

Editorial

Empreender com modos não schumpeterianos (ou alternativos): Efetuação e Bricolagem para superar crises

Edmilson de Oliveira Lima* 



Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP, Brasil

Detalhes Editoriais

Classificação JEL: L26

Artigo ID: 2344

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Handling Editor:

Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Executivo¹ or Assistente²:

² M. BA. João Paulo Moreira Silva

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Citar como:

Lima, E. (2022). Empreender com modos não schumpeterianos (ou alternativos): Efetuação e Bricolagem para superar crises. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 11(3), Artigo e2344

<https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2344>

*Autor de contato:

Edmilson de Oliveira Lima
edmilsonolima@gmail.com

Resumo

Objetivo: o presente ensaio tem por finalidade apontar impedimentos do schumpeterianismo e potenciais dos modos não schumpeterianos da efetuação e da bricolagem para a superação de crises. **Metodologia/abordagem:** trata-se de um ensaio baseado na literatura disponível principalmente sobre efetuação (ou effectuation) e bricolagem empreendedoras, assim como em dados empíricos vindos de entrevistas semi-estruturadas com emprego de métodos qualitativos. **Principais resultados:** o texto argumenta que as abordagens da efetuação e da bricolagem são particularmente apropriadas e úteis para a superação da limitação de recursos, inclusive no agravamento dela ocorrido em crises. Com o uso de exemplos e um caso reais, constitui uma base para novos estudos e a disseminação de conhecimentos, podendo servir de inspiração para o emprego mais consciente, disseminado e aperfeiçoado desses modos não schumpeterianos de empreender. **Contribuições teóricas/metodológicas:** o estudo oferece argumentos, um quadro teórico de base com elementos de revisão de literatura e dados empíricos propícios para novas pesquisas promissoras quanto à efetuação e à bricolagem. **Relevância/originalidade:** o ensaio apresenta relações conceituais promissoras e aspectos da realidade que são frequentes e relevantes, mas ainda não explorados em estudos nacionais e internacionais, em particular por tratar da efetuação e da bricolagem como modos de superação da limitação de recursos e de crises no empreendedorismo de estilo de vida (EEV) e no empreendedorismo social. Contribuições sociais/para a gestão: geração de maior sensibilização quanto à importância e à necessidade de pesquisas e de emprego da efetuação e da bricolagem empreendedoras, propiciando-se práticas úteis para se fazer muito com pouco, superar limitações de recursos e vencer crises.

Palavras-chave: Efetuação (effectuation), Bricolagem, Limitação de recursos, Crises, Empreendedorismo de estilo de vida (EEV), Empreendedorismo social.

Abstract

Objective: This essay aims to point out impediments to Schumpeterianism and the potential of the non-Schumpeterian ways regarding effectuation and bricolage to overcome crises. **Methodology/approach:** This is an essay based on the literature available mainly on effectuation and entrepreneurial bricolage as well as on empirical data from semi-structured interviews using qualitative methods. **Main results:** The text argues that the effectuation and bricolage approaches are particularly appropriate and useful for overcoming resource constraints, including their aggravation during crises. With the use of examples and a real empirical case, it constitutes a basis for further studies and dissemination of knowledge and can be useful as an inspiration for a more conscious, disseminated and perfected use of these non-Schumpeterian ways in entrepreneurship. **Theoretical/methodological contributions:** The study offers arguments, a theoretical framework with elements of a literature review and empirical data conducive to new promising research on effectuation and bricolage. **Relevance/originality:** The essay presents promising conceptual relationships and aspects of reality that are frequent and relevant, but not yet explored in national and international studies, in particular because it deals with effectuation and bricolage as ways of overcoming resource limitation and crises in lifestyle entrepreneurship (LE) and social entrepreneurship. Social/management contributions: Generation of greater awareness regarding the importance and need for research and use of entrepreneurial effectuation and bricolage, providing useful practices for doing a lot with little, overcoming resource limitations and overcoming crises.

Keywords: Effectuation, Bricolage, Resource limitation, Crises, Lifestyle entrepreneurship (LS), Social entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

A clássica perspectiva econômica de Schumpeter (1934) é muito usada para informar como ocorre (e como deve ocorrer) o empreendedorismo. Ela o caracteriza como uma progressão linear de (1) busca e identificação de uma oportunidade a partir de uma necessidade de mercado, (2) tomada de decisão com fixação de objetivos, (3) obtenção de recursos para empreender e (4) ações para empreender usando-se os recursos na realização dos objetivos com exploração da oportunidade (Carter, Gartner e Reynolds, 1996). Contudo, comete-se um engano de sérias consequências ao se superestimar a racionalidade humana e tomar o empreendedorismo como sendo apenas schumpeteriano. O ser humano não é completamente racional e não pensa ou age de modo linear (Ariely, 2010; Damasio, 1994; Simon, 1947). A racionalidade humana tende a se limitar principalmente nas condições de falta de recursos, ambiguidade de causas e efeitos e de encurtamento do tempo de reflexão e ação (Ariely, 2010; Simon, 1947). São condições comuns, principalmente em crises (Akinboye e Morrish, 2022; Nelson e Lima, 2020; Quarantelli, 1988).

O empreendedorismo não ocorre apenas segundo o modo schumpeteriano. Há outros modos complementares que podem ocorrer em separado dele ou combinados a ele e que a superestimação da racionalidade negligencia. Esses modos incluem práticas e lógicas alternativas de empreendedorismo, como a efetuação (effectuation – Sarvasvathy, 2001) e a bricolagem (Baker e Nelson, 2005), que são importantes, frequentes e necessárias principalmente em situações de escassez de recursos e crise (Fisher, 2012; Langevang e Namatovu, 2019; Michaelis et al., 2020; Nelson e Lima, 2020; Servantie e Rispal, 2018; Tsilika et al., 2020).

Segundo Sarvasvathy (2001), a efetuação é um jeito de empreender que ocorre a partir do levantamento de possíveis efeitos dos meios disponíveis (meios efetuais) referentes a quem você é (ou identidade), quem você conhece (ou relações) e o que você sabe (ou conhecimento). A partir daí, o empreendedor lista objetivos que podem ser viabilizados por tais efeitos e realiza um deles aproveitando os meios que possui e com risco limitado a uma perda aceitável (Sarvasvathy, 2001; Sarvasvathy, Foster e Ramesh, 2020). Assim, a efetuação ajuda a empreender de maneira econômica e segura. Um aspecto central da efetuação é que os objetivos que guiam seu processo são definidos pelos meios e não o contrário, como visto no schumpeterianismo ou na sequência lógica chamada de causação por Sarvasvathy (2001).

A bricolagem, tampouco, não se inicia pela fixação de objetivos, mas pela confrontação do empreendedor com um novo problema ou uma nova oportunidade, seguida de sua vontade de responder usando apenas os recursos a sua disposição (Baker e Nelson, 2005). Ela significa virar-se com o que se tem aplicando-se uma combinação dos recursos disponíveis, ainda que escassos e pouco adequados, na solução de novos problemas e na exploração de novas oportunidades (Baker e Nelson, 2005). Por suas características, assim como a efetuação, a bricolagem permite empreender de maneira econômica, fazendo-se muito com pouco (Michaelis et al., 2020).

Devido a essas características, a efetuação e a bricolagem são práticas comuns e eficientes em contextos de limitação de recursos, nos quais o schumpeterianismo, associado à causação, mostra-se menos capaz de apoiar a realização de iniciativas empreendedoras (p. ex., regiões pobres e na base da pirâmide – Servantie e Rispal, 2018; ou situações de crise – Nelson e Lima, 2020). A limitação de recursos se instaura ou se agrava em situações de crise, dado que estas fazem muitos recursos correntes se perderem ou ficarem inacessíveis e podem também comprometer a capacidade de as pessoas os usarem, assim como de pensarem, decidirem e agirem. Tal limitação é uma realidade corrente em crises de recessão, desastre e guerra, por

exemplo, na qual o schumpeterianismo pouco ou nada se aplica (Langevang e Namatovu, 2019; Nelson e Lima, 2020; Tsilika et al., 2020).

