



Difícil, mas Decolou. Rumo ao Sucesso com a Bricolagem

Hard, But It Took Off. Towards Success Using Bricolage

Difícil, Pero Despegó. Rumbo Al Éxito Con El Bricolaje

 10.5020/2318-0722.2024.30.e14031

Luciana Madureira Domingues  

Mestre em Administração pela UNINOVE (2013) e graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2010). É professora do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e Coordenadora Pedagógica na ETEC Bartolomeu Bueno da Silva - Anhanguera.

Edmilson de Oliveira Lima  

Ph.D. em Administração e pós-doutorado em Administração na HEC Montreal, Canadá. É mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Viçosa. É professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA - mestrado e doutorado) na Universidade Nove de Julho - UNINOVE, em São Paulo.

Resumo

Este caso de ensino mostra como a bricolagem empreendedora, uma forma de se reaproveitar o que se tem e fazer muito com pouco, ocorre no empreendedorismo em condições de restrição de recursos. Assim, o caso favorece a compreensão do uso da bricolagem empreendedora na prática. Ele é recomendável para empreendedores enfrentando restrição de recursos e para todas as demais pessoas interessadas em aprender sobre empreendedorismo e administração. Suas principais contribuições são: (1) a conscientização sobre a importância de se conhecer os custos e de se avaliar com frequência a viabilidade dos negócios; (2) o favorecimento da aprendizagem sobre como empreender de modo criativo em situações de restrição de recursos, de modo simples e fazendo muito com pouco; e (3) a demonstração do fato de que o empreendedorismo está ao alcance de muitas pessoas, desde que se tenha ao menos certa capacidade para se *virar* usando o que se tem. São contribuições particularmente relevantes para contextos de carência, subdesenvolvimento, pobreza e crise, como se vê comumente no Brasil, contextos em que é mais necessário fazer muito com pouco e se usar melhor o que já se tem.

Palavras-chave: empreendedorismo, fracassos, bricolagem, caso de ensino.

Abstract

This teaching case shows how entrepreneurial bricolage, a way of reusing what one has at hand and doing a lot with little, occurs in entrepreneurship under conditions of resource constraints. Thus, the case favors understanding the use of entrepreneurial bricolage in practice. It is recommended for entrepreneurs facing resource constraints and for all other individuals interested in learning about entrepreneurship and management. Its main contributions are (1) raising awareness of the importance of knowing costs in business operation and frequently evaluating business viability, (2) facilitating learning about how to creatively undertake in situations of resource constraints, in a simple way and doing a lot with little, and (3) demonstrating that entrepreneurship is within reach for many people, as long as they have at least some ability to make do with what they have. These contributions are particularly relevant for contexts of scarcity, underdevelopment, poverty, and crisis, as commonly seen in Brazil, contexts where it is necessary to do a lot with little and make better use of what is already available.

Keywords: entrepreneurship, failures, bricolage, teaching case.

Resumén

Este caso de enseñanza muestra cómo el bricolaje emprendedor, una forma de reaprovechar lo que se tiene y hacer mucho con poco, ocurre en el emprendedorismo en condiciones de restricción de recursos. Así, el caso favorece la comprensión del uso del bricolaje emprendedor en la práctica. Él es recomendable para emprendedores enfrentando restricción de recursos y para todas las demás personas interesadas en aprender sobre emprendedorismo y administración. Sus principales contribuciones son (1) la concientización sobre la importancia de conocer los costes y de evaluar con frecuencia la viabilidad de los negocios; (2) el favorecimiento del aprendizaje sobre cómo emprender de modo creativo en situaciones de restricción de recursos, de manera simple y haciendo mucho con poco, y (3) la demostración del hecho de que el emprendedorismo está al alcance de muchas

personas, desde que se tenga por lo menos alguna capacidad para arreglarse con lo que tiene. Son contribuciones particularmente relevantes para contextos de carencia, subdesarrollo, pobreza y crisis, como se percibe comúnmente en Brasil, contextos en que es más necesario hacer mucho con poco y usar mejor lo que se tiene.

Palabras clave: Empreendimento, fracassos, bricolaje, estudio de caso.

Quando criança, Priscila era uma menina sonhadora. Dizia, às vezes, à mãe que queria ter um açougue por gostar do cheiro das carnes e por imaginar a ótima sensação de ter o próprio negócio. A vontade de ser empreendedora lhe veio muito cedo. Menina negra, nasceu em uma família sem recursos. Hoje, ela acredita que essas características dificultaram sua trajetória para ser empreendedora. Mas sua persistência e sua criatividade a mantiveram avançando.

Ela virou a chave para o empreendedorismo em 2014. A razão para tanto foi começar a ter planos mais sérios com o marido de terem filhos nos próximos anos, o que levava a uma vontade de ter mais renda e horários de trabalho flexíveis. Também levaram à virada as lembranças que, nessa mudança de foco, lhe voltaram de sua vontade antiga de ser empreendedora e do exemplo de sua mãe, que sempre estava vendendo coisas variadas enquanto cuidava dos filhos novos.

