

O que faz com que os empreendedores sejam empreendedores?¹

Saras D. Sarasvathy

Associate Professor

The Darden Graduate School of Business Administration

University of Virginia

sarasvathys@darden.virginia.edu

¹ “What makes entrepreneurs entrepreneurial?”

Texto traduzido a partir do original, disponível em <http://www.effectuation.org/teaching-instruments/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial>, por Diogo Carmo, Equiparado a Professor Adjunto, Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal. (diogocarmo@esdrm.ipsantarem.pt)

O que faz com que os empreendedores sejam empreendedores?

Os profissionais que trabalham de perto com os empreendedores, e os investigadores que os estudam, têm especulado com frequência sobre o que faz com que os empreendedores sejam "empreendedores". Naturalmente, os próprios empreendedores também gostam de discorrer sobre este tema. Mas, apesar de proliferarem "histórias de guerra" e "teorias de estimação" a este respeito, quase tantas quantos empreendedores e investigadores dedicados ao tema, a formulação de uma teoria coerente relativa às competências do empreendedor² tem iludido quer académicos, quer empreendedores.

Quais são as características, hábitos e comportamentos desta "espécie" que é o empreendedor? Haverá aspetos centrais do empreendedorismo que possam ser aprendidos e ensinados? Por outras palavras, o que podem empreendedores icónicos de hoje, como Rob Glaser³ e Jeff Bezos⁴, aprender com figuras ilustres do passado, como Josiah Wedgwood⁵ e Shoen Leonard⁶? Ou ainda, dentro de um mesmo período histórico, que comunalidades existem entre empreendedores provenientes de diferentes indústrias? Em suma, será que existe um "pensamento empreendedor" que possa ser aplicado, seja qual for o tempo, o espaço ou a tecnologia?

Em 1997, parti numa jornada que se poderia considerar perigosa, mas simultaneamente emocionante, para investigar esta questão. Numa viagem onde atravessei 17 estados dos EUA, durante vários meses, encontrei-me com 30 fundadores de empresas, com dimensões entre os \$200M e os \$6,5B⁷, e proveniente de uma grande variedade de indústrias, desde o aço e caminhos-de-ferro até a ursos de peluche, semicondutores e biotecnologia.

A ideia subjacente ao estudo não foi apenas entrevistar os fundadores, mas ir ao fundo das suas histórias e compreender como

eles raciocinam sobre os problemas inerentes à transformação de uma ideia de negócio numa empresa duradoura. Ao longo de duas horas, todos estes empreendedores percorreram 17 páginas com o mesmo conjunto de problemas, referindo, em voz alta, como tomavam 10 decisões inerentes à construção de uma empresa a partir exatamente da mesma ideia inicial.

Uma análise rigorosa da transcrição das gravações efetuadas conduziu à identificação de um conjunto de princípios algo surpreendente, mas que podem ser ensinados. Este conjunto de princípios, conjugados entre si, revela uma lógica coerente que estabelece claramente a existência de uma forma de racionalidade singular, que todos nós, de forma intuitiva, já reconhecemos há muito como "empreendedora". Por razões que ficarão claras na próxima secção, denominei este tipo de racionalidade como raciocínio efetual⁸.

Raciocínio efetual: O problema

A palavra "efetual" significa o inverso de "causal". Em geral, nos programas de MBA de todo o mundo, é o raciocínio causal ou preditivo que é ensinado aos alunos – em todas as áreas funcionais da empresa. A racionalidade causal começa com um objetivo predefinido e um determinado conjunto de meios, e procura identificar a alternativa ótima para alcançar esse objetivo – a mais rápida, a mais barata, a mais eficiente, etc. A decisão entre fazer internamente ou comprar a terceiros no âmbito da produção, ou a escolha do mercado alvo com maior rentabilidade em marketing, ou a opção pelo portefólio com o risco mais reduzido em finanças, ou mesmo a seleção da melhor pessoa para um determinado cargo em gestão de recursos humanos, são exemplos de problemas de raciocínio causal.

Uma variação mais interessante do raciocínio causal envolve a criação ou identificação de várias alternativas para atingir um objetivo predeterminado. Esta forma de raciocínio causal criativo é frequentemente utilizada no âmbito da estratégia.

² NT: Optou-se por traduzir "entrepreneurial expertise" por "competências do empreendedor".

³ Fundador da RealNetworks (realnetworks.com)

⁴ Fundador da Amazon (amazon.com)

⁵ Fundador da Wedgwood (wedgwood.co.uk)

⁶ Fundador da U-Haul (uhaul.com)

⁷ 140M€ - 4.450M€

⁸ NT: Considerando que o substantivo "effectuation" pode ser traduzido por "efetuação", adoptou-se as seguintes correspondências: effectual : efetual/efetuais (adjetivo s./pl.); effectuate : efetuar (verbo). Tomou-se por referência o Dicionário Inglês-Português, 5.ª Edição, da Porto Editora.

