos pelo Empreendimento B [...]. O investimento será de 40 milhões, irá gerar cerca de 200 empregos diretos, vai edificar aproximadamente 5.000,00m<sup>2</sup> (cinco mil metros quadrados), podendo ampliar conforme comportamento do mercado, sua sede administrativa será transferida para Ponta Grossa [...]. O município concederá isenção do Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), por dez anos, incentivos previstos na Lei nº 10.620/2011 e Decreto

5353/2011. Doará mediante aprovação da Câmara Municipal de Ponta Grossa, área no Distrito industrial Prefeito Cyro Martins, localizada no entorno da atual fábrica de alimentos da empresa medindo aproximadamente 30.000,00 m<sup>2</sup> (EMPRESAMENTO B AMPLIA..., 2015).

Nós temos uma fábrica central onde nós fabricamos tudo, ou quase tudo que a gente serve no Empreendimento B. Nessa fábrica, eu faço o hambúrguer, eu faço o pão, eu faço a maionese, a gente faz o sorvete, faço o *petit gateau*, eu porciono as carnes, faço os molhos, tudo nessa fábrica. E aí dali pra frente, a logística é nossa... eu não sou muito adepto à terceirização. Eu acho que quem quer faz, quem não quer manda. E tem que trabalhar muito, fazer, a gente tem certeza que quando a gente faz, faz bem feito e é isso que a gente faz (EXPOGESTÃO, 2017).

A partir da expansão organizacional e com relação à verticalização, às múltiplas atividades centralizadas na organização, observa-se necessidade de profissionais de diferentes áreas para dar suporte a todas as variadas demandas das diferentes áreas. Neste ponto, evidencia-se a importância das **parcerias, as relações de colaboração internas e externas e comprometimento de todos os envolvidos para o desenvolvimento da organização.**

Com relação aos **parceiros vinculados à família do empreendedor que atuam na organização**, o fundador enaltece o papel de sua esposa e parceira de negócios, responsável por todos os projetos da rede, desde o início do negócio.

Aí eu tenho a minha esposa [...] que faz os projetos, ela é arquiteta, e aí tá o diferencial, tanto no projeto arquitetônico, quanto em todas as ideias do, do Empreendimento B foi ela que me deu, se não fosse ela eu era polaco até hoje e eu tava lá fazendo Loxena ainda e ia permanecer daquele jeito, e aí ela foi falando olha, podia mudar aqui, podia né vamos mudando, vamos mudando, foi me ajudando (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

**Fundador do Grupo ABCD:** [...] Bom, a minha esposa é arquiteta e eu...

**Orador Bom Gourmet 1:** E desenha todas as lojas, né?!

**Fundador do Grupo ABCD:** Ela que faz todos os projetos. E muito mais do que ela fazer os projetos, ela me ajuda muito. Ela é minha... Aquela história de que atrás de um grande homem, tem uma grande mulher, eu não tenho dúvida. No meu caso, não precisava nem eu, era só deixar ela. O troço ia muito bem [...]. Ela faz a diferença [...]. (BOM GOURMET, 2018).

O design do Empreendimento B atrai muitos olhares dos frequentadores. A decoração arrojada, que sempre possui elementos de tijolinhos e muita madeira, é uma releitura do primeiro restaurante do Empreendimento B. [...] Toda a decoração foi projetada pensando em aproximar o cliente ao restaurante, deixando o ambiente sempre acolhedor para quem o visita (EMPRESAMENTO B E SEUS..., 2016)

As duas primeiras filhas do fundador também atuam na organização como **parceiras** de negócios. Uma delas, Administradora de Empresas e *chef patissier*<sup>12</sup> é a responsável pelas sobremesas do Grupo ABCD. Outra, é Engenheira Civil, atua como Gerente de Engenharia no Departamento de Obras do grupo.

<sup>12</sup> *Chef patissier* – Chef especializado na confecção de doces, sobremesas, pães e outros produtos de panificação.

Quem frequenta o Empreendimento B provavelmente conhece as famosas sobremesas da rede, como o Petit Gâteau de Doce de Leite com calda de frutas vermelhas e o Brownie com Calda de Chocolate. Muitos não imaginam que quem está por trás destes pratos é a jovem [...] filha do fundador do Empreendimento B, dono da casa. Carregar o famoso sobrenome poderia ser uma tarefa simples, mas [...] escolheu seguir o caminho árduo: chef pâtissier, ela cresceu junto com o restaurante de seu pai e escolheu colocar a mão na massa e acompanhar o desenvolvimento da rede de perto. Além de graduada em uma das maiores escolas de gastronomia do mundo, a Le Cordon Bleu, em Paris, ela cursou administração. Em 2006, mesmo ano em que [...] entrou para a faculdade, o Empreendimento B Prime abriu e ela começou a trabalhar. A partir daí não parou mais. Com o passar do tempo, a filha do chef foi mostrando o porquê merecia estar onde estava. Responsável por toda a linha de sobremesas do Empreendimento B e do Empreendimento A, ela passou boa parte de sua carreira na linha de produção dos doces, acompanhando o preparo do começo ao fim (MULHERES..., 2017).

O empresário ainda conta com o apoio de sua filha [...], formada em Engenharia Civil e responsável pelas obras de todos os restaurantes da rede (RESTAURANTE..., 2015).

Caracterizado o apoio familiar na empresa, passa-se a observar como se dá a gestão da equipe multidisciplinar e como ocorre a delegação das atividades na organização. Novamente surge o papel do empreendedor como **piloto no avião**, ou seja, como o indivíduo a frente da empresa conduz estas parcerias e lidera o seu “time”.

**Orador Bom Gourmet 1:** Legal. A impressão que você... Na gestão do Grupo ABCD, você concentre muita coisa na tua mão, se não tudo, né... Nesse império... É assim mesmo? Você tem pessoas que te ajudam nas tarefas? Porque a gente sabe que você tá na linha de frente sempre, justamente. Mas a gente não conhece, assim, quem tá por trás, quem te ajuda nas tarefas diárias. Como é que funciona essa gestão?

**Fundador do Grupo ABCD:** Veja bem, também essa pergunta é muito boa. Eu vou dizer pra você aqui [...] uma coisa boa que eu fiz no Grupo ABCD foi montar um time forte. Mas tem um time muito forte. Muito forte. Então, a nossa diretoria é muito forte. Os nossos gerentes são muito fortes. Em cada restaurante, eu tenho um sócio gestor, que ele é... Ele é um funcionário nosso de... Registrado na companhia e não sócio no ativo, no imobilizado. Mas, ele é um funcionário que ele tem cinco por cento do lucro do restaurante, por isso ele é sócio. [...] Ele recebe dividendos. Mas, nós temos um time muito forte. Sabe?! Nós temos aí nosso diretor de operações [...], que é aqui de Curitiba. O cara é um monstro. O cara abre esses restaurantes, faz uma festa vibrante. Uma pessoa que motiva. Eu tenho meu pessoal lá em Ponta Grossa [...]. Todo o time é muito forte pra tocar a cozinha central. Nosso pessoal de RH é muito bom, enfim. Todo mundo é muito bom. Nossa engenharia. E além de tudo, nós somos uma empresa muito verticalizada. Incrível a nossa verticalização [...]. (BOM GOURMET, 2018).

Como mencionado pelo empreendedor, no que se refere aos **relacionamentos internos**, o fundador considera seus **funcionários os parceiros mais importantes do negócio**, enfatizando o cuidado pessoal que possui com a equipe que lidera, valorizando o conhecimento teórico e técnico, bem como as habilidades dos colaboradores, ressaltando a importância do **comprometimento** destes, considerados parceiros pela organização.

Tem, cliente satisfeito e funcionário feliz, aí a coisa vai dar certo, então a gente sempre cuidou muito do nosso funcionário, sempre cuidei do nosso pessoal, todo restaurante que abre eu vou abrir o restaurante com o meu pessoal eu tô sempre envolvido, eu sou

muito aberto com o meu pessoal e todo restaurante tem meu e-mail, é quando eu vou fazer a abertura a gente treina o pessoal eu digo “ó, vocês são minha responsabilidade, vocês eu trouxe lá do interior a gente continua contratando assim, vocês são minha responsabilidade” [...] (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Com o fortalecimento da equipe e o rápido amadurecimento organizacional decorrente do trabalho intenso do empreendedor em prol da organização, outras formas de chegar ao consumidor foram exploradas, com base em ações heurísticas, de tentativa e erro, como por exemplo, o Empreendimento B Container. Em uma observação da realidade das rodovias brasileiras, o empreendedor visualizou uma **oportunidade** de negócio, visto que não encontrava estabelecimentos ou marcas nacionalmente reconhecidas em estradas de alto tráfego. Inicialmente, o teste foi realizado com um *burger truck* e a partir da tentativa bem sucedida, foram desenvolvidas estruturas com containers, instalando-os em pontos estratégicos de rodovias movimentadas.

E daí que nós pusemos o *burger truck* lá num posto de gasolina de um amigo nosso lá em Palmeira, pa... vamos botar lá e fazer um teste... A gente colocou o *burger truck*, colocou um outdoor em cada lado da estrada que o Empreendimento B *Burger Truck* e vendeu pra caramba, vendeu muito, tipo assim “uau, puft”, vendeu um monte de cheeseburger lá. E aí que eu pensei pô, aquele negócio é um bom, daí eu não preciso por um *burger truck* aqui, porque se eu vou deixar nesse posto, eu não preciso mobilidade [...]. E aí fizemos em container foi super bem, tá indo super bem o projeto, fantástico, o projeto é melhor que restaurante, porque eu tenho uma multiplicação muito maior [...] você leva esse contêiner pro posto de gasolina e aí a gente não tem concorrência, porque em rodovias, não que não tenha coisa boa, pode até ter coisa boa mas não... não é conhecido ou as vezes não tem credibilidade lá, você não sabe que é bom. [...] Tá indo muito, muito, muito bem e é uma coisa ecologicamente correta, porque esses contêiner são usados e iam ser descartados, é uma coisa que segura o pessoal no interior, eu coloco lá em... sei lá, em Palmeira, eu pego o pessoal de lá, então você gera emprego lá também, eu acho que tem tudo de bom. (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

“A ideia do Empreendimento B Container começou como uma opção de alimentação sempre saudável e fresca para os viajantes das nossas estradas. O projeto tem sido tão bem recebido que estamos levando o Empreendimento B Container também para as cidades”, explica o chef e idealizador do projeto [...]. O projeto do Empreendimento B Container teve como premissa tirar o máximo partido da forma e do conceito industrial do container, agregando a ele características importantes que já fazem parte dos projetos dos restaurantes do Empreendimento B (CURITIBA..., 2015).

A equipe do Grupo ABCD iniciou a instalação das unidades do Empreendimento B Container em 2014, inicialmente nas estradas do Paraná, expandindo posteriormente para outros estados. Evidencia-se uma nova **adaptação das metas móveis da organização e expansão do ciclo de recursos**, a partir do **raciocínio effectual**: o empreendedor vislumbrou uma contingência como oportunidade, observando esta lacuna relativa à inexistência de estabelecimentos de referência em estradas brasileiras e a partir do acesso a novos meios

(*containers*), criou uma nova possibilidade de atendimento aos clientes que transitam nas rodovias.

Outro ponto relevante a ser destacado, ainda em relação à **adaptação das metas móveis da organização e expansão do ciclo de recursos**, trata-se da tentativa de expansão internacional da organização. Tais planos se iniciaram a partir de experiências que o empreendedor obteve em decorrência da Copa do Mundo FIFA no Brasil e do contato com Australianos neste período. Foram cogitadas também unidades em Dubai e na Europa.

Bom, é... a gente falando, agora eu falando de... a gente falando tá errado né, é... eu falando de futuro, a gente é... nós tamos num momento muito bom, é nós temos no Brasil hoje um monte de estados, a gente tá em São Paulo, nós temos três restaurantes na, na capital, temos restaurante no interior, temos, temos Goiânia, Santa Catarina a gente vai muito bem, tamos fazendo Mato Grosso, temos fazendo Mato Grosso do Sul, tamos fazendo Salvador, Rio de Janeiro, a coisa tá indo muito bem, ano que vem janeiro a gente faz Sidney, na Austrália, esse é o grande legado da copa, não sei se alguém teve legado da copa aí, eu tive (*RECORD NEWS PARANÁ, 2014*).

Os planos de expansão para Austrália tiveram início durante a Copa do Mundo no Brasil, em 2014. O empresário australiano Charif Kazal, que esteve em Balneário Camboriú (SC), ficou impressionado com o Empreendimento B e imediatamente entrou em contato com o fundador. Em menos de um mês, o chef viajava para a Austrália junto de sua esposa [...] – responsável pela arquitetura de todos os restaurantes do Empreendimento B – para fechar a parceria (EMPREENDIMENTO B ABRE..., 2015).

A atenção do chefe [...] também está voltada para a expansão internacional. Com uma unidade recém-inaugurada em Miami, o fundador já prepara para desembarcar em mais dois países: Sidney (Austrália) em dois endereços (junho e setembro), e Doha (Qatar) (FUNDADOR..., 2016).

Assim, em decorrência do processo de internacionalização, a primeira unidade do Empreendimento B fora do país foi inaugurada no dia 17 de novembro de 2015, nos Estados Unidos, em Miami – Flórida, em um prestigiado ponto na cidade: *Ocean Drive*.

O Empreendimento B, rede paranaense de restaurantes, inaugurou no dia 17 de novembro a sua primeira unidade em Miami (EUA) e começa em 2015 a sua entrada no mercado internacional. O restaurante terá capacidade para 140 pessoas em uma área de mais de 300 metros quadrados. Ao todo foram investidos cerca de US\$ 1,5 milhão. Trinta funcionários diretos, entre brasileiros e americanos, e 60 indiretos trabalharão no novo restaurante, que fica na Avenida Ocean Drive, 1412, South Beach. Em 2016, a previsão é de abrir duas operações em Sidney, na Austrália. “É o início do processo de internacionalização da marca”, afirmou o chef [...], proprietário do Empreendimento B (EMPREENDIMENTO B INICIA..., 2015).

Veja bem, nós temos restaurante em Miami, já faz três anos. A [...] minha filha, é quem toca o restaurante. Vai bem. O restaurante, não é que vai muito bem, mas não é que vai mal [...]. Porque nós estamos num endereço muito bonito, que é Ocean Drive, eu acho que pra mim é uma das... Sei lá, uma das dez ruas mais importantes do mundo. Um dos dez endereços mais importantes do mundo. Mas, neste local, exatamente, a gente depende de muito do fluxo de turistas da cidade. Quando Miami tá lotada, nós estamos lotados. Quando Miami tá vazia, nós estamos pela metade. Porque flutua muito. Não é que o turismo é cem por cento cheio Miami. Então, a gente flutua muito

com o turista e é uma região que o americano residente não gosta de ir (BOM GOURMET, 2018).

No entanto, conforme explanado na fala do empreendedor, o restaurante de Miami não apresentava resultados tão satisfatórios e no mês de maio de 2018, a operação da empresa em Miami foi encerrada.

O **Grupo ABCD** informou, na manhã desta quarta-feira (2), que irá **fechar a unidade internacional do Empreendimento B**, localizada em **Miami**, nos Estados Unidos. A decisão foi informada por meio de uma nota oficial sem detalhar o motivo do fechamento, embora o texto cite uma mudança de estratégia (FUNDADOR..., 2018).

Com [...] um forte investimento em expansão dos restaurantes no Brasil, o Grupo ABCD tomou a decisão de fechar a unidade internacional do Empreendimento B, localizada em Miami, Estados Unidos (EMPREENDIMENTO B, 2018).

Outras unidades que estavam no plano de expansão internacional, também não se concretizaram por questões de alinhamento entre os parceiros e mudança na estratégia empresarial, novamente enfatizando a revisão das **metas móveis**. O empreendedor, a partir de sua análise individual, mas com impacto organizacional, sem considerar os planos formais, optou por não seguir com algumas parcerias previstas, a partir de uma **análise de riscos** particular, por considerar diferenças subjetivas no perfil dos sócios com quem pretendia firmar sociedade, evidenciando de forma implícita a desconfiança com relação ao **comprometimento dos parceiros** e conforme destacado nos trechos a seguir.

**Orador Bom Gourmet 1:** [...] deixa eu te perguntar duas coisas. Porque, eu lembro que tinha um plano pra... De expansão na Austrália, se não me engano. E Dubai, né. Alguns anos atrás, você tinha comentado que tinha essa possibilidade. Por enquanto, tá descartado isso? Não deu certo e...

**Fundador do Grupo ABCD:** É.

**Orador Bom Gourmet 1:** Você prefere focar aqui.

**Fundador do Grupo ABCD:** Pois, é. Exatamente. Mas assim, a gente de fato ia pra Austrália. Nós chegamos mandar todo o material pra Austrália. Mandamos cadeira, mesa, fizemos projeto. Fomos lá, mas nós tinha um sócio lá. E aí enquanto nós começamos e tal. Tava pra iniciar a obra, eu acabei sentindo que não era o sócio ideal. E eu pensei: "Sabe, é melhor eu desmanchar essa sociedade antes de começar a funcionar, do que depois de começar a funcionar". Sabe?! E aí, sentei com o sócio: "Pessoal, não bate o santo. Nós somos diferentes. Nós não somos iguais. Nós vamos acabar brigando lá na frente..." (BOM GOURMET, 2018).

Em decorrência do exposto, as perspectivas de realização de operações internacionais foram finalizadas. A justificativa do fundador do Grupo ABCD para a não continuidade da expansão fora do país, baseou-se no potencial de exploração do mercado brasileiro a menores custos, em decorrência de todo os elevados dispêndios financeiros e esforços de logística e adequação a outros países, o que ultrapassou o limite das **perdas toleráveis** pela organização, bem como, pela incompatibilidade com os parceiros de negócios no exterior.

“Aprendemos muito nos Estados Unidos, mas chegamos à conclusão que a internacionalização das nossas marcas só faria sentido após não termos mais espaço para crescer no nosso país. Temos ainda muito o que fazer no Brasil, país que amamos e que merece 100% dos nossos investimentos e trabalho”, disse o fundador do Grupo ABCD, na nota (FUNDADOR..., 2018).

Durante a execução dos planos de expansão internacional, entre 2016 e 2017, também ocorreram importantes mudanças estratégicas nos empreendimentos, em decorrência do aproveitamento de **contingências**: a evolução tecnológica passou a ser observada como forma de melhorar a performance organizacional. Ou seja, a partir de suas **relações externas**, do acesso a **novos meios**, ocorreu a implantação de novas tecnologias na organização: novos processos, que geraram ganhos de escala e eficiência, desde à etapa de industrialização das matérias-primas ao atendimento nos restaurantes. Também se realizou a adoção de sistemas de *Business Intelligence*<sup>13</sup> para a geração de relatórios e controles que auxiliam a tomada de decisões estratégicas.

Para alcançar todo esse crescimento, as inovações tecnológicas não são deixadas de lado. O setor de Tecnologia da Informação (TI) é responsável por fazer escolhas que contribuem, de maneira bastante eficaz, com a rotina do negócio, proporcionando, assim, uma série de benefícios. “Além dos controles utilizados normalmente em todas as empresas, tanto na operação como nos setores administrativos, focamos a utilização da tecnologia na otimização de processos, eliminação de trabalhos manuais e geração de informações para a tomada de decisão”, explica [...], diretor de TI (EMPREENHIMENTO B E SEUS..., 2016).

Segundo o Diretor de Tecnologia do Grupo ABCD, [...] o uso de ferramentas que aceleram a coleta, tabulação e leitura de dados operacionais e de resultados é o segredo para uma gestão segura das informações da empresa, que auxilia o board na tomada de decisões estratégicas, especialmente quando o assunto é expansão e investimentos. Uma das ferramentas usadas pela rede para isso é o *business intelligence* (BI) [...]. “Com essa ferramenta, não atiramos no escuro, pois ela nos oferece visão total do desempenho da empresa, que nos assegura 100% de certeza em qualquer ação comercial”, destaca Proença (REDE..., 2016).

Como é que a gente, tá, consegue melhorar essa margem em um tempo de crise? Primeiro, agregando muita tecnologia. A gente agrega toda tecnologia possível, que essa tecnologia dá mais agilidade, mais rapidez, menos erros. Hoje uma cozinha do Empreendimento B, a gente toca a cozinha inteira, a gente tem os profissionais lá, o meu Chef que tá em cada um, o meu Chef, a cozinha, mas tudo toca, essa cozinha inteira toca com um sistema que se chama KDS – Kitchen Display System (EXPOGESTÃO, 2017).

