

# TIRE SUA IDEIA DO PAPEL - EFFECTUATION

MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO

© 2021. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

**Informações e contatos**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – 70.200-645 – Brasília / DF

Telefone: (61) 0800 570 0800

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

E-mail: [educacaoempreendedora@sebrae.com.br](mailto:educacaoempreendedora@sebrae.com.br)

Site: [www.sebrae.com.br/educacaoempreendedora](http://www.sebrae.com.br/educacaoempreendedora)

**Presidente do Conselho Deliberativo**

José Roberto Tadros

**Diretor-Presidente**

Carlos Carmo Andrade Melles

**Diretor-Técnico**

Bruno Quick Lourenço de Lima

**Diretor de Administração e Finanças**

Eduardo Diogo

**Unidade de Cultura Empreendedora**

**Gerente** : Janio Macedo

**Gerente-Adjunta**: Flávia Azevedo

**Coordenação Nacional**: Luana Carulla

**Equipe Técnica**

Higor dos Santos Santana

**Consultor Conteudista**

Marcelo Cunha de Miranda Carvalho

**Consultora Educacional**

Maria Luiza Rodrigues Ferreira do Valle

**Editoração e Diagramação**

Brendo de Almeida dos Santos

**Capa**

Giovane Carlos

**Revisão Ortográfica**

Silvânia Cruz

# **TIRE SUA IDEIA DO PAPEL - EFFECTUATION**

Manual de Orientações para Aplicação

Sebrae

Brasília-DF

2021

# Sumário

<a href="#">Conteúdo.....</a>	<a href="#">06</a>
<a href="#">Plano de Aplicação Geral.....</a>	<a href="#">06</a>
<a href="#">Plano de Aplicação Detalhado.....</a>	<a href="#">07</a>
<a href="#">Atividade 1 – Boas-vindas .....</a>	<a href="#">07</a>
<a href="#">Atividade 2 – O caso de sucesso de Zica Assis .....</a>	<a href="#">08</a>
<a href="#">Atividade 3 – O que é Effectuation (É fé quem?) .....</a>	<a href="#">09</a>
<a href="#">Atividade 4 – Effectue-se.....</a>	<a href="#">14</a>
<a href="#">Fechamento da Oficina.....</a>	<a href="#">15</a>
<a href="#">Bibliografia e Sugestões de Suporte à Aprendizagem.....</a>	<a href="#">16</a>
<a href="#">Sites.....</a>	<a href="#">16</a>
<a href="#">Vídeos.....</a>	<a href="#">16</a>
<a href="#">Anexos e Textos de Apoio.....</a>	<a href="#">18</a>
<a href="#">Anexo 1 - <i>Effectuation Grid</i>.....</a>	<a href="#">18</a>

## Apresentação

O mundo está mais rápido. Os baby boomers, geração das pessoas que nasceram entre 1945 e 1964, gabam-se de ter construído o mundo como é a partir de disciplina, perseverança, empenho e “cada um saber o seu lugar”. O maior orgulho deles era bradar em seus grupos que trabalhavam há 50 anos na mesma empresa, estavam no mesmo relacionamento há 65 anos e moravam no mesmo lugar e faziam as mesmas coisas por mais de meio século de vida.

Notícias precisavam ser apreendidas, processadas e impressas em jornais para que as pessoas pudessem saber o que acontecia no mundo. Mas o mundo mudou. O avanço da tecnologia e da comunicação fizeram o mundo ser cada vez mais conectado. Hoje, centenas de espectadores evidenciam e multiplicam acontecimentos em tempo real com tamanha facilidade que, muitas vezes, parece difícil saber se o que está sendo multiplicado é verdadeiro ou falso.

Tudo está mais rápido, mais inteligente, **imprevisível**. E o reflexo disso no mundo dos negócios é evidente.

As antigas práticas de gestão das empresas valiam-se de extensas pesquisas de mercado, enormes estratégias de mercado desenvolvidas para 3, 5, 10, 20 anos. Planejamento e controle eram as ferramentas que garantiam o sucesso em um futuro que parecia ter um único caminho para ser atingido.