O raciocínio efetual, no entanto, não começa com um objetivo específico. Em vez disso, começa com um determinado conjunto de meios e permite a emergência dos objetivos ao longo do tempo, em função da imaginação e das diferentes aspirações dos fundadores e das pessoas com quem estes interagem.

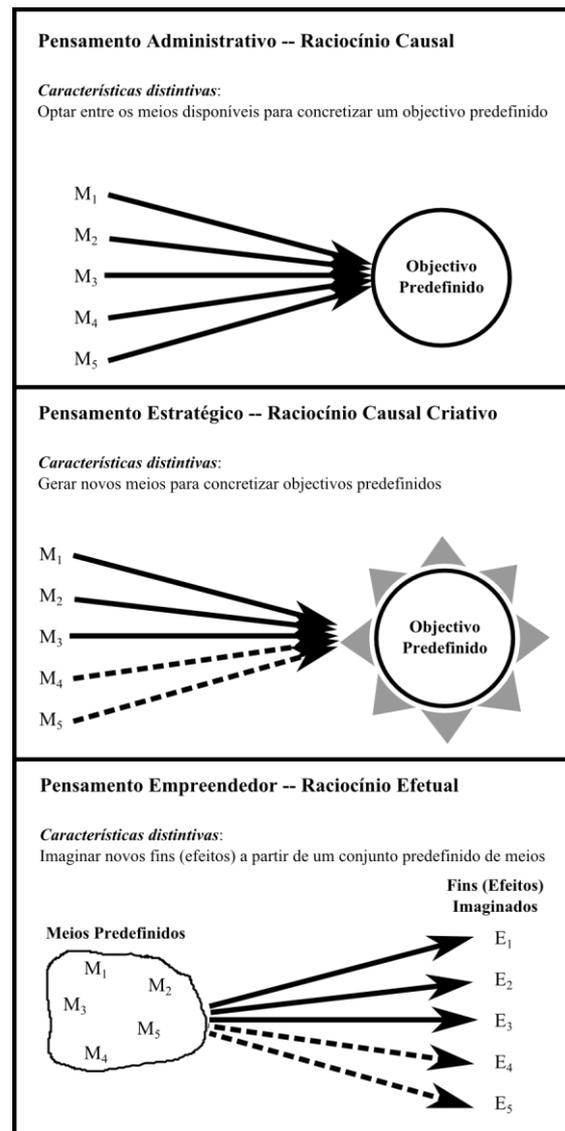
Enquanto os pensadores causais são como grandes generais à procura de conquistar terras reconhecidamente férteis (Genghis Khan conquista dois terços do mundo conhecido), os pensadores efetuais são como exploradores que empreendem viagens em águas desconhecidas (Cristóvão Colombo descobre o novo mundo).

No entanto, é importante salientar que a mesma pessoa pode usar quer o raciocínio causal, quer o efetual, dependendo do que as circunstâncias possam exigir a cada momento. De facto, os melhores empreendedores são capazes de ambos os tipos de raciocínio e de os utilizar igualmente bem. Ainda assim, eles preferem o raciocínio efetual ao raciocínio causal nas etapas iniciais de um novo projeto empreendedor e, aparentemente, a maioria dos empreendedores não faz da melhor forma a transição para as etapas mais maduras, que requerem uma maior incidência de raciocínio causal.

A Figura 1 representa graficamente as diferentes formas de raciocínio discutidas.

Embora o raciocínio causal possa, ou não, envolver pensamento criativo, o raciocínio efetual é intrinsecamente criativo. A simples tarefa de preparar o jantar pode ser usada para diferenciar os dois tipos de raciocínio. Um chefe de cozinha a quem é dado um menu específico e que só tem de escolher as suas receitas favoritas para fazer cada prato do menu, de comprar os ingredientes necessários e de confeccionar a refeição na sua própria e bem equipada cozinha, exemplifica o raciocínio causal. Um exemplo de raciocínio efetual implicaria um chefe de cozinha a quem não é dado qualquer menu, colocado numa cozinha que lhe é estranha, onde tem de explorar os armários à procura de ingredientes por identificar, com os quais terá de preparar uma refeição. Apesar de ambos os tipos de raciocínio (causal/efetual) solicitarem competências e formação específicas, o raciocínio efetual exige algo mais: imaginação, espontaneidade, assunção de riscos e habilidade de vendedor⁹.

Figura 1



Raciocínio efetual: O processo

Todos os empreendedores começam com três categorias de meios: (1) Quem são – as suas características, gostos e habilidades; (2) O que sabem – a sua educação, formação, competências e experiência e, (3) Quem eles conhecem – as suas redes de relações pessoais e profissionais. Com base nestes meios os empreendedores começam a imaginar e a implementar efeitos (possibilidades) que podem ser criados com eles. Muito frequentemente começam coisas muito pequenas, apenas com os meios que estão acessíveis no imediato, passando quase diretamente para a ação, sem planeamento elaborado.