Priscila ainda trabalhava como secretária executiva de uma grande empresa de metalurgia, mas disse enfim a si mesma: “Não quero mais trabalhar para os outros! Sou empreendedora”. Naquele mesmo ano, deu vazão a sua vontade de empreender e também realizou um sonho do pai. Depois de construir uma churrasqueira com o marido no seu quintal para vender frangos assados, não demorou a expandir o negócio com um bar em sociedade com o pai. Ele precisava de renda por estar com tendinite e não poder continuar em sua profissão de pedreiro. Priscila era sócia dele, mas ainda se manteve no emprego. Ela o ajudava aos sábados e domingos, quando preparava e vendia assados.

Não foi uma história de sucesso desde o início. Houve alguns fracassos. Com diferentes iniciativas frustradas, Priscila tateou as possibilidades de desenvolvimento de seus negócios com dificuldade. Demorou a acertar o rumo dos negócios, e o fez usando a bricolagem empreendedora.

O presente caso verídico de ensino descreve a trajetória de Priscila nos negócios, pontuando suas dificuldades, superações, erros e acertos. Ele oferece um material útil para que mais pessoas discutam e aprendam sobre empreendedorismo e bricolagem empreendedora, que é um modo de superar a pobreza de recursos, fazendo-se muito com pouco.

Influências familiares

Nascida em uma família de empreendedores, Priscila teve a influência e o apoio dos familiares, que, nos anos 2020, são donos de mercados e outros comércios em cidades vizinhas. Sua mãe sempre gostou de trabalhar com vendas. Vendia lingerie, outras roupas, bijuterias e gelinho (sacolê, como dizem os cariocas) em sua casa. Tinha prateleiras na cozinha para expor e vender seus produtos a cliente que iam a sua casa enquanto também cuidava de três filhos. Alguns anos depois, como não conseguiu montar uma lojinha independente da casa, deixou seus negócios, indo trabalhar para empresas em serviços gerais, faxina e como auxiliar de cozinha. Enquanto era empregada, não deixou de ser uma mulher de pequenos negócios: levava doces para vender aos demais trabalhadores na hora do almoço.

Os tios maternos de Priscila são empreendedores. Um deles chegou a ter uma granja, mas migrou para uma lanchonete e acabou se estabilizando com uma bomboniere, usando a estrutura e as instalações do negócio anterior. Outro tio consertava violões e equipamentos eletrônicos em casa, e depois, montou uma padaria com a esposa. O negócio cresceu e se tornou o maior mercado de sua cidade.

Os primos também seguiram no empreendedorismo, uma das primas com uma clínica de estética e outra com salão de beleza. Outra prima faz kits de festa (com doces, decoração etc.) e também possui uma papelaria de produtos personalizados. Um primo tornou-se fotógrafo autônomo, enquanto outro vende bolos e biscoitos caseiros.

Priscila foi secretária executiva em uma metalúrgica por nove anos e estava estabilizada em sua carreira. Ainda assim, naquele ano de 2014, sentiu que faltavam coisas importantes nas suas vidas pessoal e profissional. Começou a planejar a realização do sonho de ser mãe e tornou-se empreendedora em paralelo ao seu emprego, vendendo assados e na sociedade com o pai no bar.

O Frango desossado no quintal

Além de já querer ser mãe, Priscila decidiu vender frango desossado e assado na brasa nos finais de semana. Uma renda complementar à do seu emprego lhe faria muito bem, ainda mais para ser mãe com melhores condições financeiras. Com o apoio do marido, a sociedade do pai, a parceria da mãe e os conselhos dos tios comerciantes, iniciou seu novo caminho usando seu bom tempero mineiro e uma técnica para desossar frangos aprendida pelo *YouTube*. Sua casa ficava em uma rua movimentada de um dos bairros de Santana de Parnaíba - SP, o que lhe dava a oportunidade de fazer negócio aproveitando seu próprio quintal à beira da rua.

Com a ajuda do marido, construiu uma churrasqueira grande para assar os frangos. Daí veio o nome do seu primeiro empreendimento, o No Quintal. Com um *slogan* em rima, convidava a clientela: “No Quintal – tempero

mineiro sem igual". Comprou 20 frangos na primeira semana, na expectativa de receber pedidos no sábado e fazer os assados e os recebimentos das vendas no domingo. Para sua surpresa, vendeu todos os frangos e conseguiu uma lista de espera de mais 10 para o próximo final de semana. Seus primeiros clientes foram parentes, amigos e pessoas do bairro que acharam interessante a proposta do frango desossado e assado na brasa. Depois, sua fama cresceu de maneira viral no bairro.

Na semana seguinte, comprou 40 frangos. Vendeu todos novamente e criou mais uma lista de espera. Esse processo se repetiu ao longo das semanas. A lista de espera era feita devido ao tempo necessário para o preparo dos frangos, principalmente para que pegassem bem o tempero. Priscila acreditava que não valeria a pena fazer pronta entrega, oferecendo frangos assados já prontos para as pessoas comprarem. Achava que a qualidade e o sabor poderiam ser ruins assim. Trabalhar por encomenda e com uma lista de espera também lhe dava a segurança de realmente fazer as vendas esperadas.

Tudo parecia estar indo muito bem nos negócios, apesar do cansaço de quem tem um emprego e empreende. Priscila decidiu envolver mais a sua família no negócio para ter ajuda no atendimento e vender mais. Ouvindo seus clientes, decidiu também vender peixe assado na brasa e espetinhos de carne durante a semana. Mas a churrasqueira era muito grande, envolvendo custos altos para a produção em lotes menores quando não havia a possibilidade de vender frangos. Por isso, ela comprou um carrinho de espetinhos e montou um salão com bar na frente de sua casa para que seu pai fizesse as vendas de comida consumida no local durante a semana.