Hoje, jovens abaixo de vinte anos criam sites, redes e aplicativos que ganham milhões de usuários em poucos meses e quebram a lógica de prestação de serviços com a qual o mundo já estava acostumado a lidar. Os taxistas, por exemplo, são uma evidência desses tempos de mudança. Um serviço milenar de carruagens e depois táxis é profundamente impactado por um aplicativo que permite que qualquer pessoa que tenha um carro e uma licença possa prestar o mesmo serviço em um prazo irrisório.

A lógica de funcionamento do mundo é desafiada todos os dias. Cenários futuros não podem mais ser previstos. Mudanças sociais e tecnológicas desconhecidas podem, em questão de poucos anos, modificar o comportamento de uma nação inteira. Portanto, a lógica de gestão dos negócios também evolui, trazendo novos entendimentos, posturas e modelos que se mostram mais eficientes em tempos em que nada é certo.

O modelo *Effectuation* é um deles. Esse modelo defende que tentar prever o futuro é uma besteira, e que os empreendedores devem munir-se de percepção, adaptação e jogar com as cartas que têm na mão, em vez de investir tempo e dinheiro em planos para um futuro que pode chegar de uma forma imprevisível ou nem mesmo chegar.

Conheça essa incrível metodologia nesta oficina e prepare-se para tirar a sua ideia do papel!

## Conteúdo

A oficina **Tire sua Ideia do Papel – Effectuation** apresenta os elementos-chave do modelo criado pela professora Saras Sarasvathy e reforça o entendimento com um exercício reflexivo que o ajudará a tirar a sua ideia do papel.

Ela está organizada em um único encontro de duas horas que devem ser executadas em sequência. Por ter uma pequena duração não há previsão de intervalos entre as atividades. No final deste material existe um anexo que deve ser impresso com antecedência para ser utilizado na atividade 3 desta oficina. É necessário você, educador ou educadora, fazer uma impressão para cada participante da oficina.

A oficina está dividida da seguinte forma:

- **Boas-vindas:** Recepção, apresentação e boas-vindas aos alunos.
- **O caso de sucesso de Zica Assis:** Uma história de sucesso de uma empreendedora que, sem saber, valeu-se do effectuation para transformar sua ideia em uma potência da área de beleza.
- **O que é Effectuation (É fê quem???)**: Exposição sobre a teoria do effectuation, seus critérios e princípios.
- **Effectue-se:** Exercício de reforço, cuja matéria-prima será a ideia, o negócio, o produto, o serviço ou o empreendimento dos participantes.
- **Fechamento:** Encerramento da Oficina.

## Plano de Aplicação Geral

Tire sua Ideia do Papel - Effectuation	
Resumo	A oficina <b>Tire sua Ideia do Papel – Effectuation</b> traz os conceitos e princípios do modelo criado por Saras Sarasvathy sobre comportamento empreendedor e um exercício para fixação do conceito.
Objetivo	<p>Nesta oficina pretende-se trabalhar as seguintes competências:</p> <p><b>Cognitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Conhecer a <i>Metodologia Effectuation</i> para criação de um negócio.</li></ul> <p><b>Atitudinal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Perceber a importância e lógica de funcionamento desse novo modelo de negócio;</li><li>○ Participar de um exercício sobre <i>effectuation</i>.</li></ul> <p><b>Operacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Executar as atividades propostas, aplicando o conteúdo trabalhado na oficina.</li></ul>
Estratégias de Aprendizagem	Conteúdo Expositivo, Exercício de Fixação e Projeção de Slides

Atividade	Tempo	Estratégias	Materiais
Boas-vindas	10'	Exposição dialogada e Projeção de Slides	Slide 1
O caso de sucesso de Zica Assis	10'	Exposição Dialogada e Projeção de Slides	Slides 2 a 7
O que é <i>Effectuation</i> (É fe quem???)	30'	Exposição Dialogada e Projeção de Slides	Slides 8 a 14
Effectue-se	60'	Exposição Dialogada, Projeção de Slides e Exercício de Fixação	Slide 15 30 cópias do Anexo 1 – <i>Effectuation</i> Grid
Fechamento da Oficina	10'	Exposição Dialogada	-

**Obs:** Os materiais e o tempo foram programados para uma oficina com no máximo 30 alunos. Um número maior ou menor de participantes pode alterar a demanda de materiais e o uso do tempo.