⁹ NT: Optou-se por traduzir “salesmanship” por “habilidade de vendedor”.

Ao contrário do raciocínio causal, que se manifesta através de um planeamento cuidadoso e posterior execução, o raciocínio efetual vive e respira execução. Os planos são feitos e desfeitos e revistos e reformulados diariamente através da ação e da interação com outros. No entanto, a todo o momento, há sempre uma imagem significativa que mantém a equipa unida, uma história cativante que atrai mais partes interessadas e uma jornada contínua que mapeia territórios desconhecidos. Através das suas ações, o conjunto de meios dos empreendedores efetuais e, conseqüentemente, o conjunto de efeitos possíveis mudam e são reconfigurados. Eventualmente, alguns dos efeitos emergentes fundem-se em objetivos claramente alcançáveis e desejáveis – marcos que apontam para um caminho que começa a emergir no território desconhecido.

No entanto, nas nossas salas de aula, ensinamos um processo extremamente causal aos potenciais empreendedores – a progressão sequencial da ideia para os estudos de mercado, depois para as projeções financeiras, a equipa, o plano de negócios, o financiamento, o protótipo, o mercado, e, por fim, para a saída, com a ressalva, obviamente, que ao longo do percurso ocorrem coisas inesperadas. No entanto, os empreendedores experientes sabem que a surpresa e o inesperado não são desvios. Pelo contrário, o inesperado e a surpresa são a norma, a flora e a fauna da paisagem, a partir dos quais se constrói o caminho através da selva. O inesperado é a essência da experiência de empreender e o ato de transformar o imprevisível em algo profundamente mundano é o domínio especial do empreendedor perito.

Vejamos como os dois processos funcionam no caso simples da abertura de um restaurante. Imagine um empreendedor que quer abrir um restaurante Indiano. No processo causal que nós ensinamos, tudo começaria com um estudo de mercado no setor da restauração na cidade escolhida, seguido da escolha cuidadosa do local, com base no estudo de mercado, da segmentação do mercado de uma forma relevante, da seleção dos segmentos com base em estimativas de rentabilidade, do *design* do restaurante tendo em vista os segmentos alvo, da angariação do capital necessário, da constituição da equipa e, finalmente, da implementação de estratégias

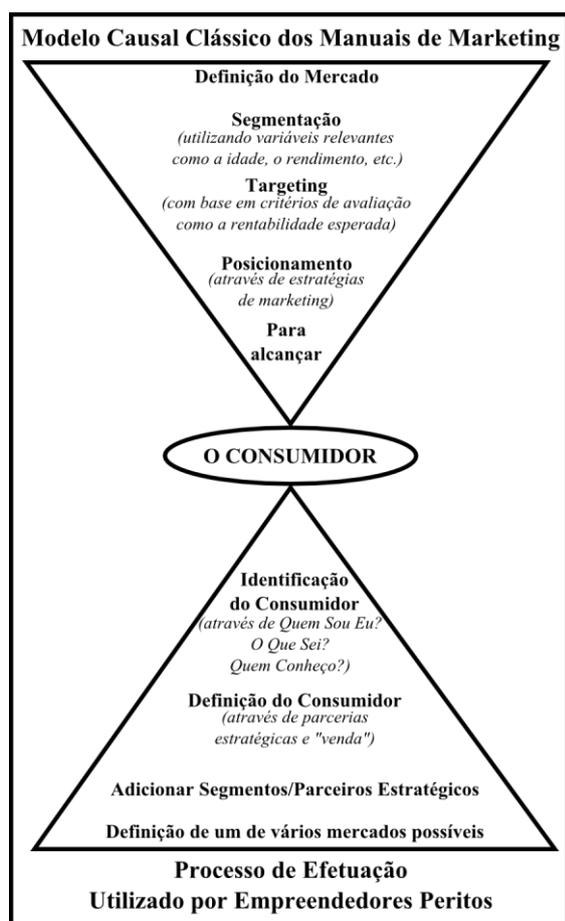
específicas e da gestão das operações diárias para tornar o seu restaurante num sucesso.

No processo efetual, tudo dependeria de quem é o empreendedor, do que sabe, e de quem conhece. Por uma questão de contextualização, vamos assumir que a empreendedora é uma boa chefe de cozinha Indiana que está a considerar iniciar um negócio independente. Supondo que ela tem muito pouco dinheiro disponível, quais são algumas das formas que ela pode utilizar para lançar a sua ideia no mercado? Quando esta situação é colocada como exercício numa aula de empreendedorismo, os alunos geralmente sugerem alternativas como concretizar uma parceria com um restaurante existente, participar em feiras ou mostras de comida étnica, a criação de um serviço de *catering* e assim por diante.

