

**ANÁLISE DA TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA PARA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA À LUZ DA
*EFFECTUATION THEORY***

Área Temática: ESTRA - Estratégia

Resumo

À luz da Effectuation Theory, o estudo objetiva analisar o processo de tomada de decisão empreendedora para internacionalização de uma microempresa situada em Ponta Grossa-Pr. Para alcançar este objetivo, o processo de tomada de decisão é descrito e analisado considerando o contexto histórico do empreendedor, sua capacidade de transformar ideias em oportunidades e os paradigmas relacionados com a internacionalização, especialmente para as micro e pequenas empresas. Os dados e informações descritos foram levantados por meio de observação direta, entrevista e documentos da empresa. Adicionalmente, o embasamento teórico foi construído a partir de artigos científicos publicados no Periódicos CAPES nos últimos 10 anos, que contêm os termos "internationalization" e "effectuation" no título. As teorias descritivas de tomada de decisão empreendedora passaram a ser desenvolvidas principalmente a partir dos anos 2000, ou seja, os estudos teóricos e empíricos sobre empreendedorismo internacional alicerçados sobre teorias desta natureza ainda são incipientes. As tradicionais teorias sobre internacionalização, desenvolvidas sob a perspectiva de empresas multinacionais e processos prescritivos de tomada de decisão, têm pouca capacidade de explicar o processo em micro e pequenas empresas, especialmente aquelas instaladas em países periféricos. Por este motivo, embasar-se teoricamente sobre uma teoria moderna e de lógica descritiva permite analisar o processo de internacionalização de maneira mais realista, contextualizada e profunda, contribuindo inclusive para o desenvolvimento da própria teoria.

Palavras-chave: Internacionalização, Microempresas, Effectuation Theory, Decisão Empreendedora.

Analysis of Entrepreneurial Decision-Making for the Internationalization of a microenterprise in the light of the Effectuation Theory**Abstract**

In the light of Effectuation Theory, the study aims to analyze the entrepreneurial decision-making process for the internationalization of a microenterprise located in Ponta Grossa-Pr. To achieve this objective, the decision-making process is described and analyzed considering the entrepreneur's historical context, his ability to transform ideas into opportunities and the paradigms related to internationalization, especially for micro and small companies. The data and information described were collected through direct observation, interview and company documents. Additionally, the theoretical basis was built from scientific articles published in Periódicos CAPES in the last 10 years, which contain the terms "internationalization" and "effectuation" in the title. Descriptive theories of entrepreneurial decision-making began to be developed mainly from the 2000s onwards, that is, theoretical and empirical studies on international entrepreneurship based on theories of this nature are still incipient. Traditional theories on internationalization, developed from the perspective of multinational companies and prescriptive decision-making processes, have little capacity to explain the process in micro and small companies, especially those installed in peripheral countries. For this reason, being theoretically based on a modern theory and descriptive logic allows analyzing the internationalization process in a more realistic, contextualized and profound way, even contributing to the development of the theory itself.

Keywords: Internationalization, Microenterprises, Effectuation Theory, Entrepreneurial Decision.

1. O Caso Lavfort

1.1. Introdução

A história de uma empresa é o reflexo das histórias das pessoas que ali trabalharam. Quando falamos de uma pequena empresa, o empreendedor é o protagonista e seu perfil, sua história e experiências são o alicerce dessa construção e moldam o futuro da organização.

Fabiano Pontes¹, atualmente é sócio-proprietário da empresa Lavfort Máquinas e Equipamentos Ltda, contudo seu espírito empreendedor iniciou muito cedo, “desde a infância sempre tive o tino empreendedor, gostava de negociar, comprar e vender coisas como carrinhos de rolimã e pipas. Em uma viagem de férias com minha família para a praia ganhei um avião de isopor, quando cheguei em casa simplesmente repliquei o avião e comecei a vender para os amigos, me lembro que ganhei um bom dinheiro na época”.

Sua família não encorajava suas iniciativas empreendedoras, pois acreditavam que sua paixão pelas ferramentas era por “não ter o que fazer”. Fabiano se considera um sonhador e encara esta característica como um ponto forte, visto que identifica nas necessidades uma oportunidade de melhorar a vida das pessoas, “sou contra você fabricar a mesma coisa que outros fabricam, pois é importante buscar por melhorias, trazer inovação ou mesmo uma solução nova para o mercado, e isso é um desafio que me motiva”.

Por outro lado, seu perfil exigente e controlador impõe barreiras, por considerar desafiador aceitar o resultado final executado por outras pessoas e, em alguns casos, diferente daquele que ele planejou e idealizou. “Eu sofro quando as coisas não saem como eu gostaria, mesmo entendendo que cada um tem seu jeito de trabalhar, eu reconheço essa fraqueza e trabalho isso constantemente em mim”.

Ao ser questionado sobre o que é ser empreendedor, Fabiano relata que é ser um sonhador, buscando alcançar seus objetivos e metas. “Empreendedorismo é algo nato, a pessoa já nasce com esse dom, uns descobrem cedo outros demoram um pouco mais, mas todo empreendedor em sua trajetória é apenas lapidado, porque o dom ele já tem”.

Formado em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa na turma de 1993, estagiou durante 2 anos na Caixa Econômica Federal e após finalizado o curso de graduação foi trabalhar com seu padrinho consertando máquinas domésticas de lavar roupas, nascendo aí a empresa brasileira pioneira no ramo de centrífugas horizontais para lavanderias de tapetes.