## Plano de Aplicação Detalhado

### Atividade 1 - Boas-vindas

**Objetivo:** Recepcionar e promover a apresentação dos participantes.

**Tempo:** 10 minutos.

**Recursos:** Projeção do Slide 1.

- Deixe projetado o **Slide 1**.
  - Dê as boas-vindas a todos os alunos de forma amigável e acolhedora.
  - Diga que está satisfeito por participar desta turma e que nessas próximas duas horas trataremos de um tema muito interessante e útil para empreendedores atuais e potenciais, o *effectuation*.
  - Peça que cada aluno fale rapidamente sobre si:
    - ◊ seu nome ;
    - ◊ o que faz (se for estudante escola que estuda, qual curso faz, em que nível está, etc) ;
    - ◊ o que o trouxe até aqui hoje, porque quis participar desta oficina sobre *Effectuation*.
  - Garanta que cada aluno tenha seu espaço e administre o tempo para que cada apresentação não ultrapasse 30 segundos.
  - Depois dos alunos, faça também a sua apresentação, dizendo seu nome, o que faz e, principalmente, o que o leva a ministrar essa oficina específica.
  - Findas as apresentações, dê boas-vindas de novo e parabeneze a todos por estarem aqui. A mera presença de cada um indica um desejo de melhorar as

coisas e mudar o mundo, e isso já é um grande começo.

- Diga a todos que o mundo está cada vez mais rápido, inteligente e imprevisível. Os negócios, como todas as áreas da sociedade, têm sofrido mudanças e se adaptado da melhor maneira possível.
- Sob o aspecto da inteligência de gestão, novos conceitos e modelos têm surgido e se mostram cada vez mais eficientes que os bons e velhos planos de negócio, estudo de mercado e planejamentos estratégicos.
- O *effectuation* é um desses modelos e é sobre isso que vamos falar hoje.

## Atividade 2 - O caso de sucesso de Zica Assis

**Objetivo:** Sensibilizar os alunos para o conceito a partir de um case de sucesso.

**Tempo:** 10 minutos.

**Recursos:** Projeção de Slides 2 a 7.

**Atenção educador ou educadora:** Esta primeira atividade preza pela irreverência. As imagens mostradas no slides de apresentação não representam as mesmas da narração. No slide 3, por exemplo, mostra uma foto de uma família de descendência asiática e num número diferente de 13. As informações apresentadas são verídicas, mas a narração é descontraída. Perceba que a linguagem é neutra e não diz o gênero da personagem. Tudo isso para construir suspense e evitar que as pessoas saibam de quem se está falando até a revelação final.

- Diga aos alunos que começaremos essa oficina com uma história, sobre uma pessoa e que, ao final, se alguém a conhecer, deve dizer quem é. Projete o **Slide 2**, dizendo que este é um conto para aquecer os corações.
- Projete o **Slide 3** e comece a narrativa: nossa personagem nasceu em uma família simples. Seus pais tiveram a missão de criar 13 filhos.
- Projete o **Slide 4** e prossiga: apesar das dificuldades, em seu lar reinava o amor e a união. Desde os nove anos, atuou como babá, faxineira e doméstica e, para aumentar a renda, trabalhava com vendas. Era uma empreendedora, em sua essência. Visitava as fábricas dos produtos que vendia para saber mais sobre sua qualidade e origem e, assim, atender melhor os clientes.
- Projete o **Slide 5** e continue: quando jovem, enfrentou o preconceito por ter cabelos crespos, rebeldes e volumosos. Para ser aceita no mercado de trabalho, alisou os cabelos, mas vivia triste: ter cabelos naturalmente bonitos era seu maior sonho.
- Aos 21 anos, fez um curso de cabeleireiro e se apaixonou pela profissão. Foi quando decidiu criar um produto para resolver o problema dos seus cabelos. Combinou várias substâncias químicas [que ela chamava de “pozinhos”], realizou experiências nos próprios cabelos e nos familiares. Foram anos de provas sem sucesso, queda de cabelos, reclamações do marido e, ainda assim, ela se



mantinha determinada.