Consideremos que a opção tomada pela empreendedora foi convencer alguns dos seus amigos, que trabalham no centro da cidade, a permitir que ela levasse amostras dos seus pratos para que os seus colegas de escritório os experimentassem ao almoço. Consideremos ainda que algumas das pessoas que consomem as amostras subscrevem um serviço de almoço e que a empreendedora começa a confeccionar refeições em sua casa e a fazer entregas, pessoalmente, no local de trabalho. Eventualmente, ela poderia poupar dinheiro suficiente e alugar um local para instalar um restaurante.

No entanto, é igualmente plausível que o negócio de entregas de almoços nos escritórios não se desenvolvesse para além de uns poucos clientes iniciais, mas esses contactos poderiam permitir-lhe descobrir que, afinal, os consumidores estão interessados na sua filosofia e experiência de vida étnica, ou na cultura Indiana, ou nalgum outro aspeto da sua personalidade, competências, contactos ou interesses. Nesse caso, ela poderia decidir dar continuidade a um de vários negócios diferentes tendo por referência e ponto de partida o feedback entretanto recebido. A título de exemplo, a empreendedora poderia optar por desenvolver o seu negócio em qualquer uma das seguintes atividades económicas: ensino, entretenimento, viagens, fabricação, retalho, decoração interior, ou mesmo autoajuda e motivação!

Figura 2



A Figura 2 representa graficamente os contrastes entre o processo causal, inerente ao marketing, e o processo efetual¹⁰. São abundantes os exemplos reais dos processos efetuais no âmbito do empreendedorismo. Na verdade, os casos de efetuação atravessam e recheiam a história do empreendedorismo desde, pelo menos, o século XVIII. Nessa altura, um ceramista Inglês chamado Josiah Wedgwood apercebeu-se que a cerâmica podia ser um veículo para as aspirações de mobilidade social do povo; no século XX, o inventor Norte-Americano King Gillette começou a trabalhar a ideia de criar algo que as pessoas quisessem adquirir repetidamente e, uma manhã, enquanto se barbeava, lembrou-se das lâminas descartáveis como uma possibilidade; Tom Fatjo, um profissional respeitado em Houston,

¹⁰ É fácil de ver que deslocando o triângulo causal invertido, no topo da figura, para baixo do triângulo efetual se obtém o ciclo de vida do marketing da maioria das empresas empreendedoras. A partir do momento em que o mercado tenha sido claramente identificado e definido, podem aplicar-se os processos causais convencionais do marketing para conquistar quota de mercado e contribuir para o crescimento da empresa.

nos Estados Unidos da América, foi praticamente desafiado a fundar a empresa BFI (um gigante da recolha de resíduos urbanos) durante uma reunião para resolver os problemas que a sua comunidade estava a sofrer relativamente à eliminação do lixo; e, mais próximo do século XXI, enquanto tentava desenvolver um canal interativo por cabo, um ex-executivo da Microsoft chamado Rob Glaser apaixonou-se pelo Mosaic¹¹, e ficou determinado a dar voz à internet muda de então, através do RealNetworks; e por aí adiante.

Raciocínio efetual: Os princípios

Será que, ainda assim, tudo isto significa que estamos uma vez mais a recorrer a “histórias de guerra” que se contam “à volta da fogueira”? Acontece que todas essas histórias têm alguns princípios comuns de raciocínio que invertem os seus homólogos no raciocínio causal. Além disso, estes princípios conjugam-se perfeitamente numa lógica coerente que se trata, de facto, de uma alternativa convincente à racionalidade causal:

- Enquanto o raciocínio causal se concentra na rentabilidade esperada, o raciocínio efetual enfatiza a perda aceitável;
- Enquanto o raciocínio causal depende da análise da concorrência, o raciocínio efetual desenvolve-se em torno de parcerias estratégicas; e,
- Enquanto o raciocínio causal insiste na exploração do conhecimento pre-existente e na previsão, o raciocínio efetual salienta o aproveitamento de contingências.

O princípio da perda aceitável

Enquanto os gestores são ensinados a analisar o mercado e a escolher os segmentos alvo com maior rentabilidade esperada, os empreendedores tendem a procurar formas de chegar ao mercado com um gasto mínimo de recursos, tais como tempo, esforço e dinheiro. No caso mais extremo, o princípio da perda aceitável traduz-se no princípio de iniciar o negócio sem quaisquer recursos. Muitos dos empreendedores peritos que estudei insistiam que não realizavam qualquer estudo de mercado convencional. Pelo contrário, procuravam levar o produto ao potencial cliente mais próximo, mesmo antes do mesmo ter sido produzido.

¹¹ NT: Navegador/browser gráfico que veio a popularizar a internet.

Para citar apenas um deles, "Eu penso que começaria por apenas... ir... em vez de colocar todas as perguntas eu diria... vá e tente realizar alguma venda. Eu faria algumas... apenas algumas apreciações sobre onde eu iria – eu e os meus colegas - ou simplesmente saía e começava a vender. Eu aprenderia muito assim, sabe... que pessoas... quais seriam os obstáculos... quais seriam as dúvidas... que preços funcionariam melhor. Simplesmente PASSARIA À AÇÃO. Eu tentaria vender a máquina. Mesmo antes de a ter disponível. Eu simplesmente sairia para tentar vendê-la. Mesmo antes de começar a produção. Assim, na realidade, o meu estudo de mercado seria pôr as "mãos na massa", procurando vender o produto. Trata-se de trabalho duro, mas considero ser muito melhor do que fazer um estudo de mercado".