Uma crise, segundo Pearson e Clair (1998), refere-se a uma situação com pouco tempo para resposta e alta ambiguidade, cujas causas e efeitos são em boa parte desconhecidos (Quarantelli, 1988); tem baixa probabilidade de acontecer, ainda que ameasse severamente a existência de pessoas e organizações pela limitação que impõe de disponibilidade, acesso e ação com uso de recursos (Nelson e Lima, 2020; Shrivastava et al., 1988). Com sua típica situação de grave limitação de recursos, as crises são um contexto em que os modos não schumpeterianos da efetuação e da bricolagem de se fazer muito com pouco são particularmente úteis (Akinboye e Morrish, 2022; Langevang e Namatovu, 2019; Nelson e Lima, 2020; Tsilika et al., 2020). Uma razão central para tanto é que ambas possibilitam iniciativas empreendedoras sem emprego de recursos que estejam além do disponível ao empreendedor por sua própria posse, por estar desprezado por outros em seu entorno ou facilmente disponibilizado por sua rede de relação (Baker e Nelson, 2005; Fisher, 2012; Michaelis et al., 2020; Sarvasvathy, 2001).

Há uma carência de estudos tratando dos limites do schumpeterianismo para se empreender em situações de crise e de estudos que detalhem o caráter promissor de modos não schumpeterianos, em particular da efetuação e da bricolagem, para a superação de crises. Nesse sentido, o presente ensaio tem por finalidade apontar impedimentos do schumpeterianismo e potenciais dos modos não schumpeterianos da efetuação e da bricolagem para a superação de crises. Os dois modos propiciam formas muito econômicas de se empreender, usando-se o que já se tem em mãos para fazer muito com pouco, como normalmente é necessário frente a graves limitações de recursos nas situações de crise.

Este ensaio traz contribuições úteis para evitar e reparar o engano schumpeteriano, na pesquisa e na prática, assim como para superar limitações de recursos no empreendedorismo. São contribuições referentes em especial a problemas de limitação de recursos impostos por crises a pessoas e organizações. Os conteúdos conceituais aqui compartilhados são ilustrados com o caso real de José Augusto Teodoro e sua atuação à frente da Associação de Corredores Friburguenses (ASCOF). O caso descreve avanços da associação e a superação de três ciclos de crise sob a liderança desse empreendedor com o uso da efetuação e da bricolagem.

Com base no caso, este ensaio mostra como pessoas vindas da pobreza e com uma identidade ligada à melhoria da condição de vida e ao esporte podem se mobilizar para viver melhor seu estilo de vida (EV) escolhido, compartilhá-lo amplamente e construir um mundo melhor. O caso destaca o uso de uma combinação frequente, mas pouco estudada, de empreendedorismo social com empreendedorismo de estilo de vida (EEV) para gerar relevantes impactos sociais. Tal combinação é particularmente útil para os fins deste ensaio, pois, como descrito adiante, os dois tipos de empreendedorismo tendem a se servir correntemente da efetuação e da bricolagem. São tipos a priorizar em estudos de respostas do empreendedorismo à limitação de recursos e a crises por serem abundantes fontes de ação anti-crise e de superação de adversidades. Com sua ênfase em melhorar a vida das pessoas (Jones, Ratten e Hayduk, 2020; Hota, 2021), promovem a superação e o rápido reestabelecimento frente a dificuldades (Dacin, Dacin e Tracey, 2011; Jones, Ratten e Hayduk, 2020; Storr, Haeffele-Balch e Grube, 2016).

A seção a seguir apresenta tipos de empreendedorismo, contextos e situações de baixa afinidade com o schumpeterianismo e que podem se beneficiar muito da efetuação e da bricolagem. Prepara o terreno para a seção que a sucede apresentar explicações mais detalhadas sobre esses

dois modos de empreender usando como ilustração o caso real Augusto e a ASCOF, que compreende a superação de três crises. Ao final, o ensaio traz discussões e conclusões com destaque para algumas implicações e possíveis desdobramentos dos resultados deste estudo.

Empreendedorismos e situações de baixa afinidade com o schumpeterianismo

Os modos não schumpeterianos da efetuação e da bricolagem têm afinidade com a limitação de recursos e as crises não apenas por terem o uso de recursos e capacidades já disponíveis como maneira de empreender, ainda que precários e escassos. Há afinidade também por acomodarem a compreensão, distinta daquela dominante e vinda da economia clássica, que foca a maximização de lucros e o crescimento dos negócios como motivações centrais. Situações de restrição de recursos e crise tendem a frustrar essas duas motivações e a desencorajar principalmente os empreendedores que as priorizam, pois comumente levam a lucros baixos (ou prejuízos) e à falta de crescimento (ou encolhimento) dos negócios (Gonzalez e Winkler, 2018; Klapper, Upham e Kurronen, 2018; Korber e McNaughton, 2017; McMullen e Kier, 2016; Shepherd e Williams, 2020).

O enfrentamento de situações restritivas em condições de pobreza, crises, localidades isoladas, regiões pouco desenvolvidas e/ou na base da pirâmide frequentemente tem motivações não financeiras (p. ex., valores, paixão, ideologia, interesse pró-social) como fonte principal de persistência do empreendedorismo. É ilustrativo dessa realidade o empreendedorismo que persiste em adversidades por obra de um intenso interesse em dar sustentação a um EV desejado (Ciasullo, Montera e Pellicano, 2019; Klapper, Upham e Kurronen, 2018; Mouraviev e Avramenko, 2020). Tal interesse ocorre, por exemplo, entre empreendedores de EV focados em integração com a natureza, lazer e/ou esporte em uma região isolada (Klapper, Upham e Kurronen, 2018). Com sua persistência por motivos não econômicos, os empreendedores de EV desempenham um papel importante de desenvolvimento socioeconômico. Isso se dá principalmente em comunidades desfavorecidas (Mouraviev e Avramenko, 2020) e lugares carentes e remotos (Ciasullo, Montera e Pellicano, 2019; Klapper, Upham e Kurronen, 2018) quando outros aspectos desses contextos propiciam o EV escolhido.

O EEV está se tornando mais conhecido entre pesquisadores e empreendedores em geral, ainda que seu estudo permaneça muito concentrado no campo do turismo, que é rico em suas ocorrências. Ele é muito associado à efetuação porque se inicia frequentemente com meios efetuais vindos de um EV pré-estabelecido (p. ex., ligado a um *hobby*, um esporte ou uma ideologia). É o que ocorre, por exemplo, para uma pessoa que cria uma escola de surfe principalmente visando ter bases para viver melhor seu EV de surfista, frequentemente em família. Algo semelhante pode ser dito sobre um aficionado em um hobby, no contato com a natureza ou na vida vegana (Lima, Nelson e Lopes, 2020).

É um tipo de empreendedorismo que ocorre para apoiar ou sustentar um EV escolhido, de modo que os empreendedores de EV se impõem uma cerca de limite (*"stay within the fence"*) evitando ferir seu EV com mdedicação à lucratividade e ao crescimento nos negócios (Ateljevic e Doorne, 2000). Em seu influente estudo focando principalmente serviços turísticos para *backpackers* e entusiastas de aventura na Nova Zelândia, Ateljevic e Doorne (2000) defendem que a tradicional abordagem do empreendedorismo, apoiada na análise econômica, não explica o fenômeno do EEV justamente por este não ser pautado por maximização de lucros e crescimento. Segundo os

autores, respeitando uma cerca de limite comportamental, os empreendedores de EV aproveitam oportunidades de negócios sub-otimamente para que o empreendedorismo e sua condição de vida se mantenham favoráveis ao seu EV.

Por sua vez, o empreendedorismo social é outro tipo de empreendedorismo de alta afinidade com modos não schumpeterianos, como a efetuação e a bricolagem. Pode ser definido como o empreendedorismo que explora oportunidades de criar valor social, ou seja, para atender necessidades sociais, sendo particularmente importante para comunidades desfavorecidas (Mair e Martí, 2006). Nele, é comum que empreendedores tenham aspectos pessoais de identidade, jeito de ser, valores, EV e/ou paixão combinados a um interesse pró-social como motivações essenciais para empreender.