- Após dez anos de testes, ela caminhava pela comunidade onde morava, quando uma prima elogiou seus cabelos. Então, percebeu que havia acertado. Entusiasmada, aperfeiçoou o produto, chamado “Super Relaxante”, registrou a patente e partiu para uma nova etapa: abrir um salão de beleza e compartilhar essa descoberta.
- Projete o **Slide 6** e siga em frente: para abrir o negócio, precisou da ajuda de pessoas próximas. Convenceu o marido a vender o único bem da família, um Fusca, por R\$ 3.000. Essa quantia foi investida na empresa e ela convidou mais dois sócios: seu irmão e uma amiga.
- Em três meses, já às 5 horas da manhã, formavam-se filas na porta do pequeno salão. As pessoas buscavam, além de um cabelo natural e bonito, oportunidades e a realização de planos pessoais. Hoje, ela é uma mulher bem-sucedida e considerada uma empresária de destaque.
- Pergunte se sabem quem ela é. Ouça as respostas.
- Se alguém souber, dê os parabéns. Projete o **Slide 7** e mostre de quem estamos falando.
- Zica Assis, uma das fundadoras do Instituto Beleza Natural, superou várias barreiras para conquistar seus sonhos e ajudar a resgatar a autoestima de suas clientes, especialmente mulheres de classes sociais menos favorecidas.
- Contar essa história tem um propósito e total relação com o que vamos trabalhar hoje: **Effectuation**.

### Atividade 3 - O que é Effectuation (É fê quem???)

**Objetivo:** Apresentar o modelo e os princípios do Effectuation, fazendo relações com a história apresentada.

**Tempo:** 30 minutos.

**Recursos:** Projeção de slides.

- Pergunte à turma quem já imaginou ter seu próprio negócio ou quem já pensou que poderia desenvolver algum tipo de negócio, aplicativo, empresa, grupo, produto ou qualquer coisa nesse sentido. Aguarde as respostas.
- Pergunte para os que se manifestaram se algum deles começaria da mesma forma que a Zica começou. Ouça as respostas.
- Agora pergunte qual foi a fórmula que Zica usou para começar seu negócio. Ela sabia que tinha um produto que todos queriam. Ela desenvolveu esse produto com o tempo e sabia que muitas outras pessoas gostariam dele. Ele

tinha algo que todos queriam, mas ela não sabia como fazer disso um negócio.

- Afinal, como ela começou?
- Ouça as respostas, projete o **Slide 8** e conclua, dizendo que a história dela, como a de milhares de pessoas que querem tirar sua ideia do papel, começou com 3 perguntas: Quem você é, o que você sabe fazer e quem você conhece.
- Diferente do que se pratica, ela não estudou seu mercado, não fez plano de negócios, não estudou profundamente nichos de mercado, vendas ou nada do tipo. Ela deu o primeiro passo com o que tinha, buscando alguma coisa que desejava.
- Essa postura, ou *mindset*, traduz o que chamamos de *Effectuation*.
- É fê quem?
- **O que é o Effectuation?** – Esse modelo desenvolvido pela indiana Saras Sarasvathy, professora da Universidade de Virgínia, é uma das principais referências no campo de empreendedorismo da atualidade.
- Pelo seu modelo, o empreendedor é uma pessoa com uma forma particular de ver o mundo. Projete o **Slide 9**.
- O pensamento causal é do tipo “causa e efeito”. É um arranjo lógico, em que pensamos que cada ação gera uma consequência, e assim por diante. Dessa forma, se fizermos um planejamento estruturado, mantendo a atenção em determinados pontos críticos e montarmos um plano de ação estruturado, ele vai nos levar aonde queremos chegar, porque nossas ações vão gerar uma consequência lógica para o negócio.
- O pensamento Effectual (não tem uma tradução ainda oficial em português) não se preocupa em identificar as melhores ações para se criar as melhores consequência. Ele procura manter as opções abertas e atenção dividida para as mudanças que ocorrem rápido demais e, com isso, adaptar-se passo a passo para um objetivo maior.
- Enquanto o Pensamento Causal cria um plano com a lógica de onde estamos e aonde queremos chegar”, o Pensamento Effectual só se preocupa com o ponto inicial. O fim não é claro. É um tabuleiro em que, quanto mais você avança, mais “casas” surgem. O que não está no campo de visão do empreendedor pode mudar e alterar o plano no meio do caminho e isso é normal. Ele não sabe o que vai acontecer daqui a cinco anos, daqui a cinco meses ou daqui a cinco semanas.
- Soa estranho não se planejar muito para o futuro. É até, de certa forma contraintuitivo, nós, filhos daqueles que construíram a previdência social no nosso país, pensarmos assim. Mas, por um outro lado, em um mundo imprevisível, onde mudanças drásticas no comportamento de consumo das pessoas muda radicalmente em poucos anos, o pensamento effectual faz bem