Ao procurar o primeiro cliente dentro do espaço mais próximo, seja em termos geográficos, da sua rede social, ou na sua área de especialização profissional, os empreendedores não ficam limitados a nenhum mercado teórico ou preconcebido ou a qualquer universo estratégico para a ideia. Pelo contrário, eles ficam abertos a quaisquer surpresas relativamente ao mercado, ou mercados, onde venham a desenvolver os seus negócios, ou mesmo relativamente aos mercados que possam vir a criar com os seus negócios. Tendo começado exatamente com o mesmo produto, os empreendedores que participaram no estudo acabaram por criar negócios em 18 indústrias completamente diferentes!

O princípio das parcerias estratégicas

Outro princípio fundamental do raciocínio efetual é que se centra no desenvolvimento de parcerias, por oposição à realização de uma análise sistemática da concorrência. Uma vez que os empreendedores tendem a iniciar o processo sem assumir que existe um mercado predeterminado para a sua ideia, qualquer análise detalhada da concorrência se apresenta como fazendo pouco sentido numa fase inicial.

Conforme um dos empreendedores explicou, "Num dado momento, na nossa empresa, exigí aos meus colaboradores que não pensassem sobre os concorrentes. Que se concentrassem apenas em fazer o seu trabalho.

Que pensassem apenas no seu trabalho.¹²" Em vez disso, os empreendedores concentram-se desde o início em desenvolver parcerias. Na verdade, o arranque ideal para um negócio nascente ter êxito parecia ser a conversão de potenciais clientes em parceiros estratégicos.

Uma vez mais, dito por um dos empreendedores, "Para realizar estudos de mercado convencionais faz-se uma recolha de informação bastante ampla, eventualmente utilizando bases de dados com contactos de potenciais clientes. Eu não faria isso. Eu direcionaria toda a minha energia para, como disse inicialmente, empresas chave, às quais faria uma "lobotomia frontal", literalmente... O desafio é, na realidade, escolher os parceiros e preparar-se antecipadamente antes que seja necessário despende um volume elevado de capital".

De facto, o princípio das parcerias estratégicas conjuga-se muito bem com o princípio da perda aceitável na concretização com níveis muito reduzidos de investimento da ideia de negócio do empreendedor. Além disso, a obtenção de pré-compromissos das principais partes interessadas ajuda a reduzir a incerteza nas etapas iniciais de criação de um negócio. Por fim, considerando que o empreendedor não está preso a nenhum mercado em particular para concretizar a sua ideia, é a rede cada vez maior de parcerias estratégicas que determina grandemente em que mercado, ou mercados, o negócio se irá eventualmente estabelecer.

O princípio do aproveitamento das contingências

O terceiro princípio de raciocínio efetual é o coração das competências do empreendedor – a capacidade de transformar algo inesperado em algo rentável.

Como um dos participantes do estudo referiu, "Eu vivo sempre de acordo com o lema: preparar – disparar – apontar. Na minha

¹² Este empreendedor acrescentou ainda, "Hoje em dia, isto já não é totalmente possível, actualmente realizamos muitos estudos de análise da concorrência." Na altura do estudo que realizei, esta era uma empresa que apresentava um volume de negócios na ordem dos 3.000 milhões de dólares. Há evidência científica que comprova que à medida que uma empresa empreendedora cresce para lá de um tamanho crítico, o raciocínio efetual tem de ser complementado e, por vezes, tem mesmo de ser substituído por modos de pensamento causal.

opinião, quando se trabalha desta forma: preparar, apontar, apontar, apontar – perde-se muito tempo e nunca se chega a ver todas as coisas boas que poderiam acontecer se, simplesmente, se executassem as coisas, deixando a pontaria para depois. Descobrimo então onde está o alvo."

As grandes empresas empreendedoras são o fruto de contingências. A sua estrutura, cultura, competências nucleares, e resistência resultam da ação dos seres humanos que se esforçaram para forjar e concretizar determinadas aspirações através da sua interação com o espaço, tempo e tecnologias próprios de onde vivem.

Por exemplo, poderíamos especular se a cerâmica Wedgwood teria sequer existido se o ceramista Josiah Wedgwood não tivesse conhecido o filósofo Thomas Bentley ou não o tivesse conseguido cativar para uma parceria que criou uma marca e uma grande empresa que dura já há dois séculos. A chave para a fortuna Wedgwood foi a constatação de que as pessoas colocam o seu dinheiro onde as suas aspirações estão, e que a cerâmica se poderia tornar um veículo de mobilidade social. Da mesma forma, no nosso tempo, os investigadores especulam o que seria hoje a Microsoft se a IBM tivesse redigido outro tipo de contrato, ou se Gary Kildahl não estivesse a pilotar o seu avião no dia em que a IBM ligou.