Com o sucesso dos assados, ouvir os clientes parecia essencial para a ampliação dos negócios. Os clientes também pediram bebidas, achando que espetinhos e cerveja faziam uma combinação perfeita. Com tanta diversificação, o empreendimento começou a sair dos trilhos. Seu objetivo inicial era o de empreender no ramo alimentício tendo famílias como clientes nos finais de semana. Contudo, acabou tendo um bar que também vendia assados, o que afastou os clientes que buscavam um ambiente familiar. Estes queriam ir ao local com familiares para comprar os saborosos frangos e não se sentiam à vontade em um bar, com tantas pessoas bebendo.

Priscila relembra as dificuldades:

O boteco foi uma experiência péssima. Eu sempre quis empreender, desde pequena. É bom ouvir os clientes. Mas é necessário ter sabedoria para compreender o que realmente funciona. E aí, quando você entra nesse caminho e deixa sua essência do empreendedorismo, o padrão que você tinha, tem que tomar cuidado. É preciso filtrar as opiniões. O lado planejado tem muita dificuldade. O lado errado parece mais viável, por prometer retorno rápido. Mas não refletia a minha essência. Seguir tudo o que os clientes pediam deixou muitas contas a serem pagas.

Priscila fez questão de começar o negócio de frangos assados em 2014 já com um negócio registrado, tendo CNPJ. Isso era positivo para que se sentisse trabalhando na formalidade e pudesse emitir notas fiscais, mas não lhe trazia benefícios práticos, pois sua clientela nem pedia ou precisava de notas fiscais. Por outro lado, trabalhar na formalidade implicava em custos, com a necessidade de ter um contador e pagar taxas e impostos, obrigando-a também a ter mais atenção para o respeito às leis fiscais.

Começou com o frango assado quando ela obteve o CNPJ. Depois diversificou com espetinhos de carne e o bar. Na intenção de incluir a família nos negócios, por sugestão da mãe, decidiu ser sócia do pai com um bar. A ideia era que ela compraria carnes e frangos em grande quantidade para que ele fizesse as vendas e também pagasse, no fim de cada mês, os boletos das carnes faturados para 30 dias. Porém, não foi assim que aconteceu. Quando os boletos venciam, ela os cobrava do pai, que não tinha dinheiro para pagá-los. Ele teve dificuldade em administrar os seus próprios impulsos, que o levavam a fazer uma gestão deficiente. Ele pegou o hábito de consumir muitos produtos com os clientes, em interação festiva com eles. Além disso, no fim de cada dia, não passava o relatório de fluxo de caixa diário para a sócia, o que fez com que ela demorasse a perceber a dimensão dos problemas que se acumulavam. Grandes desconfortos passaram a atrapalhar o relacionamento de pai e filha.

Se fosse para o pai decidir, ele teria continuado o negócio. Mas ele vendia muito fiado e consumia mercadorias com os clientes. Isso criava dívidas crescentes. Certo dia, ela, a mãe e o esposo, por perceberem o bar muito cheio, foram ajudar o pai. Mas ele se sentiu pressionado. Disse que não queria ser vigiado. Assim, a relação dos dois sócios estremeceu, pois, segundo ela, "se não servíamos para ajudar, então não servíamos para a sociedade".

Priscila deixou de comprar mercadorias para o pai e o estoque foi diminuindo até acabar. Enfim, ela e o marido pediram a chave do bar a ele e o fecharam. Foi um momento difícil, em que até a saúde emocional de Priscila ficou abalada.

Alguns meses depois do fechamento do bar, quando as coisas já se tinham acalmado um pouco, o pai insistiu que ela alugasse o salão para uma amiga dele. Assim, isso foi feito com o combinado de que ela apenas venderia cachorro-quente. Porém, em uma semana, ela começou a vender bebidas e a ficar com som alto até altas horas, incomodando muito toda a família, inclusive porque Priscila precisa cuidar de seu bebê pequeno. Tomaram a chave da inquilina e não alugaram mais o espaço. Priscila decidiu que ali seria seu negócio e não de outras pessoas.

O salão ficou dois anos fechado para que conseguissem pagar as dívidas do bar, com sua mãe, seu marido e ela trabalhando fora para terem os recursos necessários. O empreendedorismo foi afastado de Priscila, que parou de empreender para pagar dívidas.

A marmitaria no quintal

Para um empreendedor, mais do que o destino, o percurso realizado pode trazer muitos ganhos, com muita aprendizagem, inclusive a partir de erros e acertos. Priscila não abandonou a vontade de empreender, como ela conta: “depois que o bar deu totalmente errado, fiquei somente no emprego; mas minha cabeça estava em outra coisa. Eu não sabia o quê”.

Em 2016, as dívidas já estavam sob controle. Priscila sempre contou com o apoio do marido para empreender. No período da gravidez e do nascimento do filho, não foi diferente, até mesmo na concepção da ideia da marmitaria No Quintal. A licença maternidade lhe deu o sossego de que precisava para repensar o empreendedorismo. A aprendizagem acumulada a ajudou na nova fase.