mais sentido.

- O celular, por exemplo, surgiu há poucos anos, e nesse curto período já se tornou uma ferramenta quase indispensável para grande parte da população mundial. Da mesma forma, as redes sociais, vendas online, marketing digital e a própria internet são mudanças profundas e radicais que modificam a dinâmica social. Se você imaginar que a TV levou mais de 50 anos para se estabelecer como um canal de comunicação em massa, enquanto o Youtube e o Facebook levaram pouco mais de 10 anos, e então, já não soa tão estranho assim.

- Esse modelo tem 5 princípios fundamentais. Projete os **Slides 10 a 15**, à medida que for explicando cada um deles:

- ◊ **Pássaro na mão (comece com o que tem):** ao iniciar seu projeto, você deve fazer as seguintes perguntas a si mesmo: “Quem eu sou? O que eu sei fazer? Quais são os meus talentos? O que eu sei fazer bem feito e de forma simples?” Quantas vezes você parou um projeto antes de começar, ou antes da hora, porque não tinha conhecimento técnico suficiente, dinheiro, lugar ou qualquer outra coisa que o mantivesse preso? Empreender pede que você execute logo seus projetos a partir do que você tem disponível na mão, agora, ao seu alcance.

- ◊ **Perdas aceitáveis:** tenha em mente até onde você pode ir, o que está disposto a perder e aceite que algumas coisas podem não dar certo e talvez algumas coisas precisaram ficar para trás. Defina uma faixa de perdas toleráveis, inclusive, financeiras. Defina até onde pode ir sem prejudicar os seus sonhos. O que e o quanto está disposto a perder, caso as coisas deem errado.

- ◊ **Colcha de retalhos (forme parcerias e explore as possibilidades):** a sua ideia original pode ser a base do seu projeto, mas ela deve ser aprimorada por meio de pessoas que possam ajudá-lo (colegas, parentes e amigos). Juntar-se a pessoas dispostas a ajudar é uma prática saudável e pode ser útil na concretização do seu projeto de vida. Além do mais o mundo é muito grande. Novidades vêm de todos os lados, e situações que você não imagina podem trazer benefícios que jamais teria sido capaz de imaginar.

- ◊ **Limonada (lide com as contingências):** o que você faz diante dos imprevistos? Mesmo planejando, estamos sujeitos aos imprevistos. No *effectuation* você deve aprender com eles e considerá-los como parte do aprimoramento do seu projeto de vida. Quando eles acontecem devemos ter flexibilidade para analisar a situação procurar vencer os desafios com o que tivermos em mãos, utilizando os recursos da melhor maneira possível. No fundo, não se acredita em fracasso, porque não havia um grande plano original. O projeto vai acontecendo, um passo de cada vez, e cada momento se apresenta com possibilidades. Lide com isso sem nenhum apego e com vistas à adaptação e ao futuro. O mundo é sempre um mar de possibilidades.