Uma ampla literatura mostra valores e outras sustentações do comportamento pró-social se combinando com o (e ocorrendo no) empreendedorismo social, cujo principal caracterizador é o foco na criação de valor social (Hota, 2021). Assim, essa forma de empreendedorismo foca mais em problemas sociais do que em lucratividade e crescimento (Mair e Martí, 2006; Moss et al., 2011). Em outras palavras, o empreendedorismo social visa prioritariamente a criar valor social oferecendo soluções (produtos, serviços...) que resolvam necessidades sociais, principalmente de pessoas, comunidades ou populações desfavorecidas (Dacin, Dacin e Tracey, 2011; Mair e Martí, 2006).

Sem enfatizarem lucratividade e crescimento, os empreendedores sociais também escapam, assim como o EEV (Ateljevic e Doorne, 2000; Helgadóttir e Sigurðardóttir, 2008), desses dois pressupostos da economia. Apesar de ajudar a defender o EV escolhido, a falta dessa ênfase constitui-se em um limitador do fluxo de receitas e outros recursos. Portanto, tal falta contribui para manter as atividades empreendedoras em questão em condição de limitação de recursos, reforçando a necessidade de efetuação e bricolagem.

A bricolagem e a efetuação são particularmente importantes para o empreendedorismo social porque este opera normalmente em condições e ambientes de escassez de recursos (Janssen, Fayolle e Wuillaume, 2018). Outra razão é que o empreendedorismo social trabalha usualmente por grandes causas (ou grandes ambições sociais – Malsch e Guieu, 2019), que demandam mais recursos do que os disponíveis para elas serem atendidas a contento. Exemplos dessas causas são: alívio da pobreza, resposta a crises, melhoria da educação, oferta de água em áreas de seca, erradicação da fome, preservação da natureza e pacificação de regiões violentas.

Na seção seguinte, o EEV e o empreendedorismo social do caso real Augusto e a ASCOF ajudam na compreensão dos conceitos e relações conceituais deste ensaio.

Efetuação e bricolagem como respostas a crises

As consequências do engano racionalizante apoiado na perspectiva de Schumpeter podem implicar em negligência e falta de aperfeiçoamento de modos reais, acessíveis e frequentemente necessários de se empreender. Como destacamos anteriormente, dois desses modos são a efetuação e a bricolagem. Para empreender em situações de limitação de recursos, às vezes provocadas ou agravadas por uma crise, é comum que as pessoas queiram aproveitar o que são, fazem, sabem e/ou têm a sua disposição (Michaelis et al., 2020). Quantos recursos subutilizados, hobbies, esportes, paixões ou mesmo aprendizados vindos de um emprego ou de experiências anteriores não se transformam em novas iniciativas empreendedoras assim, inclusive em reação a crises?! Numerosos empreendimentos, inclusive por necessidade, foram lançados no Brasil durante a crise de Covid-19 por pessoas sem recursos buscando melhorar de vida (GEM Brasil – Greco et al.,

2021). Certamente, ao menos uma parte deles pôde contar com o aproveitamento do que os empreendedores já eram, faziam, sabiam e/ou tinham.

Aproveitar o que se tem em mãos, eventualmente com a efetuação e/ou a bricolagem, é uma opção econômica e de risco relativamente baixo de perdas para se empreender – opção ainda mais atrativa quando não há outro modo para empreender além desse. Na situação de recursos a serem obtidos, tende a se elevarem os riscos de erro e de perda devido a alguma inexperiência no uso deles e a necessidades de esforço adicional (aprendizagem, mais investimentos etc.) para acessá-los e usá-los. Tais desafios tendem a impor algum nível de suscetibilidade da novidade (*liability of newness* – Stinchcombe, 1965). Os riscos também tendem a subir, pois cada nova iniciativa, inclusive de obtenção e uso de recursos, tem seus próprios riscos de fracasso a se somarem aos demais riscos existentes no empreendimento.

A efetuação e outros processos

O empreendedor recorre frequentemente à efetuação, ou seja, faz o contrário da causação ao lançar iniciativas empreendedoras a partir da consideração de seus meios à disposição. Ele o faz também com risco limitado a perdas aceitáveis, ou seja, àquilo que aceita perder, em caso de fracasso, sem lhe causar muito dano. Sarasvathy (2001) define a efetuação em contraposição à causação, que é seu reverso. Enquanto a efetuação começa pela consideração de meios à disposição, a causação começa por objetivos. Segundo dissemos anteriormente, esta consiste no modo de empreender baseado na sequência linear, como o schumpeteriano, de (1) escolher um objetivo, (2) buscar os meios para realizá-lo e (3) aplicar os meios para atingi-lo.

Efetuar é o equivalente ao que faz um cozinheiro que define a refeição a preparar (seu objetivo) somente a partir da consideração dos pratos possíveis que pode fazer usando os ingredientes disponíveis (seus meios) em sua despensa (Sarasvathy, 2001). Integrando o princípio da perda aceitável, ele pode usar uma pequena parte dos ingredientes por vez para tentar acertar no preparo novamente se a(s) primeira(s) tentativa(s) der(em) errado. Vista assim, a efetuação parece ser uma prática antiga. Procurar realizar algo segundo o que é possível a partir do que se tem em mãos, como também ocorre com a bricolagem, com um teto de risco é um modo de fazer privilegiado por quem quer aproveitar seus próprios recursos, seja por vontade de ser econômico ou por falta de recursos (Michaelis et al., 2020). Não parece haver motivos para se acreditar que esse seja um comportamento recente e de importância apenas atual para a melhoria da condição de vida das pessoas. Por exemplo, em tempos antigos, pequenos albergues, restaurantes e tavernas puderam emergir como extensão da casa de pessoas que queriam melhorar seus ganhos. Isso ocorria com o uso de um trabalho similar ao que já faziam em seu próprio lar para dar abrigo e alimentação a familiares.

Na efetuação, os conhecimentos, principalmente quando diretamente relacionados a como empreender com as atividades visadas, ajudam os empreendedores a realizar o que (e do jeito que) desejam (Sarasvathy, 2001). Nesse sentido, por exemplo, ter experiência como corredor de rua ou surfista amador e saber como interagir com outros esportistas similares, assim como o que preferem e querem, favorece o empreendedorismo na área do mesmo esporte (Lima, Nelson e Lopes, 2020). Ter relações estabelecidas com outros esportistas e mais atores do mesmo universo esportivo tende a favorecer a captação de colaboração, clientes, fornecedores e outros para o empreendedorismo (Lima, Nelson e Lopes, 2020; Dew e Sarasvathy, 2005).

A identidade refere-se a quem a própria pessoa entende que é e quais características ela tem, incluindo valores, gostos e preferências, fazendo com que ela seja uma explicação importante

dos variados modos de empreender (Dew e Sarasvathy, 2005; Sarasvathy, 2001). Isso implica, por exemplo, que pessoas que reconhecem a importância do respeito à natureza, se veem como cuidadoras do meio ambiente, e querem continuar a ser assim, tendem a ter pensamentos e comportamentos voltados à ecologia, abordagem que as atrai então quando vão empreender. Nesse sentido, quando empreende, não é raro que um ecologista seja um empreendedor justamente trabalhando com algo ligado a ecologia – por exemplo, vendendo serviços de aventura ou de esporte na natureza e promovendo contato sinérgico e respeitoso com ela (Ateljevic e Doorne, 2000).

De modo a ilustrar os conteúdos conceituais deste ensaio, a sequência de quadros (Passagens 1, 2, 3 etc.) a seguir apresenta um caso real de empreendedorismo com uso de efetuação e bricolagem. Trata-se do caso de José Augusto Teodoro e a associação de corredores de rua que ele ajudou a fundar e dirige, a ASCOF. Augusto, como é mais conhecido, conduz atividades de EEV e de empreendedorismo social na área do esporte focando seu esporte preferido, a corrida de rua.

Com seu trabalho na ASCOF e a frequente utilização da efetuação e da bricolagem, Augusto orquestrou respostas a três crises identificadas por ele: uma de gestão da ASCOF, outra provocada por um desastre natural e uma relativa à Covid-19. O Quadro 1 (Passagem 1 do caso) sintetiza, entre outros aspectos, as origens de seu EV e de traços marcantes de sua identidade definidores de sua forma de empreender.