Outra importante mudança, ocorreu em decorrência das ações praticadas em prol de entidades sociais, enfatizando a valorização dos **relacionamentos externos** por parte do grupo.

---

<sup>13</sup> *Business Intelligence* – Sistemas de Informação relacionados ao fornecimento de dados e informações para a tomada de decisões organizacionais.

A cada inauguração de unidade, realiza-se um evento beneficente e os lucros são direcionados para entidades sociais da região em que o restaurante foi instalado.

Foram 85 eventos realizados, de acordo com a agenda social do Empreendimento B em 2017, que permitiram concretizar a meta proposta de doar R\$ 1 milhão para entidades beneficentes nas regiões em que a marca possui unidades. Entre as ações ocorreram inaugurações dos novos restaurantes, comemorações do aniversário da marca e do Dia das Crianças, além de eventos como a comemoração do dia das crianças, onde 650 crianças de todo o país frequentaram um restaurante da rede, e se deliciaram com um cardápio especial do Empreendimento B (AGENDA..., 2018).

A partir de outro processo de **redefinição de metas móveis**, surgiu também a entrada de um **novo parceiro** no negócio. Ainda no ano de 2017, foi firmada sociedade com um empresário e apresentador de TV. Não foi possível precisar se a sua participação se dá considerando o Grupo ABCD ou apenas o Empreendimento B, uma vez que os veículos de comunicação utilizam em certos momentos Empreendimento B como sinônimo de Grupo ABCD. Os trechos a seguir demonstram como se deu a **parceria e o comprometimento**, bem como os sócios estão seguindo suas atividades.

O apresentador [...] virou sócio neste mês da rede restaurantes do Empreendimento B [...]. A participação acionária dele no negócio não foi revelada, mas estima-se que seja de 5% (COM [...] SÓCIO..., 2017).

**Orador Bom Gourmet 1:** Certo [...], última coisa. A gente não comentou da sociedade com o apresentador [...], né. Ele adquiriu cinco por cento...

**Fundador do Grupo ABCD:** O percentual, nós temos um contrato que...

**Orador Bom Gourmet 1:** Confidencial.

**Fundador do Grupo ABCD:** Confidencial que eu não posso falar quanto. Ele realmente é sócio.

**Orador Bom Gourmet 1:** Tá. E o quê que mudou depois que ele entrou na sociedade? Além de ter a marca do apresentador associada ao Empreendimento B.

**Fundador do Grupo ABCD:** Veja bem. Qual é a minha intenção, né? Tipo assim, primeiro quem nos procurou foi ele. Sabe?! Não fomos nós que procuramos o apresentador [...]. Ele me procurou e ele disse: "[...], eu tenho ido no Empreendimento B, no Rio de Janeiro. Acho sensacional. Tenho visto no Brasil inteiro onde vou o Empreendimento B e a gente acaba indo no Empreendimento B. E às vezes que nem vou no restaurante, quando chego numa cidade, peço pra alguém ir buscar um cheeseburger [...], a gente come no avião. Enfim. Acho... Queria conhecer melhor". E aí que ele veio pra cá, fomos lá na cozinha central. Foi ver nosso trabalho e disse: "Super quero participar desse projeto. Acho o projeto lindo. Quero participar. E quero ficar sócio, aí". Digo: "Então, super, vamos lá... Super quero também". [...] Principalmente, vamos falar do Empreendimento B em termos de marketing. Quando tiver alguma coisa de marketing, que ele é uma pessoa de marketing, ele entende muito disso. "Posso te ajudar no marketing" [...]. E ele tá fazendo essa parte. Então, esse é o principal. Mas, não é que nós temos pressa. Toca aí, nós temos tempo. Vamos fazendo o certo. (BOM GOURMET, 2018)

Neste sentido, com as mudanças estratégicas, a entrada de um **novo parceiro** e o encerramento das perspectivas de expansão internacional, a organização voltou-se inteiramente ao mercado interno. Em 2018, a partir do acesso a **novos meios (conhecimentos, habilidades,**

**recursos financeiros, ampliação da rede de parceiros e contatos**) após a criação do negócio ocorreu um **novo ciclo de expansão de recursos**: houve a **redefinição das metas móveis** do empreendedor e da organização. Deste modo, o conjunto de empreendimentos passou a se denominar Grupo ABCD.

Atuar no mercado nacional é a estratégia que nos direciona neste momento”, afirma a nota, assinada pelo empresário e chef [...], fundador e presidente do grupo. A decisão ocorre em meio a criação de três novas marcas (Empreendimento D, E e F) e forte expansão do Empreendimento B e C, duas marcas especializadas em hambúrguer, no Brasil. A rede tem 120 unidades no país e previsão de abrir mais 45 unidades até o fim do ano (FUNDADOR..., 2018).

A partir destas transformações, novas marcas surgiram como o Empreendimento C (2017), o Empreendimento D (2018), o Empreendimento E (2018) e o Empreendimento F (2018), em diferentes segmentos.

A nova hamburgueria Empreendimento C, do empresário [...] dono do Grupo ABCD já tem data para inaugurar. Em uma publicação oficial no Instagram nesta sexta (27), o restaurante confirma a abertura na próxima terça-feira, dia 31 de outubro, no Shopping Estação. [...] A nova rede tem um conceito fast casual: preço mais acessível e atendimento mais rápido (EMPREENDIMENTO C..., 2017).

A praça de alimentação do Shopping Mueller, em Curitiba, foi o local escolhido pelo Grupo ABCD para lançar o primeiro restaurante do Empreendimento E. A abertura da nova marca neste espaço mostra a percepção do empresário fundador do grupo para as oportunidades de mercado, diversificando sua atuação na área gastronômica. A intenção é atender os consumidores que vão às praças de alimentação dos shoppings em busca de uma refeição rápida, com preço competitivo e, principalmente, com muita qualidade. [...] Assim é o Empreendimento E, um restaurante de prato único, o lombinho à parmegiana. Este parmegiana é receita da minha avó, receita de família, como a maioria dos pratos que fazemos e servimos em nossos restaurantes, conta o proprietário do Grupo ABCD (EMPREENDIMENTO E..., 2018).

Com nove opções de sanduíches, autoatendimento e focada no público das praças de alimentação dos shoppings centers, o Empreendimento D, novo negócio do Grupo ABCD, já é sucesso de público e vendas. Aberta há um mês, no Shopping Mueller, em Curitiba, o Empreendimento D é o segundo restaurante das três novas marcas programadas para serem abertas em 2018. (MEIRELLES, 2018).

O fundador do Grupo ABCD virou sinônimo de hambúrguer no Brasil. E para justificar a fama, o empreendedor, conhecido pela hamburgueria Empreendimento B, deu mais um passo ousado. Ele lançou o Empreendimento F, uma marca que venderá um combo do tradicional lanche mais fritas e refrigerante por R\$ 21. A empresa do empreendedor brasileiro quer estar em todos os setores de venda de hambúrguer, do *casual dining* ao *fast food* [...] (DONO..., 2018).

Estas novas marcas, com base no **Modelo Dinâmico *Effectuation***, configuram-se como negócios que surgiram com o mesmo raciocínio utilizado no início do processo empreendedor: quando existia apenas o Empreendimento A, o fundador decidiu abrir o Empreendimento B para melhorar a utilização da sua estrutura produtiva e otimizar o tempo de trabalho de seus colaboradores, mas sem um fim em mente: **não determinou objetivos fixos**

de onde queria chegar com o negócio, apenas explorou as **contingências** existentes e investiu com base em suas **perdas toleráveis**.

Com a mesma lógica, estas novas marcas foram criadas entre 2017 e 2018 para atuarem em outros segmentos de mercado, com propostas de pratos e tipos de serviço distintos, já delineados na contextualização do caso, cujas matérias-primas também são industrializadas na fábrica já existente. Com esta prática, o empreendedor realizou o **ciclo de conversão de contingências em objetivos**: ou seja, a partir de grandes investimentos em sua estrutura produtiva verticalizada, teve como consequência altos custos de manutenção de infraestrutura e pessoal. Para superar estes custos e tornar a organização mais lucrativa, o empreendedor vislumbrou novas possibilidades de expansão, uma vez que já possuía todos os **meios** para tal.

Ainda com relação às novas marcas criadas, o empreendedor demonstra que se tratou de uma **experiência** para verificar a possibilidade das marcas do mesmo grupo coexistirem, mas não afetarem o desempenho umas das outras. Porém, embora possuísse este pensamento, gostaria de verificar na prática qual seria o desfecho da implantação dos novos negócios, sempre enfatizando o valor experimental de tudo aquilo que mentaliza.

**Orador Bom Gourmet: 1** [...] não existe o risco de que essa nova marca canibalize as outras do grupo?

**Fundador do Grupo ABCD:** Não, não acho que tenha risco. Eu acho que tem espaço pra todo mundo. Não só do grupo, para como os outros players da praça de alimentação. Eu não acho que quando alguém entra ou quando a marca nova entra no Shopping, por exemplo, essa marca nova leva tudo. Não leva tudo [...].

**Fundador do Grupo ABCD:** Por mais que eu tenha uma... Um pensamento... Eu preciso da prova. E quando a gente pôs o Empreendimento C lá, a gente não só não canibalizou, como aumentou um pouquinho o Empreendimento B. Aumentou, por que nós colocamos o Empreendimento C? Não sei. Talvez não. Talvez porque a economia tá melhorando. Eu acredito nisso. Que a economia tá melhorando. Então, com isso a gente melhorou um pouquinho. Mas enfim, melhorou. Quando melhora, a gente não precisa gastar muita energia e saber por quê. Você tem que tomar cuidado quando piora (BOM GOURMET, 2018)

No entanto, dentro da sua análise das **perdas toleráveis**, nas experiências relacionadas às marcas E e F, o fundador verificou que não eram negócios viáveis e tomou as seguintes decisões:

As marcas E e F fecharam as portas, por motivos diferentes. A primeira [...] “a venda foi abaixo do que eu esperava. Batemos R\$ 120 mil e a meta era de R\$ 180 mil. É uma boa venda, mas para franquia. Para nós, que somos próprios, a tributação não compensa.” Já a marca F era a arma do grupo para adentrar as praças de alimentação, com hambúrgueres rápidos e a baixo custo. No entanto, a procura foi enorme e acabou canibalizando o Empreendimento C. A diferença entre os dois era o preço: no Empreendimento F havia lanches a partir de até R\$ 12,90 e no Empreendimento C a média é R\$ 19,90. “Eu peguei o mesmo cardápio da marca F e coloquei na marca C. A venda aumentou 70% em reais no primeiro mês, repliquei para o Brasil inteiro e mudei a bandeira da marca F, que só tinha uma unidade.” (GRUPO ABCD: FUNDO..., 2019).

No contexto da revisão das **metas móveis**, o empreendedor encerrou as atividades da marca E, bem como incorporou o cardápio da marca F à marca C. Frisa-se a **decisão criativa** da incorporação de uma marca a outra, valendo-se da **situação inesperada** de canibalismo entre estas: a **contingência** relativa ao fato de uma marca ter afetado o desempenho da outra foi superada e ainda, aumentou os lucros da marca que já possuía mais pontos de venda e teve seu cardápio ampliado, fato que demonstra o **ciclo de conversão de contingências em objetivos**.

A partir do **ciclo de expansão recursos** e das novas marcas, ocorreram diversos investimentos para o crescimento organizacional, que resultaram em dívidas para a empresa. Por este motivo, o Grupo ABCD passou a procurar investidores que pudessem alavancar o capital da empresa. O fundador ressalta as dificuldades na tomada de decisões financeiras, bem como a importância da manutenção dos princípios de governança quando se trata de aceitar investidores no negócio, fator determinante para aceitação de **novos parceiros**.

**Orador Bom Gourmet 2:** Legal. [...] queria entrar aí na questão da operação do negócio, na própria matéria do Valor, você falou na questão da busca do sócio, emissão de novas debêntures e em dois mil e dezessete vocês tiveram um aumento expressivo no faturamento. Como tá esse lado do grupo?

**Fundador do Grupo ABCD:** É. Veja bem. Essa é uma decisão muito difícil. Sempre. É como tocar esse lado financeiro. Nós tivemos uma porção de ofertas, nós procuramos e tivemos retorno, tivemos ofertas de fundo de investimento, algumas ofertas muito boas de comprar parte, da gente vender parte do Grupo ABCD. Chegamos muito próximo de fazer negócio com um fundo americano no final do ano passado. A gente tava vendendo quinze por cento da companhia. E aí, quando chegou nos detalhes... Tava tudo resolvido: valor, toda a governança mais forte. Quando a gente chegou naquelas letrinhas miúdas, a gente desacertou e não... Chegamos à conclusão de que não era bom pra nós, não era o momento. E resolvemos não seguir com o fundo de investimento. E ampliamos... Renovamos e ampliamos as debêntures. Então, nós somos uma companhia, que tá bastante alavancada. A gente tem uma dívida considerável, a gente vai na dívida. E por que que eu vou na dívida e não vendo pro fundo? Poderia vender pro fundo, zerar a dívida e tava tudo resolvido. Porque a gente acredita muito no nosso projeto. A gente acredita muito no negócio. E aí nós resolvemos que nós vamos direto pro IPO<sup>14</sup> (BOM GOURMET, 2018).

No entanto, a decisão de partir direto para o mercado de capitais foi revista e no início de 2019, processo de negociações para definição de um **novo parceiro**, o Grupo ABCD fechou negócio com a gestora de fundos *private equity*<sup>15</sup> “*The Carlyle Group*”, conforme destacado a seguir.

<sup>14</sup> Referência do empreendedor à IPO – *Initial Public Offering* – Oferta Pública Inicial de Ações, relacionada a sua expectativa de ingressar no Mercado de Capitais.

<sup>15</sup> *Private Equity ou Equity Privado* – Segmentos do mercado financeiro que se consistem em aporte temporário de capital, realizado por um fundo de *Equity Privado*, em empresas amadurecidas, com potencial de crescimento e expectativa de grande valorização (MEIRELLES; PIMENTA JUNIOR; REBELATTO, 2008).

A gestora americana de fundos *private equity* Carlyle acertou a compra de uma fatia de 23,3% da empresa pelo valor de R\$ 700 milhões. Segundo fontes consultadas pela DINHEIRO, o acordo foi cravado na semana após o segundo turno das eleições e vai passar ainda pelo processo de *due dilligence* (análise financeira) para ser efetivado. Engana-se, porém, quem acha que a busca por um investidor tenha sido tarefa fácil. Foram seis tentativas fracassadas em quatro anos para fechar a venda de parte da empresa, que é dona de uma dívida de R\$ 520 milhões com o fundo HSI. As primeiras conversas aconteceram em 2014, quando o fundador do Grupo ABCD tinha a intenção de abrir mão de 33% da companhia ao 2bCapital, fundo criado pelo Bradesco com o Banco Espírito Santo, de Portugal. O acordo não avançou devido a uma investigação por fraude financeira no banco lusitano. No ano seguinte, uma nova tentativa foi feita com o fundo de investimentos Actis, mas o empresário optou por emitir debêntures de R\$ 88 milhões, compradas pela HSI. Em março do ano passado, a rede paranaense fez mais uma investida ao contratar o Itaú BBA, mas também não fechou negócio [...] (EMPREENDIMENTO B ABRE..., 2018).

A Carlyle fechou na última quinta (24) um acordo para adquirir 23,3% do Grupo ABCD por R\$ 700 milhões. A gestora americana e a rede de restaurantes tiveram um período de negociações acerca de governança e avaliação final da rede. O Santander foi o assessor financeiro da transação entre Carlyle e Grupo ABCD. Um comunicado confirmando a operação deve ser publicado ainda nesta sexta (25). Do valor total, R\$ 600 milhões serão destinados ao Grupo ABCD, que usará da maior parte do montante para pagar dívidas. O restante ficará com os sócios. A cadeia de restaurantes foi avaliada em R\$ 3 bilhões. O valor ficou abaixo do que inicialmente os próprios sócios avaliavam seu negócio, algo em torno de R\$ 4 bilhões [...] A gestora HSI possui debêntures do Grupo ABCD, que devem ser acertados antecipadamente. A emissão inicial é de R\$ 380, com valor final ajustado por juros (ABCD: GRUPO PREPARA..., 2019).

Assim, após a **parceria** com o “*The Carlyle Group*” se concretizar, a expectativa de abertura de capital na Bolsa de Valores, existente desde 2018, voltou a ser assunto no ano de 2019, com previsão de lançamento no ano de 2020, nos Estados Unidos. A negociação está ocorrendo e o valor estimado de mercado gira em torno de R\$ 8 bilhões.

Grupo ABCD prepara IPO nos EUA para 2020 [...]. Mais uma companhia brasileira está prestes a realizar a abertura de capital nos Estados Unidos. Desta vez, a rede de hamburgueria Grupo ABCD deve repetir os passos de nomes com XP Investimentos (NASDAQ:XP) e Stone (NASDAQ:STNE). De acordo com a edição desta terça-feira do Valor Econômico, a previsão é que os papéis passem a ser listados em junho e a bolsa escolhida foi a Nasdaq. O jornal destaca que a companhia já contratou bancos para fazerem parte do sindicato, tendo, por enquanto, nomes como Bank of America e J.P. Morgan. Assim, o IPO deve contemplar oferta primária e secundária, com o Grupo ABCD estreando com um valor estimado de mercado de R\$ 8 bilhões. De acordo com a publicação, a escolha pelo EUA para a operação aconteceu após uma avaliação das condições da oferta nos dois países, além de uma comparação com outras companhias listadas que fazem parte do mesmo ramo (GRUPO ABCD PREPARA IPO..., 2019).

A partir destas perspectivas de obtenção de novos parceiros e da continuação do **ciclo de expansão de cursos**, o empreendedor continua seguindo a lógica das **metas móveis** e mesmo com a adoção de sistemas *Business Intelligence* para suporte na **tomada de decisões estratégicas**, não deixa de lado seu **senso individual**, a **heurística** empreendedora e sua **criatividade** nas deliberações organizacionais, características do *Raciocínio Effectual*. Seu

principal indicador para continuar a expansão é a garantia da manutenção da qualidade dos produtos e a manutenção da governança, que na sua concepção é a chave para o sucesso do negócio, conforme mencionado no trecho a seguir.

**Fundador do Grupo ABCD:** De acordo com a... Eu sempre digo, eu sou uma metamorfose ambulante. [...] Igual lá do Raul Seixas. Sabe, eu acho que a gente faz um plano, mas não é que você não possa mudar de plano. Você tem que ir se adaptando. Ainda mais com a... Hoje em dia, com essa agilidade, com essa rapidez da tecnologia, você não pode fazer um plano pra mais do que algumas semanas. E depois, vamos ver como é que tá. E vamos adaptando e vamos mexendo. Tem muito a ver com a felicidade também. Com time, com controle de qualidade. Se nós não tiver feliz... Oh, dá uma diminuída. Se nós tiver muito feliz, dá uma aumentada. O controle da qualidade, que é o que determina a nossa expansão. "Como é que tá a qualidade?" "Tá boa, tá crescendo". Então, podemos aumentar. Podemos ir mais rápido. "Olha, temos problemas". "Segura, vamos acertar tudo..." Porque a gente sabe que na última linha, o nosso negócio é qualidade. A gente sabe que nós temos que fazer um almoço muito bom hoje em todos os restaurantes. Temos que fazer um jantar muito bom em todos os restaurantes. Se não fizer, game over. O negócio acaba. Tipo, acaba e não tem nome que sustente. Não tem estrutura financeira que sustente. Nada sustenta, se não tiver qualidade. A gente sabe disso (BOM GOURMET, 2018).

Após explorar as fontes de evidências e correlacioná-las aos construtos teóricos e categorias de análise, as quais se referiram à narrativa cronológica da fundação e desenvolvimento do grupo, apresenta-se o quadro com a linha do tempo do empreendedor ao empreendimento, que sintetiza os fatos descritos nesta análise.