- ◊ **Piloto no avião (o futuro é imprevisível):** um dos pontos mais fantásticos do modelo de Sarasvathy é como uma pessoa causal e effectual vê o futuro. Uma pessoa causal pensa que o futuro é um caminho que pode ser trilhado e se programa e define o que vai fazer. Já a effectual pensa que o futuro não pode ser controlado nem previsto, portanto é criado dia após dia. Pensar que se pode prever o futuro é uma ilusão. Quando você não pode prever o futuro, você aprende a controlá-lo. Isso significa focar apenas naquilo que você pode controlar, potencializando as chances de alcançar melhores resultados. Um passo de cada vez, até que o futuro se torna presente, o presente se torna passado e o próximo passo é dado em direção ao futuro. Controle, não preveja.
- Pergunte aos alunos o que pensam sobre esses 5 princípios e se faz sentido para eles esse modelo. Ouça as respostas sem interferir.
  - ◊ Para reforçar o conceito, repita o exemplo do professor ou professora que usa a cozinha como analogia. Segundo a lógica causal, se quiser cozinhar, é preciso primeiro escolher o prato, depois comprar os ingredientes e instrumentos necessários e então acender o fogão.
  - ◊ O outro jeito é ver o que tem na geladeira e pensar no que dá para fazer. Se a pessoa não souber nada sobre cozinhar – ou seja, se não souber nem o básico sobre como montar um negócio –, as chances de dar errado são altas.
  - ◊ Se souber um pouco sobre o assunto, vai conseguir fazer o que queria. Pode não ser exatamente do jeito que imaginou e pode exigir mudanças, mas será algo diferente. E só usou os ingredientes que já tinha em casa.
  - ◊ “Não se trata de aumentar as chances de sucesso, mas de diminuir o custo do fracasso para que você possa tentar muitas vezes”, resumiu. “E se você tiver sucesso, há uma boa chance de ter criado algo novo.”
- A própria autora exerceu o *effectuation* quando estava desenvolvendo sua teoria sem saber enquanto fazia pós-graduação na instituição Carnegie Mellon.
- Ela era orientada por Herbert Simon, vencedor do prêmio Nobel de Economia, e tinha um projeto de tese ambicioso: entrevistar empreendedores bem sucedidos e entender como eles encaravam problemas.
- Vinte e sete deles – pessoas com mais de 15 anos de experiência que tinham fundado diversas empresas e aberto o capital de pelo menos uma – aceitaram participar da pesquisa, que envolvia entrevistas, um case de estudo de uma startup e uma série de decisões hipotéticas que precisavam ser tomadas.
- Sarasvathy descobriu que eles eram ótimos de improviso, sabiam lidar com

surpresas, tinham objetivos que permitiam flexibilidade e estavam sempre usando seus recursos de maneira criativa. Basicamente, sabiam fazer as coisas acontecerem.

- As descobertas viraram um livro *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, em que a autora explica teoria e técnicas em ambientes de controle não preditivo, e passaram a ser refinadas e difundidas pelo mundo.
- “Algumas teorias dizem que empreendedores são, de algum jeito, diferentes de nós”, disse ela em uma TEDx Talk, em 2010. “Minha teoria é que excelentes empreendedores não começam com ideias brilhantes ou insights e previsões extraordinárias. Eles começam como eu ou você poderíamos começar: com quem são, o que sabem e quem conhecem.”
- Para finalizar, retorne ao exemplo da Zica Assis:
  - ◇ Zica Assis não achava produtos para cabelos crespos no mercado — resolveu, então, criar uma linha de produtos. Sua sócia, Leila Velez, havia trabalhado como atendente do McDonald’s, uma vivência que trouxe para a Beleza Natural um processo inovador de realização dos seus serviços, semelhante a uma linha de montagem, com atendimento encantador e rígidos padrões de qualidade. Hoje, a Beleza Natural é uma rede especializada em cabelos crespos com unidades no Brasil e no exterior. Qual o princípio utilizado? As empreendedoras souberam juntar aquilo que sabiam fazer ao aplicar em seu negócio de beleza processos aprendidos no McDonald’s. Foi uma analogia improvável (Pássaro na mão e Colcha de retalhos).
- O modelo de *effectuation* é muito conhecido e difundido atualmente por sua adaptabilidade e acessibilidade. Mas lembre-se também que nasceu fruto de um estudo sério com empreendedores experientes e bem sucedidos.
- Há várias maneiras para descobrir se o seu modelo mental é causal ou effectual.
  - ◇ Um método simples é pedir feedback e ver o que dizem sobre você.
  - ◇ Outro jeito é autoconhecimento. Quando seu plano inicial precisa ser alterado, você discute, tem apego ao que pensou no início? Ou não se incomoda tanto – até fica animado – com a chance de fazer algo novo?
  - ◇ Um terceiro jeito é listar seus últimos projetos que, no meio do caminho, passaram por mudanças. Quando isso ocorreu, você parou tudo, voltou ao início e criou outro plano? Ou foi flexível e mudou o rumo do projeto?
- Portanto, não espere mais: Effectue-se!