Apesar de tudo, não são as contingências que moldam as empresas nos exemplos apresentados. É a forma como os empreendedores aproveitaram as contingências com que se depararam que tem de constituir o cerne dos modelos de raciocínio efetual. A constatação de que nem todas as surpresas são más e que as surpresas, quer sejam boas ou más, podem ser usadas como *inputs* no processo de criação de novos negócios, diferencia o raciocínio efetual do raciocínio causal, que tende a concentrar-se em evitar surpresas tanto quanto possível.

Raciocínio efetual: A lógica

Subjacente a todos os princípios do raciocínio efetual existe uma lógica coerente que, comparativamente ao raciocínio causal, assenta num pressuposto fundamentalmente diferente sobre o futuro. O raciocínio causal é baseado na lógica: *na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo*. É por isso que, hoje em dia, académicos e

profissionais das empresas investem de forma muito significativa no desenvolvimento de modelos preditivos. O raciocínio efetual, no entanto, é baseado numa outra lógica: *na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos de o prever*.

Mas, como é que se controla um futuro imprevisível? A resposta a esta questão depende das nossas crenças sobre a origem do futuro. O futuro é sobretudo uma continuação do passado? Até que ponto pode realmente a ação humana mudar o seu curso? Apesar de o futuro ser sempre incerto, nem todas as incertezas são iguais.

Na verdade, a forma mais simples através da qual podemos modelar os diferentes tipos de incerteza é através do modelo estatístico clássico do futuro que consiste num jogo onde é atribuída uma recompensa (\$50, por exemplo) sempre que é retirada uma bola de uma determinada cor (vermelha, por exemplo) de uma urna, que contém bolas de diferentes cores.

Suponha, numa primeira situação, que a urna contém 10 bolas vermelhas e 10 bolas verdes. Neste caso, o jogador pode estimar o valor esperado em \$25 de cada vez que tira uma bola, uma vez que há uma probabilidade de 50% de ganhar os \$50. Este é o modelo de um futuro com risco, mas previsível.

Os empreendedores, bem como os restantes seres humanos em geral, têm habitualmente de viver sem o nível de previsibilidade patente na situação anterior. No jogo com que têm de lidar, a urna não tem um número predefinido de bolas de cores conhecidas. Em vez disso, a urna contém um número desconhecido de bolas, de cores também desconhecidas, mas o jogo continua o mesmo. Neste caso, a melhor estratégia para o jogador é retirar várias bolas de forma aleatória e registar cuidadosamente cada resultado, para que a distribuição de cores das bolas presente na urna possa vir a ser *descoberta*, à medida que o número de bolas retiradas aumenta. Este é o modelo de um futuro incerto, mas que pode ser aprendido, tornando-se previsível com o tempo.

A utilização da lógica causal – *na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo* – faz sentido em ambas as situações anteriores.

Mas os empreendedores optam por ver o futuro através de uma lógica efetual. Consciente, ou inconscientemente, eles agem como se acreditassem que o futuro não está "lá fora" para ser descoberto, mas que é criado através das ações dos intervenientes. Dito de outra forma, o empreendedor que utiliza a lógica efetual diz: "Seja qual for a distribuição inicial de bolas na urna, vou adquirir continuamente bolas vermelhas, inserindo-as na urna. Vou procurar outras pessoas que possuam bolas vermelhas e vou cativá-las para serem minhas parceiras e para que adicionem mais bolas vermelhas na urna. Com a passagem do tempo, haverá tantas bolas vermelhas na urna que será possível obter uma de quase todas as vezes que se retira uma bola. Por outro lado, se eu e os meus amigos e conhecidos tivermos apenas bolas verdes, vamos colocá-las na urna e, quando lá estiverem suficientes, vamos criar um novo jogo em que sejam as bolas verdes que ganhem a recompensa." Naturalmente, esta perspetiva pode expressar apenas esperanças e não realidades e, na realidade, muitos empreendedores falham. Mas o facto que persiste é que os empreendedores usam essa lógica permanentemente para tentar construir novas urnas e conceber jogos novos.

De facto, muitos dos empreendedores estudados afirmaram explicitamente que estar num mercado previsível não é uma boa ideia, uma vez que haverá sempre alguém mais esperto, ou com maior capacidade de investimento, que poderá prever melhor. Pelo contrário, estar num mercado imprevisível significa que o mercado pode ser moldado através das suas próprias decisões e ações, trabalhando em conjunto com clientes e outras partes interessadas pré-comprometidas. Juntos, eles podem aproveitar as contingências com que se deparam ao longo do caminho como parte das matérias-primas que constituem a própria urna que estão a construir.