Após o fim da licença maternidade, a ideia ainda passou por mais um ano de maturação. Ela conseguiu ser desligada de seu emprego na metalúrgica e usou a verba rescisória para reformar seu quintal e fazer novas obras para um novo negócio. Ela se lançou como empreendedora em tempo integral. Um desafio inicial foi saber como começar uma marmitaria possuindo apenas uma churrasqueira grande. Outro foi saber como investir em uma cozinha industrial sem a certeza de que o negócio daria certo.

Alguns fatos definidores do novo negócio foram relativos à sua mãe, demitida um mês depois de Priscila de um emprego nas proximidades do negócio e no qual frequentemente preparava o almoço de colegas de trabalho, que adoravam seu tempero. Depois de sair do emprego, os colegas pediram-lhe marmitas para não deixar de saborear sua comida. Com isso, Priscila avançou como sócia de sua mãe na marmitaria, já que a mãe poderia cozinhar e já traria clientes.

A sociedade começou com pequenas encomendas e a inclusão das especialidades de churrasco no cardápio. Contudo, as vendas cresceram tanto, e em pouco tempo, que Priscila se sentiu na necessidade de fazer um grande investimento na montagem de uma pequena cozinha industrial. Logo pesquisou em grupos on-line de equipamentos de segunda mão, os grupos de “desapega”, e encontrou um *buffet* se desfazendo de vários itens a preço baixíssimo. Adquiriu algumas coisas, como pratos e copos, que nem sabia se usaria, visto que a ideia seria a entrega de marmitas. A compra só poderia ser feita por kits com esses itens, incluindo as panelas e outros itens de cozinha industrial que realmente lhe interessavam e seriam caros se comprados separadamente, principalmente se fossem novos. Ao compartilhar sua ideia com um tio empreendedor, descobriu também um restaurante que estava sendo fechado e tinha um freezer e um fogão industrial baratos à venda. As compras de equipamento de segunda mão foram o caminho para começar o novo negócio com investimento moderado.

A marmitaria começou suas atividades em 2018. O número de pedidos era tão grande que havia dias com parte dos clientes não atendida. No início, eram Priscila, sua mãe (cozinheira), sua irmã (assistente de cozinha) e 2 *motoboys* a trabalharem. O crescimento exigiu a contratação de mais dois funcionários para atendimento a clientes pedindo por *WhatsApp* e no local. As boas vendas apontavam para um sucesso crescente, como ela lembra: “Principalmente quarta-feira, que era dia de feijoada, não dávamos conta de tantos pedidos. Eu recebia pedidos de feijoada a partir de segunda-feira. Às vezes, chegava a quarta com a feijoada toda vendida”.

Parecia um negócio maravilhoso e próspero. Muito trabalho, muitos pedidos, dinheiro entrando e saindo, aumento no número de funcionários. Porém, as contas não fechavam bem. Muito dinheiro entrava e saía, mas pouco ficava. Em 2018, o sucesso era visto como certo. Já em 2020, veio a crise da Covid-19, o que fez o preço das matérias-primas dispararem. Priscila não queria subir seus preços para não deixar de ter a demanda que tinha. Porém, com o preço praticado, seria impossível o negócio sobreviver. Ela enfim sentiu que veio a hora de colocar tudo na ponta do lápis, todos os seus custos, desde as embalagens até os alimentos e pagamentos aos empregados. Contrariando o que recomendam os manuais de boa gestão, foi a primeira vez que fez isso. Ela dá detalhes:

Fui atrás de cursos para pequenos empresários no ramo de restaurantes, o que abriu a minha mente. Em paralelo, o meu tio que tem um mercadinho me repassou o sistema dele que calcula desde os impostos sobre os produtos até os lucros. Foi aí que percebi que estávamos exaustos e vendendo muito, mas os custos estavam tão altos que o que entrava quase não pagava nossos custos. Fechei novamente, mesmo sob protesto dos clientes.

Parece ser comum as pessoas empreenderem sem conhecimento detalhado dos custos. Isso é arriscado e frequentemente frustrante porque elas podem, sem perceber, estar fazendo um esforço exagerado para receber um lucro menor do que seria um salário em um emprego modesto e cômodo ou menor do que seria o aluguel do espaço de sua empresa. Nos piores casos, elas podem estar acumulando prejuízos e dívidas crescentes sem a necessária consciência. A marmitaria estava quase nessa situação.

Priscila concluiu que o esforço dela e de sua equipe era mal recompensado. Diminuiu aos poucos a capacidade produtiva, dispensando funcionários até o momento em que ficou apenas com sua mãe e o marido. Nesse momento, além da crise econômica, a saúde de sua mãe ficou debilitada, impossibilitando que ficasse muitas horas em pé cozinhando. A marmitaria parou no fim de 2020.

Do frango ao doce

Priscila continuava firme em seu propósito: “Não quero mais trabalhar para os outros! Sou empreendedora.” Por alguns meses, após o fechamento da marmitaria, refletiu no que seria interessante para seu novo momento no empreendedorismo. Considerando o estado de saúde da sua mãe e a sua condição como mãe de criança pequena, precisaria de algo que não desse tanto trabalho e que fosse do interesse da clientela de sua região.