1.2. Contexto histórico

Em janeiro de 1996, iniciou, nos fundos de sua residência, a empresa Consertec S/C prestando serviço de assistência técnica em máquinas de lavar roupas. Naquela época, os clientes chegavam até a empresa por indicação ou busca na lista telefônica. Durante os primeiros 2 anos de operação, a atuação foi local, com atividade restrita à assistência técnica, sem oportunidades de inovação de produtos e mercados. Em 1998, surgiu a oportunidade de ampliação, passando a atuar como representante de assistência técnica de uma indústria nacional de máquinas e

¹ Administrador de Empresas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa - Pr

equipamentos para lavanderias industriais. Esta representação abrangia a região de Ponta Grossa-Pr e um raio de 250 km.

Com o passar dos anos, Fabiano foi abordado por um de seus clientes que expressou sua necessidade de possuir um equipamento para centrifugação dos tapetes, devido a prejuízos sofridos com a secagem incorreta dos mesmos. “Enxerguei uma grande oportunidade nesse nicho de mercado, que faz parte do macro mercado das lavanderias”, Fabiano iniciou então uma pesquisa sobre equipamentos que pudessem auxiliar este e outros clientes que possuíam as mesmas queixas.

Após um longo período de pesquisas, concluiu que o melhor equipamento disponível no mercado era uma centrífuga horizontal que extraía todo o excesso de água, impedindo a proliferação de bactérias e eliminando o risco de prejuízos pela secagem incorreta. Essa solução traria agilidade aos serviços, entrega mais rápida, economia de água e dos produtos usados na higienização dos tapetes. No final dos anos de 1990, os fabricantes desse equipamento se encontravam na Europa, em países como Turquia e Grécia, com um custo altíssimo para importação, além de não ser apropriado para os padrões de tapetes brasileiros. “De uma grande necessidade vislumbrei uma oportunidade: fabricar uma centrífuga projetada para o mercado brasileiro, com a proposta de resolver o problema de centrifugar e secar tapetes”. Apareceu aí a oportunidade de inovação e desenvolvimento de um equipamento genuinamente nacional.

Em janeiro de 2010, Fabiano formou uma parceria com Juliano Colpo Pinto², nascendo então a Lavfort Máquinas e Equipamentos Ltda, indústria pioneira em equipamentos exclusivos para lavanderia de tapetes. Juntos, eles projetaram, desenvolveram e fabricaram a Centrífuga Horizontal para Tapetes Spinner Car CHT 2390 (primeira centrífuga horizontal 100% nacional, para tapetes). Nos anos que se seguiram, Fabiano e seu sócio passaram a se dedicar exclusivamente ao processo de fabricação de centrífugas para higienização de tapetes.

Concomitantemente ao processo de crescimento da empresa, se iniciaram as abordagens de possíveis clientes internacionais. Frequentemente, Fabiano recebia e-mails solicitando informações e orçamentos da centrífuga produzida pela Lavfort, porém a falta de experiência e conhecimento do processo de internacionalização faziam com que Fabiano pensasse que “exportar era somente para grandes empresas”.

Em meados de 2014, receberam o pedido de cotação de uma *trading company* do Rio de Janeiro com negócios em Angola, pois havia interesse em levar a centrífuga para aquele país. Devido principalmente à falta de experiência e mentalidade local dos sócios, esta primeira operação internacional despendeu aproximadamente 16 meses até sua concretização. Como o alvo de Fabiano e Juliano era o mercado nacional, o trâmite de negociação e exportação não foi fácil, além disso, pelo fato de ser uma microempresa, os empresários não vislumbravam a possibilidade de internacionalizar seus produtos.

Começaram então as inúmeras dificuldades:

- o Aprender o processo de cálculo do custo do produto exportado em moeda estrangeira;
- o Identificar os documentos inerentes à exportação;
- o Habilitação e validação do radar;
- o Modo de entrada internacional (direto x *trading company*);
- o Tratamento tributário na exportação, entre outros.

² Engenheiro Mecânico pela FURG- Universidade Federal do Rio Grande - RS

Depois de mais de um ano de ajustes administrativos, burocráticos, técnicos, financeiros e tributários, o embarque do equipamento para a Angola ocorreu, tendo a *trading company* como intermediária.

Os anos de 2016 e 2017 foram decisivos para o futuro da empresa, pois paralelamente a abertura da mentalidade internacional foram anos de queda nas vendas, fazendo com que os sócios buscassem na inovação e no desenvolvimento de novos produtos uma forma de diferenciação competitiva. Neste período, houve o lançamento de novos modelos de centrífugas horizontais, batedores de tapetes, escovadoras e outros acessórios relacionados exclusivamente para lavanderias de tapetes.

Em meados de 2018, a Lavfort recebeu a visita de um empresário peruano, que veio junto com um intérprete, interessado em importar a centrífuga para o uso em sua empresa de higienização de tapetes. Novamente, surgiram as dúvidas, as incertezas e as dificuldades relacionadas com o processo de internacionalização, visto que a operação seria de forma direta para aquele mercado. A solução mais rápida e viável foi buscar o auxílio de uma empresa de despacho aduaneiro de Ponta Grossa-Pr, que trabalhava com suporte e assessoria a exportadores de madeira da região.

A empresa Anval Comércio Exterior surgiu com a necessidade de atender as empresas madeireiras de uma família tradicional da região. "Éramos especialistas na exportação de madeira, neste período Fabiano nos contatou solicitando suporte técnico para a exportação de máquinas para lavanderia de tapetes. Foi um grande desafio na época por ser um produto totalmente diferente do que estávamos acostumados", relata Andiará Napoli, proprietária da Anval.