**Quadro 11 – Linha do Tempo – Do Empreendedor ao Empreendimento**

PERÍODO	ACONTECIMENTO
1962	29/03/1962 – Nasce o fundador do Grupo ABCD
1963-1979	Infância e adolescência: convivência com os pais e avós, os quais carregavam consigo a tradição da culinária e o compartilhamento de receitas de família.
1980	Ingresso na faculdade de Direito
1983	Eleito Vereador de Prudentópolis, para o mandato 1983-1988.
1984	Renúncia ao cargo de Vereador em Prudentópolis.
1984	Mudança de Prudentópolis-PR para Machadinho D'Oeste – Rondônia, exercendo a profissão de Madeireiro.
1984-1999	Período na Amazônia: adquiriu conhecimento e desenvolveu habilidades culinárias de forma auto-didata, em decorrência da inexistência de restaurantes na região.
1999	Mudança da cidade de Machadinho D'Oeste – Rondônia para Curitiba – Paraná, exercendo a profissão de <i>Trader</i> na Área Madeireira.
1999	Como um hobby, ocorre a inauguração do primeiro restaurante – Empreendimento A – Comida Polonesa e Ucraniana, no Largo da Ordem, em Curitiba -PR.
2004	Ainda como hobby, ocorre decisão de abrir um restaurante com pratos de carnes e hambúrgueres: empreendedor viaja pelos Estados Unidos e visita a 70 restaurantes para conhecer adquirir conhecimento e habilidades relativas à produção de <i>cheeseburgers</i> .
2004-2005	Desenvolvimento da receita do “melhor hambúrguer do mundo”
2005	01/03/2005 – Inauguração da primeira unidade do Empreendimento B, no Largo da Ordem, em Curitiba -PR.
2006-2007	O Empreendimento B apesar de ser frequentado, não se configura como um negócio lucrativo e continua sendo um <i>hobby</i> .
2008	09/05/2008 - Inauguração da segunda unidade do Empreendimento B, no Shopping Palladium, em Curitiba-PR. Não há lucro.

Continua

Continuação

PERÍODO	ACONTECIMENTO
2008	09/05/2008 - Inauguração da segunda unidade do Empreendimento B, no Shopping Palladium, em Curitiba-PR. Não há lucro.
2008	28/10/2008 – Inauguração da terceira unidade do Empreendimento B, no Shopping São José, em São José dos Pinhais-PR, no modelo de negócio “Franquia”. Não há lucro.
2009	14/01/2009 – Inauguração da quarta unidade do Empreendimento B, na Avenida Atlântica, em Balneário Camboriú – SC, no modelo de negócio “Franquia”. Não há lucro.
2009	30/06/2009 – Inauguração da quinta unidade do Empreendimento B, no Shopping Estação, Curitiba-PR, no modelo de negócio “Franquia”. Não há lucro.
2010	2º semestre - Ponto de virada - Reposicionamento de preço da marca – Empreendimento B Steak House passa ser Empreendimento B Express – Aumento de 500% nas vendas em 60 dias.
2011	Empreendimento B se torna a atividade principal do empreendedor e deixa de ser <i>hobby</i> . Deixa de exercer atividades de Trader na Indústria Madeireira.
2012	Início da compra das unidades franquizadas vendidas inicialmente, para transformação em sociedade.
2012-2013	Início da Expansão do Empreendimento B.
2014	Emissão de debêntures de R\$ 88 milhões, compradas pela HSI.
2014	Início do projeto Empreendimento B Container: abertura de restaurantes nas estradas do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.
2014	Expansão do Empreendimento B: 42 restaurantes. Faturamento de R\$ 170 milhões.
2015	Verticalização das atividades: 2º semestre - Inauguração da Cozinha Central do Grupo ABCD no município de Ponta Grossa-PR, com investimento de 28 milhões.
2015	Expansão Internacional: 17/11/2015 – Inauguração do Empreendimento B em Miami
2015	Expansão do Empreendimento B: 63 restaurantes – Faturamento de R\$ 334,5 milhões.
2016	Resistência à crise: aporte de R\$ 100 milhões na abertura de 33 restaurantes no país.
2016	Mudança de estratégia no Grupo ABCD: novos processos, ganhos de escala e eficiência. Adoção de <i>Business Intelligence</i> – Sistema para auxiliar na gestão e tomada de decisões estratégicas.
2016	Expansão do Empreendimento B: 84 restaurantes. Faturamento de R\$ 441 milhões.
2017	Sociedade com empresário e apresentador de TV, o qual detém 5% da rede.
2017	Agenda Social - Eventos beneficentes – Doação de R\$ 1 milhão e 85 eventos sociais realizados.
2017	Expansão do Empreendimento B: 110 restaurantes. Faturamento de R\$ 510 milhões.
2017	Outubro de 2017: Criação do Empreendimento/Marca C.
2017-2018	A partir da criação do Empreendimento C em 2017 e de outras marcas, passa-se a denominar a Grupo ABCD.
2018	02/05/2018 - Encerramento das atividades internacionais (Unidade Miami) e foco na expansão no mercado nacional.
2018	Ampliação da Cozinha Central em Ponta Grossa – Investimento de R\$ 40 milhões.
2018	Criação do Empreendimento D
2018	Criação do Empreendimento E
2018	Setembro de 2018 - Criação do Empreendimento F
2018	Expansão do Empreendimento B: 141 restaurantes.
2019	25/01/2019 – <i>Private Equity</i> – Investidor: The Carlyle Group – 23,3% de participação – Compra por R\$ 700 milhões.
2019	Encerramento das atividades do Empreendimento E
2019	Incorporação do Empreendimento F ao Empreendimento C
2020	Expectativa de Abertura de Capital nos Estados Unidos - IPO – Grupo ABCD – Valor estimado de mercado – R\$ 8 bilhões.
2020	Situação atual: expansão do Grupo ABCD: 175 restaurantes. Aproximadamente entre 6000 e 7000 funcionários.

Fonte: dados primários e secundários do estudo.

Apresentadas as evidências em sequência cronológica, cabe demonstrar aspectos gerais na fala do empreendedor com relação a fundação e ao desenvolvimento do Grupo ABCD, os quais permeiam aspectos individuais e organizacionais.

Com relação às **situações inesperadas**: crises e dificuldades, o gestor destaca que as enxerga como **oportunidades, fonte de conhecimento e aprendizagem**, alinhando-se ao conceito proposto pela lógica *effectuation*, que se relaciona com o reconhecimento e apropriação das **contingências**, utilizando surpresas a favor da organização ao invés de tentar evitá-las ou ignorá-las (SARASVATHY, 2008).

A gente aprende com os erros, a gente aprende com as dificuldades, a gente aprende com o tempo ruim, não é que quando está tudo certo que a gente aprende alguma coisa. Eu acho que a gente aprende muito mais com as dificuldades (EXPOGESTÃO, 2017).

Eu vejo a crise como oportunidade, não vejo a crise como um problema. Tem muitas facilidades que a crise vai trazer. Evidentemente que é muito mais fácil construir na crise do que fora da crise. Porque não tem pintor disponível, não tem cimento para você comprar, é tudo muito mais difícil. Então construir na crise é mais fácil. Tem uma frase de alguns que economistas que dizem “nunca perca uma boa crise”. (SEBRAE PARANÁ, 2018).

O antídoto usado contra a crise não foi apenas o poder da retórica e do pensamento positivo. O fundador do Grupo ABCD aproveitou a mão de obra abundante, os aluguéis com preços deprimidos e, mais importante, passou a investir em “qualidade” – e no controle dela. Para isso, em vez de adotar uma estrutura horizontal, verticalizou. Estreou uma cozinha central em Ponta Grossa, de onde distribui para todas as lojas do Brasil [...] (PASCOWITCH, 2018).

Observa-se no discurso do empreendedor, que este não se baseia apenas no senso comum ou em discursos de autoajuda para enfrentar situações adversas e definir suas ações face às circunstâncias. O fundador do Grupo ABCD comenta que observa o cenário do mercado e age de forma a obter vantagem competitiva diante das **contingências** que enfrenta. Também ressalta a importância da experiência nas atividades empreendedoras e crítica discursos que se relacionam ao “empreendedorismo de palco”, provenientes de muita teoria, com pouca ou nenhuma prática.

Formado em direito em Itapetininga (SP) e sem qualquer título acadêmico de administração, o fundador do grupo é empresário (e chef) autodidata, que desconfia de quem ensina a teoria sem conhecer a prática. [...] A PODER disse ser “a pessoa que mais erra no mundo”, mas que também acaba por acertar bastante, pois “atira muito” (PASCOWITCH, 2018).

Eu vou deixar uma dica para quem quer empreender, para o pequeno empreendedor. Primeiro, tem que ter experiência. Para empreender tem que ter experiência. Se quiser empreender, procure primeiro um emprego na área que você vai empreender, entenda aquele negócio, o que é estar trabalhando nesse negócio. E depois vá empreender: não empreenda em um restaurante sem ter nenhuma experiência. Bata na porta de um restaurante e vá lavar pratos, vá ser garçom... então precisa ter experiência e essa

experiência você vai conseguir não empreendendo, mas sim, trabalhando no negócio que você pretende fazer. Eu acho isso muito importante (ênfase): ter experiência para empreender (SEBRAE PARANÁ, 2018).

Eu acho que a diferença entre um Chef e um cozinheiro, um Chef bom, ou outro melhor, ou outro “menos melhor”, sei lá, a diferença exatamente pra mim está no paladar, na percepção de se está muito bom ou não. Quando eu experimento um prato, na minha, na minha opinião então, eu posso melhorar ou não, porque eu tenho a minha referência (penso que tenho), o outro chef tem uma grande referência, ele sabe, eu acredito que aí está a diferença (ESCOLA DA CRIATIVIDADE, 2012).

A fala do empreendedor evidencia que sua noção de experiência se relaciona à obtenção de **conhecimentos e habilidades** por meio da prática, de acordo com o proposto pela Teoria *Effectuation*, abrangendo a dimensão **Meios**, categoria **Conhecimento**. Quando menciona as diferenças entre chefs, cozinheiros, evidencia a categoria **Identidade** em sua fala, referindo-se à percepção e paladar que cada indivíduo possui, as quais no caso em estudo, como já mencionado, surgiram desde a sua infância, no convívio com seus familiares.

No que se refere à dimensão **Lógica de Tomada de Decisão**, podem ser salientadas algumas falas do empreendedor, as quais se encaixam nas categorias **Raciocínio Effectual**; **Visão de Futuro** e **Ação Humana**.

É, gostaria de ter alguma... alguma fórmula mágica pra dizer façam assim e vai dar tudo certo. Não existe, não tem. É, eu nunca acreditei muito em talento, eu nunca acreditei em inteligência superior, nunca acreditei em sorte, eu só acredito em trabalho, eu não acredito em outra coisa, eu acho que o que faz a diferença é trabalhar mais, eu acho que não tem mais nada não. (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

Neste trecho, identifica-se o **Raciocínio Effectual**, lógica de tomada de decisões não preditiva, ou seja, o modo de pensamento do empreendedor com relação a não existência de receitas ou fórmulas mágicas que funcionem em termos de decisões que levam a resultados positivos para a organização. Outra categoria que também pode ser verificada neste trecho é a **Ação Humana**, visto que o Empreendedor do Grupo ABCD ressalta a importância do trabalho e de sua ação no desempenho da organização, sendo o labor, a força motriz para as transformações desejadas na organização, independente de outros fatores relacionados à inteligência, talento ou sorte. O trecho a seguir também se relaciona a esta categoria, destacando a categoria **Visão de Futuro**.

Se você pensa que pode ou se você pensa que não pode você tem razão. Eu penso que posso, então é... esse é meu, esse é meu negócio, tipo além de tudo eu gosto de uma encrenquinha, eu gosto de um, de um probleminha quando a coisa, quando a coisa pega mesmo, quando a coisa enrola aí que eu entro, aí é minha função, tipo, sabe... mas se você pensa que pode ou se você pensa que não pode você tem razão, eu acho que esse é minha... eu acho que eu respondo essa pergunta assim (RECORD NEWS PARANÁ, 2014).

E de qualquer maneira, a empresa está cada vez melhor. A gente está, do ponto de vista de gestão, cada vez melhor, também valorizando pessoas... acho que é, funcionário feliz, cliente satisfeito. [...] O meu negócio hoje é, principalmente, passar a paixão que eu tenho pelo meu negócio para o meu time, que é onde, onde eu trabalho, onde eu me dedico mais, tentando passar para o meu time toda a paixão que eu tenho pelo negócio. Para passar para eles e que eles continuem e tenham essa paixão pelo negócio (EXPOGESTÃO, 2017).

Conforme mencionado o fundador, a mentalidade relacionada ao poder de executar ações é essencial para o sucesso do negócio, ou seja, a crença na possibilidade de transformar a realidade a partir da **Ação Humana**, com base na **Visão de Futuro**, no sentido de moldar o futuro da organização a partir do seu trabalho e da sua equipe. A partir desta reflexão do empreendedor, evidencia-se o **Princípio do Piloto no Avião**, visto sob este ponto de vista, a organização age construindo sua realidade, “controlando” o futuro a partir de suas ações, ao invés de tentar prever um futuro incerto, como já comentado em outros momentos, no sentido de moldar o negócio e o mercado.

Diante das evidências e das correlações teóricas delineadas neste subitem, passa-se à síntese e representação gráfica do processo empreendedor do caso em estudo.

#### 4.3 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS DO CASO - FLUXO DINÂMICO *EFFECTUATION* – GRUPO ABCD

A partir da cronologia da fundação e desenvolvimento do Grupo ABCD, cabe apresentar o Fluxo Dinâmico *Effectuation* aplicado ao caso. Deste modo, este subtópico busca atender ao seguinte objetivo específico: c) Descrever o fluxo de criação do empreendimento de acordo com a lógica *effectual*. Este fluxo sintetiza o conteúdo apresentado no item 4.2 Do Empreendedor ao Empreendimento: aspectos individuais e organizacionais no caso da fundação e desenvolvimento do Grupo ABCD, demonstrando de forma gráfica os principais elementos relacionados ao processo empreendedor, juntamente com a análise teórica das evidências do caso.

A representação gráfica do Fluxo Dinâmico *Effectuation* aplicado ao caso do Grupo ABCD se encontra na página 106. A seguir, serão realizadas considerações teóricas, divididas nos seguintes subitens: 4.3.1 Recursos ou Meios; 4.3.2 Objetivos ou Metas Móveis; 4.3.3 Interação e Compromisso; 4.3.4 Contingências e Ciclo de Conversão de Contingências em Objetivos; 4.3.5 Novos Recursos, Novos Objetivos e Ciclo de Expansão de Recursos.

#### 4.3.1 Recursos ou Meios

Com relação aos **recursos** ou **meios**, destaca-se “quem era o empreendedor”; “o que ele sabia fazer” e “quem ele conhecia”. A história de vida do fundador, delineada no estudo, demonstra como se deu a construção de sua **identidade**, “**quem era/é o empreendedor**”: descendente de poloneses, com família que possui tradição culinária e gastronômica, fato que o aproximou da cozinha desde sua infância e adolescência; graduado em Direito, com breve experiência na carreira política, tornou-se madeireiro e mudou-se para a cidade de Machadinho D’Oeste, município em Rondônia, na Amazônia Brasileira, local em que residiu por 15 anos.

Durante este período, o empreendedor fundou o seu primeiro negócio, uma serraria, e por necessidade, desenvolveu “**o que ele sabia fazer**”: **conhecimentos e habilidades** culinárias, de forma autodidata: cozinhar passou a ser um *hobby*. Ao retornar para o Paraná, passou a trabalhar como *trader* no setor madeireiro, mas sentiu falta de cozinhar. Deste modo, voltou a cozinhar para pequenos grupos de amigos, o que fomentou a decisão de abrir um restaurante, apenas para exercitar o seu *hobby*.

No que se refere a sua rede de contatos, ou seja, “**quem o empreendedor conhecia**”: destaque-se também a influência dos seus familiares, principalmente na etapa de fundação do Empreendimento A, primeiro restaurante do grupo. Nesta etapa, observa-se a importância de seu contato com os cidadãos do município de Prudentópolis – PR, no sentido de que foi o conhecimento da culinária polonesa e ucraniana destes funcionários que proporcionaram a possibilidade da abertura de um restaurante étnico, uma vez que se trata de um cardápio muito específico e de difícil acesso de mão-de-obra especializada. Ressalta-se também a importância de seus amigos e clientes das atividades no Setor Madeireiro, os quais foram os primeiros frequentadores do seu restaurante.

A partir destes elementos, ou seja, do que estava disponível no momento, fatos que se relacionam ao **Princípio do Pássaro na Mão**, o empreendedor passou a definir quais eram seus objetivos, no contexto das metas móveis.

#### 4.3.2 Objetivos ou Metas Móveis

Com base nos Recursos ou Meios disponíveis inicialmente foram traçados os objetivos organizacionais, os quais se caracterizam por metas-móveis, que se sustentaram com base na “**Princípio das Perdas Toleráveis**”, até que a organização passasse a ser de fato lucrativa. Deste modo, em 1999, surge a primeira unidade do grupo, o Empreendimento A, visto apenas como *hobby*, com cardápio de receitas da sua família, influenciado pelas suas origens polonesas

e ucranianas, com base na **rede de contatos** familiar e da cidade do empreendedor, uma vez que os funcionários foram recrutados e selecionados em Prudentópolis-PR.

A partir da busca pela otimização do trabalho de seus funcionários e da utilização da estrutura física, visando melhorar o ponto de localização em que estava situado, também como *hobby* e baseado na sua paixão pessoal por *cheeseburgeres*, em 2005, foi fundado o Empreendimento B, o qual marcou o início do **ciclo de expansão de recursos** da organização.

Com o desenvolvimento organizacional, do acesso a novos recursos e da apropriação de contingências, ocorreu um novo ciclo de expansão de recursos e outra **redefinição de objetivos e metas-móveis**, que culminou no surgimento de quatro novas marcas/empreendimentos: C; D; E e F. Os detalhes sobre este processo de criação de novas marcas foram explorados no subitem 4.3.5 Novos Recursos ou Meios, Novos Objetivos ou Metas Móveis e Ciclo de Expansão de Recursos

#### 4.3.3 Interação e Compromisso

As etapas Interação e Compromisso do Fluxo *Effectuation* podem ser abordadas em conjunto, enfatizando o **Princípio da Colcha de Retalhos**. Estas dizem respeito às **parcerias do grupo**, aos seus **relacionamentos internos e externos**, ao **nível de comprometimento** dos envolvidos no negócio e a ocorrência de aceitação e busca por novos parceiros, cabe destacar, que estas se relacionam ao nível individual e organizacional. A influência de seus **relacionamentos internos e interpessoais** se manifestou desde sua infância, na formação de sua identidade, quando no convívio familiar com seus pais e avós, adquiriu o gosto pela culinária e gastronomia. Neste período de sua vida, começou a ver seu avô produzindo e comercializando alimentos e seus pais preparando pratos, muitos deles com base na etnia polonesa e ucraniana, visto que o empreendedor é oriundo de uma cidade em que a população possui predominantemente esta descendência.

Em outro momento, na fundação do Empreendimento B, o fundador contou novamente com o apoio do seu **círculo familiar**, especialmente, de sua esposa e parceira de negócios, que o auxilia até o momento, desde às ideias de pratos aos projetos arquitetônicos das unidades. Suas filhas também auxiliam nas atividades do negócio: uma delas é *chef patissier*, responsável pelas sobremesas do grupo; outra é Engenheira Civil e trabalha com as obras do Grupo ABCD.

No que se refere aos **relacionamentos internos**, considerando o âmbito organizacional, o empreendedor enaltece a importância do seu “time”. A estrutura verticalizada da organização permite a garantir do nível de qualidade da organização como um todo: desde a estrutura física de produção ao atendimento nos restaurantes. Deste modo, para que isso seja

possível, há a necessidade da formação de uma equipe multidisciplinar em todos os níveis: estratégico; tático e operacional. O fundador destaca a importância dos seus funcionários e do comprometimento destes, ou seja, sua essencialidade para o sucesso da organização, uma vez que estão em contato direto com os clientes, especialmente os atuam no nível operacional.

Considerando os **relacionamentos externos** do empreendedor e da organização, observa-se como principais parceiros para a consolidação do negócio: os empresários de Shopping Centers e os empresários individuais. Os empresários de Shopping Centers o auxiliaram na expansão inicial, especialmente das primeiras cinco unidades do Empreendimento ABCD, os quais o alertaram para o erro do ponto do negócio e lhe possibilitaram abrir outras unidades em locais mais frequentados.