Normalmente, os empreendedores peritos não estão no negócio das apostas ou da contagem de bolas. Em vez disso, eles estão no negócio de criar o futuro, o que implica que trabalhem em conjunto com uma ampla variedade de pessoas por longos períodos de tempo. As urnas robustas do futuro estão recheadas de relações humanas duradouras que sobrevivem a fracassos e vão criando êxitos à medida que o tempo passa¹³.

¹³ Este é um tema largamente ignorado nos programas de formação de empreendedorismo, que tendem a centrar-se nos

Incorporada numa rede de relacionamentos duradouros, a lógica efetual é particularmente útil e eficaz em domínios como a introdução de novos produtos em novos mercados. Esta área, frequentemente designada por "quadrante suicida" (ver Figura 3), é precisamente onde as técnicas convencionais do marketing são ineficazes.

Figura 3

	Mercado Existente	Mercado Novo
Produto Existente		
Produto Novo		Quadrante Suicida

Isto deve-se ao facto da lógica efetual ser dependente das pessoas, ao contrário da lógica causal que é dependente dos efeitos. Ou seja, quando um determinado efeito já foi escolhido, como seja um segmento alvo dentro de um mercado existente, as pessoas que se contrata, e com quem se estabelecem parcerias dependem do efeito que se quer criar, ou do mercado onde se quer penetrar. Pelo contrário, a lógica efetual, não assume mercados pre-existentes e parte da ideia de que os mercados que se venham a criar serão baseados nas pessoas que seja possível juntar. Na verdade, no raciocínio efetual, os mercados são essencialmente configurações estáveis, constituídas por uma massa crítica de partes interessadas, que se juntam para transformar os outputs da imaginação humana na construção e concretização de aspirações humanas através de meios económicos.

Se há algo em que empreendedores de sucesso e profissionais experientes no âmbito do empreendedorismo – banqueiros, advogados, investidores de capital de risco ou outros investidores – estão de acordo, é que identificar e liderar as pessoas certas é um

estudos de mercado, no planeamento do negócio, no financiamento e nos aspectos legais. Tanto quanto sabemos, não existem programas de formação de empreendedorismo que disponibilizem formação sobre como criar e gerir relacionamentos duradouros ou redes estáveis de partes interessadas, nem sobre como gerir o fracasso.

aspecto central na criação de um negócio duradouro. Estes empreendedores sabem que as pessoas "certas" não estão no mercado de trabalho à espera dos empregos e incentivos que os empreendedores lhes podem oferecer. Em vez disso, estas pessoas precisam de sentir emocionalmente que os objetivos do projeto também lhes pertencem, e só podem ser incentivadas pela crença de que os efeitos a criar virão a incorporar as suas mais profundas paixões e aspirações, para além de que lhes permitirá, simultaneamente, alcançar todo o seu potencial.

No entanto, os grandes empreendedores aperceberam-se de algo mais sobre o papel central das pessoas na "construção da urna". Utilizando a lógica efetual, eles compreenderam também que não podem ficar permanentemente à espera de encontrar as pessoas "certas". Para além de tentarem continuamente atrair as pessoas "certas", eles aprendem a cuidar e a desenvolver essas pessoas no seio das suas equipas. Como Josiah Wedgwood escreveu: "Nós temos que criar artistas a partir de meros homens." Mais recentemente, os fundadores da AES Corp, uma empresa multimilionária do setor da energia elétrica, com operações em dezenas de países em todo o mundo, referiram o seguinte: "[Trabalhar nesta empresa] é divertido porque as pessoas estão totalmente envolvidas. Têm responsabilidade total pelas decisões que tomam. Têm de responder pelos resultados alcançados. O que eles fazem a cada dia é importante para a empresa, e é importante para as comunidades onde desenvolvemos a nossa atividade."

Há, no entanto, um corolário negro relativamente ao uso da lógica efetual na atividade empreendedora. Os empreendedores e os seus parceiros, ao utilizar esta lógica para criar produtos e mercados, ao não assumirem objetivos ou efeitos específicos pre-existentes, e permitindo que estes possam emergir ao longo do processo, podem também acabar por criar efeitos prejudiciais e problemáticos para a sociedade em que vivem. Os efeitos que criam, podem refletir tanto a sua vontade e aspirações, como a ignorância e ambição desmedida das pessoas que participam na criação das novas urnas e jogos do futuro. O facto de estarmos conscientes da existência do raciocínio efetual deve alertar-nos, de forma mais contundente, para o papel dos empreendedores e do sistema

de mercado na formação do nosso futuro enquanto espécie, e não meramente enquanto fatores do PIB.

A criação da U-Haul: Um exemplo da lógica efetual

Em 1945, recém-casado, e com pouco mais do que \$5.000, Leonard Shoen iniciou o seu próprio percurso efetual, que conduziu à criação da U-Haul.