Após conhecer a realidade organizacional e ouvir a história, Andiará aceitou o desafio de auxiliar Fabiano no processo de exportação de equipamentos industriais, "e assim fizemos a primeira exportação da Lavfort e a primeira exportação da Anval em uma área que não tínhamos experiência, abrindo uma oportunidade para atendermos empresas de outros ramos, trazendo grande aprendizado e ampliando nosso mercado de atuação".

A primeira negociação com o cliente peruano durou aproximadamente um ano. Neste período, houve a necessidade de aprender mais sobre documentos inerentes à exportação e modo de entrada internacional. Além disso, alguns erros foram cometidos e lições aprendidas, como identificação e rotulagem do produto, utilização o portal do Siscomex para inclusão dos despachantes aduaneiros, os requisitos documentais de cada país, os acordos comerciais que o Brasil está envolvido, as barreiras para entrada em outros países, entre outros.

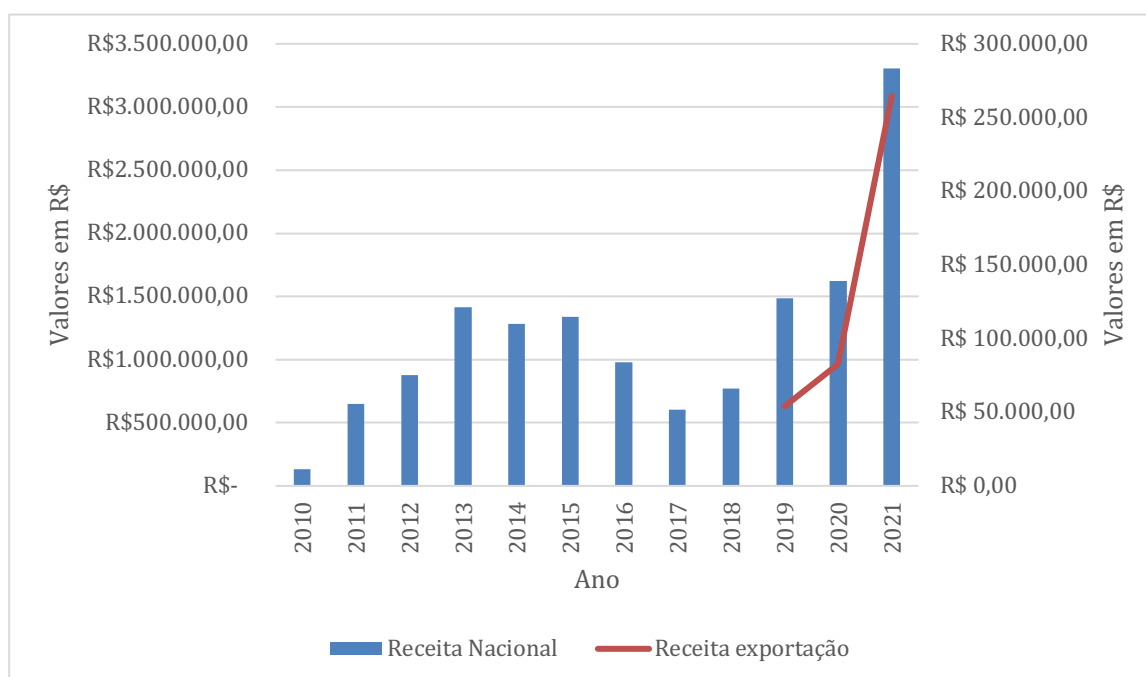
Devido a satisfação do cliente peruano quanto ao atendimento recebido, a qualidade dos equipamentos e o suporte prestado durante todo o processo de importação, em 2019 veio a proposta para representar a marca Lavfort na América Latina. Esta oportunidade foi um marco para a empresa, pois segundo Fabiano: "um representante na América Latina resolveria o problema da comunicação/negociação em espanhol. Por se tratar de um cliente, este representante teria o maquinário para expor para nossos futuros clientes, além de possuir contatos e parceiros da área em países como o México, Panamá, Chile, Colômbia e Bolívia".

Como parte do processo de internacionalização, também no ano de 2019, a Lavfort participou como expositor de sua primeira feira internacional para lavanderias, a Lavtech (única feira exclusivamente voltada para o segmento de lavanderias da América do Sul). Durante este evento foi exposta toda a linha de equipamentos e acessórios fabricados pela empresa. Para Fabiano e Juliano, "participar de uma feira dessa amplitude traz volume de negócios, torna interessante o contato e as vendas

pós feira, traz oportunidades de ser reconhecido, de fechar parcerias comerciais e fortalecer e ampliar a divulgação da marca para o mercado. Além disso, alguns profissionais nos procuram para serem representantes de assistência técnica e outros para entender melhor como funciona o mercado de lavanderia de tapetes e abrir sua própria empresa”.

Os anos que se seguiram foram de retomada das vendas no mercado nacional e consolidação da atuação internacional, especialmente na América Latina, impulsionada pela parceria com o representante/cliente peruano e com a participação em feiras do setor. Os empresários também souberam aproveitar a pandemia para aumentar as vendas, pois os longos períodos de quarentena obrigaram as famílias a ficarem em casa e houve uma preocupação com a higienização de forma geral. Assim, em 2021, conforme o Gráfico 1³, as vendas nacionais cresceram mais de 60%, gerando fila de espera na produção. As exportações chegaram a 10% do volume das vendas nacionais e abrangeram 6 países: México, Panamá, Chile, Colômbia, Bolívia e Paraguai.