Os empresários individuais que apostaram no negócio do empreendedor no início das atividades, como nas unidades de Balneário Camboriú e do Shopping Estação, também foram figuras essenciais para iniciar a disseminação da marca no mercado. Embora inicialmente não houvesse retorno financeiro, estes contatos e tentativas foram essenciais para o aprimoramento da estrutura do negócio e para o reconhecimento dos erros que estavam sendo cometidos.

Neste sentido, evidencia-se que o **comprometimento dos parceiros**, de ambas as categorias de empresários externos mencionada foi essencial para a maturação do negócio, uma vez que demonstraram persistência em períodos que a empresa não apresentava lucratividade.

Ainda em relação aos **relacionamentos externos**, destaca-se o apoio do Poder Público, especialmente no município de Ponta Grossa-PR, no que tange à doação da área para instalação da “Cozinha Central”, a planta em que ocorre industrialização das matérias-primas do grupo. Foi concedida também a isenção de alguns tributos por determinado período. A empresa fechou diversos acordos que viabilizam a geração de empregos e renda na região, visando fomentar a economia local, em contrapartida aos subsídios recebidos.

No que diz respeito à entrada de **novos parceiros** de negócios, esta ocorreu a partir do ponto de virada da organização. Quando em 2010, ocorreu a mudança da precificação dos produtos e a empresa passou a apresentar retornos financeiros, também em 2011, quando o fundador deixou de observá-la apenas como *hobby*, iniciou-se o processo de expansão organizacional, o que passou a atrair investidores. A partir de 2013 e 2014, parceiros renomados no mercado passaram a ter interesse na organização e fazer aportes, como a HSI (Hemisfério Sul Investimentos), um apresentador e empresário e o fundo internacional *The Carlyle Group*. O fundador do Grupo ABCD destacou diversas dificuldades para conseguir alinhamento com os novos parceiros, uma vez que gostaria que estes respeitassem as diretrizes de gestão do grupo. Deste modo, o cuidado no momento da atração de investidores reside em não

descaracterizar a organização por conta de influências exclusivamente econômico-financeiras, mantendo os princípios de governança. O próximo passo da empresa, planejado pelo empreendedor, a ocorrer entre 2020 e 2021 é a oferta de ações no mercado de capitais, passando a se tornar uma Sociedade Anônima de Capital Aberto.

#### 4.3.4 Contingências e Ciclo de Conversão de Contingências em Objetivos

Mudanças ambientais, o avanço da tecnologia, novas demandas e tendências de mercado, crises econômicas, dentre outras situações inesperadas foram e são observadas pelo Grupo ABCD como oportunidades. A partir da exploração destas **contingências**, configura-se **o ciclo de conversão de contingências em objetivos**, amparado no **Princípio da Limonada**.

Com base na demanda de mercado por qualidade superior a preços justos, a empresa adotou estrutura produtiva verticalizada, contrariando a tradição de terceirização e a opinião de consultores, a partir da experiência e vivência do fundador que justifica a verticalização, focada na redução de custos e garantia de qualidade da produção. Neste sentido, a empresa verticalizou desde a industrialização dos insumos aos seus serviços de vigilância. Em 2015, com incentivos governamentais, inaugurou sua Cozinha Central, no município de Ponta Grossa-PR, o que permitiu centralizar toda o seu processo produtivo, o qual anteriormente dividia-se em duas fábricas.

Em 2016, a partir de diversas análises fundamentadas na busca por ganhos de escala e eficiência, ocorreu a adoção de novos processos produtivos, bem como de um sistema de *Business Intelligence*, o qual passou a auxiliar na gestão e tomada de decisões estratégicas, mas relacionadas ainda a questões operacionais: tempo de suprimento de itens nos estoques; sistemas nas cozinhas dos restaurantes para melhorar o tempo de atendimento e reduzir desperdícios; sistemas relativos à elaboração de relatórios econômico-financeiros. Observa-se que a tomada de decisões que envolvem processos criativos e o espírito empreendedor, continuaram a cargo do fundador das organizações.

Outro exemplo de contingência transformada em oportunidade foi a experiência relacionada ao Empreendimento B *Container*, situado em pontos estratégicos das rodovias brasileiras. A partir da constatação da inexistência de estabelecimentos de referência nas estradas, o empreendedor teve a ideia de testar a venda nestes pontos inicialmente com *food trucks*. Como a experiência deu certo e o empreendedor verificou que não precisaria de mobilidade, deixou de usar estruturas móveis e passou a utilizar a estrutura de *containers* reciclados, os quais possuem baixo custo de instalação e são estruturas ecologicamente corretas.

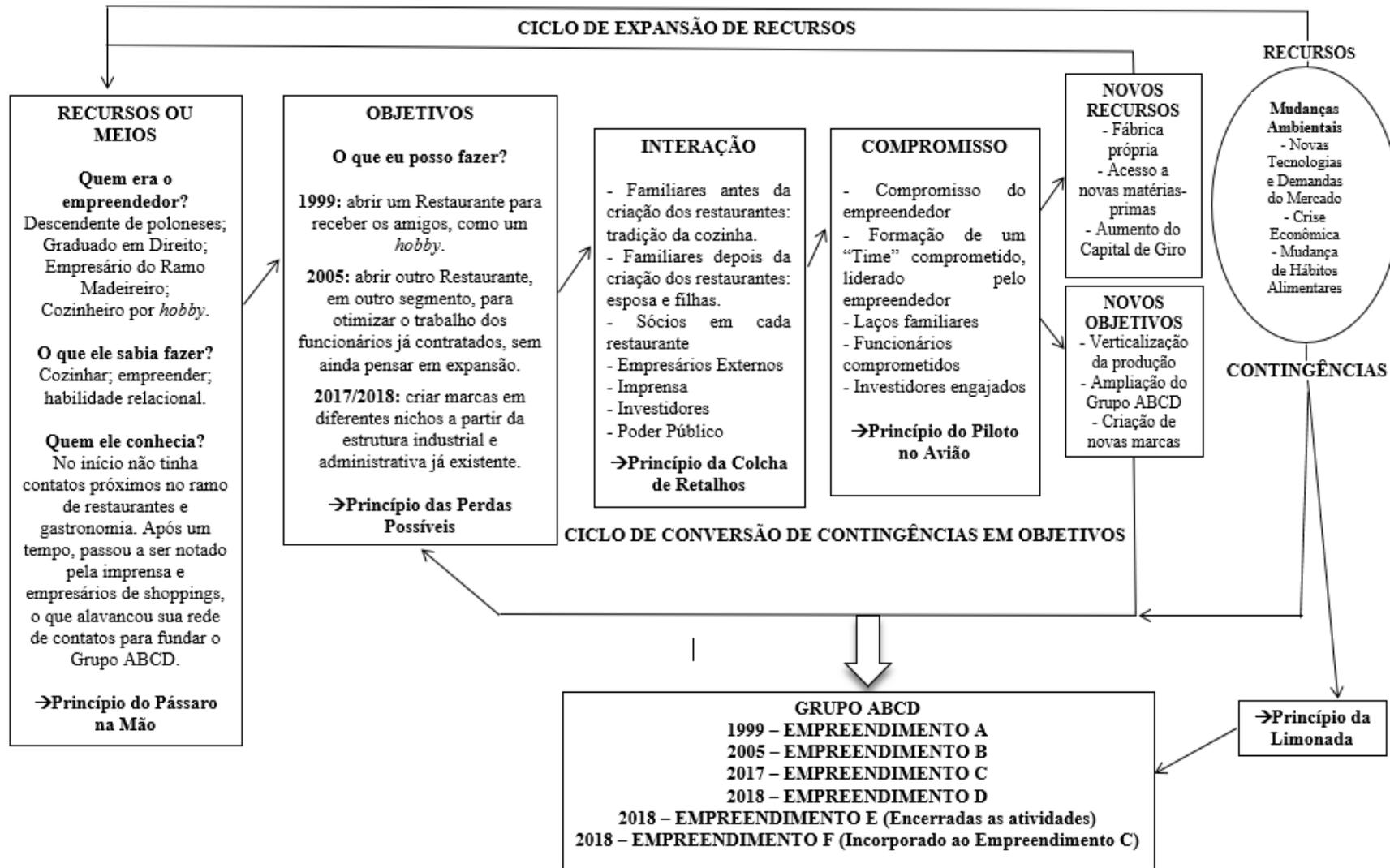
#### 4.3.5 Novos Recursos ou Meios, Novos Objetivos ou Metas Móveis e Ciclo de Expansão de Recursos

Inicialmente, a partir dos primeiros Recursos ou Meios (subitem 4.3.1), ocorreu a definição dos primeiros objetivos ou metas móveis (subitem 4.3.2) do processo empreendedor. Assim, nasceu o Empreendimento A (1999) e o Empreendimento B (2005). Após um período de desenvolvimento organizacional de doze anos, em 2017, formalizou-se outro **Ciclo de Expansão de Recursos**, o empreendedor passou mais uma vez a otimizar da sua estrutura verticalizada para promover ganhos de escala e conquistar novos nichos de mercado: deste modo, surgiu o “Grupo ABCD”, composto pelo Empreendimento A e o Empreendimento B já existentes, somados às novas marcas criadas pelo empreendedor: Empreendimento C (2017); Empreendimento D (2018); Empreendimento E (2018) e Empreendimento F (2018).

O que cabe destacar sobre a criação destas novas marcas é que elas foram experiências do empreendedor, que as idealizou e lançou no mercado, para verificar sua aceitação pelos consumidores. Em 2019, ao notar que a rentabilidade das duas últimas marcas não seria ideal, considerando o retorno que suas outras marcas apresentavam, encerrou as atividades do Empreendimento E, e quanto ao Empreendimento F, realizou a incorporação do cardápio ao Empreendimento C, que já se encontrava em processo de maior expansão. O que se destaca novamente em relação a estas experiências empreendedoras é a heurística, a lógica de descoberta por tentativa e erro do empresário, baseada no **Princípio do Piloto no Avião**, para buscar validar suas ideias de negócios, que como destacado por ele, ultrapassa qualquer planejamento.

Realizada a apresentação e análise das evidências do caso, com a contextualização do campo de estudo, a discussão dos elementos teóricos correlacionados ao processo empreendedor de fundação e desenvolvimento da organização, bem como exposta a análise do Fluxo Dinâmico *Effectuation* aplicada ao caso do Grupo ABCD, prossegue-se às considerações finais do estudo.

**Figura 8** – Fluxo Dinâmico *Effectuation* Aplicado ao Caso do Grupo ABCD



Fonte: elaborado com base em Sarasvathy (2008), partir de dados primários e secundários do estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou o processo empreendedor sob a ótica de uma teoria que o concebe como um fenômeno não preditivo, com visão de futuro criativa, cujas bases para ação se orientam nos meios disponíveis para a tomada de decisão. Para esta abordagem, a análise de riscos baseia-se nas perdas toleráveis, observando as pessoas e organizações externas ao negócio como potenciais parceiros e não competidores, explorando as contingências do ambiente interno e externo como fontes de oportunidades e não de problemas. Esta é a Teoria *Effectuation*, que evidencia a heurística empreendedora a partir da ação do indivíduo que executa suas ações sem objetivos traçados em planejamentos formais e causais, mas sim com o senso de identidade (quem são); conhecimento e habilidades (o que sabem fazer); rede de contatos (quem conhecem), apropriando-se das contingências ambientais, internas e externas, o que culmina na definição de suas metas móveis, criação de empreendimentos e na expansão do ciclo de recursos. Destaque-se também que esta teoria se distancia da ideia de padrão ideal de comportamento do empreendedor, denotando a ideia de que todos podem empreender a partir dos meios que dispõem (SARASVATHY 2001a; 2001b; 2008).

Como objetivo geral, a pesquisa buscou compreender o processo empreendedor da fundação e desenvolvimento organizacional do Grupo ABCD sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*. Como objetivos específicos, buscou-se: a) identificar a lógica *effectual* no contexto do processo empreendedor; b) relacionar os princípios da lógica *effectual* aos acontecimentos do processo empreendedor; c) descrever o fluxo de criação do empreendimento de acordo com a lógica *effectual*. O problema de pesquisa do estudo, baseou-se na seguinte questão norteadora: como a Teoria *Effectuation* explica a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD?

Para atender aos objetivos gerais e específicos, bem como para responder a esta questão, buscou-se identificar todos os acontecimentos relevantes do processo empreendedor, considerando os níveis individual e organizacional, relacionando os fatos atrelados às experiências pessoais e profissionais do empreendedor que culminaram à fundação e ao desenvolvimento do Grupo ABCD. Neste sentido, a partir da análise de vídeos e documentos, traçou-se uma linha cronológica de fatos, os quais narraram a história do empreendedor e do empreendimento, relacionando-os com a Teoria *Effectuation*.

A correlação da teoria em estudo com o caso em análise, permitiu verificar que de fato, o Raciocínio *Effectuation* se manifestou durante o processo empreendedor de fundação e desenvolvimento do Grupo ABCD e apresentou-se de forma evidente no discurso do

empresário e nos fatos relacionados à organização. Foram identificados os princípios e o fluxo dinâmico *effectuation*, que quando unidos, configuram a lógica *effectual*, os quais permearam os acontecimentos relatados na pesquisa.

O fundador tinha o *hobby* de cozinhar: ele não abriu um restaurante e se tornou cozinheiro. Ele se tornou cozinheiro e então abriu um restaurante. Deste modo, não havia um objetivo delimitado para ir em busca dos meios: ele possuía os seus meios e a partir destes, definiu um objetivo, dentro do contexto de metas móveis, pois como diversas vezes destacado pelo empreendedor, ele “não estava certo do que estava fazendo”, “era apenas um *hobby* e não um negócio”. Como o próprio empreendedor menciona, não houve a criação de algo novo para a fundação do negócio: ele olhou para um produto que já existia e decidiu aprimorá-lo, a partir do desenvolvimento de uma receita exclusiva, caracterizando a heurística empreendedora mencionada pela Teoria *Effectuation*.

Observa-se que nas fontes de evidência coletadas neste estudo não foi localizada menção relativa à execução de planejamentos e planos de negócios formais, bem como, análises de risco para abertura do negócio, o que evidencia a lógica *effectual*, ou seja, a lógica não preditiva de tomada de decisões. O empresário reconhece a importância destes instrumentos, porém, assume não os ter realizado no processo de tomada de decisão para abertura do negócio. O planejamento ocorreu de forma simples e abstrata, com base em observações e análises individuais não formais, baseada nos meios ou recursos que o empreendedor dispunha no momento de criação do negócio: quem ele era; o que ele sabia fazer; quem ele conhecia, de acordo com o **Princípio do Pássaro na Mão**.

A análise de riscos teve como base o **Princípio das Perdas Toleráveis** pelo empreendedor, uma vez que inicialmente, o negócio foi mantido com recursos de outro empreendimento até efetivamente ser rentável e se tornar a atividade principal do empresário. O fundador se importava mais com o que conseguia e estava disposto a fazer, do que como efetivamente “deveria” fazer, conforme proposto pela teoria de base deste estudo. Já o processo de interação entre as figuras importantes no processo empreendedor teve como base o **Princípio da Colcha de Retalhos**, em que todas as relações, familiares, interpessoais, intraorganizacionais e extraorganizacionais tiveram sua importância na fundação e desenvolvimento do grupo, ressaltando também, o **comprometimento** destes parceiros relacionados como fator essencial no processo.

Outro ponto a ser observado é o modo como as **situações inesperadas e contingências** sempre foram tratadas pelo empreendedor e pela organização: como oportunidades. Como já abordado, cabe ressaltar o **Princípio da Limonada**, ou seja, ocorreu a conversão de

contingências em objetivos, fator que promoveu o desenvolvimento organizacional. A partir deste raciocínio, do acesso a novos meios, ou seja, do ciclo de expansão de recursos, realizou-se a adequação dos objetivos ou metas móveis da organização, o que possibilitou a expansão organizacional: de poucos restaurantes, a organização passou a ser um grupo, com diversas marcas no mercado e 175 unidades em funcionamento.

A partir do **Princípio do Piloto no Avião**, evidencia-se o papel do empreendedor “guiando” a organização, o qual buscou construir uma cultura forte de participação do seu “time”, valorizando o compromisso de todos os seus parceiros, internos e externos, que colaboram com o negócio. A visão de futuro criativa, inovadora e não preditiva, a crença na ação humana como impulsionadora para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como, a possibilidade de moldar a realidade a partir destas ações, mantendo o padrão de qualidade do grupo são os elementos norteadores e de governança da organização nos dias de hoje.

A partir do exposto, cabe apresentar as contribuições teóricas deste estudo, as quais promoveram a reflexão da teoria e seus construtos aliados ao caso do Grupo ABCD, o que possibilitou confirmar as suposições teóricas com base nas fontes de evidências coletadas. Outro aspecto a ser mencionado é a proposta de análise multinível realizada, como um esforço de reflexão teórica no sentido de admitir que não é possível ocorrer o distanciamento o nível individual para o nível organizacional, os quais se entrelaçam em uma relação simbiótica, de coexistência. O estudo também propôs um modelo teórico desenvolvido com base nos construtos teóricos “Lógica *Effectual*”; “Princípios *Effectuation*” e “Fluxo *Effectuation*”, os quais originaram categorias de análise que buscam promover a compreensão do processo empreendedor sob a ótica da Teoria *Effectuation*.

As contribuições práticas do estudo se relacionam às reflexões sobre o processo empreendedor distantes de uma lógica idealista e causal, conforme apresentado no estudo, que se distanciou de uma sequência de acontecimentos lineares, evidenciando a tomada de decisões não preditiva e envolta em um emaranhado de contingências. O empreendedor destacou a importância da experiência, da prática e importância do trabalho metódico e organizado para o sucesso do negócio, distanciando-se de ideias fantasiosas de sucesso fácil, com fórmulas mágicas, do discurso que se relaciona ao “empreendedorismo de palco”.

Ainda que no que se refere às contribuições práticas, será fornecida à organização um resumo executivo, que se encontra no apêndice B deste estudo, o qual buscou compilar informações relevantes para o desenvolvimento do campo de estudo e para as práticas organizacionais futuras delineando como ocorreu o processo empreendedor do Grupo ABCD, visto que não existem registros históricos compilados e sintetizados sobre sua fundação e

desenvolvimento. Este documento não possui caráter acadêmico e tem como finalidade apresentar de forma breve e objetiva as contribuições e possíveis aplicações do estudo na organização, de modo que um indivíduo leigo, sem conhecimento teórico, possa compreendê-lo e utilizá-lo em seu cotidiano.

Como limitações do estudo em questão, pode-se mencionar, que se tratando de um estudo de caso, ocorre pouca generalização (STAKE, 2000), no entanto, a natureza do estudo visa analisar como ocorre o fenômeno em sua singularidade e não apresentar proposições generalistas sobre o objeto e campo de estudo. Apesar de se utilizar múltiplas fontes de evidência, não é possível garantir que foi esgotada a busca: alguns elementos podem não ter sido localizados ou podem ser limitados, principalmente com relação às fontes secundárias, as quais podem ser distorcidas pelos seus editores. Com a finalidade de atenuar esta limitação, realizou-se a coleta das fontes secundárias (documentos) a partir de 13 conjuntos de palavras-chave, com vistas a obter o maior número de resultados relacionados possíveis ao caso em estudo. A partir dos resultados, observou-se os critérios mencionados na metodologia da pesquisa para utilização da fonte de evidência, a fim de evitar a distorção dos dados.

Houve dificuldade em acessar o campo de pesquisa, em realizar a entrevista com o fundador da organização em estudo, bem como de entrevistar funcionários do grupo e realizar a observação não participante, porém estes fatos não comprometeram o desenvolvimento e as conclusões do estudo, pois existem fontes públicas para serem exploradas. As fontes primárias do estudo (vídeos de palestras e entrevistas) combinadas às fontes secundárias (documentos) foram suficientes para responder à questão norteadora do estudo e atender aos objetivos geral e específicos.

Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se que o modelo teórico desenvolvido neste estudo seja aplicado em outras organizações, de forma comparativa ou ainda, quantitativa, propondo a construção de escalas em questionários a fim de testar as proposições teóricas. Outra proposição é a de buscar analisar a teoria em relação a organizações em diferentes contextos sociais, considerando diferenças regionais no país, por exemplo. A partir da análise desta dissertação, podem surgir também novos horizontes de pesquisa dentro deste mesmo grupo empresarial, mas em outras áreas correlatas da Administração, como por exemplo, o processo de verticalização do Grupo ABCD ou as atividades de marketing do Grupo ABCD, dentre outras diversas possibilidades.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, A. R.; DODD, S. D.; JACK, S. Network practices and entrepreneurial growth. **Scandinavian Journal Of Management**, [s.l.], v. 26, n. 2, p.121-133, jun. 2010. Elsevier BV. Doi: 10.1016/j.scaman.2010.01.005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 70, 2011.
- BARON, R.; SHANE, S.A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thompson, 2007.
- BARZOTTO, L. C.; NASSIF, V.M.J. **As ações dos empreendedores do tipo Causation e Effectuation como predictoras do comportamento empreendedor**. X Egepe, v. 1, p. 11-20, 2018.
- BERENDS, H. *et al.* Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 31, n. 3, p.616-635, 4 out. 2013. Wiley. Doi: 10.1111/jpim.12117.
- BRETTEL, M. *et al.* Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. **Journal Of Business Venturing**, [s.l.], v. 27, n. 2, p.167-184, mar. 2012. Elsevier BV. Doi: 10.1016/j.jbusvent.2011.01.001.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 2, p. 165-180, mar. 2001.
- BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal Of Business Venturing**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.9-30, jan. 1997. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(96\)00003-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(96)00003-1).
- CASSIS, Y; MINOGLU, I.P. **Entrepreneurship in Theory and History**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- CHANDLER, G. N. *et al.* Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2018.
- DEW, N. *et al.* Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal Of Business Venturing**, [s.l.], v. 24, n. 4, p.287-309, jul. 2009. Elsevier BV. Doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.02.002
- DEW, N. *et al.* Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. **Journal Of Economic Behavior & Organization**, [s.l.], v. 66, n. 1, p.37-59, abr. 2008. Elsevier BV. Doi: 10.1016/j.jebo.2006.10.008.
- DEW, N.; SARASVATHY, S. D. Innovations, Stakeholders & Entrepreneurship. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 74, n. 3, p.267-283, 23 maio 2007. Springer Nature. Doi: 10.1007/s10551-006-9234-y.

DOLABELA, Fernando. **A Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORNELAS, J.C.A **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 297 p.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. v. 14. n.4, p. 532-550. 1989.

FARIA, M. H. F.; SILVA, C. E. S. **Elementos de educação empreendedora no contexto da Engenharia de Produção: a universidade estimulando novos negócios**. Bauru: SIMPEP, 2006.

FAYOLLE, A. What we know and what we need to know in the field of entrepreneurship.p. 1-10. In: FAYOLLE, A. **Handbook of Research on Entrepreneurship: what we know and what we need to know**. Northampton, USA: Edward Elgar Publishing Inc. 2008.

FISHER, G. Effectuation, Causation and Bricolage: A Behavioural Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship Theory and Practice** v. 36, n.5, p. 1019–1051. 2012.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FISCHER, E.; REUBER, A. R. Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior?. **Journal Of Business Venturing**, [s.l.], v. 26, n. 1, p.1-18, jan. 2011. Elsevier BV. Doi: 10.1016/j.jbusvent.2010.09.002.

FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: Evidências Empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1094-1112, nov./dez. 2010.

GABRIELSSON, P.; GABRIELSSON, M. A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 42, n. 8, p.1357-1373, nov. 2013. Elsevier BV. Doi: 10.1016/j.indmarman.2013.07.011.

GODOY, A.S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HISRICH, R.D; *et al.* **Empreendedorismo**. 9.ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda. 2014.

HISRICH, R.D; *et al.* **Entrepreneurship**. 10.ed. New York: McGraw-Hill Education. 2017.

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

LAAKSONEN, L; AINAMO, A; KARJALAINEN, T. Entrepreneurial passion: an explorative case study of four metal music ventures. **Journal Of Research In Marketing And Entrepreneurship**, [s.l.], v. 13, n. 1, p.18-36, 12 jul. 2011.

LANDSTRÖM, H. **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business**. Research, New York. 2005.

LANDSTRÖM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. (org). **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing. p. 15-45, 2010.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. *Research Policy*, v. 41, n. 7. p. 1154-1181, set. 2012.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCMULLEN, J. S. Entrepreneurial judgment as empathic accuracy: a sequential decision-making approach to entrepreneurial action. **Journal Of Institutional Economics**, [s.l.], v. 11, n. 03, p.651-681, 18 dez. 2013. Cambridge University Press (CUP). Doi: 10.1017/s1744137413000386.

MEIRELLES, J.L.F; PIMENTA JUNIOR, T; REBELATTO, D.A.N. Venture capital e private equity no Brasil: alternativa de financiamento para empresas de base tecnológica. *Gestão e Produção*, v.15, n.1, p.11-21, jan-abr 2008.

MIDDLETON, K. W.; DONNELLON, A. Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why. **Entrepreneurship Research Journal**, [s.l.], v. 4, n. 2, p.1-40, 8 jan. 2014. Walter de Gruyter GmbH. Doi: 10.1515/erj-2013-0040.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; LIESCH, P. Advancing entrepreneurial marketing. **European Journal Of Marketing**, [s.l.], v. 46, n. 3/4, p.542-561, 30 mar. 2012. Emerald. Doi: 10.1108/03090561211202602.

MUNIZ, C.M.R.; AÑEZ, M.E.M. Produção acadêmica no Brasil sobre “Empreendedorismo, *Effectuation* e Ensino do Empreendedorismo” no período de 2000 a 2014. **Connexio: Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**: Universidade Potiguar. v.4, n.1, p. 33-45.

NIELSEN, S. L.; LASSEN, A. H. Identity in entrepreneurship *effectuation* theory: a supplementary framework. **International Entrepreneurship And Management Journal**, [s.l.], v. 8, n. 3, p.373-389, 19 mar. 2011. Springer Nature. Doi: 10.1007/s11365-011-0180-5.

PEREIRA, I. N. *et al.* Entrepreneurship in the Favela of Rocinha, Rio de Janeiro: A Critical Approach. **Latin American Research Review**, [s.l.], v. 52, n. 1, p.79-93, 19 jul. 2017. Latin American Studies Association. <http://dx.doi.org/10.25222/larr.74>. Disponível em: <https://larrlasa.org/articles/10.25222/larr.74/>

PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial *Effectuation*: A Review and Suggestions for Future Research. **Entrepreneurship Theory And Practice**, [s.l.], v. 36, n. 4, p.837-861, 1 mar. 2011. SAGE Publications. Doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x.

PUENTE-PALACIOS, K.E. Resenha Bibliográfica: Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions. **RAC**, v.7, n. 2, p. 211-213. 2003.

READ, S. *et al.* Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. **Journal Of Marketing**, [s.l.], v. 73, n. 3, p.1-18, maio 2009. SAGE Publications. Doi: 10.1509/jmkg.73.3.1.

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

READ, S.; SONG, M.; SMIT, W. A meta-analytic review of *effectuation* and venture performance. **Journal Of Business Venturing**, [s.l.], v. 24, n. 6, p.573-587, nov. 2009. Elsevier BV. Doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.02.005.

REYMEN, I. M. *et al.* Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of *Effectuation* and Causation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s.l.], v. 9, n. 4, p.351-379, 16 jul. 2015. Wiley. Doi: 10.1002/sej.1201.

SALUSSE, M.A.Y.; ANDREASSI, T. O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria *Effectuation*. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v.20, n.3, p.305-327, Maio/Jun. 2016.

SARASVATHY, S. D. Causation and *Effectuation*: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 26, n. 2, p.243-263, abr. 2001a. Academy of Management.

SARASVATHY, D. S. What makes entrepreneurs entrepreneurial? **Harvard Business Review**. Junho, 2001b.

SARASVATHY, S. D. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal Of Economic Psychology**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.203-220, abr. 2003. Elsevier BV. Doi: 10.1016/s0167-4870(02)00203-9.

SARASVATHY, S. D. Making It Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design. **Entrepreneurship Theory And Practice**, [s.l.], v. 28, n. 6, p.519-531, dez. 2004. SAGE Publications. Doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00062.x.

SARASVATHY, S. D.; DEW, Nicholas. New market creation through transformation. **Journal Of Evolutionary Economics**, [s.l.], v. 15, n. 5, p.533-565, nov. 2005. Springer Nature. Doi: 10.1007/s00191-005-0264-x.

SARASVATHY, S.; *et al.* What *effectuation* is not: further development of an alternative to rational choice. Working paper. International Institute for Management Development, Lausanne, 2005.

- SARASVATHY, S. D. *et al.* Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. **Organization Studies**, [s.l.], v. 29, n. 3, p.331-350, mar. 2008. SAGE Publications. Doi: 10.1177/0170840607088017.
- SARASVATHY, D. S. *Effectuation*: elements of Entrepreneurial Expertise. Massachusetts, USA: Edward Elgar. 2008.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p. 217-226, jan, 2000.
- SCHUMPETER, J.A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.
- SCOTT, J. A Matter of Record – Documentary Sources in Social Research. Cambridge: Polity, 1990.
- SOEIRO, J.; CAMPOS, A. **A falácia do empreendedorismo**. Lisboa, Bertrand Editora. 2016.
- STAKE, R.E. **Pesquisa qualitativa/naturalista – Problemas epistemológicos**. Revista Educação e Seleção, nº7, p.19-27, jan/jun. 1983.
- STAKE, R.E. **Qualitative research - studying how things work**. New York: The Guilford Press. 2010.
- STEYAERT, C. ‘Entrepreneurship’ as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, [s.l.], v. 19, n. 6, p.453-477, nov. 2007. Informa UK Limited. Doi: 10.1080/08985620701671759.
- TASIC, I. A. B. Estratégia e Empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza. Dissertação de Mestrado. **FGV: São Paulo**, 2007.
- TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R.; DEVAULT, M. **Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource**. John Wiley & Sons, 2015.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Revista Temáticas*, v.22, n.44, p.203-220, 2014.
- WATSON, T. J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship & Regional Development**, [s.l.], v. 25, n. 5-6, p.404-422, jun. 2013. Informa UK Limited. Doi: 10.1080/08985626.2012.754645.
- WELTER, Chris; MAUER, René; WUEBKER, Robert J. Bridging Behavioral Models and Theoretical Concepts: *Effectuation* and Bricolage in the Opportunity Creation

Framework. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.5-20, mar. 2016. Wiley. Doi: 10.1002/sej.1215.

**YOUTUBE**. Estatísticas, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/intl/pt-BR/about/press/>. Acesso em: 20 maio de 2020.

## REFERENCIAS DAS FONTES DE EVIDÊNCIAS

### FONTES PRIMÁRIAS

**BOM GOURMET. Fundador do Grupo ABCD fala com a Gazeta do Povo**. Youtube, 20 mar. 2018. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_uOP8UiPFzM&t=25s](https://www.youtube.com/watch?v=_uOP8UiPFzM&t=25s). Acesso em 06 dez. 2019.

**ESCOLA DE CRIATIVIDADE. Lição de Empreendedorismo - Como surgiu o restaurante B**, 11 mar. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=NkPVYuzdB1g&t=22s>. Acesso em 12 jan. 2020.

**EXPOGESTÃO. Expogestão 2017 - Palestra com Fundador do Grupo ABCD**. Youtube, 09 ago. 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=L8JVtI6p0wA&t=56s>. Acesso em 20 dez. 2019.

**PARANÁ BUSINESS. Entrevista com Fundador do Grupo ABCD**. Youtube, 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ekTBPXgXQVc&t=1202s>. Acesso em 20 fev. 2020.

**REDE MERCOSUL. Circuito Empresarial - Palestra com Fundador do Grupo ABCD**. Youtube, 10 out. 2014. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=hGgdsgF\\_jIw&t=46s](https://www.youtube.com/watch?v=hGgdsgF_jIw&t=46s). Acesso em 10 dez. 2019.

**SEBRAE PARANÁ. Gastronomia Empreendedora - Fundador do Grupo ABCD - Parte I**. Youtube, 13 dez. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IDmobJ8zx9w>. Acesso em 07 dez. 2019.

**SEBRAE PARANÁ. Gastronomia Empreendedora - Fundador do Grupo ABCD - Parte II**. Youtube, 13 dez. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4zKv6JfufLY&t=83s>. Acesso em 07 dez. 2019.

### FONTES SECUNDÁRIAS<sup>16</sup>

**ABCD: GRUPO prepara IPO em 2020 e projeta elevar lucro em 50%. Suno Research**, 2019. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/noticias/madero-ipo-projeta-lucro/>. Acesso em 28 de jan. de 2020.

---

<sup>16</sup> As referências das fontes secundárias inseridas em citações diretas no estudo foram apresentadas conforme as normas da ABNT. As demais referências secundárias, que foram analisadas para compor a análise, mas que não foram citadas diretamente são apresentadas no apêndice I deste estudo.

AGENDA Social do Grupo ABCD doa R\$ 1 milhão para entidades beneficentes em 2017. **Gazeta do Povo**, 2018a. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/social/madero-doa-r-1-milhao-para-entidades-beneficentes-em-2017/>  
Acesso em 28 de jan. 2020.

CÂMARA MUNICIPAL DE PRUDENTÓPOLIS. **Vereadores 1983-1988**. 2020. Disponível em: <http://www.cmprudentopolis.pr.gov.br/index.php?sessao=d1dce21069v1d1&id=14992>  
Acesso em: 22 fev. 2020.

COM CARNES de Mato Grosso, Grupo ABCD investe R\$ 28 mi em fábrica própria. **Olhar Agro e Negócios**, 2015. Disponível em:  
<https://www.agroolhar.com.br/noticias/exibir.asp?id=21784&edt=18&noticia=com-carnes-de-mato-grosso-restaurante-madero-investe-r-28-mi-em-fabrica-propria-veja-fotos>  
Acesso em 28 jan. 2020.

COM [...] SÓCIO, **Fundador do Grupo ABCD** abre maior restaurante no país. **Revista Veja**, 2017. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/com-luciano-huck-de-socio-madero-abre-maior-restaurante-no-pais/>. Acesso em 05 de mar. 2020.

COMO o Grupo ABCD quer competir com McDonald's, mesmo sem abrir franquias. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**, 2019. Disponível em:  
<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/12/como-o-madero-quer-competir-com-o-mcdonalds-mesmo-sem-abrir-franquias.html>. Acesso em 28 de jan. 2020.

CURITIBA recebe primeiro Empreendimento B Container. **Flashcuritiba**, 2015. Disponível em: <https://flashcuritiba.com/curitiba-recebe-primeiro-madero/>  
Acesso em 28 de jan. 2020.

DONO do Grupo ABDC lança marca para disputar com mercado com McDonald's. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**, 2018. Disponível em:  
<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2018/07/dono-do-madeiro-lanca-marca-para-disputar-mercado-com-o-mcdonalds.html>. Acesso em 27 de jan. 2020.

EMPREENDIMENTO A. **Site Institucional**. 2020. Disponível em: <https://durski.com.br/>.  
Acesso em: 07 mar. 2020.

EMPREENDIMENTO B abre sua primeira franquia em Santa Catarina. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**, 2009. Disponível em:  
<https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2009/01/restaurante-madero-abre-sua-primeira-franquia-em-santa-catarina/>. Acesso em: 20 de fev. 2020.

EMPREENDIMENTO B ABRE o apetite de investidores. **Istoé Dinheiro**, 2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/madero-abre-o-apetite-de-investidores/>. Acesso em 28 de jan. 2020.

EMPREENDIMENTO B ABRE restaurante Miami e inicia expansão internacional. **Diário dos Campos**, 2015. Disponível em: <https://www.diariodosc campos.com.br/noticia/madero-abre-restaurante-em-miami-e-inicia-expansao-internacional>. Acesso em 28 de jan. 2020.

EMPREENHIMENTO B AMPLIA investimentos em Ponta Grossa, mais 40 milhões. **Prefeitura de Ponta Grossa**, 2015. Disponível em: <http://pontagrossa.pr.gov.br/node/30637>. Acesso em 30 jan. 2020

EMPREENHIMENTO B é a 4ª empresa que mais cresceu no Sul do Brasil em 2014. **Acontecendo Aqui**, 2015. Disponível em: <https://aconteceudoaqui.com.br/empreendedorismo/restaurante-madero-e-4a-empresa-que-mais-cresceu-no-sul-do-brasil>. Acesso em 31 jan. 2020.

EMPREENHIMENTO B E SEUS números notáveis. **Food Service News**, 2016. Disponível em: <https://www.foodservicenews.com.br/madero-e-seus-numeros-notaveis/>. Acesso em 28 jan. 2020.

EMPREENHIMENTO B. GRUPO ABCD investe no mercado nacional. 2018. Disponível em: <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-investe-no-mercado-nacional-pt>

EMPREENHIMENTO B INICIA sua expansão internacional e abre restaurante em Miami. **Acontecendo aqui**, 2015. Disponível em: <https://aconteceudoaqui.com.br/empreendedorismo/restaurante-madero-inicia-sua-expansao-internacional-e-abre-restaurante-em-miami>  
Acesso em 30 de jan. 2020.

EMPREENHIMENTO B paranaense abre a primeira filial carioca. **O Globo**, 2015. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/bairros/restaurante-paranaense-madero-abre-primeira-filial-carioca-17975926>. Acesso em 06 abr. 2020.

EMPREENHIMENTO B. **Site Institucional**. 2020. Disponível em: <https://www.restaurantemadero.com.br/pt>. Acesso em: 07 mar. 2020.

EMPREENHIMENTO C. **Site Institucional**. 2020. Disponível: <https://jeronimoburger.com.br/>. Acesso em: 04 abr. 2020.

EMPREENHIMENTO C, nova hamburgueria do fundador do grupo ABCD, já tem data para inaugurar. **Gazeta do Povo**, 2017. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/social/madero-doa-r-1-milhao-para-entidades-beneficentes-em-2017/>. Acesso em 28 de jan. de 2020.

EMPREENHIMENTO D. **Site Institucional**. Disponível: <https://asanduicheria.com.br/>. Acesso em: 07 mar. 2020.

EMPREENHIMENTO E inaugura no Shopping Mueller. **Shopping Mueller**, 2018. Disponível em: <https://shoppingmueller.com.br/noticias/vo-maria-durski-inaugura-no-shopping-mueller>. Acesso em 27 de jan, 2020.

ENCONTRO reúne exportadores de Curitiba. **Revista da MADEIRA: REMADE**, 2001. Disponível em: [http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira\\_materia.php?num=36&subject=Exporta%E7%F5es&title=Encontro%20Re%FAne%20Exportadores%20em%20Curitiba](http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php?num=36&subject=Exporta%E7%F5es&title=Encontro%20Re%FAne%20Exportadores%20em%20Curitiba). Acesso em 19 jan. 2020.

FUNDADOR do Grupo ABCD fecha unidade do Empreendimento B em Miami. **Gazeta do Povo**, 2018. Disponível em:

<https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/junior-durski-fecha-unidade-do-madero-em-miami/>. Acesso em 30 de jan. 2020.

FUNDADOR do Grupo ABCD e Empreendimento B: crescimento com qualidade. **ISAE Brasil**, 2013. Disponível em: <http://www.isaebrazil.com.br/revista/edicao23/>. Acesso em: 31 jan. 2020.

FUNDADOR do Grupo ABCD quer ganhar o mundo. **The Book**, 2016. Disponível em: <http://thebook.is/2016/02/18/junior-durski-quer-ganhar-o-mundo/> Acesso em 31 de jan. de 2010.

GRUPO ABCD: FUNDO compra parte da rede [...] por R\$ 700 milhões. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**, 2019. Disponível em:

<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/01/madero-fundo-compra-parte-da-rede-de-junior-durski-por-r-700-milhoes.html>. Acesso em 28 de jan. 2020.

GRUPO ABCD PREPARA IPO nos EUA para 2020 com valor de mercado de R\$ 8 bi. **Investing**, 2019. Disponível:

<https://economia.uol.com.br/noticias/investing/2019/12/10/madero-prepara-ipo-nos-eua-para-2020-com-valor-de-mercado-de-r-8-bi-diz-valor.htm>. Acesso em 29 de jan. de 2020.

INAUGURAÇÃO do Palladium é marcada por confusão com alvará. **Tribuna PR**, 2008.

Disponível em: <https://www.tribunapr.com.br/noticias/parana/inauguracao-do-palladium-e-marcada-por-confusao-com-alvara/>. Acesso em 22 de fev. 2020.

INAUGURADA em Curitiba nova fábrica do Empreendimento B. **Diário da Indústria em Comércio**, 2013. Disponível em: <https://www.diarioinduscom.com/inaugurada-em-curitiba-nova-fabrica-do-restaurantemadero/>. Acesso em: 26 de fev. 2020.