Ela já havia formado sua clientela, que sempre perguntava qual seria o próximo negócio, ao que ela respondia: “Aguardem, vem coisa boa por aí”. Era necessário pensar em algo que pudesse, de alguma maneira, aproveitar a estrutura que montou para os frangos e a marmitaria – afinal, ela já tinha equipamentos e conhecimentos parados, como relata:

Um dia, caminhando para o supermercado perto de casa, me veio a ideia: “eu sou comerciante do setor alimentício; o que posso vender que não me custe tanto e me resulte algum lucro, sem precisar me matar tanto?” E pensei: “vou vender doces; já tenho o espaço, a carteira de clientes...” Sempre buscando mais conhecimento, assisti várias palestras nesse sentido, o que me inspirou muito. E decidi: “Show de Balas, esse será o nome”.

Ao chegar a sua casa nesse dia, Priscila compartilhou a ideia com o marido, com uma concepção de não apenas vender doces, mas de contar uma história com os doces. Iniciou-se a partir daí a empresa Show de Balas. Não seria uma doceria comum, mas algo além, algo que fizesse com que pais e filhos pudessem retomar a comunicação, algo que trouxesse história e memória afetiva. Ela pesquisou as lojas de doces e variedades em sua região. Percebeu que os doces vendidos ali eram muito limitados a balas e chicletes. Quis fazer diferente.

Consciente de quem ela realmente era em essência, Priscila tinha convicção de que deveria trabalhar no ramo alimentício. Desde sua primeira ideia para empreender, sempre se interessou por alimentos. Viu a limitação dos tipos de doce vendidos em sua cidade como uma oportunidade. Retomou sua ênfase na valorização e no aproveitamento das redes de relação. Ela e seu marido passaram de comércio em comércio para conhecer quem eram os fornecedores de doces. Mas o medo da concorrência não deixava os lojistas passarem informações completas. Recomendavam buscar as informações na internet. Como ela tinha vários empreendedores na família, foi conversar com um tio que tinha um comércio em um município vizinho sobre como ele encontrou bons preços de fornecedores para ser competitivo. Foi um momento decisivo para a Show de Balas, como ela conta:

Meu tio disse que passou exatamente pela mesma dificuldade de contatos com fornecedores e que, um dia, andando de trem, ele teve a sacada. Como as pessoas em trem conseguem vender tão barato? Não faz sentido. Meu tio andou por todas as estações de trem para verificar os fornecedores. Foi aí que descobriu fornecedores mais baratos, que ficam sempre próximo das estações. Sem medo, ele me passou todos os contatos e dicas.

A rede de relação foi fundamental. O casal passou a comprar com esses fornecedores de produtos baratos para oferecer variedade e bom preço em seu bairro. A proposta da Show de Balas não era apenas vender doces, mas trazer memórias. A loja contava com salgadinhos vendidos a granel e doces antigos, como suspiro, maria mole e bananinha. Oferecia também opções de salgados e cachorro-quente feitos em um fogão adaptado na loja. Aquele fogão industrial, comprado na época da marmitaria, foi desmontado e reinstalado dentro da estrutura da churrasqueira que assava frangos. O suporte do fogão se transformou em suporte para pacotes de 2 kg de salgadinhos. Os pratos foram usados para servir salgados e cachorros-quentes. O freezer, que mantinha as carnes conservadas, passou a guardar sorvetes e picolés.

A loja foi inaugurada em 2020, apesar da pandemia de Covid-19. Os clientes mostraram seu apoio com comentários como: “Abriram outro empreendimento? Aí sim, não desistam não”. Logo no início das atividades, perceberam que o maior público da Show de Balas eram adultos querendo resgatar memórias afetivas, seguidos por crianças com curiosidade sobre os doces antigos e outros atrativos da loja. O negócio foi muito bem aceito pela comunidade do entorno. Pessoas de outros bairros ouviram falar da loja e se tornaram clientes.

Priscila explica:

O nosso maior público são os adultos que vêm aqui falar “eu lembrei da minha infância por causa do salgadinho, por causa do suspiro, do doce de banana”. [...] Uma moça veio aqui e me disse: “Agora você pegou pesado”. [...] Essa moça, com os olhos cheios de lágrimas, comprou um suspiro rosa e um amarelo e se sentou à mesinha que oferecemos para lembrar o sabor da sua infância. Depois disso, levou um de cada doce antigo para lembrar a infância.

Com dicas de seus clientes, mas de modo criterioso agora, a Show de Balas vem se fortalecendo no mercado. Há a curiosidade das crianças, segundo Priscila:

As crianças chegam aqui na porta e veem aqueles pacotões de salgadinho vendido por gramas e perguntam: “Tia, como funciona isso?” Daí eu provoço um diálogo de pais e filhos explicando o funcionamento: “Olha, antigamente, quando a sua mãe estudava, todo mundo comprava salgadinho assim. Pergunte à sua mãe. Esses doces aqui eram muito vendidos quando ela era pequena.”

Os públicos-alvo da Show de Balas, apesar de diferentes entre si, dialogam bem, como explica a empreendedora: “Hoje eu me sinto realizada, pois, além de estar feliz e tranquila no meu empreendimento, eu me vejo colaborando para o retorno do diálogo entre pais e filhos”.

Será esse o último empreendimento de Priscila? Será que, com todas essas características de bricolagem empreendedora, reaproveitando conhecimentos e recursos que ela tem para novos usos, ela não usará esse empreendimento como início para outro próximo?