Figura 1 – Receita das vendas nacionais x internacionais no período de 2010 a 2021



Fonte: Elaborado pelas autoras

Com esse crescimento, houve a necessidade de contratação de novos colaboradores, de desenvolvimento de novos fornecedores de matérias primas, do aperfeiçoamento da logística de entrega nacional e internacional, da ampliação da rede de relacionamentos com profissionais que atuam nas várias etapas do processo de internacionalização, do desenvolvimento de um sistema de comunicação mais eficiente com os clientes, de investimentos em divulgação da marca, entre outros.

Fabiano comenta que vive dia após dia, pois segundo ele, o futuro é agora, sonha em crescer gradativamente abrindo novos mercados, lançando novos produtos,

³ A fim de preservar o sigilo dos montantes reais utilizou-se um coeficiente de conversão dos valores, mantendo a proporção entre eles.

buscando clientes nacionais e internacionais, e mais vendas, isso vem como resultado de anos e anos de trabalho. “Eu imagino e espero que entre 5 e 10 anos a Lavfort tenha uma virada rápida tanto na quantidade de clientes, quanto na diversidade de produtos, e esperamos continuar sendo líder nesse segmento com qualidade e a inovação, que é a marca registrada da empresa. É difícil mensurar, mas planejo que a Lavfort cresça em torno de 50% das vendas juntamente com o crescimento das exportações para outros países além da América Latina”.

Para os jovens que estão entrando nesse mundo do empreendedorismo, Fabiano comenta que cada um precisa acreditar naquilo que deseja e trabalhar por isso, “acredite nos seus sonhos e potencial, nada é fácil e se tratando do empreendedorismo é um caminho árduo, difícil, mas vencendo essas barreiras o sabor de vitória é sensacional”. Ele relata também que uma das maiores barreiras são as pessoas pessimistas, “cada vez que as pessoas desacreditarem da sua capacidade, pegue isso como uma mola propulsora, que vire um combustível para vencer com muito mais força e garra, chegando aos seus objetivos com seu negócio formatado e se tornando um empreendedor de sucesso”.

1.3. Fechamento do Caso e Questões para Discussão

A Lavfort surgiu a partir de uma ideia transformada em oportunidade, uma decisão empreendedora de atuação em um nicho do macro mercado nacional das lavanderias de tapetes pouco explorado até então. Seu propósito nunca foi a internacionalização, porém alguns momentos de incertezas e algumas oportunidades a levaram para esse trajeto. O processo de internacionalização não foi planejado, fazendo com que a empresa criasse a sua estratégia baseando-se nos recursos que já possuía, de maneira não linear e crescente.

Arriscando-se em um jogo de incertezas, o empreendedor passou a implementar seus recursos buscando controlar o ambiente da melhor forma possível, pois a falta de experiência no mercado internacional trazia insegurança quanto ao futuro.

Analisando a tomada de decisão empreendedora de internacionalização da empresa, são sugeridas algumas questões:

- 1) Analise e diferencie os processos de desenvolvimento e inovação de um equipamento genuinamente brasileiro e de internacionalização pelos quais passou a empresa Lavfort, sob o enfoque de teorias prescritivas e descritivas.
- 2) O que leva um micro empreendedor a pensar que exportar é somente para as grandes empresas? Argumente suas respostas.
- 3) Os anos de 2016 e 2017 foram decisivos para o futuro da empresa, pois paralelamente a abertura da mentalidade internacional, foram anos de queda nas vendas. Argumente sobre a aplicação dos recursos da empresa no processo de retomada das vendas no mercado nacional e consolidação da atuação internacional nos anos seguintes.
- 4) O ano de 2021 marcou a retomada no crescimento das vendas, especialmente em virtude do cenário apresentado pela pandemia de COVID 19, quando as famílias permaneceram longos períodos em casa e houve uma grande preocupação com a higienização de forma geral, e por conta da consolidação da atuação internacional. Diante do cenário demonstrado em 2021, indique e justifique qual o princípio da *Effectuation Theory* melhor representa a empresa neste momento.

- 5) Como a empresa pode utilizar os conhecimentos desenvolvidos até o momento, aliado àqueles apresentados na *Effectuation Theory*, para definir o direcionamento futuro?

2. Notas de Ensino

2.1. Exposição teórica: *Effectuation Theory*

Os modelos clássicos de tomada de decisão empreendedora têm como alicerce a lógica causal e prescritiva (p.e. escolas do design, posicionamento, planejamento, Uppsala, entre outras), cujos objetivos organizacionais estão sujeitos à seleção ambiental em face de um futuro incerto. Por outro lado, as vertentes modernas – descritivas – do pensamento estratégico (p.e. as escolas cognitivas, aprendizagem, empreendedora, cultural, poder e configuração, *effectuation*, entre outras), fornecem princípios de design úteis para transformar ambientes existentes em novos futuros em face de objetivos ambiguos (Porter, 1999; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000; Volberda, 2004; Sarasvathy, 2008).

Para Volberda (2004) e Mintzberg, et al. (2006), enquanto para as correntes prescritivas o foco empreendedor reside no alcance de um objetivo, as correntes descritivas concentram-se na execução da conduta estratégica a partir dos processos, rotinas e ações no nível tático.

Como citou Giersch (1984, p. 105):

A abordagem descritiva é micro em vez de macro, socioeconômica (se não socioecológica) em vez de mecanicista. No espírito do "individualismo metodológico" de Schumpeter, concentra-se em processos em vez de resultados, em voluntarismo em vez de determinismo... enfatiza a relevância ao invés do rigor, o movimento ao invés da otimização estática.

O desenvolvimento teórico presente nas teorias descritivas se baseia em microfundamentos segundo uma perspectiva schumpeteriana de inovação, competição e crescimento integrado, e consistente com os preceitos da economia evolucionária e dinâmica dos mercados e indústrias, bem como com os desenvolvimentos recentes das teorias comportamentais (Sarasvathy, 2008).