No final do ano de 1949 era possível alugar um atrelado para realizar uma viagem só de ida, de uma cidade para outra, na maior parte do território dos Estados Unidos da América. Ao examinarmos o seu percurso, percebemos que este feito não teria sido possível a não ser através do recurso a um raciocínio efetual.

De facto, quando desafiamos estudantes a redigir um plano de negócio para o projeto de Leonard Schoen (utilizando processos causais), eles concluem sistematicamente que o plano é inviável financeira e psicologicamente, uma vez que requer um investimento muito grande e de risco elevado, sobretudo considerando que a maioria do capital investido seria aplicado em ativos de valor reduzido, como sejam as viaturas e o aluguer dos espaços em que está instalado. Por outro lado, a logística associada ao crescimento tão acelerado, que Schoen conseguiu imprimir a partir de uma escala inicial reduzida, confunde a capacidade analítica dos melhores pensadores causais. Um último argumento que, na opinião dos alunos, determina definitivamente a inviabilidade deste projeto, é a completa ausência de barreiras à entrada de imitadores com elevada capacidade de investimento, assim que o conceito seja comprovado em pequena escala.

No entanto, Shoen não realizou nenhum estudo de mercado sofisticado, nem previsões detalhadas, nem mesmo qualquer operação de financiamento do negócio, no sentido em que hoje em dia é habitual fazer-se. Em vez disso, recorrendo a meios efetuais (quem ele era, o que ele sabia, e quem ele conhecia), ele lançou-se e agiu, criando o mercado à medida que fazia crescer o negócio. Como ele próprio diz, "Considerando que a minha fortuna pessoal mal chegava para pagar a entrada de uma casa nova e mobilá-la, e sabendo que optando por esta via estaríamos a minar o nosso futuro, optámos por iniciar uma vida nómada, colocando os nossos pertences num

atrelado, vivendo entre as casas dos sogros e de outros parentes durante um período de seis meses. Trabalhei como barbeiro a tempo parcial e fui comprando atrelados, com as características que julgava serem necessárias para posteriormente alugar, junto de quem os tivesse e os quisesse vender a um preço que me parecesse certo na altura. No outono de 1945 já estava tão envolvido economicamente no negócio do aluguer de atrelados que, das duas uma, ou dava certo, ou perdia tudo de uma só vez."

Naquele momento mudou-se com a sua esposa, Anna Maria Carty Shoen, e filho, para o rancho Carty, em Ridgefield, Washington. Foi a partir deste local, com a ajuda da família Carty, que a família Schoen fabricou, no outono de 1945, os seus primeiros reboques, pintados de laranja vivo com a inscrição evocativa "U-Haul" de ambos os lados, utilizando a garagem dos automóveis (que servia também de leitaria) como a sua primeira fábrica.

Posteriormente, Schoen ofereceu os primeiros reboques às pessoas que os alugaram para se mudarem, tendo em mente que estes pudessem vir a estabelecer pontos de aluguer da U-Haul nas cidades onde se estavam a estabelecer. Comprou reboques e carrinhas e vendeu-as a empregados, parentes, amigos e investidores, que os concessionavam depois à empresa AMERCO, a empresa-mãe da U-Haul, que, por sua vez, geria a frota partilhando os resultados entre todos. Estabeleceu contratos com cadeias de abastecimento de combustível, com cobertura nacional, tendo em vista a utilização dos espaços desocupados nas estações de serviço como estacionamento, e escritório dos vários pontos de aluguer da U-Haul.

Em conjunto, esta vasta rede de partes interessadas formou uma substancial barreira à entrada de qualquer imitador, que teria de arriscar um investimento muito elevado para poder competir. O esforço publicitário limitou-se apenas às Páginas Amarelas e ao súbito, e surpreendente, aparecimento de um número crescente de carrinhas pintadas de forma inconfundível a circular nas autoestradas dos Estados Unidos da América.

A U-Haul podia ter falhado em qualquer momento, mas o contratempo financeiro não teria sido uma catástrofe, uma vez que os investimentos estavam espalhados por uma

vasta rede de partes interessadas. Esta constatação leva-nos à principal implicação do raciocínio efetual para o sucesso ou fracasso dos projetos empreendedores.

O raciocínio efetual não aumenta necessariamente a probabilidade de sucesso de um novo negócio, mas reduz os custos do fracasso por permitir que o fracasso ocorra mais cedo e com níveis menores de investimento.

Então, o que faz com que os empreendedores sejam empreendedores?

Os empreendedores são empreendedores, por oposição a pensarem de forma administrativa ou estratégica, porque pensam efetualmente; eles acreditam num futuro ainda por criar, que pode ser substancialmente moldado através da ação humana; e estão cientes de que, na medida em que a ação humana pode controlar o futuro, não é necessário gastar energia a realizar previsões. De facto, considerando que, até certo ponto, o futuro é moldado pela ação humana, não serve de muito tentar realizar previsões - é muito mais útil compreender e trabalhar com as pessoas que estão envolvidas nas decisões e nas ações que fazem com que o futuro aconteça.