Referências

- 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>
- Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. (2021, 2 a 8 de maio). Doença pelo Coronavírus COVID-19. *Boletim Epidemiológico Especial*, 62, 1-96. https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2021/maio/13/boletim_epidemiologico_covid_62-final_13maio.pdf
- Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(1), 114–135. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0256>
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681–703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- Lévi-Strauss, C. (1967). *The savage mind* (Vol. 17, Issue 2, 6th ed.). University of Chicago Press.
- Lima, E. (2022). Empreender com modos não schumpeterianos (ou alternativos): efetuação e bricolagem para superar crises. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 1-9. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2344>
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54(3), 721–750. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 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*. Harvard University Press.
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- 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 and Entrepreneurship*, 32(6), 635–652. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764733>

Apêndice

Difícil, Mas Decolou. Rumo ao Sucesso com a Bricolagem

O caso da empreendedora Priscila apresenta características importantes do processo de bricolagem empreendedora, como a rejeição de limitações. Um dos exemplos de tal rejeição é não desistir diante de dificuldades aparentemente intransponíveis e o uso do próprio quintal como espaço para cozinha e restaurante, dado que a carência de recursos não deu outra possibilidade de escolha à empreendedora. Outros aspectos de bricolagem empreendedora do caso são a coletânea e a guarda de recursos, ainda que fora de padrão ou de segunda mão (às vezes chamados de tralha no Brasil), para uso em momento oportuno. Lançar mão de recursos subótimos e de segunda mão foi algo ocorrido, por exemplo, com a compra de pratos e outros itens de restaurante que nem seriam necessários em um primeiro momento e com a conversão de uso de materiais para uma função à qual não eram destinados originalmente, como visto com a churrasqueira e o fogão industrial.

O foco principal deste caso de ensino é o uso do histórico empreendedor de Priscila para ilustrar e fundamentar discussões e aprendizagens sobre a bricolagem empreendedora (Baker e Nelson, 2005; Nelson e Lima, 2020).

Além do estudo das atividades práticas e dos conceitos relativos à bricolagem empreendedora, este caso favorece também a aprendizagem sobre empreendedorismo em geral, características dos empreendedores, erros e acertos na gestão de negócios e relações entre família e negócios.

1 Público-Alvo

Alunos de graduação e pós-graduação nas áreas do empreendedorismo, da administração e afins.

2 Objetivos de Aprendizagem

O presente caso de ensino tem como objetivos de aprendizagem o desenvolvimento e, quando possível, também o amadurecimento de conhecimentos para aplicações prática e teórica quanto à bricolagem empreendedora e a ações de superação de dificuldades no empreendedorismo, como a carência de recursos.

O caso propicia discussão com clareza e fundamentação factual para tratamento desses dois temas, sendo especialmente recomendável para alunos de graduação e pós-graduação que estão estudando o empreendedorismo, a administração de empresas, pequenos negócios e/ou negócios familiares. O caso é ainda mais recomendável para situações de ensino em que os professores querem dar destaque a modos de ação empreendedora não correntemente estudados, mas comuns na prática cotidiana dos negócios, como ocorre com a bricolagem.

A bricolagem (Baker e Nelson, 2005; Nelson e Lima, 2020), assim como a efetuação (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, Foster e Ramesh, 2020)¹, é um modo comum de empreender e é dito alternativo por ser diferente do tradicional e o mais amplamente ensinado modo planejado e relativamente cartesiano de empreender da abordagem schumpeteriana (Lima, 2022). Este último modo de empreender, baseado nos estudos econômicos de Schumpeter (1934), se 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” (Lima, 2022, p. 2). Por outro lado, os modos alternativos da bricolagem e da efetuação, ainda que sejam complementares ao modo schumpeteriano, não seguem tal sequência de etapas e tendem a ser mais intuitivos.

Segundo Lima (2022, p. 2), é importante o estudo desses modos alternativos de se empreender não apenas por eles serem frequentes e muito úteis na prática, mas também porque “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).”

1 Como resumiu Lima (2022, p. 2), “Segundo Sarasvathy (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 (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, Foster e Ramesh, 2020)”.

3 Modo de usar

Sugerimos que o caso seja lido cuidadosa e individualmente pelos alunos antes da aula em que será usado para aprendizagem, mas analisado por equipes de alunos na aula. Com base nessa sistemática, torna-se produtivo para a aprendizagem que uma discussão ocorra entre os alunos com a facilitação do professor e mais aspectos, características e perspectivas para que a consideração do caso seja identificada e usada. A experiência e a compreensão pessoais de cada um dos alunos é determinante da variedade dos pontos de vista e dos conteúdos tratados no uso do caso. Tal variedade tende a oferecer riqueza e profundidade de análise e discussão para a aprendizagem.

Antes da utilização do caso, é importante que o docente faça explicações para os alunos sobre o que são o empreendedorismo e a bricolagem empreendedora, de maneira que tenham uma base conceitual e sobre a ocorrência do fenômeno na prática que propiciará mais aprendizagem com precisão.

Caso o docente não use o método de leitura feita pelos alunos antes da aula, sugerimos, para a utilização do caso, que o docente dispense ao menos duas sessões de aula de 45 minutos cada a serem eventualmente assim distribuídas: 20 minutos para a leitura e de 20 a 25 minutos para a resolução de questões sobre o caso. É importante que o professor cronometre o tempo e dê alguns avisos de quantos minutos faltam para o fim de cada período de atividade de modo que as equipes não percam o foco e não se descompassem para iniciar em conjunto as etapas seguintes do uso do caso.