De acordo com Sarasvathy (2001), as teorias tradicionais (*causation*) não contemplam o processo empreendedor de criação e desenvolvimento de empresas na prática. A mentalidade *causation* está embasada em previsões para calcular riscos e retornos ao fazer investimentos, ou seja, são traçados objetivos bem estruturados, definidos critérios de seleção das ações e os meios de maximização do retorno. Contudo, a realidade empreendedora é distinta, porém não irracional, ou seja, trata-se de uma terceira via racional baseada nos princípios denominados *effectuation*. Ainda segundo Sarasvathy (2001, 2008), uma decisão do tipo *effectuation* se baseia nas circunstâncias ou variáveis (aparentemente) inalteráveis para selecionar os efeitos possíveis, considerando um risco predeterminado e aceitável.

A *Effectuation Theory* – ET descreve como os empreendedores, considerando suas responsabilidades e restrições, aplicam os recursos organizacionais no desenvolvimento de novos empreendimentos, produtos, oportunidades e mercados (Sarasvathy, 2001, 2008; Wiltbank, Dew, Read & Sarasvathy, 2006).

A ET analisa a tomada de decisão em um momento de incerteza sobre o futuro do empreendedor, onde ele mesmo não compreende aonde quer chegar, porém fará uso dos seus conhecimentos e recursos como uma maneira de controlar o caminho

inesperado. Sarasvathy (2008, p. 91) afirma que essa teoria “foca em aspectos controláveis de um futuro imprevisível [...]: à medida em que posso controlar o futuro, não preciso prevê-lo”.

Nos estudos e pesquisas sobre empreendedorismo internacional identificam-se tanto teorias do tipo *causation* quanto *effectuation*, dentre aquelas cita-se o modelo de Uppsala. Sua lógica causal reside no fato de que o foco das estratégias está localizado no maior retorno e, para isso, faz uso de ferramentas estratégicas como uma forma de análise competitiva (Porto & Mello, 2015). Neste contexto, Sarasvathy (2003) determina que o uso das teorias de base causal tem melhor aplicação quando o futuro é previsível, os objetivos são claros e o ambiente é independente das ações do empreendedor.

Em contraponto, às teorias de cunho prescritivo são mais bem utilizadas em casos de incertezas futuras (Sarasvathy, 2003). A lógica das teorias de base prescritiva, como a ET, reside na ideia de que se predefine o valor de perda e, a partir dele, são analisadas as estratégias possíveis, criando o compromisso com stakeholders para a minimização dessas incertezas, ou seja, as estratégias *effectuation* aplicam-se quando o futuro for imprevisível, os objetivos não são claros e o ambiente muda com as ações humanas (Porto & Mello, 2015).

Segundo Vieira (2016, p.18):

Em *causation* os processos eram dependentes dos efeitos finais desejados e essa lógica seria a escolha ótima se o objetivo fosse o empreendedor se utilizar dos dados e informações que se possuía. Já em *effectuation* os processos dependiam intrinsecamente do empreendedor, sendo mais úteis para se explorar as contingências de uma ação ou decisão, especialmente no que concernem as esferas de atuação humana. Nas duas lógicas a aspiração geral do processo era criar uma empresa de sucesso, até mesmo quando não fosse seu ponto de partida consciente.

A lógica da ET, de acordo com Sarasvathy (2008), está baseada em cinco princípios básicos: *bird-in-hand* (pássaro na mão), *affordable loss* (perdas toleráveis), *crazy quilt* (colcha de retalho), *piloting-the-plane* (piloto no avião) e *making lemonade* (fazer do limão, limonada). Ao se analisar estes princípios, é possível perceber que se trata de comportamentos perfeitamente racionais (Sarasvathy, 2008).

O princípio Pássaro na mão consiste nos conhecimentos e habilidades em domínio. Ou seja, o empreendedor usa dos meios já disponíveis como redes de contato, conhecimentos prévios e recursos financeiros e de produção (Jardim & Dib, 2021) para começar o seu empreendimento. Sarasvathy (2001, 2008) afirma que os empreendedores começam esse processo em três grupos interdependentes: quem são (a identidade, seus traços, suas inclinações e habilidades); o que sabem (sua base de conhecimento e experiência); e quem conhecem (sua rede de relacionamentos). Essa abordagem baseada nos meios apresenta grande potencial de gerar oportunidades (Sarasvathy et al., 2014), pois “já que ao focar nos meios ao invés dos fins, o empreendedor é encorajado a manter muitas possibilidades abertas à sua frente” (Vieira, 2016, p. 18).

No princípio Perdas toleráveis, o empreendedor estabelece a tomada de decisão mais a partir de um limite de perdas do que de retorno esperado. Ou seja, a prioridade não está na maximização de retorno e sim na sua continuidade e na sua oportunidade de sobrevivência. Dessa maneira, o empreendedor determina as perdas aceitáveis no caso de algum imprevisto, além de ter o controle de organizar os meios previamente observados nos limites que estabeleceu (Vieira, 2016). Esse princípio não é usado apenas para redução de risco, mas também para decisões estratégicas,

possibilitando aos empreendedores introduzir-se em negócios que de outra maneira não o fariam, podendo assim arquitetar novas oportunidades.

O princípio da Colcha de retalho baseia-se na construção de stakeholders pelo método de tentativa e erro, ou seja, o empreendedor procura criar laços e relações com diversas pessoas, conhecidas ou futuramente conhecidas, com o objetivo de trazê-las para o empreendimento. Esse princípio entende que a formação de alianças se desenha e não se planeja (Vieira, 2016).