Quadro 1

Passagem 1: emergência de meios efetuais e de um estilo de vida

Ao longo de sua vida, Augusto fez avançar múltiplos empreendimentos em Nova Friburgo. Nasceu em uma família pobre daquela cidade fluminense. Com 16 anos, participou de uma atividade física exigente que mudou sua vida e a de centenas de outras pessoas. Terminou em último lugar e com muitas dores a sua primeira competição de corrida de rua, de apenas quatro quilômetros, na qual participou sem preparação física. Ainda assim, a corrida virou uma paixão e uma marca de seu EV.

Mais tarde, estudou Educação Física e, ainda antes de terminar a formação, aos 21 anos de idade, já organizava competições esportivas para o município e empresas de Nova Friburgo. Especializou-se em corrida de rua. Após sua formatura, foi professor por muitos anos de Educação Física de vários esportes e em diferentes escolas de sua cidade. Despertou o interesse pelos esportes em muitas crianças e adolescentes.

Em paralelo a essas realizações e com variados colaboradores, fundou em 1987 a Associação de Corredores Friburgueses (ASCOF). Em 1994, também fundou a empresa Prodesporte para comercializar artigos esportivos, parte deles de produção própria. Também se estabeleceu como experiente organizador de campeonatos e outras competições de variados esportes. Como empreendedor, ele tem se guiado por sua marcante identidade de pessoa de origem pobre, que faz muito com pouco e é engajada em melhorar a vida de muitas pessoas principalmente com o esporte. Por isso, moldou a ASCOF e os negócios dele de modo a funcionarem com baixo custo e a poderem cobrar preços baixos, atendendo uma clientela de baixa renda. Para poder explorar assim o seu meio efetual da identidade transformando vidas, também explorou seus meios efetuais de conhecimentos e relações (reforçados pelos de seus seis cofundadores da ASCOF, todos de baixa renda). Para seguir tal orientação, sua formação e suas experiências em Educação Física e organização de eventos esportivos, além de suas muitas relações, foram relevantes para fazer muito com pouco.

O trabalho de Augusto na associação, apoiado por muitos colaboradores organizados por ele, associados ou não, chegou aos números mais elevados de beneficiados na década de 1990. Foram 120 associados beneficiados por ano naquele período, em média, majoritariamente crianças. A participação destas nas atividades da ASCOF, sempre com o acompanhamento dos pais, levou à sensível melhoria do convívio delas em família – inclusive porque o esporte as fazia se prenderem menos a problemas e serem mais empenhadas e otimizadas. Ao longo de sua história, a ASCOF foi repetidamente reconhecida por ter vários de seus corredores e equipes de corredores entre os mais premiados do estado do Rio de Janeiro em múltiplas competições. O trabalho com crianças, descontinuado próximo de 2010 por falta de pessoal e de financiamento, foi dos mais premiados, principalmente nas antigas corridas infantis de São Paulo na véspera da famosa competição São Silvestre.

Um dos reconhecimentos por sua obra nos esportes que mais agradaram a Augusto foi carregar a tocha olímpica no evento de revezamento que percorreu o Brasil como anúncio das Olimpíadas Rio 2016. Portou sua tocha em 31/07/2016, na cidade de Itaocara, um dos mais de 300 municípios brasileiros cruzados por portadores da flama olímpica.

Nota: elaborado pelo autor.



Os dados que embasam o caso vêm de nove entrevistas semi-estruturadas, levantamentos de informações disponíveis na internet e muitas interações por aplicativo de mensagens online com os principais atores do empreendedorismo social focado, principalmente com Augusto, distribuídas ao longo dos anos 2019 a 2022. Os métodos de coleta e de análise dos dados são baseados na abordagem metodológica empregada em nosso estudo precedente (Nelson e Lima, 2020). Tal estudo tratou das respostas de uma comunidade de Nova Friburgo (incluindo empreendedorismo social, efetuação, causação e bricolagem) à crise provocada pelo mesmo desastre natural tratado no caso a seguir como uma das crises enfrentadas pela ASCOF.

Com diferentes coautores, Sarasvathy estudou a realidade de empreendedores e assim caracterizou cinco princípios que descrevem como a efetuação ocorre: pássaro na mão, piloto no avião, perda aceitável, colcha de retalhos e limonada (Read, Song e Simit, 2009). Nelson e Lima (2020) ajudam a resumir os cinco princípios como segue. O primeiro deles significa preferência do empreendedor pelo uso de meios que já possui e controla. O piloto no avião representa a preferência por moldar seu ambiente segundo seus próprios propósitos ao invés de se adaptar às características do ambiente – é como buscar ser “senhor de seu próprio destino”. O princípio da perda barata refere-se a priorizar iniciativas dosadas de forma que, se fracassarem, levam a perdas aceitáveis e que tendem a não comprometer a possibilidade de novas tentativas. A colcha de retalhos faz referência à colaboração, em uma mesma iniciativa, de parceiros variados que são mantidos pelo efetuator em sua rede de relação e que o ajudam (como as peças díspares, mas em “colaboração” da colcha de retalhos). A limonada lembra que os efetutores tiram proveito das situações indesejadas e dos problemas imprevistos “fazendo, do limão, uma limonada”.

Na descrição do caso Augusto e a ASCOF, o emprego desses princípios pode ser notado com maior ou menor clareza dependendo de cada um dos fatos relatados. Como se vê na Passagem 2 (Quadro 2), por exemplo, o princípio da colcha de retalhos foi muito explorado para juntar uma ampla variedade de colaboradores viabilizadora da associação de corredores e suas competições. A passagem também evidencia a complementaridade entre efetuação, causação e bricolagem.

A bricolagem e outros processos

Por sua vez, a bricolagem tem estudos independentes, mas é complementar à efetuação. Variadas publicações (e.g. Fisher, 2012; Hindle e Senderovitz, 2010; Nelson e Lima, 2020; Servantie e Rispal, 2018; Welter, Mauer e Wuebker, 2016) destacam a necessidade do estudo de ambas, inclusive em complementaridade. Elas são úteis como formas de engenhosidade para o empreendedor (Quadro 3), podendo ser usadas por escolha própria e autorregulação do empreendedor e/ou por necessidade imposta por um contexto de restrição de recursos (Michaelis et al., 2020).

Segundo a definição de Baker e Nelson (2005) aqui adotada, fazer bricolagem é “dar seu jeito”, fazer muito com pouco, “virar-se” com os recursos que se tem, mesmo sendo escassos, pouco adequados ou inadequados, combinando-os para a solução de novos problemas ou a exploração de novas oportunidades. É um comportamento importante para a superação da falta de recursos por envolver o “virar-se com o que se tem em mãos” (Lévi-Strauss, 1962) e a rejeição de limitações (Baker e Nelson, 2005).

Em situações de crise, a instauração ou o agravamento da limitação de recursos para pessoas e organizações eleva a demanda por bricolagem e efetuação como caminho de superação. Isso se dá principalmente em organizações pequenas,

Quadro 2

Passagem 2: efetuação, causação, bricolagem EEV e empreendedorismo social

A efetuação esteve muito presente principalmente no início das atividades da ASCOF, dado o aproveitamento dos meios efetuais de identidade, conhecimentos e relações dos sete coempreendedores iniciais, particularmente de Augusto, que os liderou. Todos foram impulsionados para o empreendedorismo social por sua identidade de corredores de rua e de pessoas de baixa renda com inclinação pró-social, interessadas em melhorar a vida de muitos. O jeito agregador de Augusto com sua identidade e seu conhecimento de organizador de variadas iniciativas, inclusive eventos esportivos contando com múltiplos colaboradores vindos de sua rede de relação, o pôs na posição de empreendedor social principal. Empreenderam, assim, juntando EEV com empreendedorismo social.