Na segunda sessão de aula, os grupos devem apresentar para os demais as suas análises de modo a realizarem trocas e complementos em suas respostas. Após uma discussão, o docente pode arrematar o uso do caso com suas conclusões e destaques, solidificando ainda mais suas explicações de conceitos e práticas, dessa vez podendo usar mais resumidamente, e de modo mais impactante, os exemplos verídicos do caso já conhecidos pela turma.

4 Dilema

Os alunos podem ser convidados a tratar o seguinte dilema:

- Dê sua opinião de modo bem fundamentado - a tendência de o bricolador (a pessoa que usa a bricolagem) recombinar e utilizar os recursos às vezes precários que tem à disposição e de empregar soluções subótimas (em condições menos adequadas do que o recomendável) prejudica ou ajuda seus negócios? E quanto à imagem dos negócios?

5 Conceituação

Quando falamos sobre bricolagem, vem à mente algo que tenha a ver como recorte, artesanato, faça você mesmo etc. Se realizarmos uma pesquisa sobre o tema com um mecanismo de busca da internet, veremos resultados nesse sentido. Mas, principalmente, se usarmos na busca a palavra bricolagem acompanhada da palavra empreendedorismo, ainda mais se for em inglês, muito será encontrado no mesmo sentido do conceito aqui usado.

A bricolagem empreendedora tratada por Baker e Nelson (2005) e Nelson e Lima (2020) e Lima (2022) é baseada no conceito de Lévi-Strauss (1967), que consiste em virar-se com o que se tem, fazer muito com pouco a partir da recombinação e/ou realocação dos recursos que se tem em mãos. O conceito de bricolagem empreendedora contempla três dimensões: a rejeição de limitações virando-se com o que se tem, a coletânea de recursos (ou “tralha”) que poderão ser utilizados em momento oportuno e a conversão de uso de materiais para uma função diferente da original.

Um exemplo interessante e muito ilustrativo da bricolagem empreendedora é citado no artigo de Baker e Nelson (2005), o exemplo do fazendeiro. Tim Grayson era um fazendeiro que tinha terras entrecortadas no subsolo por túneis e galerias de antigas minas de carvão abandonadas. Desmoronamentos e crateras ocasionais e o escape constante de gás metano do solo eram grandes incômodos.

Porém, ao invés de aceitar que tinha terras ruins e abandoná-las ou repassá-las a “preço de banana”, Tim rejeitou as limitações e aproveitou o que parecia ser ruim (no estudo da efetuação, isso seria converter contingências, “fazer, do limão, uma limonada”) a partir da aquisição de um gerador para queimar o metano e produzir eletricidade. Usando interruptores reconicionados, ele vendia grande parte da energia para uma concessionária local. Essa produção gerava calor residual, o qual ele utilizou para construir uma estufa de tomates hidropônicos regados por água aquecida pelo sistema de resfriamento do gerador.

Ele não parou por aí. Com parte da eletricidade que sobrava fora do horário de pico de suas necessidades, ele acendia lâmpadas especiais para ajudar no crescimento das plantas. Além disso, a água usada para a produção dos tomates ficava cheia de nutrientes e ele passou a aproveitá-la para criar tilápias. Os nutrientes advindos dos tomates eram bons para os peixes e os resíduos dos peixes tornaram-se fertilizante para os tomates. Também sobrava metano, que ele vendia para uma empresa de gás natural.

É possível observar que, além de rejeitar as limitações, Tim usou as diferentes dimensões da bricolagem empreendedora, tirando vantagem de “tralhas” guardadas, como é o caso dos interruptores que recuperou, e convertendo a utilidade de recursos para novos fins.

No estudo seminal de Baker e Nelson (2005), foi possível observar que o comportamento bricológico do empreendedor relaciona-se com a resposta das empresas aos mercados, considerando o período de escassez de recurso, sendo possível observar que os três componentes da bricolagem constituem um mecanismo poderoso para a geração de novas soluções e a superação da falta de recursos. Baker e Nelson (2005) mostram detalhadamente que as empresas engajadas na bricolagem empreendedora criam algo a partir de quase nada e fazem muito com pouco.

Ao realizar uma busca, principalmente em inglês, pelas palavras bricolagem e empreendedorismo na internet, é possível obter riqueza de resultados. Um dos motivos para tanto é que já existem diferentes temas estudados em relação simultânea com os dois conceitos, destacando-se os estudos sobre bricolagem empreendedora e bricolagem social. A publicação de Di Domenico, Haugh e Tracey (2010) lançou o conceito de bricolagem social e permite entender diferenças e semelhanças entre os dois conceitos. O artigo de Nelson e Lima (2020) também ajuda nesse mesmo sentido a partir do estudo do empreendedorismo social em resposta à crise provocada pelo desastre natural ocorrido na região serrana do estado do Rio de Janeiro (RJ) no mês de janeiro de 2011.

Considerando que os dois conceitos podem se confundir entre si, vamos diferenciá-los sucintamente aqui. Tanto na bricolagem social quanto na bricolagem empreendedora, o básico e comum é virar-se com o que se tem em mãos, percebendo o seu entorno, as necessidades das pessoas ou mesmo oportunidades que possam ser exploradas.

O estudo da bricolagem social tem como publicação seminal Di Domenico, Haugh e Tracey (2010), que apresentam seis dimensões desse conceito: virar-se com o que se tem, rejeição de limitações, improvisação, criação de valor social, participação de *stakeholders* e persuasão. O conceito é associado ao empreendedorismo social.