MEIRELLES, S. Fundador do Grupo ABCD inaugura nova sanduicheria. **Bem Paraná**, 2018.

Disponível em: [https://www.bemparana.com.br/blog/comerecurtir/post/junior-durski-do-grupo-madero-inaugura-nova-sanduicheria#.XqBZ\\_8hKjIU](https://www.bemparana.com.br/blog/comerecurtir/post/junior-durski-do-grupo-madero-inaugura-nova-sanduicheria#.XqBZ_8hKjIU). Acesso em 28 de jan. 2020.

MULHERES Empreendedoras: sócia e chef do Grupo ABCD. **Topview**, 2017. Disponível

em: <https://topview.com.br/estilo/mulheres-empendedoras-laysa-durski/> 28 jan. 2020.

NOBREGA, L. Empreendimento B. **Fogão do Bocão**, 2010. Disponível em:

<https://fogaodobocao.wordpress.com/2010/01/18/madero-the-best-burger-in-the-world/> Acesso em: 24 de jan. 2020.

NOVOS Cardápios no Empreendimento B Express. **CLICRBS**, 2010. Disponível em

<http://www.clicrbs.com.br/especial/sc/nossomundo/19,997,2979764,Novos-cardapios-no-Madero-Express.html>. Acesso em 24 de jan. 2020.

PASCOWITCH, J. Revista Poder desvenda a trajetória do fundador do Grupo ABCD, que tornou o grupo um negócio avaliado em R\$ 3bi. **Revista Poder**, 2018. Disponível em:

<https://glamurama.uol.com.br/revista-poder-desvenda-a-trajetoria-de-junior-durski-que-tornou-o-madero-um-negocio-avaliado-em-r-3-bi/>  
Data de acesso: 28 de jan. 2020.

**RECEITA FEDERAL DO BRASIL.** Consulta online ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica: Empreendimento B. 2020. Disponível em:  
[http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva\\_Solicitacao.asp?cnpj=](http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp?cnpj=)  
Acesso em 22 de fev. 2020.

REDE paranaense de restaurantes Empreendimento B adota BI para gestão e tomada de decisões estratégicas. **Computer World**, 2016. Disponível em:  
<https://computerworld.com.br/2016/11/22/rede-paranaense-de-restaurantes-madero-adota-bi-para-gestao-e-tomada-de-decisoes-estrategicas/>. Acesso em 22 de fev. 2020

TOCCAFONDO, M. Inauguração do Empreendimento B São José, 2008. Disponível em:  
<https://www.marciatoccafondo.com.br/2008/10/inaugurao-do-madero-so-jos.html> Acesso em: 22 de fev. 2020.

TOCCAFONDO, M. Empreendimento B Shopping Estação, 2009. Disponível em:  
<https://www.marciatoccafondo.com.br/2009/06/madero-shopping-estacao.html> Acesso em: 24 de jan. 2020.

**APÊNDICE A - QUADRO DE APRESENTAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS DO ESTUDO POR ORDEM CRONOLÓGICA DA DATA DE PUBLICAÇÃO**

Nº	Título	Data Pub.	Fonte	Data de Acesso	Link de Acesso
1	Encontro reúne Exportadores em Curitiba	10/2001	REMADE: Revista da Madeira	19/01/2020	<a href="http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php?num=36&amp;subject=Exporta%E7%F5es&amp;title=Encontro%20Re%FAne%20Exportadores%20em%20Curitiba">http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php?num=36&amp;subject=Exporta%E7%F5es&amp;title=Encontro%20Re%FAne%20Exportadores%20em%20Curitiba</a>
2	Inauguração do Palladium é marcada por confusão com alvará	09/05/2008	Tribuna	22/02/2020	<a href="https://www.tribunapr.com.br/noticias/parana/inauguracao-do-palladium-e-marcada-por-confusao-com-alvara/">https://www.tribunapr.com.br/noticias/parana/inauguracao-do-palladium-e-marcada-por-confusao-com-alvara/</a>
3	Shopping São José prevê faturamento de R\$ 8,4 milhões/mês	25/09/2008	Pauta SJP	24/01/2020	<a href="http://www.pautasjp.com/noticia.php?nid=333">http://www.pautasjp.com/noticia.php?nid=333</a>
4	Inauguração do Empreendimento B São José	30/10/2008	Marcia Toccafondo	22/02/2020	<a href="https://www.marciatoccafondo.com.br/2008/10/inauguracao-do-madero-so-jos.html">https://www.marciatoccafondo.com.br/2008/10/inauguracao-do-madero-so-jos.html</a>
5	Empreendimento B abre sua primeira franquia em Santa Catarina	01/01/2009	Pequenas Empresas e Grandes Negócios	22/02/2020	<a href="https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2009/01/restaurante-madero-abre-sua-primeira-franquia-em-santa-catarina/">https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2009/01/restaurante-madero-abre-sua-primeira-franquia-em-santa-catarina/</a>
6	Empreendimento B prepara entrada na Europa	06/06/2009	Gazeta do Povo	24/01/2020	<a href="https://www.gazetadopovo.com.br/economia/madero-prepara-entrada-na-europa-blx0vacnrzf5l8whqgmdpn7m6/">https://www.gazetadopovo.com.br/economia/madero-prepara-entrada-na-europa-blx0vacnrzf5l8whqgmdpn7m6/</a>
7	Empreendimento B Shopping Estação	30/06/2009	Marcia Toccafondo	24/01/2020	<a href="https://www.marciatoccafondo.com.br/2009/06/madero-shopping-estacao.html">https://www.marciatoccafondo.com.br/2009/06/madero-shopping-estacao.html</a>
8	Empreendimento B	18/01/2010	Fogão do Bocão	24/01/2020	<a href="https://fogaodobocao.wordpress.com/2010/01/18/madero-the-best-burguer-in-the-world/">https://fogaodobocao.wordpress.com/2010/01/18/madero-the-best-burguer-in-the-world/</a>
9	Novos Cardápios no Empreendimento B	23/07/2010	CLICRBS	24/01/2020	<a href="http://www.clicrbs.com.br/especial/sc/nossomundo/1997,2979764,Novos-cardapios-no-Madero-Express.html">http://www.clicrbs.com.br/especial/sc/nossomundo/1997,2979764,Novos-cardapios-no-Madero-Express.html</a>
10	Empreendimento B e fundador são os grandes vencedores do Prêmio Bom Gourmet	16/09/2010	Bebel Ritzmann	31/01/2020	<a href="http://bebelritzmann.blogspot.com/2010/09/madero-e-durski-sao-os-grandes.html">http://bebelritzmann.blogspot.com/2010/09/madero-e-durski-sao-os-grandes.html</a>
11	Chef prepara prato no restaurante popular do Pinheirinho	29/03/2012	Prefeitura Curitiba	31/01/2020	<a href="https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/chef-prepara-prato-no-restaurante-popular-do-pinheirinho/26252">https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/chef-prepara-prato-no-restaurante-popular-do-pinheirinho/26252</a>
12	Esse é o cara – Fundador do grupo ABCD o grande Campeão da Gastronomia paranaense	19/01/2013	Tribuna	28/01/2020	<a href="https://www.tribunapr.com.br/noticias/esse-e-o-cara/">https://www.tribunapr.com.br/noticias/esse-e-o-cara/</a>

Continua

## Continuação

Nº	Título	Data Pub.	Fonte	Data de Acesso	Link de Acesso
13	Fundador do Grupo ABCD e Empreendimento B: crescimento com qualidade	01/08/2013	Revista ISAE Brasil	31/01/2020	<a href="http://www.isaebrasil.com.br/revista/edicao23/">http://www.isaebrasil.com.br/revista/edicao23/</a>
14	Inaugurada em Curitiba nova fábrica do Empreendimento B	13/08/2013	Diário Indústria e Comércio	26/02/2020	<a href="https://www.diarioinduscom.com/inaugurada-em-curitiba-nova-fabrica-do-restaurante-madero/">https://www.diarioinduscom.com/inaugurada-em-curitiba-nova-fabrica-do-restaurante-madero/</a>
15	Empreendimento B terá mais uma unidade em Londrina	20/11/2013	Bonde	28/01/2020	<a href="https://www.bonde.com.br/gastronomia/rota-gastronomica/restaurante-madero-tera-mais-uma-unidade-em-londrina-297871.html">https://www.bonde.com.br/gastronomia/rota-gastronomica/restaurante-madero-tera-mais-uma-unidade-em-londrina-297871.html</a>
16	Empreendimento B	01/01/2014	2MB Comunicação Integrada	28/01/2020	<a href="https://2mbcomunicacaointegrada.wordpress.com/2014/04/02/restaurante-madero-burger-grill/">https://2mbcomunicacaointegrada.wordpress.com/2014/04/02/restaurante-madero-burger-grill/</a>
17	A história do melhor hambúrguer do Mundo – Empreendimento B	01/01/2014	2NA Comunicação Integrada	28/01/2020	<a href="http://2nacomunicacaointegrada.blogspot.com/2014/03/a-historia-do-melhor-hamburguer-do.html">http://2nacomunicacaointegrada.blogspot.com/2014/03/a-historia-do-melhor-hamburguer-do.html</a>
18	Empreendimento B é a 4ª empresa que mais cresceu no Sul do Brasil em 2014	22/09/2015	Acontecendo aqui	31/01/2020	<a href="https://acontecendoaqui.com.br/empreendedorismo/restaurante-madero-e-4a-empresa-que-mais-cresceu-no-sul-do-brasil">https://acontecendoaqui.com.br/empreendedorismo/restaurante-madero-e-4a-empresa-que-mais-cresceu-no-sul-do-brasil</a>
19	Curitiba recebe primeiro Empreendimento B Container	03/11/2015	Flash Curitiba	28/01/2020	<a href="https://flashcuritiba.com/curitiba-recebe-primeiro-madero/">https://flashcuritiba.com/curitiba-recebe-primeiro-madero/</a>
20	Empreendimento B paranaense abre a primeira filial carioca	08/11/2015	O Globo	06/04/2020	<a href="https://oglobo.globo.com/rio/bairros/restaurante-paranaense-madero-abre-primeira-filial-carioca-17975926">https://oglobo.globo.com/rio/bairros/restaurante-paranaense-madero-abre-primeira-filial-carioca-17975926</a>
21	Empreendimento B abre restaurante Miami e inicia expansão internacional	17/11/2015	Diário dos Campos	28/01/2020	<a href="https://www.diariodosc campos.com.br/noticia/madero-abre-restaurante-em-miami-e-inicia-expansao-internacional">https://www.diariodosc campos.com.br/noticia/madero-abre-restaurante-em-miami-e-inicia-expansao-internacional</a>
22	Empreendimento B inicia sua expansão internacional e abre restaurante em Miami	23/11/2015	Acontecendo aqui	30/01/2020	<a href="https://acontecendoaqui.com.br/empreendedorismo/restaurante-madero-inicia-sua-expansao-internacional-e-abre-restaurante-em-miami">https://acontecendoaqui.com.br/empreendedorismo/restaurante-madero-inicia-sua-expansao-internacional-e-abre-restaurante-em-miami</a>
23	Com carnes de Mato Grosso, Empreendimento B investe R\$ 28 mi em fábrica própria	27/11/2015	Agro Olhar	28/01/2020	<a href="https://www.agroolhar.com.br/noticias/exibir.asp?id=21784&amp;edt=18&amp;noticia=com-carnes-de-mato-grosso-restaurante-madero-investe-r-28-mi-em-fabrica-propria-veja-fotos">https://www.agroolhar.com.br/noticias/exibir.asp?id=21784&amp;edt=18&amp;noticia=com-carnes-de-mato-grosso-restaurante-madero-investe-r-28-mi-em-fabrica-propria-veja-fotos</a>
24	Empreendedor fatura R\$ 300 milhões com rede de restaurantes	14/12/2015	Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios	28/01/2020	<a href="https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2015/12/empreendedor-fatura-r-300-milhoes-com-rede-de-restaurantes.html">https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2015/12/empreendedor-fatura-r-300-milhoes-com-rede-de-restaurantes.html</a>

Continua

## Continuação

Nº	Título	Data Pub.	Fonte	Data de Acesso	Link de Acesso
25	Empreendimento B amplia investimentos em Ponta Grossa, mais 40 milhões	15/12/2015	Prefeitura de Ponta Grossa	30/01/2020	<a href="http://pontagrossa.pr.gov.br/node/30637">http://pontagrossa.pr.gov.br/node/30637</a>
26	Fundador do Grupo ABCD e sua trajetória de suor, reinvenção e cheeseburger	01/01/2016	NSC Total	24/01/2020	<a href="https://www.nsctotal.com.br/noticias/da-madeira-ao-madero-junior-durski-e-sua-trajetoria-de-suor-reinvencao-e-cheeseburger">https://www.nsctotal.com.br/noticias/da-madeira-ao-madero-junior-durski-e-sua-trajetoria-de-suor-reinvencao-e-cheeseburger</a>
27	O apetite do fundador do Grupo ABCD	31/01/2016	Araújo Santos – Investimentos Imobiliários	28/01/2020	<a href="http://www.araujosantos.com.br/br/noticia.php?c=1928">http://www.araujosantos.com.br/br/noticia.php?c=1928</a>
28	Sem medo da crise, fundador injeta R\$ 100 milhões no seu Grupo ABCD	15/02/2016	Prazerices	28/01/2020	<a href="https://www.prazerices.com.br/2016/02/famoso-por-seu-hamburger-madero-investe-r-100-milhoes-na-abertura/">https://www.prazerices.com.br/2016/02/famoso-por-seu-hamburger-madero-investe-r-100-milhoes-na-abertura/</a>
29	Fundador do Grupo ABCD quer ganhar o mundo	18/02/2016	The Book	31/01/2020	<a href="http://thebook.is/2016/02/18/junior-durski-quer-ganhar-o-mundo/">http://thebook.is/2016/02/18/junior-durski-quer-ganhar-o-mundo/</a>
30	Grupo ABCD e seus números notáveis	04/04/2016	Food Service News	28/01/2020	<a href="https://www.foodservicenews.com.br/madero-e-seus-numeros-notaveis/">https://www.foodservicenews.com.br/madero-e-seus-numeros-notaveis/</a>
31	Grupo ABCD conquista Oscar Empresarial em Prêmio Europeu	23/05/2016	Diário dos Campos	28/01/2020	<a href="https://www.diariodoscampos.com.br/noticia/madero-conquista-oscar-empresarial-em-premio-europeu">https://www.diariodoscampos.com.br/noticia/madero-conquista-oscar-empresarial-em-premio-europeu</a>
32	Carta de vinhos do Empreendimento A e B conquista Grande Prêmio de Excelência	23/06/2016	Diário dos Campos	30/01/2020	<a href="https://www.diariodoscampos.com.br/noticia/carta-de-vinhos-do-maderodurski-conquista-grande-premio-de-excelencia">https://www.diariodoscampos.com.br/noticia/carta-de-vinhos-do-maderodurski-conquista-grande-premio-de-excelencia</a>
33	Fundador do Grupo ABCD	08/07/2016	Revista Sabores do Sul	31/01/2020	<a href="https://revistasaboresdosul.com.br/11-perguntas-para-junior-durski/">https://revistasaboresdosul.com.br/11-perguntas-para-junior-durski/</a>
34	CEO do Grupo ABCD fará palestra para empreendedores em SP	05/10/2016	Acritica	28/01/2020	<a href="http://www.acritica.net/noticias/ceo-da-rede-madero-fara-palestra-para-empresarios-em-sp/175222/">http://www.acritica.net/noticias/ceo-da-rede-madero-fara-palestra-para-empresarios-em-sp/175222/</a>
35	Grupo paraense ABCD adota BI para gestão e tomada de decisões estratégicas	22/11/2016	Computer World	22/02/2020	<a href="https://computerworld.com.br/2016/11/22/rede-paranaense-de-restaurantes-madero-adota-bi-para-gestao-e-tomada-de-decisoes-estrategicas/">https://computerworld.com.br/2016/11/22/rede-paranaense-de-restaurantes-madero-adota-bi-para-gestao-e-tomada-de-decisoes-estrategicas/</a>
36	Ação Social do Grupo ABCD Campinas ajudará Centro Infantil Boldrini	24/01/2017	FEAC	29/01/2020	<a href="https://www.feac.org.br/acao-social-do-madero-campinas-ajudara-centro-infantil-boldrini/">https://www.feac.org.br/acao-social-do-madero-campinas-ajudara-centro-infantil-boldrini/</a>
37	Mulheres Empreendedoras	10/03/2017	Top View Journal	28/01/2020	<a href="https://topview.com.br/estilo/mulheres-empresarias-laysa-durski/">https://topview.com.br/estilo/mulheres-empresarias-laysa-durski/</a>
38	Clóvis Tramontina e fundador do Grupo ABCD compartilham histórias que deram origem a duas marcas de sucesso	10/05/2017	NSC Total	28/01/2020	<a href="https://www.nsctotal.com.br/noticias/clovis-tramontina-e-junior-durski-compartilham-historias-que-deram-origem-a-duas-marcas-de">https://www.nsctotal.com.br/noticias/clovis-tramontina-e-junior-durski-compartilham-historias-que-deram-origem-a-duas-marcas-de</a>

Continua

## Continuação

Nº	Título	Data Pub.	Fonte	Data de Acesso	Link de Acesso
39	Empreendimento B Guarulhos inaugurado com ação social	20/05/2017	Click Guarulhos	29/01/2020	<a href="https://www.clickguarulhos.com.br/2017/05/20/madero-guarulhos-inaugurado-com-acao-social/">https://www.clickguarulhos.com.br/2017/05/20/madero-guarulhos-inaugurado-com-acao-social/</a>
40	Grupo ABCD transporta carnes e alimentos com equipamentos de refrigeração Thermo King	21/08/2017	Site Institucional - Prosper Distribuidora	30/01/2020	<a href="http://prosperdistribuidora.com.br/madero-transporta-carnes-e-alimentos-com-equipamentos-de-refrigeracao-thermo-king/">http://prosperdistribuidora.com.br/madero-transporta-carnes-e-alimentos-com-equipamentos-de-refrigeracao-thermo-king/</a>
41	Fundador do Grupo ABCD é o grande vencedor do Prêmio Bom Gourmet de Gastronomia 2017	05/09/2017	Paraná Shop	30/01/2020	<a href="https://paranashop.com.br/2017/09/durski-e-o-grande-vencedor-do-premio-bom-gourmet-de-gastronomia-2017/">https://paranashop.com.br/2017/09/durski-e-o-grande-vencedor-do-premio-bom-gourmet-de-gastronomia-2017/</a>
42	Empreendimento B Container de Palmas realiza ação beneficente nesta terça-feira	18/09/2017	Surgiu.com.br	29/01/2020	<a href="http://surgiu.com.br/2017/09/18/madero-container-de-palmas-realiza-acao-beneficente-nesta-terca-feira/">http://surgiu.com.br/2017/09/18/madero-container-de-palmas-realiza-acao-beneficente-nesta-terca-feira/</a>
43	Empreendimento B comemora 100º restaurante	20/09/2017	Site Institucional: Empreendimento B	29/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-comemora-100o-restaurante-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-comemora-100o-restaurante-pt</a>
44	Empreendimento B inaugura 100ª loja com famosos e ação social	27/09/2017	Diário dos Campos	30/01/2020	<a href="https://www.diariodosc campos.com.br/noticia/madero-inaugura-100a-loja-com-famosos-e-acao-social">https://www.diariodosc campos.com.br/noticia/madero-inaugura-100a-loja-com-famosos-e-acao-social</a>
45	Uma casa após a outra: Empreendimento B é eleito o Melhor Hambúrguer	28/09/2017	Revista Encontro	30/01/2020	<a href="http://sites.correioweb.com.br/app/noticia/encontro/revista/2017/09/28/interna_revista.4275/uma-casa-atras-da-outra-madero-e-eleito-o-melhor-hamburger.shtml">http://sites.correioweb.com.br/app/noticia/encontro/revista/2017/09/28/interna_revista.4275/uma-casa-atras-da-outra-madero-e-eleito-o-melhor-hamburger.shtml</a>
46	Empreendimento C, nova hamburgueria do fundador do Grupo ABCD, já tem data para inaugurar	27/10/2017	Gazeta do Povo	30/01/2020	<a href="https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/jeronimo-nova-hamburgueria-junior-durski-inaugura/">https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/jeronimo-nova-hamburgueria-junior-durski-inaugura/</a>
47	Grupo ABCD lança novo posicionamento	01/12/2017	Site Institucional: Empreendimento B	28/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-lanca-novo-posicionamento-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-lanca-novo-posicionamento-pt</a>
48	De Machadinho para o Mundo	01/01/2018	Sócios e Negócios	24/02/2020	<a href="https://sociosenegocios.com.br/1673-de-machadinho-para-o-mundo/">https://sociosenegocios.com.br/1673-de-machadinho-para-o-mundo/</a>
49	Agenda Social do Grupo ABCD doa R\$ 1 milhão para entidades beneficentes em 2017	24/01/2018	Gazeta do Povo	28/01/2020	<a href="https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/social/madero-doa-r-1-milhao-para-entidades-beneficentes-em-2017/">https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/social/madero-doa-r-1-milhao-para-entidades-beneficentes-em-2017/</a>
50	Grupo ABCD cresce 67% em faturamento	29/01/2018	Site Institucional: Empreendimento B	28/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-cresce-67-em-faturamento-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/madero-cresce-67-em-faturamento-pt</a>
51	Com investimento de R\$ 7,5 milhões, Empreendimento B anuncia maior unidade: “divisor de águas”	16/02/2018	Infomoney	27/02/2020	<a href="https://www.infomoney.com.br/mercados/com-investimento-de-r-75-milhoes-madero-anuncia-maior-unidade-divisor-de-aguas/">https://www.infomoney.com.br/mercados/com-investimento-de-r-75-milhoes-madero-anuncia-maior-unidade-divisor-de-aguas/</a>