Dessa forma, obtiveram melhores condições para viver seu EV. Por exemplo, fizeram mais eventos de corrida para si mesmos e outros, viajaram mais em grupo para competir em outras cidades e tiveram mais momentos de prática esportiva proveitosa e prazerosa a sós e em grupo. Também conviveram mais intensamente em compartilhamento da mesma paixão esportiva. Um benefício relevante que reforçou o interesse de se manterem associados e atraiu mais interessados foi o fato de que os participantes estavam melhorando seu desempenho em treinos e competições. A formação e os conhecimentos de Augusto estavam sendo muito úteis nesse sentido. Multiplicaram-se as pessoas a se beneficiar dos serviços da ASCOF mediante o pagamento de uma mensalidade tão barata quanto um prato de almoço de um restaurante simples. Isso era possível graças a realizações sempre muito econômicas e coerentes com o perfil dos associados, vindos de classe social baixa.

A causação foi outra forma de empreender corrente na ASCOF desde seu início, pois várias das atividades desta eram baseadas em definição de objetivo seguida de obtenção de recursos e realização. Ainda que houvesse muito uso da efetuação e da bricolagem na ASCOF, muitas de suas iniciativas seguiram tal lógica, contando com previsibilidade e ponderando alguma projeção calculada do efeito de investimentos e esforços, adequando-os à realização dos objetivos fixados. Um uso comum da causação foi a fixação de objetivos e o planejamento para realizar competições de corrida de rua, assim como para organizar a viagem de grupos de associados para competições com data marcada fora da cidade. Duas dessas competições eram as 16 Milhas da Garoto (ES) e a Maratona do Rio (RJ).

Nota: elaborado pelo autor.

já tradicionalmente marcadas por mais carência de recursos do que as organizações maiores (Smith e Blundel, 2014). O modo de empreender do bricolagem é partidário das soluções sub-ótimas, ou seja, que não são as recomendáveis, mas são econômicas e resolvem os problemas ao menos por um tempo, ocasionalmente com o uso de “gambiarra” e “jeitinhos”. São soluções baratas, mas relativamente arriscadas por serem mais propensas a falhas e a um julgamento negativo de observadores do que as soluções recomendáveis.

Isso contrasta com o zelo comum dos efetutores. Eles buscam soluções de qualidade com risco limitado à perda aceitável (baseadas em expertise, como diz Sarasvathy, 2001), ainda que focando no uso dos meios disponíveis, os quais nem sempre são os mais adequados para iniciativas empreendedoras. Os papéis de bricolagem e de efetuator se complementam então. O primeiro oferece alguma saída frente a problemas enquanto o segundo não aceita se flexibilizar ou arriscar com soluções precárias que parecem as únicas possíveis. O segundo compensa, com cuidados e algum esmero, parte das soluções que podem ser consideradas desleixadas e arriscadas do primeiro.

O caso Augusto e a ASCOF exemplifica que, de forma combinada ou em separado, a efetuação e a bricolagem podem ser úteis principalmente nas situações de crise (Quadro 4 e Quadro 5). Por efeito das duas últimas crises, as corridas de rua da ASCOF, que são as principais convergências de múltiplas parcerias normalmente buscadas com a efetuação, deixaram de ser realizadas por muitos meses. Assim, reduziu-se sobremaneira a possibilidade de a associação obter receita, o que tornou mais necessárias as formas de se fazer muito com pouco. Uma das respostas a esse problema foi a adaptação de competições que reuniam muitos corredores presencialmente no mesmo local para corridas virtuais, como explicado abaixo. A iniciativa diminuiu a falta de receita da ASCOF empregando transferência e reutilização de meios efetuais e recursos de

Quadro 3*Passagem 3: bricolagem, efetuação e uma crise financeira*

A bricolagem foi empregada em soluções correntes, desde o início da associação, na produção própria de grande parte dos itens necessários às atividades da associação usando materiais reaproveitados e habilidades de seus membros baseadas no autodidatismo. São exemplos disso: troféus e medalhas para competidores feitos com papéis, madeiras e plásticos obtidos gratuitamente, com baixo preço ou a partir de objetos desprezados por outros; pórticos de largada e chegada das corridas produzidos com materiais mais baratos e, em boa parte, explorando o perfil “faz tudo” de Augusto e outros associados; locais de treino e de competição com algum reparo ou outras melhorias (como correções de terreno, sinalização nos percursos de corrida ou indicação da quilometragem do percurso marcando-a com tinta no chão); e organização de competições com soluções sub-ótimas.

Segundo Augusto, “houve três crises que fizeram a ASCOF praticamente ter que recomeçar do zero”. A primeira delas ocorreu no fim do mandato (1993 a 1999) dos diretores que sucederam a diretoria inicial liderada por Augusto. Sob a nova gestão, a associação teve gastos exagerados, acumulou dívidas e seus eventos perderam prestígio. Vários associados melhoraram seu desempenho, baixando seu tempo de percurso em corridas com técnicas de treino mais agressivas e estafantes do presidente, que também era treinador da associação no período (como ocorria também com Augusto). O trabalho dele focou muito no desempenho dos corredores. Mas subestimou os riscos de uma gestão pouco econômica e associada à realização de competições mais caras comumente geradoras de prejuízos. O distanciamento da fórmula de custo mínimo com soluções sub-ótimas características da bricolagem não era compatível com uma organização de poucos recursos.

Augusto se manteve afastado da ASCOF de 1993 a 1997 por discordar do trabalho da diretoria. Contudo, reativando seu comportamento habitual de parceria com seus colegas da primeira diretoria e muitos outros contatos, sentiu-se no dever de voltar em 1997 com um papel em segundo plano, na organização de competições. Estas precisavam retomar sua atratividade com custo mínimo e gerar mais receita. Com um espírito de força tarefa (também aplicando os princípios da colcha de retalhos e da limonada com vários colaboradores) e agindo de modo menos conflituoso possível com a diretoria, seu objetivo era evitar o fechamento completo da ASCOF.

Com progressos, Augusto retomou a presidência em 1999, após a saída do outro presidente, transferido por seu empregador para uma cidade distante. Persistindo pendências financeiras, a ASCOF perdeu (e nunca mais teve) sua própria conta bancária. Augusto reinstituiu de modo mais enfático o foco em custo mínimo com a retomada do “jeito bricolagem de fazer”, agora com uma gestão financeira mais alternativa, sem conta bancária da associação – com o benefício secundário de se evitarem as altas taxas bancárias da época. A rejeição de limitações, típica da bricolagem, era uma constante. Ela ocorria na manutenção do funcionamento de uma associação esportiva com muito menos recursos que alguém poderia imaginar como possível. Isso se viabilizava com soluções sub-ótimas. Para tanto, os eventos da ASCOF eram feitos com baixo investimento e baixos custos. Agradavam principalmente aos “corredores raiz”, mais focados na corrida em si, sem muito apreço por estética e agradados secundários das competições.

Mesmo assim, para os padrões dos anos 1980 e 1990, as corridas feitas pela ASCOF contando com muitos voluntários aproveitavam bem a experiência dos empreendedores. Eram consideradas bem organizadas e bonitas, tendo um tratamento muito gentil e caloroso para o público como uma histórica e importante diferenciação. Com essas qualidades, era comum que essas competições tivessem em torno de 500 participantes. Contribuíam também o número baixo de outras competições de corrida no Brasil e no estado naquela época e a oferta de prêmio em dinheiro para os vencedores das principais corridas da associação. A ASCOF chegou à marca de 1.200 participantes em sua corrida mais famosa dos anos 1990, quando foi vencida por Ronaldo da Costa, o brasileiro então recordista mundial de maratonas (2h 06min 05seg na Maratona de Berlim, em 1998). Foi a Festa Nacional do Corredor, realizada regularmente em dezembro e tendo o Papai Noel como seu símbolo. Com persistência ao longo de alguns anos, a fórmula de superação da crise financeira funcionou. Permitiu também à direção contar com um pequeno fundo de reserva para algumas despesas imprevistas e para ocasionalmente ajudar seus corredores mais carentes, por exemplo, a completar o pagamento de uma inscrição e/ou viagem para competir em outra cidade.

Nota: elaborado pelo autor.

bricolagem com o uso do que estava disponível, inclusive dos recursos da internet.