Sarasvathy (2008) declara que o princípio Piloto no avião existe quando a atuação humana direta influencia o direcionamento do futuro, ou seja, o empreendedor, assim como seus funcionários, faz parte de todos os processos da internacionalização, ele “[...] não só estaria disponível para tomar o controle caso fosse necessário, como também seria hábil para fazer as correções de rumo requeridas e garantir que o empreendimento viesse a evitar desastres [...]” (Vieira, 2016, p.20).

Por fim, o princípio de Fazer do limão uma limonada afirma que as incertezas não podem ser tratadas como problema, e sim como oportunidade. Sarasvathy (2008, p. 90) reforça dizendo que “o princípio *lemonade* está no coração da expertise do empreendedor – a habilidade de transformar o inesperado em valioso e lucrativo”. Em outras palavras, esse princípio traz a ideia de que se obtém um aprendizado dos eventos ocorridos, dos momentos inesperados e das tentativas de geração de oportunidades.

Principalmente a partir dos anos 2000, estudos empíricos vêm investigando o processo de tomada de decisão empreendedora a partir de variáveis heurísticas ligadas às teorias do tipo descritivas, dentre elas a ET (Read, Song, & Smit, 2009; Sarasvathy & Dew, 2005; Wiltbank, et al., 2006). Porém, somente depois dos anos de 2010 é que os estudos começaram a medir empiricamente a ET e seus impactos sobre o desempenho organizacional (Brettel et al., 2012; Chandler et al. 2011; Fischer & Reuber, 2011; Read et al., 2009).

Analisando os artigos publicados nos Periódicos CAPES, nos últimos 10 anos e que possuíam as palavras “*internationalization*” e “*effectuation*” no título, verificou-se um número escasso de publicações que fazem as ligações entre os dois tópicos, abrindo um campo abrangente de estudos.

Foram identificados estudos que utilizaram a ET para analisar a velocidade de internacionalização (Prashantham et al., 2019; Sarmiento et al., 2016), o uso do raciocínio eficaz (Guili & Ferhane, 2018), as vantagens competitivas internacionais e as motivações dos empreendedores (Matta & Melo, 2014) e a relação entre a busca por conhecimento, o desempenho das empresas internacionalizadas e o papel das abordagens dos tipos *causation* e *effectuation*.

Por todos os elementos teóricos e empíricos apresentados, acredita-se que a ET é uma base sólida para se analisar o caso proposto, bem como o fenômeno do empreendedorismo internacional em países institucionalmente frágeis como o Brasil, em virtude das incertezas relacionadas com o ambiente de negócios e sua impermanência face às ações humanas.

2.2. *Effectuation* na internacionalização

Os modelos clássicos de internacionalização (p.e. Johanson & Vahlne, 2009; Johanson & Weidersheim-Paul, 1975) descrevem esse processo do ponto de vista da empresa, indicando as etapas de internacionalização de maneira crescentes em nível de complexidade e capacidade de lidar com as incertezas ambientais, tendo como base o processo de aprendizagem organizacional.

Contudo, esses modelos receberam críticas por desconsiderar o estilo de tomada de decisão do empreendedor (Aharoni, Tihany & Connely, 2011).

Sua primeira crítica a esses modelos era de que as decisões eram tomadas por unidades organizacionais, especialmente pela sede das empresas multinacionais. E cujos executivos tendiam a decidir a partir de um conjunto restrito de opções e muitas vezes baseados em suposições que a cultura do país de origem fazia sobre a cultura do país de destino. Portanto, modelos que descrevessem escolhas de modo de entrada derivadas dessas suposições seriam imprecisos e falhos. Sua outra crítica era a respeito de como modelos totalmente racionais simplificavam demais o problema e colocavam o empreendedor ou o executivo responsável pelas decisões, como alguém que o fazia baseado apenas no interesse próprio (Vieira, 2016, p. 23).

Após testar empiricamente a ET em processos de internacionalização de pequenas e médias empresas, e objetivando incluir e enfatizar corretamente o papel do empreendedor no processo de internacionalização, Schweizer et al. (2010) cunharam o termo "Modelo do Processo Empreendedor de Internacionalização de Empresas", que Sarasvathy et al. (2014) denominou de Modelo Effectuation Uppsala.

Neste sentido, Harms e Schiele (2012) analisaram empiricamente a tendência de tomada de decisão empreendedora para a internacionalização, e concluíram que os empreendedores tendem a usar o *effectuation* em vez de *causation* no processo de internacionalização, de tal modo que a incerteza não se torna uma barreira intransponível.

Para diversos autores (Sarasvathy, 2001; Harms e Schiele, 2012; Kalinic et al., 2014), as tomadas de decisão dos tipos *causation* e *effectuation* fazem parte de dois extremos de um mesmo continuum, onde aquela se baseia em modos de entrada internacional com menos riscos e comprometimentos, enquanto essa usa as redes de contatos a fim de controlar as incertezas.

[...] a mudança de *causation* para *effectuation* permitia que as empresas aumentassem rapidamente seu nível de compromisso com mercado externo, o que poderia ajudar a ultrapassar as dificuldades de ser uma empresa estrangeira e, portanto, aumentar com sucesso o seu nível de compromisso no mercado (Kalinic et al., 2014, p. 640).

Adicionalmente, Vahlne e Johanson (2013, 2014) apontaram positivamente para este processo de evolução dos modelos de internacionalização ao sugerir a ampliação da unidade de análise da empresa para as atividades empreendedoras internacionais.