Ocorrências de bricolagem social foram estudadas por Di Domenico, Haugh e Tracey (2010) em iniciativas de empresas sociais da Grã-Bretanha e Nelson e Lima (2020) o fizeram no estudo da melhoria das condições de vida em um bairro da cidade de Nova Friburgo – RJ, em resposta aos efeitos de um desastre provocado por chuvas diluviais. Tal crise demandou uma mobilização social grande, levando líderes locais a emergirem e se organizarem com mais colaboradores de maneira não premeditada, de modo a construir novas oportunidades e gerar criação de valor social com a bricolagem social para recuperar a qualidade de vida da comunidade.

Já o conceito original da bricolagem empreendedora não integra diretamente as dimensões de criação de valor social, improvisação, participação de *stakeholders* e persuasão. Os estudos sobre bricolagem empreendedora foram iniciados em 2005 por Baker e Nelson. Na perspectiva desses autores, a bricolagem empreendedora tende a ocorrer em momentos e ambientes com restrição de recursos, como, por exemplo, o ambiente da pequena empresa que já inicia com esse tipo de restrição (Davidsson et al., 2017). É o que se vê nos pequenos negócios criados por Priscila, no caso de ensino, principalmente na situação da crise provocada pela pandemia de Covid-19. Não por acaso, Thorgren e Williams (2020) e Tsilika et al. (2020) sugerem que haja mais estudos que relacionem a bricolagem empreendedora com situações de crise. Estas são situações que reduzem sobremaneira os recursos das organizações e dos empreendedores e, por isso, tornam necessárias as formas de empreender propícias à superação da pobreza de recursos, como a bricolagem (Tsilika et al., 2020).

Uma das situações recentes de crise, a de Covid-19, ajuda a entender melhor a utilidade da bricolagem e de seu estudo. Em janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou emergência de saúde pública de âmbito internacional em razão do início da pandemia de Covid-19 na China, em dezembro do ano anterior. Em 11 de março de 2020, houve a declaração da OMS de que, de fato, o mundo estava enfrentando uma pandemia. No Brasil, o primeiro caso da doença foi registrado em 26 de fevereiro de 2020 (Ministério da Saúde, 2021).

Com a confirmação da pandemia e de suas consequências nas economias, as empresas passaram a agir frente à crise, entre outras coisas, com adiamento de investimentos, redução de custos e grande desligamento de empregados, em alguns casos também parcelando impostos e fazendo renegociações diversas (Thorgren & Williams, 2020). De todo modo, as formas de empreender fazendo muito com pouco se tornaram mais necessárias do que em condições normais. Nesse sentido, os estudos sobre bricolagem empreendedora se multiplicaram ainda mais rapidamente, sendo particularmente necessário os estudos sobre o que realmente acontece em relação à bricolagem em tempos e crise (Tsilika et al., 2020).

5 Considerações sobre a empreendedora Priscila e suas atividades

É possível identificarmos Priscila como uma empreendedora bricolosa, mostrando tal perfil desde o início das vendas de frango assado, quando aprendeu a desossar frangos pela *internet* e fez a construção da churrasqueira aproveitando seu quintal. Também agiu assim quando adquiriu os itens de restaurante de segunda mão e a baixo preço, itens que nem mesmo sabia bem se utilizaria no momento, mas que poderiam ser úteis no futuro.

Ao considerarmos as três dimensões da bricolagem empreendedora, pode-se ver o virar-se com o que se tem em mãos em vários momentos da história de Priscila, que faz muito com pouco dando novos significados e utilidades a recursos escassos, subótimos e /ou de segunda mão, além de realizar a guarda de recursos baratos não apenas para uso imediato, mas também para eventual utilização futura.

Priscila foi persistente rejeitando limitações em busca de realizar seu propósito de empreender. Ser empreendedora em momento de crise foi ainda mais desafiador, mas não fez com que seu propósito de empreender se perdesse.

6 Questões para análise e discussão

As questões seguintes podem ser propostas aos alunos para preparação individual, bem como trabalhadas nas discussões em grupo com os alunos. Questões adicionais também podem ser criadas e usadas pelo próprio professor que usará o caso de ensino.

1. Por que é possível afirmar que Priscila é uma empreendedora bricolor?
2. Considerando as diferentes dimensões da bricolagem empreendedora, descreva situações em que elas foram usadas por Priscila.
3. Se você fosse um(a) empreendedor(a), como se comportaria nas situações mais difíceis enfrentadas por Priscila?
4. Em qual dos empreendimentos você acredita que ela poderia ter feito diferente para obter sucesso e como ela deveria fazer?
5. Quais seriam duas iniciativas a mais de bricolagem empreendedora que você recomendaria para Priscila realizar?
6. Quais benefícios você vê no uso da bricolagem empreendedora no enfrentamento de crises, como a de Covid-19?

Como citar:

Domingues, L. M., & Lima, E. de O. (2024). Difícil, mas decolou. Rumo ao sucesso com a bricolagem. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-10. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14031>

Endereço para correspondência:

Luciana Madureira Domingues
E-mail: lmadureira.domingues@gmail.com

Edmilson de Oliveira Lima
E-mail: edmilsonolima@gmail.com



Submetido em: 06/10/2022
Aprovado em: 09/10/2023