Continua

## Continuação

Nº	Título	Data Pub.	Fonte	Data de Acesso	Link de Acesso
52	Dono do Grupo ABCD divulga celular pessoal para ouvir reclamações dos clientes	20/03/2018	Gazeta do Povo	28/01/2020	<a href="https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/pessoas/junior-durski-madero-numero-celular-reclamacoes/">https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/pessoas/junior-durski-madero-numero-celular-reclamacoes/</a>
53	Grupo ABCD expande dentro e fora do país	01/04/2018	PropMark	28/01/2020	<a href="https://propmark.com.br/anunciantes/rede-madero-expande-dentro-e-fora-do-pais/">https://propmark.com.br/anunciantes/rede-madero-expande-dentro-e-fora-do-pais/</a>
54	A receita de empreendedorismo do chef fundador do Grupo ABCD	20/04/2018	DComércio	28/01/2020	<a href="https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/a-receita-de-empreendedorismo-do-chef-junior-durski">https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/a-receita-de-empreendedorismo-do-chef-junior-durski</a>
55	Empreendimento E inaugura no Shopping Mueller	23/04/2018	Shopping Mueller	27/02/2020	<a href="https://shoppingmueller.com.br/noticias/vo-maria-durski-inaugura-no-shopping-mueller">https://shoppingmueller.com.br/noticias/vo-maria-durski-inaugura-no-shopping-mueller</a>
56	Grupo ABCD investe no mercado nacional	02/05/2018	Site Institucional: Empreendimento B	26/02/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-investe-no-mercado-nacional-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-investe-no-mercado-nacional-pt</a>
57	Fundador fecha unidade do Empreendimento B em Miami	05/05/2018	Bom Gourmet	30/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-investe-no-mercado-nacional-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-investe-no-mercado-nacional-pt</a>
58	Empreendimento B encerra operação internacional localizada em Miami, nos Estados Unidos	10/05/2018	PropMark	28/01/2020	<a href="https://propmark.com.br/anunciantes/madero-encerra-operacao-internacional-localizada-em-miaminos-estados-unidos/">https://propmark.com.br/anunciantes/madero-encerra-operacao-internacional-localizada-em-miaminos-estados-unidos/</a>
59	Arquitetura é o tema do quinto filme do Grupo ABCD	21/05/2018	Site Institucional: Empreendimento B	28/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/arquitetura-e-o-tema-do-quinto-filme-do-madero-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/arquitetura-e-o-tema-do-quinto-filme-do-madero-pt</a>
60	Grupo ABCD comemora aniversário com almoço solidário	22/06/2018	Site Institucional: Empreendimento B	28/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-comemora-aniversario-com-almoco-solidario-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-comemora-aniversario-com-almoco-solidario-pt</a>
61	Fundador do Grupo ABCD, inaugura nova sanduicheria	25/06/2018	Bem Paraná Simone Meirelles	28/01/2020	<a href="https://www.bemparana.com.br/blog/comerecurtir/post/junior-durski-do-grupo-madero-inaugura-nova-sanduicheria#.XqBZ_8hKjIU">https://www.bemparana.com.br/blog/comerecurtir/post/junior-durski-do-grupo-madero-inaugura-nova-sanduicheria#.XqBZ_8hKjIU</a>
62	660 Crianças participam de almoço solidário	26/06/2018	Site Institucional: Empreendimento B	28/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/660-criancas-participam-de-almoco-solidario-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/660-criancas-participam-de-almoco-solidario-pt</a>
63	Raízes no interior, padrão internacional e crescimento recorde	01/07/2018	Revista Eletrônica-D'Pontaaponta	30/01/2020	<a href="https://issuu.com/revistadpontaaponta/docs/263">https://issuu.com/revistadpontaaponta/docs/263</a>
64	Grupo ABCD inaugura expansão de sua cozinha central	02/07/2018	Site Institucional: Empreendimento B	28/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-inaugura-expansao-de-sua-cozinha-central-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-inaugura-expansao-de-sua-cozinha-central-pt</a>

Continua

## Continuação

Nº	Título	Data Pub.	Fonte/Autor	Data de Acesso	Link de Acesso
65	Dono do Grupo ABCD lança marca para disputar com mercado com McDonald's	10/07/2018	Pequenas Empresas e Grandes Negócios	27/02/2020	<a href="https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2018/07/dono-do-madeiro-lanca-marca-para-disputar-mercado-com-o-mcdonalds.html">https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2018/07/dono-do-madeiro-lanca-marca-para-disputar-mercado-com-o-mcdonalds.html</a>
66	Grupo ABCD transforma a vida dos funcionários	24/07/2018	Site Institucional: Empreendimento B	28/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-transforma-a-vida-dos-funcionarios-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/madero-transforma-a-vida-dos-funcionarios-pt</a>
67	Revista Poder desvenda a trajetória do fundador do Grupo ABCD, que tornou o [...] negócio avaliado em R\$ 3bi	03/09/2018	Joyce Pascowitch	28/01/2020	<a href="https://glamurama.uol.com.br/revista-poder-desvenda-a-trajetoria-de-junior-durski-que-tornou-o-madero-um-negocio-avaliado-em-r-3-bi/">https://glamurama.uol.com.br/revista-poder-desvenda-a-trajetoria-de-junior-durski-que-tornou-o-madero-um-negocio-avaliado-em-r-3-bi/</a>
68	Fundo Carlyle acerta compra de 22% do Grupo ABCD por R\$ 700 milhões	12/11/2018	Jornal do Comércio	28/01/2020	<a href="https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/economia/2018/11/656541-fundo-carlyle-acerta-compra-de-22-da-rede-madero-por-r-700-milhoes.html">https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/economia/2018/11/656541-fundo-carlyle-acerta-compra-de-22-da-rede-madero-por-r-700-milhoes.html</a>
69	Grupo ABCD abre o apetite de investidores	15/11/2018	ISTOÉ Dinheiro	28/01/2020	<a href="https://www.istoedinheiro.com.br/madero-abre-o-apetite-de-investidores/">https://www.istoedinheiro.com.br/madero-abre-o-apetite-de-investidores/</a>
70	Grupo ABCD deve abrir 50 restaurantes em 2019	06/12/2018	Jornal do Comércio	23/02/2020	<a href="https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/ge/entrevistas/2018/11/659313-madero-deve-abrir-50-restaurantes-em-2019.html">https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/ge/entrevistas/2018/11/659313-madero-deve-abrir-50-restaurantes-em-2019.html</a>
71	Especial 10 anos Prêmio Bom Gourmet – O Mais Indicado	01/01/2019	Gazeta do Povo	20/01/2020	<a href="https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/premio-bom-gourmet/2019/especial-10-anos/o-mais-indicado/">https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/premio-bom-gourmet/2019/especial-10-anos/o-mais-indicado/</a>
72	Especial 10 anos Prêmio Bom Gourmet - Categoria Empreendedor	01/01/2019	Gazeta do Povo	20/01/2020	<a href="https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/premio-bom-gourmet/2019/especial-10-anos/empreendedor/">https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/premio-bom-gourmet/2019/especial-10-anos/empreendedor/</a>
73	Grupo ABCD: fundo compra parte da rede [...] por R\$ 700 milhões	25/01/2019	Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios	28/01/2020	<a href="https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/01/madero-fundo-compra-parte-da-rede-de-junior-durski-por-r-700-milhoes.html">https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/01/madero-fundo-compra-parte-da-rede-de-junior-durski-por-r-700-milhoes.html</a>
74	Com novo sócio, Grupo ABCD quer acelerar expansão	26/01/2019	Estado de São Paulo	24/01/2020	<a href="https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/com-novo-socio-madero-quer-acelerar-expansao,70002694839">https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/com-novo-socio-madero-quer-acelerar-expansao,70002694839</a>
75	Carlyle Group fecha acordo para investir no Grupo ABCD	28/01/2019	Imprensa Mercado & Consumo	22/02/2020	<a href="https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/01/28/carlyle-group-fecha-acordo-para-investir-no-grupo-madero/">https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/01/28/carlyle-group-fecha-acordo-para-investir-no-grupo-madero/</a>
76	Grupo ABCD: arte e talento no pão	15/02/2019	Revista Amanhã	30/01/2020	<a href="http://www.amanha.com.br/posts/view/7080/rede-madero-arte-e-talento-no-pao">http://www.amanha.com.br/posts/view/7080/rede-madero-arte-e-talento-no-pao</a>

Continua

## Continuação

Nº	Título	Data Pub.	Fonte	Data de Acesso	Link de Acesso
77	Grupo ABCD: grupo prepara IPO em 2020 e projeta elevar lucro em 50%	19/03/2019	Suno Research	28/01/2020	<a href="https://www.sunoresearch.com.br/noticias/madero-ipo-projeta-lucro/">https://www.sunoresearch.com.br/noticias/madero-ipo-projeta-lucro/</a>
78	Grupo ABCD confirma investimentos de R\$ 600 milhões no Paraná	29/05/2019	AEN – PR	28/01/2020	<a href="http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=102343&amp;tit=Madero-confirma-investimentos-de-R-600-milhoes-no-Parana">http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=102343&amp;tit=Madero-confirma-investimentos-de-R-600-milhoes-no-Parana</a>
79	Franquia Empreendimento B – Valor e Informações Completas sobre a Marca	02/06/2019	Espaço Franquias	28/01/2020	<a href="https://www.espacofranquias.com.br/franquia-madero-valor">https://www.espacofranquias.com.br/franquia-madero-valor</a>
80	“Nossa obsessão é pela qualidade”, diz vice-presidente de operações do Grupo ABCD	13/06/2019	ABRASEL	30/01/2020	<a href="https://abrase.com.br/noticias/noticias/nossa-obsessao-e-pela-qualidade-diz-vice-presidente-de-operacoes-do-madero/">https://abrase.com.br/noticias/noticias/nossa-obsessao-e-pela-qualidade-diz-vice-presidente-de-operacoes-do-madero/</a>
81	Quando o patrão também é o garoto-propaganda	19/08/2019	O Estado de São Paulo	28/01/2020	<a href="https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/quando-o-patrao-e-garoto-propaganda,70002973044">https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/quando-o-patrao-e-garoto-propaganda,70002973044</a>
82	Beto Carrero: como um hambúrguer devora um parque?	28/08/2019	Revista Amanhã	28/01/2020	<a href="http://www.amanha.com.br/posts/view/8038/beto-carrero-como-um-hamburguer-devora-um-parque">http://www.amanha.com.br/posts/view/8038/beto-carrero-como-um-hamburguer-devora-um-parque</a>
83	Os Segredos do Grupo ABCD	08/10/2019	Clube da Criação	28/01/2020	<a href="https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/os-segredos-do-madero/">https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/os-segredos-do-madero/</a>
84	Empreendimento F, marca de Hamburguer do Grupo ABCD, passa a fazer parte do Empreendimento C, que ganha versão doce com sorvetes no estilo casquinha	09/12/2019	Reinaldo Bessa	17/02/2020	<a href="https://reinaldobessa.com.br/2019/12/09/dundee-marca-de-hamburguer-do-madero-passa-a-fazer-parte-do-jeronimo-que-ganha-versao-doce-com-sorvetes-no-estilo-casquinha/">https://reinaldobessa.com.br/2019/12/09/dundee-marca-de-hamburguer-do-madero-passa-a-fazer-parte-do-jeronimo-que-ganha-versao-doce-com-sorvetes-no-estilo-casquinha/</a>
85	Grupo ABCD prepara IPO nos EUA para 2020 com valor de mercado de R\$ 8 bi	10/12/2019	Investing	29/01/2020	<a href="https://economia.uol.com.br/noticias/investing/2019/12/10/madero-prepara-ipo-nos-eua-para-2020-com-valor-de-mercado-de-r-8-bi-diz-valor.htm">https://economia.uol.com.br/noticias/investing/2019/12/10/madero-prepara-ipo-nos-eua-para-2020-com-valor-de-mercado-de-r-8-bi-diz-valor.htm</a>
86	Grupo ABCD Planeja IPO de R\$ 3 bilhões em Nova York para 2020	10/12/2019	Infomoney	29/01/2020	<a href="https://www.infomoney.com.br/mercado">https://www.infomoney.com.br/mercado</a> <a href="https://www.infomoney.com.br/mercados/madero-planeja-ipo-de-r-3-bilhoes-em-nova-york-para-2020/os/madero-planeja-ipo-de-r-3-bilhoes-em-nova-york-para-2020/">https://www.infomoney.com.br/mercados/madero-planeja-ipo-de-r-3-bilhoes-em-nova-york-para-2020/os/madero-planeja-ipo-de-r-3-bilhoes-em-nova-york-para-2020/</a>
87	Como o Grupo ABCD quer competir com McDonald's, mesmo sem abrir franquias	13/12/2019	Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios	28/01/2020	<a href="https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/12/como-o-madero-quer-competir-com-o-mcdonalds-mesmo-sem-abrir-franquias.html">https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/12/como-o-madero-quer-competir-com-o-mcdonalds-mesmo-sem-abrir-franquias.html</a>
88	Empreendimento B fecha no Shopping Pantanal	03/01/2020	O Bom da Notícia	20/01/2020	<a href="https://www.obomdanoticia.com.br/o-boom-da-noticia/madero-fecha-no-shopping-pantanal-e-clientes-detonam-coco-bambu-nas-redes-sociais/38223">https://www.obomdanoticia.com.br/o-boom-da-noticia/madero-fecha-no-shopping-pantanal-e-clientes-detonam-coco-bambu-nas-redes-sociais/38223</a>

Continua

## Continuação

Nº	Título	Data Pub.	Fonte	Data de Acesso	Link de Acesso
89	Grupo ABCD é referência em ações sustentáveis na América do Sul	20/01/2020	Site Institucional: Grupo ABCD	30/01/2020	<a href="https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/grupo-madero-e-referencia-em-aco es-sustentaveis-na-america-do-sul-pt">https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/it em/grupo-madero-e-referencia-em-aco es-sustentaveis-na-america-do-sul-pt</a>
90	Câmara dos Vereadores de Prudentópolis: Vereadores 1983-1988	20/01/2020	Câmara Municipal de Prudentópolis	20/01/2020	<a href="http://www.cmprudentopolis.pr.gov.br/index.php?ses sao=5b251a6ccax05b">http://www.cmprudentopolis.pr.gov.br/index.php?ses sao=5b251a6ccax05b</a>
91	HSI - Portfólio	20/01/2020	Site Institucional: HSI	20/01/2020	<a href="https://www.hsinvest.com/nossos-negocios/credit/portfolio/madero/">https://www.hsinvest.com/nossos-negocios/credit/portfolio/madero/</a>
92	Receita Federal do Brasil – Consulta online ao cadastro nacional de pessoa jurídica - Empreendimento B	22/02/2020	Receita Federal do Brasil	22/02/2020	<a href="http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjre va/Cnpjre va_Solicitacao.asp?cnpj=">http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjre va/Cnpjre va_Solicitacao.asp?cnpj=</a>
93	Grupo ABCD	01/03/2020	Linkedin	01/03/2020	<a href="https://www.linkedin.com/company/madero/?original Subdomain=br">https://www.linkedin.com/company/madero/?original Subdomain=br</a>
94	Empreendimento A	07/03/2020	Site Institucional: Empreendimento A	07/03/2020	<a href="https://durski.com.br/o-restaurante/">https://durski.com.br/o-restaurante/</a>
95	Empreendimento C	07/03/2020	Site Institucional: Empreendimento C	07/03/2020	<a href="https://jeronimoburger.com.br/">https://jeronimoburger.com.br/</a>
96	Empreendimento D	07/03/2020	Site Institucional: Empreendimento D	07/03/2020	<a href="asanduicheria.com.br">asanduicheria.com.br</a>

Fonte: elaborado a partir das fontes secundárias.

## APÊNDICE B - RESUMO EXECUTIVO

### O PROCESSO EMPREENDEDOR A PARTIR DA TEORIA *EFFECTUATION*: Estudo de caso sobre a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD

Mestre: Sílvia Letícia Trevisan  
Orientador: Prof. Dr. Marcos de Castro

#### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Este resumo executivo apresenta as potencialidades de aplicação e utilização dos resultados da referida pesquisa nas práticas da organização estudada. Inicialmente, neste tópico será demonstrado o objetivo geral do estudo, uma breve contextualização da perspectiva teórica utilizada e a síntese do método que guiou a sua realização.

O objetivo geral do estudo foi compreender o processo empreendedor da fundação e desenvolvimento organizacional do Grupo ABCD sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*, ou seja, fornecer uma explicação teórica para um caso real, apresentando também implicações práticas para o campo do empreendedorismo e o negócio em questão.

A Teoria *Effectuation*, proposta por Sara Sarasvathy em 2008, concebe o processo empreendedor a partir de uma lógica distinta das teorias mais populares do empreendedorismo. A partir de uma lógica orientada pelos meios disponíveis, sem um objetivo inicial claro, o indivíduo concebe o seu negócio, com visão do futuro baseada no potencial da ação humana de criação da sua própria realidade. As situações fora de controle da empresa são vistas como oportunidades e a análise de riscos baseia-se nas perdas toleráveis pelos gestores, distante de uma concepção linear do processo empreendedor.

Para explorar o processo empreendedor do Grupo ACBD, este estudo de caso foi realizado a partir da análise de sete vídeos de palestras ministradas pelo fundador da empresa; foi realizada coleta de reportagens a partir dos fatos narrados nos vídeos. A partir da análise deste material foram relacionados os acontecimentos do caso em estudo com a teoria mencionada, para responder à questão norteadora do estudo: **“como a Teoria *Effectuation* explica a fundação e o desenvolvimento do Grupo ABCD?”**. A resposta ao questionamento se apresenta no item 3 deste resumo, como “contribuições para a organização estudada”.

## 2. RELEVÂNCIA PRÁTICA

Em termos práticos, a relevância do estudo se refere ao fato de abordar a teoria em um caso real. A correlação da teoria em estudo com o caso em análise, permitiu verificar que de fato, o Raciocínio *Effectuation* se manifestou durante o processo empreendedor de fundação e desenvolvimento do Grupo ABCD e se apresentou de forma evidente no discurso do empresário e nos fatos relacionados à organização.

Neste aspecto, esta análise forneceu à organização uma perspectiva teórica sobre sua prática: o seu processo de fundação e desenvolvimento. Realizou-se o levantamento e compilação dos acontecimentos e fatos em ordem cronológica, o que proporciona à organização a visão de sua evolução, de como ocorreu a tomada de decisão em diferentes etapas da expansão organizacional, fornecendo possibilidade de reflexões para aprimoramento das práticas nos níveis operacional, tático e estratégico, com base no histórico da organização.