Desta forma, se relacionarmos a tradicional definição de empreendedorismo internacional apresentada por Oviatt e McDougall (2005, p. 510), onde "empreendedorismo internacional é a descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades – além de fronteiras nacionais – para criar futuros produtos e serviços", com os 5 princípios da ET, conclui-se que a incerteza além das fronteiras nacionais se conectaria com os princípios *bird-in-hand* e *pilot-in-the-plane*, os recursos limitados se conectariam com os princípios *affordable loss*, *lemonade* e *pilot-in-the-plane*, e as dinâmicas de redes de relacionamento se conectariam com o princípio de *crazy quilt* (Sarasvathy et al., 2014).

Por fim, a *effectuation* nas tomadas de decisão empreendedora para a internacionalização não se relaciona apenas à lógica tradicional e cartesiana, mas principalmente à flexibilidade comportamental do empreendedor frente às incertezas de um novo e inesperado ambiente, enfrentando o desafio de criar um negócio de sucesso, por meio da criação de oportunidades (Vieira, 2016).

2.3. Aspectos pedagógicos

O presente caso de ensino propõe a análise da tomada de decisão empreendedora à luz da *Effectuation Theory* - ET. Trata-se de um caso relevante por abordar o processo de internacionalização de uma micro empresa industrial cujo empreendedor, apesar de possuir o perfil criativo e inovador, se deparou com momentos de descontinuidades que o fizeram tomar decisões, muitas vezes arriscadas, porém, que se mostraram bem sucedidas no longo prazo.

Mais do que subsidiar as respostas às questões apresentadas, a análise do caso alicerçada sobre a ET, possibilita transpor a barreira local e generalizar as observações para outras micro empresas que estejam iniciando seu processo de consolidação nacional e internacional, pois as dificuldades, dilemas e dúvidas enfrentadas pelos sócios da empresa Lavfort são, sem grandes desvios, as mesmas enfrentadas pelos microempreendedores nacionais.

Segundo Chang (2003), o método de caso fomenta o envolvimento emocional e intelectual dos estudantes, contribuindo para uma maior compreensão em longo prazo, dando mais realismo aos cenários da educação gerencial. Adicionalmente, Avrichir (2013) afirma que o caso deve ser complexo o suficiente para estimular os estudantes, fomentando a discussão analítica e a reflexão crítica. Em atendimento a esses requisitos, o caso de ensino aqui proposto possui o caráter pedagógico de aproximar a realidade empírica - a decisão empreendedora para a internacionalização de uma micro empresa -, do embasamento teórico - a ET -, promovendo um debate crítico dentro da sala de aula.

Além disso, os casos de ensino enriquecem a formação acadêmica e profissional dos estudantes à medida que favorecem o desenvolvimento da capacidade de replicação dos conhecimentos na realidade profissional e/ou empreendedora que se defrontam fora das paredes da academia.

As informações, dados, conhecimentos, análises e reflexões oriundas deste caso de ensino podem ser aplicadas a estudantes de graduação e pós graduação das áreas de Administração, Negócios Internacionais e Comércio Exterior, bem como outros - docentes, discentes ou profissionais - que se interessem pelos processos de tomada de decisão empreendedora, internacionalização de micro empresas ou pelo estudo de teorias descritivas, como a ET.

Para a aplicação em sala de aula, sugere-se que os alunos já tenham sido apresentados para as teorias prescritivas de tomada de decisão, pois assim terão subsídios para compreender o cenário de tomada de decisão frente às incertezas ambientais. Além disso, é recomendado que os estudantes conheçam as diferentes abordagens teóricas sobre internacionalização - p. e. econômica e comportamental - para que possam situar a ET dentre àquelas comportamentais e saibam discernir as variáveis que diferenciam essas duas abordagens.

Dentro da corrente descritiva, encontram-se as seguintes escolas: empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996; Senge, 1998), cognitiva (Smircich & Stubbart, 1985; Bastos, 2000), poder (Damanpour, 1991; Mintzberg & Lampel, 1999), aprendizagem (Bower, 1970; Levitt & March, 1988), dentre outras, as quais descrevem como a formulação estratégica ocorre dentro das empresas. Entre os estudos da escola empreendedora encontram-se aqueles apresentados por Sarasvathy (2001, 2003, 2005, 2008, 2014) e utilizados nesse caso de ensino como embasamento teórico. De acordo com a revisão sistemática de literatura realizada por Sigahi (1999, p.78), Saras Sarasvathy é considerada "a mais proeminente pesquisadora sobre

comportamento empreendedor" das últimas duas décadas e seus estudos dentre aqueles de maior influência na área de comportamento empreendedor.

Desta forma, acredita-se que é relevante que os estudantes conheçam os princípios, variáveis e conceitos das principais teorias que abordam os processos de tomada de decisão empreendedora e internacionalização de micro e pequenas empresas. Porém, devido a aplicabilidade, relevância, abrangência e profundidade com que a ET se adequa à realidade das microempresas instaladas em países periféricos, afirma-se que este caso de ensino seja pertinente e relevante para ser trabalhado em sala de aula. Além disso, os cinco princípios norteadores auxiliam a analisar as diversas variáveis inseridas no processo de decisão empreendedora e orientar estratégias reais e exequíveis frente às incertezas ambientais.

2.3.1. Sugestão para planejamento da aula

Sugere-se que o caso seja encaminhado antecipadamente aos estudantes para que tenham a oportunidade de ler cuidadosamente e iniciem o processo de assimilação antecipada dos conteúdos. Em sala de aula, propõe-se que o docente inicie a abordagem com a fixação dos conceitos e princípios teóricos relacionados com o caso.