Uma análise mais detalhada do caso Augusto e a ASCOF mostra que a possibilidade de uso da causação ficou comprometida principalmente no início das duas últimas crises devido às dificuldades de previsão e desenvolvimento de planos. A razão disso é que imprevistos mudavam frequentemente o contexto e as perspectivas e grande parte de suas consequências ficavam fora do controle da direção. Esses imprevistos poderiam vir, por exemplo, de decisões governamentais ou novas ocorrências do que provocou a crise. Na crise de desastre, essas

Quadro 4*Passagem 4: a crise do desastre*

A segunda crise foi provocada por uma chuva diluvial na madrugada de 11 de janeiro de 2011 (Nelson e Lima, 2020). O desastre afetou muitas cidades. Nova Friburgo foi uma das mais atingidas. Tornaram-se novamente mais necessárias e mais cuidadosamente executadas na ASCOF as soluções inclusivas e de baixo custo apoiadas pela efetuação (p. ex., aproveitar bem as identidades, os conhecimentos e as relações – estas últimas principalmente para influenciar pessoas e obter colaboração) e de bricolagem (p. ex., recombinação e redesignação de recursos próprios ou facilmente acessíveis e autonomia propiciada pelo autodidatismo).

Augusto detalha a crise:

A cidade foi destruída. Mais do que isso, a cidade ficou por dois a três anos com a imagem muito ruim, com as pessoas de fora achando que não poderiam vir a Friburgo. Achavam que as coisas podiam desabar a qualquer hora na cidade. (...) Houve também outra dificuldade muito maior, que permanece até hoje, que é a concorrência. O esporte [de corrida de rua] cresceu muito a nível nacional e mundial. Aqueles eventos que a gente tinha até o ano 2000, por exemplo, que eram dos melhores do Brasil, hoje você tem [mais eventos daquele nível ou melhores] em todo final de semana e em diversas cidades do país. Então, é muito mais difícil atrair pessoas para Friburgo hoje.

O tempo e o retorno gradual à normalidade foram ajudando a superar a crise provocadas pelo desastre, apesar das baixas receitas ou de prejuízos em corridas da ASCOF sem muitos participantes. A crise financeira dos anos 1990 tinha diminuído a capacidade de realização da ASCOF, mas as atividades da associação continuaram, mesmo enfraquecidas. Por sua vez, as crises de desastre e de Covid-19 levaram à paralisação temporária das atividades da associação. Houve desarticulação de muitos serviços e benefícios facilitados pela efetuação. Com isso, a bricolagem e a autonomia se fizeram mais necessárias, em especial quanto a rejeitar limitações e virar-se com o que se tinha. Os motivos para tanto variaram principalmente entre impedimentos de efetuidores ou parceiros afetados, infraestrutura de treino e competição comprometida pelo desastre (inclusive vias públicas), impossibilidades criadas pela legislação de tratamento da crise (p. ex., afastamento social e evitar áreas com risco de desmoronamento) e perda de capacidade financeira de um ou mais dos parceiros.

Parcerias estabelecidas com ajuda da efetuação foram abaladas nas duas últimas crises. O problema foi além da perda de patrocínios devido à queda de receita dos patrocinadores em ambas as crises. O Friburguense Atlético Clube era central para a ASCOF por propiciar encontros e treinos três vezes por semana na pista de terra no entorno de seu campo de futebol. Essa parceria ficou suspensa nas duas crises. Por muitas semanas, na crise do desastre, a pista ficou fora de uso por estar fisicamente afetada pelas chuvas. Parte dos associados tampouco poderia treinar inicialmente, pois teve perdas de vida na família e/ou ficou sem moradia. Durante o afastamento social da pandemia, a pista também se manteve fechada.

Nota: elaborado pelo autor.

ocorrências poderiam ser respectivamente, por exemplo, novas decisões das autoridades sobre áreas de risco e novos riscos de desabamento e enchente devido a mais chuvas. Na pandemia, exemplos poderiam ser: agravamentos trazidos por novas variantes da Covid-19, aumento do contágio e novas restrições impostas pelas autoridades.

Na crise financeira, por outro lado, as dificuldades impostas à ASCOF se originaram internamente, do exagero de gastos e do distanciamento da bricolagem. Nessas circunstâncias de consequências previsíveis e de conhecimento das variáveis relevantes, a causação se aplicava mais facilmente. Frente a dívidas, que poderiam levar ao encerramento das atividades da associação, os objetivos para recuperação foram rápida e logicamente deduzidos: diminuir custos e aumentar a receita. Portanto, esses objetivos foram dados de início para as novas e necessárias iniciativas empreendedoras, com meios e recursos para realizá-los sendo buscados em seguida. Essas constatações convergem com o fato destacado por Sarasvathy (2001), de que a causação (e, por extensão, o modo schumpeteriano de empreender) se adequa a situações de previsibilidade.

A ASCOF viveu ciclos de diferentes crises com diferentes composições de efetuação, causação e bricolagem para responder a elas, com a primeira crise se diferenciando marcadamente por contar com a causação desde seu início. Trata-se de uma só organização usando uma variação desses três modos de empreender ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias de cada momento em cada crise. Isso destaca a natureza cíclica das crises e confirma a ocorrência dos três



Quadro 5*Passagem 5: a crise de Covid-19*

A terceira crise vivida pela ASCOF e seus associados foi a de Covid-19. Ela contou, a partir do primeiro semestre de 2020, com a imposição do afastamento social e a consequente proibição da prática esportiva em espaço público e da reunião de grupos. Isso levou à paralisação da associação. Multiplicaram-se os quadros de frustração e de facilitação de depressão devido à interrupção dos exercícios regulares dos associados. Tratava-se de uma situação de interrupção severa de seu EV, contrariando sua identidade e sua fonte de equilíbrio físico e psicológico. Por vezes, pequenos grupos autogeridos de associados emergiam espontaneamente para treinos ao ar livre em locais discretos e afastados. Iniciativas individuais com a mesma finalidade eram mais comuns. Aos poucos, após vários meses, os associados foram se sentindo mais à vontade para treinar em locais públicos centrais, à medida que se flexibilizavam as regras de afastamento.

Sem competições durante o afastamento social, Augusto adotou a tendência das corridas virtuais. Nessa modalidade, cada competidor registrava seu percurso e seu tempo de corrida com um GPS e compartilhava essas informações nas redes sociais. Muitos até gostavam da modalidade, pois podiam escolher locais e horários que mais lhes agradavam para correr. Os competidores, localizados em qualquer lugar do Brasil, podiam receber sua camiseta de corrida e sua medalha de participação pelos correios. Também como geralmente ocorre nas corridas regulares, os mais bem colocados recebiam um troféu. Tudo era amplamente divulgado pelas redes sociais.

Práticas comuns à bricolagem, como a redesignação da utilidade de objetos e o fazer muito com pouco, se disseminaram entre os associados para que fizessem exercícios em casa compensando a falta de treinos regulares e porque as academias de musculação estavam fechadas. São exemplos disso: o uso de um cabo de vassoura com garrações de água em suas extremidades como barra de pesos para musculação, garrafas com água transformadas em alteres, tapetes de casa convertidos em colchão de exercícios, assim como cabos variados e toalhas empregados em alongamentos e movimentos de fortalecimento caseiros.

Quanto ao acompanhamento de treinador oferecido por Augusto aos ascofianos nessas duas últimas crises, ele recorreu novamente ao que lhe estava disponível. Criou e lhes enviou mais e mais vídeos e áudios feitos com um telefone celular contendo recomendações e apontamentos. Depois de ter achado a fórmula mais ajustada dessa solução, ele efetuou aproveitando-a para produzir um sucesso ainda em 2020. Transferiu-a para um novo serviço de treinamentos com vídeos do Youtube e interação online para clientes e novos associados de qualquer lugar do Brasil. Isso o ajudou a compensar a perda de faturamento que teve em sua loja de materiais esportivos (chamada Prodesporte) fundada em 1994, quando ele tinha mais tempo por estar afastado da ASCOF. Ascofianos pagavam um preço menor por esse serviço, que lhes foi muito útil para se manterem treinando apesar da pandemia.