## Atividade 4 - *Effectue-se*

**Objetivo:** Reforçar o entendimento *effectuation* através de um exercício.

**Tempo:** 60 minutos.

**Recursos:** Projeção de Slides e Anexo 1 – *Effectuation Grid*.

- Imprima antecipadamente 1 cópia do Anexo 1 e entregue para cada um dos participantes.
  - Diga a todos que irão reforçar o entendimento sobre o modelo de *effectuation* a partir de um exercício.
  - Através dessa atividade, que com a prática se tornará um hábito, você poderá tomar decisões com mais confiança, ter uma visão ampla dos recursos disponíveis e traçar objetivos.
  - Lembre a eles o começo da oficina, quando você perguntou se alguém já teve vontade de abrir um negócio, teve alguma ideia para realizar ou construir algo de valor ou sentiu alguma inclinação para empreender em qualquer aspecto que fosse.
  - Diga que farão um exercício sobre *effectuation*, a partir da ideia que tiveram.
  - Informe que aqueles alunos que não têm uma ideia para trabalhar podem utilizar algum projeto, mudança que querem empreender em suas vidas ou a melhoria de algo de que participa. O mais importante é compreender o princípio e os passos para se utilizar o *effectuation*.
  - Projete o **Slide 15** e peça-lhes que utilizem o formulário que receberam.
  - Explique: “Para que entendam, faremos uma primeira rodada a partir da história de Zica Assis, mostrando como suas atitudes, mesmo sem a devida consciência, seguiram os passos e princípios do *effectuation*”.
- ◊ **Pássaro na mão:** Zica tinha habilidades para atuar como cabeleireira. Era boa vendedora. Tinha disposição para trabalhar
  - ◊ **Perdas aceitáveis:** tinha suas matérias-primas, vendeu o fusca do marido e fez vários experimentos nos seus cabelos e de seus familiares.
  - ◊ **Colcha de retalhos:** seu primeiro produto foi um tratamento relaxante capilar, mas depois abriu um salão que oferecia esse tratamento, além de vários outros produtos e serviços. Chamou seu irmão, uma amiga para serem sócios do primeiro salão e pagou o investimento inicial com a venda do carro do marido.
  - ◊ **Limonada:** desde o começo sabia que queria desenvolver o produto, mas percebia que ele não era bom o suficiente. Foram várias tentativas frustradas por três anos até encontrar a fórmula adequada. Nesse

tempo, mudou os reagentes e o processo muitas vezes.

♦ **Piloto no avião:** primeiro desenvolveu sua fórmula; depois, viu a oportunidade de abrir o salão. Quando sua clientela havia crescido e viu as filas na entrada pensou que poderia expandir para uma franquia, além de ter hoje e-commerce disponível. Tornou-se uma marca, mesmo não sendo esse o plano original da empreendedora.

- Agora, com esse exemplo, peça que cada um preencha o seu grid, baseado na sua ideia, vontade, negócio ou empreendimento atual. Pode ser que algumas das perguntas ou colunas não façam sentido de imediato e pode ser que demandem alguma reflexão, mas peça que preencham da melhor forma possível, pensando o quanto isso pode ajudar a cada um a tirar a ideia do papel. Informe que terão 30 minutos para realizar essa programação.
- Aguarde o preenchimento do formulário e acompanhe o desenvolvimento dos alunos, auxiliando-os, sempre que necessário.
- Findo o tempo para o exercício, solicite que façam uma rápida apresentação de seu quadro uns para os outros. Cada aluno terá 1 minuto para apresentar seu grid.
- Agradeça e parabeneze a todos pelo empenho e trabalho. Teça alguns elogios ao grupo, evidenciando as boas atividades.