A partir da narrativa dos fatos correlacionados à teoria, delineou-se o “Fluxo Dinâmico *Effectuation*” aplicado ao caso do Grupo ABCD, o qual se encontra detalhado no item “Contribuições para a Organização Estudada”, tratando-se de uma contribuição prática no sentido de fornecer a visão não estática do processo de expansão da organização, admitindo revisões no contexto das metas móveis.

Outro aspecto prático se relaciona à crítica ao “empreendedorismo de palco”, o qual se tornou um fenômeno de venda de palestras, com um discurso que se afasta do conhecimento científico, disseminando promessas de prosperidade fácil, “receitas” baseadas em senso comum, com apelo emocional e de autoajuda, que soam como entretenimento. Nesta ótica, a lógica *effectuation* se apresenta como uma perspectiva que contrapõe suposições que elevam o empreendedor a uma figura mística, bem como o “empreendedorismo de palco”, por se tratar de uma abordagem realista e aplicada. Nas evidências coletadas, o empreendedor destacou a importância da experiência, da prática e importância do trabalho metódico e organizado para o sucesso do negócio, distanciando-se de ideias fantasiosas de sucesso fácil, com fórmulas mágicas.

### 3. CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A partir da cronologia da fundação e desenvolvimento do Grupo ABCD, cabe apresentar o Fluxo Dinâmico *Effectuation* aplicado ao caso, o qual delinea e sintetiza a relação da Teoria *Effectuation* ao caso em estudo. A representação gráfica do Fluxo Dinâmico *Effectuation* aplicado ao caso do Grupo ABCD se encontra ao fim desta síntese, a qual fornece a visão geral do processo empreendedor, em uma perspectiva que contempla a realidade como ela realmente é: não linear. Este modelo pode ser analisado, revisto e complementado conforme as necessidades organizacionais e continuidade de seu desenvolvimento.

A seguir foram realizadas observações sobre o fluxo de fundação e desenvolvimento do grupo, divididas nos seguintes subitens: Recursos ou Meios; Objetivos ou Metas Móveis; Interação e Compromisso; Contingências e Ciclo de Conversão de Contingências em Objetivos; Novos Recursos, Novos Objetivos e Ciclo de Expansão de Recursos. A definição teórica das palavras destacadas neste texto, bem como dos princípios mencionados, encontram-se no texto integral da dissertação.

#### **Recursos ou Meios**

Com relação aos **recursos** ou **meios**, cabe abordar “quem era o empreendedor”; “o que ele sabia fazer” e “quem ele conhecia” no início da fundação do empreendimento. A história de vida do fundador, demonstra como se deu a construção de sua **identidade**, “**quem era/é o empreendedor**”: descendente de poloneses, com família que possui tradição culinária e gastronômica, fato que o aproximou da cozinha desde sua infância e adolescência; graduado em Direito, com breve experiência na carreira política, tornou-se madeireiro e mudou-se para a cidade de Machadinho D’Oeste, município em Rondônia, na Amazônia Brasileira, local em que residiu por 15 anos.

Durante este período, o fundador abriu o seu primeiro negócio, uma serraria, e por necessidade, desenvolveu “**o que ele sabia fazer**”: **conhecimentos e habilidades** culinárias, de forma autodidata: cozinhar passou a ser um *hobby*. Ao retornar para o Paraná, passou a trabalhar como *trader* no setor madeireiro, mas sentiu falta de cozinhar. Deste modo, voltou a cozinhar para pequenos grupos de amigos, o que fomentou a decisão de abrir um restaurante, apenas para exercitar o seu *hobby*.

No que se refere a sua rede de contatos, ou seja, “**quem o empreendedor conhecia**”: observa-se também a influência dos seus familiares, principalmente na etapa de fundação do

Empreendimento A, primeiro restaurante do grupo. Nesta etapa, evidencia-se a importância de seu contato com os cidadãos do município de Prudentópolis – PR, no sentido de que foi o conhecimento da culinária polonesa e ucraniana destes funcionários que proporcionaram a possibilidade da abertura de um restaurante étnico, uma vez que se trata de um cardápio muito específico e de difícil acesso de mão-de-obra especializada. Ressalta-se também a importância de seus amigos e clientes das atividades no Setor Madeireiro, os quais foram os primeiros frequentadores do seu restaurante. A partir destes elementos, ou seja, do que estava disponível no momento o empreendedor passou a definir quais eram seus objetivos, no contexto das metas móveis.

### **Objetivos ou Metas Móveis**

Com base nos Recursos ou Meios disponíveis inicialmente foram traçados os objetivos organizacionais, os quais se caracterizam por metas-móveis, que se sustentaram com base nas **perdas toleráveis** suportadas pelo empreendedor, até que a organização passasse a ser de fato lucrativa. Deste modo, em 1999, surge a primeira unidade do grupo, o Empreendimento A, visto apenas como *hobby*, com cardápio de receitas da sua família, influenciado pelas suas origens polonesas e ucranianas, com base na **rede de contatos** familiar e da cidade do empreendedor, uma vez que os funcionários foram recrutados e selecionados em Prudentópolis-PR.

A partir da busca pela otimização do trabalho de seus funcionários e da utilização da estrutura física, visando melhorar o ponto de localização em que estava situado, também como *hobby* e baseado na sua paixão pessoal por *cheeseburgers*, em 2005, foi fundado o Empreendimento B, a qual marcou o início do **ciclo de expansão de recursos** da organização.

Com o desenvolvimento organizacional, do acesso a novos recursos e da apropriação de contingências, ocorreu um novo ciclo de expansão de recursos e outra **redefinição de objetivos e metas-móveis**, que culminou no surgimento de quatro novas marcas: Empreendimento C; Empreendimento D; Empreendimento E; Empreendimento F. Os detalhes sobre este processo de criação de novas marcas foram explorados no ‘Novos Recursos ou Meios’, ‘Novos Objetivos ou Metas Móveis e Ciclo de Expansão de Recursos’.

### **Interação e Compromisso**

As etapas **Interação e Compromisso** do Fluxo *Effectuation* podem ser abordadas em conjunto. Estas dizem respeito às **parcerias do grupo**, aos seus **relacionamentos internos e**

**externos**, ao **nível de comprometimento** dos envolvidos no negócio e a ocorrência de aceitação e busca por novos parceiros, as quais se relacionam ao nível individual e organizacional. A influência de seus **relacionamentos internos e interpessoais** se manifestou desde sua infância, na formação de sua identidade, quando no convívio familiar com seus pais e avós, adquiriu o gosto pela culinária e gastronomia, quando começou a ver seu avô produzindo e comercializando alimentos e seus pais preparando pratos, muitos deles com base na etnia polonesa e ucraniana, visto que o empreendedor é oriundo de uma cidade em que a população possui predominantemente esta descendência.

Em outro momento, na fundação do Empreendimento B, o empresário contou novamente com o apoio do seu **círculo familiar**, especialmente, de sua esposa e parceira de negócios, que o auxilia até o momento, desde às ideias de pratos aos projetos arquitetônicos das unidades. Suas filhas também auxiliam nas atividades do negócio: uma delas é *chef patissier*, responsável pelas sobremesas do grupo; outra é Engenheira Civil e trabalha com as obras do Grupo ABCD.

No que se refere aos **relacionamentos internos**, considerando o âmbito organizacional, o empreendedor enaltece a importância do seu “time”. A estrutura verticalizada da organização permite a garantir do nível de qualidade da organização como um todo: desde a estrutura física de produção ao atendimento nos restaurantes. Deste modo, para que isso seja possível, há a necessidade da formação de uma equipe multidisciplinar em todos os níveis: estratégico; tático e operacional. O fundador do Grupo ABCD destaca a importância dos seus funcionários e do comprometimento destes, destacando sua essencialidade para o sucesso da organização, uma vez que estão em contato direto com os clientes, especialmente os atuam no nível operacional.

Considerando os **relacionamentos externos** do fundador do Grupo ABCD e da organização, destacam-se como principais parceiros para a consolidação do negócio: os empresários de Shopping Centers e os empresários individuais. Os empresários de Shopping Centers o auxiliaram na expansão inicial, especialmente das primeiras cinco unidades do Empreendimento B, os quais o alertaram para o erro do ponto do negócio e lhe possibilitaram abrir outras unidades em locais mais frequentados. Os empresários individuais que apostaram no negócio do empreendedor no início das atividades, como nas unidades de Balneário Camboriú e do Shopping Estação, também foram figuras essenciais para iniciar a disseminação da marca no mercado.

Embora inicialmente não houvesse retorno financeiro, estes contatos e tentativas foram essenciais para o aprimoramento da estrutura do negócio e para o reconhecimento dos erros que estavam sendo cometidos. Evidencia-se que o **comprometimento dos parceiros**, de ambas as categorias de empresários externos mencionada foi essencial para a maturação do negócio, uma vez que demonstraram persistência em períodos que a empresa não apresentava lucratividade.

Ainda em relação aos **relacionamentos externos**, a empresa também contou com o apoio do Poder Público, especialmente no município de Ponta Grossa-PR, no que tange à doação da área para instalação da Cozinha Central, a planta em que ocorre industrialização das matérias-primas do grupo. Foi concedida também a isenção de alguns tributos por determinado período. A empresa fechou diversos acordos que viabilizam a geração de empregos e renda na região, visando fomentar a economia local, em contrapartida aos subsídios recebidos.

No que diz respeito à entrada de **novos parceiros** de negócios, esta ocorreu a partir do ponto de virada da organização. Quando em 2010, ocorreu a mudança da precificação dos produtos e o empreendimento B passou a apresentar retornos financeiros, também em 2011, quando o fundador deixou de observá-la apenas como *hobby*, iniciou-se o processo de expansão organizacional, fato que passou a atrair investidores.

A partir de 2013 e 2014, parceiros renomados no mercado passaram a ter interesse na organização e fazer aportes, como a HSI (Hemisfério Sul Investimentos), pessoas vinculadas à mídia nacional e o fundo internacional *The Carlyle Group*. O fundador do Grupo ABCD destacou diversas dificuldades para conseguir alinhamento com os novos parceiros, uma vez que gostaria que estes respeitassem as diretrizes de gestão do grupo.

Deste modo, o cuidado no momento da atração de investidores reside em não descaracterizar a organização por conta de influências exclusivamente econômico-financeiras, mantendo os princípios de governança. O próximo passo da empresa, planejado pelo fundador, a ocorrer entre 2020 e 2021 é a oferta de ações no mercado de capitais, passando a se tornar uma Sociedade Anônima de Capital Aberto.

### **Contingências e Ciclo de Conversão de Contingências em Objetivos**

Mudanças ambientais, o avanço da tecnologia, novas demandas e tendências de mercado, crises econômicas, dentre outras situações inesperadas foram e são observadas pelo Grupo ABCD como oportunidades. A partir da exploração destas **contingências**, configura-se **o ciclo de conversão de contingências em objetivos**. Ou seja, fatores que poderiam representar obstáculos ou dificuldades para a organização foram transformados em oportunidades.

Com base na demanda de mercado por qualidade superior a preços justos, a empresa adotou estrutura produtiva verticalizada, contrariando a tradição de terceirização e a opinião de consultores, com base na experiência e vivência do fundador que justifica a verticalização com base na redução de custos e garantia de qualidade da produção. Neste sentido, a empresa verticalizou desde a industrialização dos insumos aos seus serviços de vigilância. Em 2015, com incentivos governamentais, inaugurou sua Cozinha Central, no município de Ponta Grossa-PR, o que permitiu centralizar todo o seu processo produtivo, o qual anteriormente se dividia em duas fábricas.

Em 2016, a partir de diversas análises fundamentadas na busca por ganhos de escala e eficiência, ocorreu a adoção de novos processos produtivos, bem como de um sistema de Business Intelligence, o qual passou a auxiliar na gestão e tomada de decisões estratégicas, mas relacionadas ainda a questões operacionais: tempo de suprimento de itens nos estoques; sistemas nas cozinhas dos restaurantes para melhorar o tempo de atendimento e reduzir desperdícios; sistemas relativos à elaboração de relatórios econômico-financeiros. No entanto, a tomada de decisões que envolve processos criativos e o espírito empreendedor, continuaram a cargo do fundador do Grupo ABCD

Outro exemplo de contingência transformada em oportunidade foi a experiência relacionada a unidade do Empreendimento B no modelo *Container*, situado em pontos estratégicos das rodovias brasileiras. A partir da constatação da inexistência de estabelecimentos de referência nas estradas, o empreendedor teve a ideia de testar a venda nestes pontos inicialmente com *food trucks*. Como a experiência deu certo e o fundador verificou que não precisaria de mobilidade, deixou de usar estruturas móveis e passou a utilizar a estrutura de *containers* reciclados, os quais possuem baixo custo de instalação e são estruturas ecologicamente corretas.

### **Novos Recursos ou Meios, Novos Objetivos ou Metas Móveis e Ciclo de Expansão de Recursos**

Inicialmente, a partir dos primeiros Recursos ou Meios, ocorreu a definição dos primeiros objetivos ou metas móveis do processo empreendedor. Assim, nasceu o Empreendimento A (1999) e o Empreendimento B (2005). Após um período de desenvolvimento organizacional de doze anos, em 2017, formalizou-se outro **Ciclo de Expansão de Recursos**, o empreendedor passou mais uma vez a otimizar da sua estrutura verticalizada para promover ganhos de escala e conquistar novos nichos de mercado: deste

modo, surgiu o “Grupo ABCD”, composto pelo Empreendimento A e o Empreendimento B já existentes, somados às novas marcas criadas pelo empreendedor: Empreendimento C (2017); Empreendimento D (2018); Empreendimento E (2018) e Empreendimento F (2018).

A criação destas novas marcas foram experiências do empreendedor, que as idealizou e lançou no mercado, para verificar sua aceitação pelos consumidores. Em 2019, ao notar que a rentabilidade das duas últimas marcas não seriam ideais, considerando o retorno que suas outras marcas apresentavam, encerrou as atividades do Empreendimento e quanto ao Empreendimento F, realizou a incorporação do seu cardápio ao Empreendimento C, que já se encontrava em processo de maior expansão. Ressalta-se em relação a estas experiências empreendedoras, a heurística, a lógica de descoberta por tentativa e erro de fundador do grupo para buscar validar suas ideias de negócios, que como destacado por ele, ultrapassa qualquer planejamento.

Estas informações apresentadas em ordem cronológica e compiladas podem auxiliar a empresa a visualizar seu histórico de tomada de decisões no seu processo de fundação e desenvolvimento, as quais podem ser importantes para reflexões sobre a continuidade de sua expansão e os caminhos futuros a serem tomados.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este resumo executivo buscou apresentar a relevância prática do estudo, bem como, as contribuições para a organização estudada. Cabe ainda, tecer breves considerações finais sobre o caso do Grupo ABCD.

O fundador da organização tinha como *hobby* o hábito de cozinhar: ele não abriu um restaurante e se tornou cozinheiro. Ele se tornou cozinheiro e então abriu um restaurante. Deste modo, não havia um objetivo delimitado para ir então busca dos meios: ele possuía os seus meios e então definiu um objetivo, dentro do contexto de metas móveis, pois como diversas vezes destacado pelo empreendedor, ele “não estava certo do que estava fazendo”, “era apenas um *hobby* e não um negócio”.

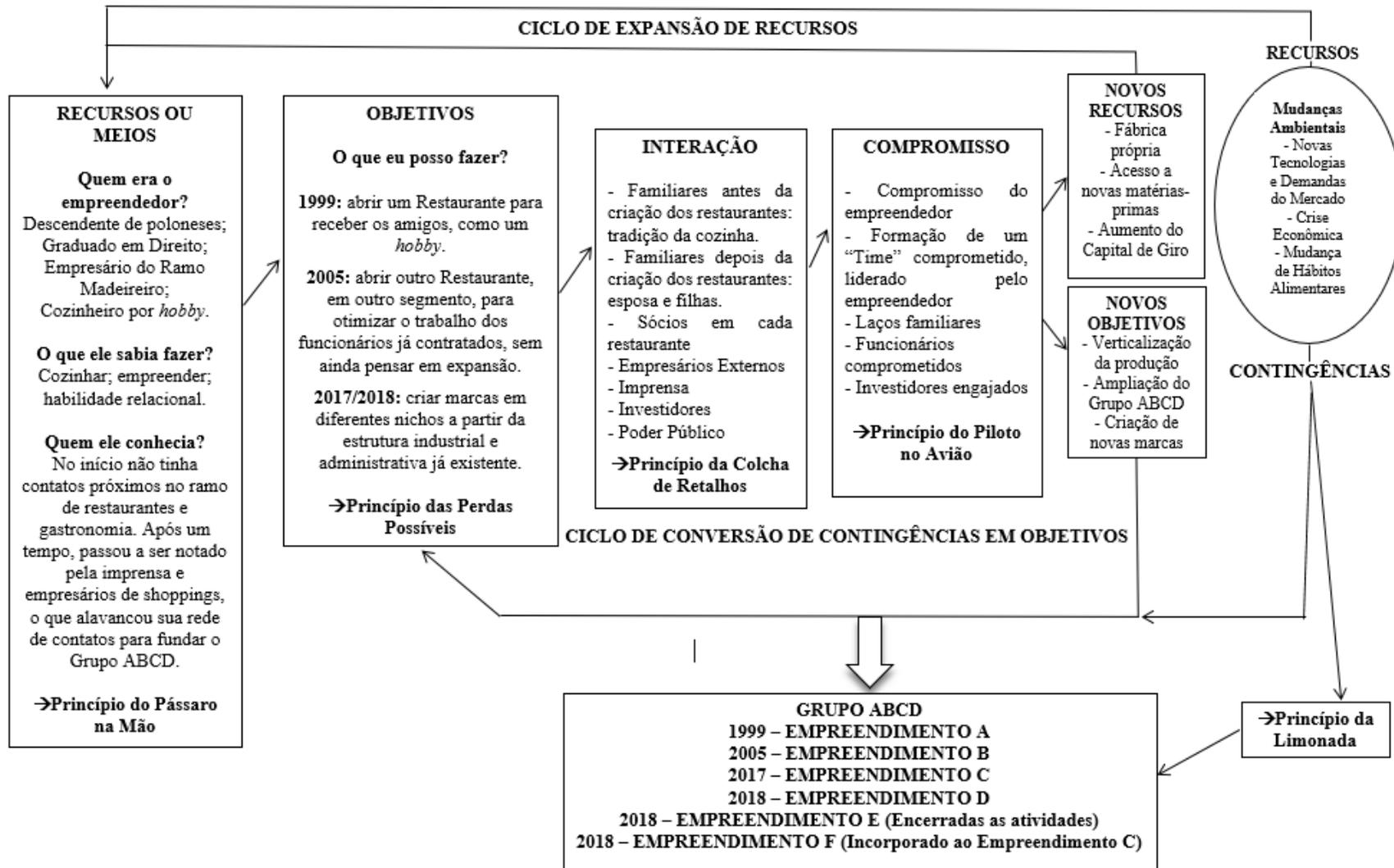
Como o próprio empreendedor menciona, não houve a criação de algo novo para a fundação do negócio: o empreendedor olhou para um produto que já existia e decidiu aprimorá-lo, a partir do desenvolvimento de uma receita exclusiva, caracterizando a heurística empreendedora mencionada pela Teoria *Effectuation*.

Nas fontes de evidência coletadas no estudo não foi localizada menção relativa à execução de planejamentos e planos de negócios formais, bem como, análises de risco para

abertura do negócio, o que evidencia a lógica *effectual*, ou seja, a lógica não preditiva de tomada de decisões. O empreendedor reconhece a importância destes instrumentos, porém, assume não os ter realizado no processo de tomada de decisão para abertura do negócio. O planejamento ocorreu de forma simples e abstrata, com base em observações e análises individuais não formais, baseada nos meios ou recursos que o empreendedor dispunha no momento de criação do negócio. Na etapa de expansão do ciclo de recursos e do ciclo de conversão de contingências em objetivos, manteve-se a lógica *effectual*, por meio de ações de tentativa e erro, no momento do aproveitamento de contingências e lançamento de novas marcas.

Assim, diante de tais constatações, este resumo executivo buscou compilar informações relevantes para as práticas organizacionais futuras, delineando como ocorreu o processo empreendedor do Grupo ACBD, visto que não existem registros históricos compilados e sintetizados sobre sua fundação e desenvolvimento.

**Figura 8** – Fluxo Dinâmico *Effectuation* Aplicado ao Caso do Grupo ABCD



Fonte: elaborado com base em Sarasvathy (2008), a partir de dados primários e secundários do estudo.