Saindo da terceira crise no início do ano de 2022, a ASCOF já tem seus associados mais tranquilizados pela melhoria do quadro socioeconômico de emprego, renda e nível de vacinação no Brasil. Chegou-se a maior estabilidade do contexto e condições mais favoráveis dos corredores brasileiros em geral, e daqueles associados à ASCOF em específico, quanto a suas finanças pessoais, segurança em saúde e facilidade de mobilidade. Competições de corrida de rua estavam ocorrendo no Brasil novamente. Nesse contexto melhor, a associação voltou a organizar corridas e a ter um número maior de seus corredores viajando para competir.

Nota: elaborado pelo autor.

modos segundo características do contexto e das pessoas que nele agem. Tal constatação sobre a contextualidade converge com resultados de pesquisa publicados por Nelson e Lima (2020) e Servantie e Rispal (2018).

O primeiro desses dois estudos vem de nossa própria equipe de pesquisa (Nelson e Lima, 2020). Nele, examinamos as respostas de moradores de um bairro de Nova Friburgo e de seu empreendedorismo social à crise local provocada pelo desastre que também abalou a ASCOF em 2011. Diferentemente do caso da ASCOF, tais respostas visaram a superar no bairro os estragos físicos e psicológicos, assim como a perda de vidas. Identificamos que a desordem, os estragos, o sentimento de urgência, a restrição aguda de recursos e a imprevisibilidade dos primeiros dias pós-desastre naquele bairro demandaram principalmente o uso da bricolagem, combinada com a improvisação nas situações de maior urgência. A efetuação e a causação começaram a se viabilizar a longo das semanas e meses seguintes, à medida que o bairro voltava à normalidade. Por sua vez, o estudo longitudinal de Servantie e Rispal (2018) analisou o empreendedorismo social de uma fundação realizadora de atividades esportivas e culturais em uma região pobre e violenta da Colômbia. As autoras “confirmaram que os três modos se

sobrepõem parcialmente e podem ocorrer sequencialmente ou simultaneamente [no processo empreendedor], dependendo do contexto de ação, dos membros da equipe empreendedora e dos stakeholders” (p. 330; tradução nossa).

No entanto, é uma constatação nova o fato de a ocorrência dos três modos de empreender tender a variar de acordo com o tipo de crise. Por exemplo, um desastre natural repentino de grandes dimensões abala quase instantaneamente a disponibilidade de recursos e a possibilidade de acesso a eles, de previsão e de planejamento (Nelson e Lima, 2020). Nessas condições, a efetuação e a bricolagem são mais promissoras do que a abordagem schumpeteriana, havendo pouco espaço para a causação. Isso se confirmou por oposição na ASCOF, dado que o contrário ocorreu na crise financeira dessa associação, fazendo da causação a melhor solução.

Algo intrigante se deu, por outro lado, quanto à crise da pandemia. Como ocorreu na ASCOF, essa crise poderia ser tratada de modo reativo, com a efetuação e a bricolagem. Poderia também ser tratada de modo proativo, com a causação a partir das previsões da imprensa informando que a pandemia chegaria ao Brasil, vinda do exterior. Talvez por desconhecimento, otimismo ou incredulidade, muitos empreendedores brasileiros parecem não ter agido proativamente com a causação frente à pandemia. Uma minoria estava atenta a fatos e tendências e se deixou convencer da necessidade de preparação proativa para enfrentá-la. Por exemplo, também no mundo dos esportes, um fabricante de skates da cidade de São Paulo nos deu informações sobre sua gestão com a causação antecipando a pandemia. Em paralelo a seus negócios, ele operava no mercado financeiro investindo no dólar. Como investidor, ele se mantinha atento a fatos, previsões e tendências que poderiam afetar seus investimentos. Por isso, com três meses de antecedência, já tinha certeza da chegada da pandemia ao Brasil. Como um empreendedor proativo, enfatizou a causação com proatividade e fez uma promoção de venda de skates para baixar seu estoque e sua empresa ter uma reserva financeira para viver sem vendas por um período. Sabia que suas vendas cessariam na pandemia, principalmente por vender produtos não essenciais e que teriam seu uso proibido em espaços públicos devido a afastamento social ou quarentena.

A comparação desse exemplo com o caso Augusto e a ASCOF traz, portanto, constatações complementares. Ela sugere que a percepção, o perfil dos empreendedores e a escolha deles por proatividade ou reatividade é algo que também impacta a ocorrência dos três modos de empreender. Adicionalmente, parece que com esses três fatores pode se combinar algum nível de desconhecimento, otimismo e incredulidade quanto a previsões sobre a crise. Esses aspectos podem modular a resposta à crise com proatividade ou reatividade e os respectivos modos de empreender: efetuação, causação e/ou bricolagem.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo e a literatura apontam para contribuições concretas já geradas no caso Augusto e a ASCOF e nos exemplos citados e o caráter promissor de modos não schumpeterianos de empreender. São contribuições não apenas para situações de restrição de recursos e imprevisibilidade, mas também para empreendedores reativos. Isso não descarta a possibilidade de usar a efetuação e a bricolagem como escolhas por serem mais econômicas, feitas por empreendedores interessados em frugalidade e simplicidade mesmo em condições de abundância de recursos e de previsibilidade (Michaelis et al., 2020). Contudo, o mesmo não se dá com a causação. Como a previsão de condições futuras e de resultados projetados é central para que a causação possa ocorrer (Sarasvathy, 2001), não há como



usá-la em situações de imprevisibilidade como uma escolha ou devido a alguma percepção de sua necessidade.

Os modos não schumpeterianos de empreender aqui tratados permitem virar-se com o que se tem ainda que os recursos em mãos não sejam os mais adequados frente às necessidades. Assim, asseguram autonomia e possibilidade de decisão e ação (discrição) em condições em que não efetuações e não bricolagens tenderiam a não ver possibilidade de começar ou continuar a empreender. São modos de empreender particularmente promissores para o EEV e o empreendedorismo social dado que o primeiro está muito frequentemente assentado no aproveitamento de meios efetuais ligados ao EV dos empreendedores e o último ocorre comumente em contexto de carência de recursos ou de recursos relativamente restritos frente a causas grandes ou ambiciosas (carência relativa).

Há também crises que tendem a elevar a demanda e a utilidade da efetuação e da bricolagem em atividades empreendedoras em geral, o que tornará maior ainda a relevância de seu uso no EEV e no empreendedorismo social. Frente a crises, essa combinação das duas formas de empreendedorismo com a efetuação e a bricolagem parece formar uma espécie de “quarteto fantástico” por juntar e potencializar elementos propícios à superação de dificuldades de carência de recursos e outras. Contam no quarteto os potenciais da efetuação e da bricolagem já enumerados em detalhe neste ensaio. Conta também o fato de os dois tipos de empreendedorismo, como dito acima, enfatizarem a melhoria da vida das pessoas (Jones, Ratten e Hayduk, 2020; Hota, 2021) e propiciarem o reestabelecimento rápido (Dacin, Dacin e Tracey, 2011; Jones, Ratten e Hayduk, 2020; Storr, Haefele-Balch e Grube, 2016).

Apesar de sua alta relevância e do fato de não ser raro na realidade, o quarteto é pouco estudado. O presente texto contribui para diminuir essa lacuna de conhecimentos e alertar quanto ao caráter promissor de futuros estudos que o abordem. Um tema particularmente atrativo do quarteto para futuras pesquisas é a persistência que os dois tipos de empreendedorismo mostram frente a adversidades e que pode ser frutificada pela efetuação e pela bricolagem, em especial frente a crises. A persistência assim frutificada e outros efeitos das motivações não econômicas (como o respeito de certos empreendedores por uma identidade ligada a uma paixão e/ou orientação pró-social) são temas que trariam grande potencial de contribuição de futuros estudos.