Posteriormente, recomenda-se que os estudantes sejam reunidos em pequenos grupos para que respondam, tácita ou explicitamente, as perguntas e assim busquem um entendimento e compreensão do grupo. Nesta etapa, além da troca de experiências, informações, conhecimento e percepções, os estudantes exercitarão também as habilidades relacionadas com o trabalho em equipe e poder de argumentação e convencimento mútuo.

Em um terceiro momento, sugere-se que o docente estimule os grupos a expor suas respostas para todos da sala de aula, argumentando inclusive sobre as dificuldades de análise e possíveis lacunas teóricas que existam. Cabe ao docente neste momento desestimular as críticas, ironias ou desmotivações que possam existir de outros grupos e fomentar o levantamento de questionamentos adicionais ou exposições de dúvidas que persistam.

Finalmente, espera-se que o docente realize o fechamento da atividade abordando cada pergunta apresentada, reforçando o entendimento teórico dos alunos, esclarecendo as possíveis dúvidas apresentadas pelos grupos e estabelecendo um paralelo entre a realidade do caso e as possibilidades de extrapolação da compreensão para outras realidades organizacionais.

2.3.2. Fontes de dados

Os dados e informações descritas foram levantadas por meio de observação direta, entrevista com os sócios Luiz Fabiano Pontes e Juliano Colpo Pinto e documentos da empresa. Adicionalmente, o embasamento teórico foi construído a partir de artigos científicos publicados no banco de dados do Periódicos CAPES nos últimos 10 anos, que contêm os termos "*internationalization*" e "*effectuation*" no título.

Referências

Aharoni, Y., Tihany, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: a forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, n. 46 (pp. 135-142).

- Bastos, A. V. B. (2000). Organizações como corpus de pensamento e ação: o olhar cognitivista e suas implicações para a gestão de pessoas. São Paulo: Vozes.
- Bower, J. L. (1970) Managing the resource allocation process. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Kuepper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, v. 27, n. 2 (pp. 167–184).
- Chandler, G. N., Detienne, D. R., Mckelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 3, (pp. 375–390).
- Chang, J. (2003). Strategic management: An evaluation of the use of three learning methods in Hong Kong . *Developments in Business Simulation & Experiential Learning*, 30 (pp. 146 - 151).
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3 (pp. 555-590).
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2011). Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 1, (pp. 1–18).
- Giersch, H. (1984). The Age of Schumpeter. *American Economic Review*, 74, issue 2 (pp. 103-09).
- Guili, H. E., & Ferhane, D. (2018). Internationalization of SMEs and Effectuation: The Way Back and Forward. National School of Business and Management.
- Harms, R., & Schiele, H. (2012, março 17). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship* (pp. 95-116).
- Jardim, M. D., & Dib, L. A. (2021, maio/ago.). O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Estudos de caso com novas empresas de base tecnológica. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (ESPM)*, São Paulo, v.16, n. 2 (pp. 152-169).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009, maio 29). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* (pp. 1411-1431).
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975, outubro). The Internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3 (pp. 305-322).
- Kalinic, I.; Sarasvathy, S. D.; Forza, C. (2014). 'Expect the unexpected': implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, v. 23, n. 3 (pp. 635-647).
- Levitt, B.; March, J. G. (1988, agosto). Organization learning. *Annual Reviews of Sociology*, Palo Alto, CA, v. 14 (pp. 319-340).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 1 (pp. 135-172).
- Matta, J. R. N., & Mello, De R. D. C. (2014, set./dez.). A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE SOFTWARE DE SEGURANÇA À LUZ DAS TEORIAS DE REDES E EFFECTUATION. *Revista Eletrônica De Negócios Internacionais (ESPM)*, v. 9, n. 3 (pp. 78-94).
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3 (pp. 21-30).

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. (2005, setembro). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n. 5 (pp. 537- 554).
- Porter, M. E. (1999). *Competição estratégias competitivas essenciais*. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porto, P., & Mello, De R. C. (2015, set./dez.). Empreendedorismo internacional e Effectuation: O caso do Café Yaguara Ecológico. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (ESPM)*, São Paulo, v.10, n. 3 (pp. 15-30).
- Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalization speed. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 37(1) (pp. 3–21).
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 6 (pp. 573–587).
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2 (pp.243–263).
- _____. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, v. 24, n. 2 (pp. 203-220).
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 15, n. 5 (pp. 533–565).
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Glos: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., Kumar, K.; York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1 (pp. 71-93).
- Sarmiento, C. F. B., Carvalho, De C. A. S., & Dib, L. A. R. da. (2016, jan./apr.). Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (ESPM)*, São Paulo, v.11, n. 1 (pp. 63-73).
- Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010, maio 25). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 8 (pp. 343-370).
- Senge, P. M. (1998). *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Sigahi, T. F. A. C. (2019). Abordagens teóricas sobre comportamento empreendedor: um estudo bibliométrico. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 14, n. 4 (pp. 69 - 92).
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4 (pp. 724-736).
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internationalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, v. 30, n. 3 (pp. 189-210).
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2014). Replacing traditional economics with behavioral assumptions in constructing the Uppsala model: toward a theory on the evolution of the multinational business enterprise (MBE). *Research in Global Strategic Management*, n. 16 (pp. 159-176).

- Vieira, D, M. (2016). EFFECTUATION EM EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL: Estudos de Casos de Empresas Incubadas Brasileiras. Orientador: Prof. Luís Antônio da Rocha Dib. 109 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Volberda, H. W. (2004) Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4 (pp. 32-43).
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 10 (pp. 981–998).