## Fechamento da Oficina

**Objetivo:** Encerrar a oficina.

**Tempo:** 10 minutos.

**Recursos:** Nenhum.

- Diga que você espera tê-los ajudado na compreensão do modelo de *effectuation* e, direta ou indiretamente, tê-los ajudado a tirar sua ideia do papel.
- Solicite que cada participante diga em uma palavra o que está levando desse encontro.
- Ouça os comentários com atenção, sem complementar nada.
- Agradeça a todos e encerre a oficina.

## Bibliografia e Sugestões de Suporte à Aprendizagem

SEBRAE, Disciplina de Empreendedorismo – Manual do Professor: Brasília, 2016.

SEBRAE, Disciplina de Empreendedorismo e Inovação– Guia do Professor: Brasília, 2017.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

DOLABELA, Fernando. Pedagogia Empreendedora. São Paulo: Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GARY BLANK, Steven. Do sonho à realização em 4 passos: estratégias para a criação de empresas de sucesso. Ed. Evora, 2012. 368 p.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. Game Storming: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012. 284 p. : Il.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. Confiança Criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias. São Paulo: HSM do Brasil, 2014. 264 p.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005. 258 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Value Proposition Design – Como Construir Propostas de Valor Inovadoras Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 320 p.

## Sites

Effectuation: a ferramenta para tirar qualquer projeto do papel em <https://www.napratika.org.br/como-funciona-effectuation-logica-empreendedora-que-tomou-o-mundo/> (Acesso em de janeiro de 2021)

Conheça a empresária de origem humilde que fez fortuna com método de relaxamento capilar em <https://epoca.globo.com/colunas-e-blogs/bruno-astuto/noticia/2016/01/conheca-empresaria-de-origem-humilde-que-fez-fortuna-com-metodo-de-relaxamento-capilar.html> (Acesso em de janeiro de 2021)

## Vídeos








Zica Assis (Instituto Beleza Natural) | A TRAJETÓRIA DE SUCESSO E A LUTA CONTRA O PRECONCEITO em <https://www.youtube.com/watch?v=zYSo6ERGtEE> (Acesso em de janeiro de 2021)

Effectuation, uma nova maneira de fazer negócios – mais você (tv globo) em <https://www.youtube.com/watch?v=24ZXcjfsbC4> (Acesso em de janeiro de 2021)

TEDxMidAtlantic 2010 - Saras Sarasvathy - 11/5/10 em <https://www.youtube.com/watch?v=t5HZW4NqZ-E> (TED completamente em inglês) (Acesso em de janeiro de 2021)

## Anexos e Textos de Apoio

### Anexo 1 - Effectuation Grid

	<p><b>PILOTO NO AVIÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crie metas de curto prazo e defina os próximos passos para tirar sua ideia do papel.</li><li>• Lembre-se de que não se pode prever o futuro, então o melhor é criá-lo em recorrentes decisões adaptadas ao novo cenário que se desenrola a cada passo que você dá em seu projeto.</li></ul>
	<p><b>LIMONADA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Registre comportamentos pessoais que podem ajudá-lo a se adaptar e fazer de experiências negativas aprendizados produtivos.</li><li>• Deixe experiências registradas e vá acrescentando novas experiências, nas quais sua adaptabilidade trouxe os melhores resultados.</li></ul>
	<p><b>COLCHA DE RETALHOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quem pode ajudá-lo nesse momento?</li><li>• Quem sabe fazer algo que você precisa, mas não sabe fazer?</li><li>• Quem pode lhe trazer recursos importantes de que você não dispõe?</li></ul>
	<p><b>PERDAS ACEITÁVEIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>o Até onde pode ir?</li><li>o O que está disposto a perder?</li><li>o Defina até onde pode ir sem prejudicar os seus sonhos.</li></ul>
	<p><b>PÁSSARO NA MÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Não sabe por onde começar?</li><li>• A resposta pode estar na sua mão!</li><li>• Quem eu sou? O que eu sei fazer? Quais são os meus talentos? O que eu sei fazer bem feito e de forma simples?</li></ul>

**==**EDUCAÇÃO  
EMPREENDEDORA  
**SEBRAE==**