Para as práticas do empreendedorismo e nas diversas atividades possíveis de educação e formação de recursos humanos, o presente ensaio oferece contribuições sinalizando a importância de se considerar as características contextuais (como o tipo de crise, as situações de sua ocorrência, o tipo de empreendedorismo, o nível de controle de recursos e o nível de previsibilidade) e os impactos que elas têm sobre as necessidades e a pertinência de uso da efetuação, da causação e da bricolagem. Quanto a esses impactos, há ainda o perfil dos empreendedores e as possibilidades de proatividade e reatividade a considerar. Aprender e/ou refletir sobre esses vários aspectos auxiliaria empreendedores e futuros empreendedores a imaginarem e usarem as melhores combinações e sequências dos modos schumpeteriano e não schumpeterianos de empreender a fim de obterem melhores soluções frente a dificuldades. Isso parece ser especialmente promissor e necessário para situações de crises, quando a fragilidade de pessoas e organizações é extremada, a margem de erro é restrita e ações não ideais podem dar o impulso final que leva a grandes perdas irreparáveis.

Ainda assim, a preparação de contribuições mais refinadas e diretamente úteis para a prática precisa de estudos que aprofundem o entendimento das diversas configurações de combinação entre tipo de contexto e de empreendedorismo com o tipo de crise, o perfil dos empreendedores e as sequências

ou co-ocorrências da efetuação, da causação e da bricolagem. A repetição de estudos descritivos e explicativos poderá eventualmente oferecer uma base suficiente de conhecimentos para levar à proposta de linhas gerais de dedução das configurações mais recomendáveis para cada situação de dificuldade ou crise. Uma dessas linhas, contudo, já vem dos trabalhos originais de Sarasvathy a informar que a falta de previsibilidade inviabiliza a causação – algo reforçado no presente ensaio.

Declaração de Conflito de Interesse

O autor declara não existir conflito de interesse.

Declaração dos autores de contribuições individuais

Roles	Contribuições	
	Lima E.	
Conceitualização	■	
Metodologia	■	
Software	■	
Validação	■	
Análise formal	■	
Pesquisa/Levantamento	■	
Recursos	■	
Curadoria de dados	■	
Escrita - Rascunho original	■	
Escrita - Revisão e edição	■	
Visualização de dados	■	
Supervisão/Orientação	■	
Administração do projeto	■	
Financiamento	■	

REFERÊNCIAS

- Akinboye, A. K., & Morrish, S. C. (2022). Conceptualizing post-disaster entrepreneurial decision-making: Prediction and control under extreme environmental uncertainty. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 68, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102703>
- Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York, NY: Harper Perennial.
- Ateljjevic I. & Doorne S., (2000). Staying within the Fence: Lifestyle Entrepreneurship in Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378- 392. <https://doi.org/10.1080/09669580008667374>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 34(3), 511-532. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40633190>
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, 151-166. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00129-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00129-8)
- Ciasullo, M. V., Montera, R., & Pellicano, M. (2019). To what extent are heretics lifestyle entrepreneurs? Insights from tourism SMEs in remote destinations. *Piccola Impresa/Small Business*, (2). <https://doi.org/10.14596/pisb.309>
- Dacin, M., P. Dacin, and P. Tracey. 2011. “Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions.” *Organization Science* 22 (5): 1203–1213. <http://www.jstor.org/stable/41303113>

- Damasio, A. (1994). *Descartes's error: Emotion, reason, and the human brain*. London: Vintage Books.
- Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385-406. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>
- Down, S., & Giazitzoglou, A. (2014). *Identity and entrepreneurship*. Routledge Companion to Entrepreneurship. London: Routledge, 102-115.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Gonzalez, K., & Winkler, C. (2018). The entrepreneurial breaking point: undergoing moments of crisis. *Management Decision*.
- Greco, S. M. S. S., Morini, C., Lima, E., Inácio, E.; Onozato, É., Bastos Junior, P. A., Lopes, R. M. A., & Souza, V. L. GEM - Empreendedorismo no Brasil 2020. 1. ed. Curitiba: IBQP, 2021.
- Guercini, S., & Ceccarelli, D. (2020). Passion driving entrepreneurship and lifestyle migration: Insights from the lutherie of Cremona. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00269-1>
- Helgadóttir, G., & Sigurðardóttir, I. (2008). Horse-based tourism: Community, quality and disinterest in economic value. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(2), 105-121. <https://doi.org/10.1080/15022250802088149>
- Henricks, M. (2002). *Not just a living: The complete guide to creating a business that gives you a life*. Cambridge, MA: Perseus.
- Hindle, K., & Senderovitz, M. (2010). Unifying three contending approaches to explaining early stage entrepreneurial decision-making and behaviour. In *The Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)*, Lausanne, Switzerland: Babson College.
- Hota, P. K. (2021). Tracing the Intellectual Evolution of Social Entrepreneurship Research: Past Advances, Current Trends, and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04962-6>
- Janssen, F., Fayolle, A., & Wuillaume, A. (2018). Researching bricolage in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 450-470. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1413769>
- Jones, P., Ratten, V., & Hayduk, T. (2020). Sport, fitness, and lifestyle entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 783-793. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00666-x>
- Klapper, R., Upham, P., & Kurronen, K. (2018). Social capital, resource constraints and low growth communities: lifestyle entrepreneurs in Nicaragua. *Sustainability*, 10(10), 3813. <https://doi.org/10.3390/su10103813>
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2017). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Langevang, T., & Namatovu, R. (2019). Social bricolage in the aftermath of war. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 785-805. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1595743>
- Lévi-Strauss, C. (1962). *The savage mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lima, E., Nelson, R., & Lopes, R. M. A. (2020). Inesperadas sinergias e o sub-ótimo: bricolagem e efetuação no empreendedorismo de estilo de vida. *Anais do EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Malsch, F., & Guieu, G. (2019). How to get more with less? Scarce resources and high social ambition: effectuation as KM tool in social entrepreneurial projects. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1949-1964. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0745>
- Marcketti, S. B., Niehm, L. S., & Fuloria, R. (2006). An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(3), 241-259. <https://doi.org/10.1177/1077727X05283632>
- McMullen, J. S., & Kier, A. S. (2016). Trapped by the entrepreneurial mindset: Opportunity seeking and escalation of commitment in the Mount Everest disaster. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 663-686. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.09.003>
- Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J., & Pollack, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105969. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105969>
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805-830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Mouraviev, N., & Avramenko, A. (2020). Lifestyle entrepreneurs: Unpacking their potential for deprived communities. *Entrepreneurship for Deprived Communities*, Bingley: Emerald Publishing Limited, pp. 163-188.
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Quarantelli, E. I. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25: 373-385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573-587. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sarasvathy, S. D., Forster, W., & Ramesh, A. (2020). De cachos dourados a Gump: mecanismos empreendedores para empreendedores do dia a dia. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(1), 189-220. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i1.1803>
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Servantie, V., & Rispal, M. H. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 310-335. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1413774>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity. *Organization Theory*, 1(4). <https://doi.org/10.1177/2631787220967678>
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25: 285-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>
- Simon, H. A. (1947) *Administrative behavior: A Study of decision making processes in administrative organization*. New York: The Macmillan Company.
- Smith, D. J., & Blundel, R. K. (2014). Improvisation and entrepreneurial bricolage versus rationalisation: A case-based analysis of contrasting responses to economic instability in the UK brass musical instruments industry. *Journal of General Management*, 40(1), 53-78. <https://doi.org/10.1177/030630701404000104>
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. March, J. (Ed.) *Handbook of Organizations*, Chicago, IL: Rand McNally, pp.142-193.
- Storr, V. H., Haeffele-Balch, S., & Grube, L. E. (2016). Community revival in the wake of disaster: Lessons in local entrepreneurship. Springer.
- Tsilika, T., Kakouris, A., Apostolopoulos, N., & Dermatis, Z. (2020). Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock. Insights from Greek SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(6), 635-652. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764733>
- Welter, C., Mauer, R., & Wuebker, R. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship*, 10(1), 5-20. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Yitshaki, R., & Kropp, F. (2016). Entrepreneurial passions and identities in different contexts: a comparison between high-tech and social entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 206-233. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155743>

BIOGRAFIA DOS AUTORES

Edmilson Lima é Ph.D. em Administração pela HEC Montreal, Canadá. Trabalha como pesquisador e professor na Universidade Nove de Julho (UNINOVE) no Brasil. É o editor científico da revista *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review* e o diretor científico da ANEGEPE – Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.

E-mail: edmilsonlima@gmail.com.