



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI  
DOUTORADO



GRACEANE COELHO DE SOUZA

**O PROCESSO DE SE TORNAR EMPREENDEDOR: AÇÕES, OPORTUNIDADES E  
REDES EMPREENDEDORAS.**

SALVADOR  
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI  
DOUTORADO



GRACEANE COELHO DE SOUZA

**O PROCESSO DE SE TORNAR EMPREENDEDOR: AÇÕES, OPORTUNIDADES E REDES EMPREENDEDORAS.**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia para Defesa.

**Área de Concentração:** Psicologia Social e do Trabalho.

**Linha de Pesquisa:** Indivíduos e trabalho-processos micro organizacionais.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Janice Aparecida Janissek

SALVADOR  
2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA), com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

Souza, Graceane Coelho de

S729 O processo de se tornar empreendedor: ações, oportunidades e redes empreendedoras. /

Graceane Coelho de Souza, 2023.

163 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janice Aparecida Janissek

Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia, Salvador, 2023.

1. Interação social, psicologia social. 2. Empreendedorismo. 3. Oportunidade.  
I. Janissek, Janice Aparecida. II. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia.  
III. Título.

CDD: 302

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA  
Instituto de Psicologia - IPS  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI  
MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO



## TERMO DE APROVAÇÃO

O PROCESSO DE SE TORNAR EMPREENDEDOR: AÇÕES, OPORTUNIDADES E  
REDES EMPREENDEDORAS.

Graceane Coelho de Souza

### BANCA EXAMINADORA:

**Profa. Dra. Janice Aparecida Janissek (Orientadora)**  
*Universidade Federal da Bahia – UFBA*

**Profa. Dra. Aleciane da Silva Moreira Ferreira**  
*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA*

**Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho**  
*Universidade Federal do Ceará – UFC*

**Profa. Dra. Heila Magali da Silva Veiga**  
*Universidade Federal de Uberlândia – UFU*

**Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim**  
*Universidade Federal da Bahia – UFBA*

Salvador, 1º de dezembro de 2023.

Dou fé.

Documento assinado digitalmente  
**JANICE APARECIDA JANISSEK**  
Data: 03/12/2023 13:44:46-0900  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

---

**Profa. Dra. Janice Aparecida Janissek**

## AGRADECIMENTOS

Finalmente, chegou ao fim a minha longa trajetória no doutorado. Sabia que seria desafiadora e com muito aprendizado, mas não tinha ideia da dimensão que teria em minha vida. Não cresci apenas como profissional, mas principalmente como pessoa, com sonhos e medos, mas com muita determinação e perseverança. Foi difícil, mas o tempo me ajudou a “ser feliz com o doutorado”, e não “apesar do doutorado”. E eu agradeço à Deus em primeiro lugar, por guiar todos os meus passos e decisões, iluminando meu caminho e me dando força e sabedoria! Sem dúvidas, foi graças à minha fé que eu cheguei até aqui.

Agradeço em especial à minha mãe, Graça, que antes mesmo do meu nascimento, já sonhava com a existência de uma Doutora Graceane. Hoje sou muito grata pela forma como a vida me trouxe até aqui, colocando pessoas iluminadas no meu caminho que me serviram como inspiração e que me despertaram o desejo de seguir esse caminho. E, não menos importante, agradeço ao meu pai, Luiz, que compartilhou esse sonho junto com ela. E ambos me mostram o tempo todo a importância da família, do amor, da união. Agradeço também aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos.

Agradeço à minha orientadora Janice. Obrigada por ter me aceitado como sua orientanda e pela paciência e compreensão nesse processo. E agradeço à Sônia Gondim por nunca ter soltado a minha mão desde a iniciação científica, me incentivando a não desistir. Agradeço também aos colegas e amigos que fiz nesse período, mostrando que juntos somos mais fortes. E que, apesar da sensação de estarmos sozinhos, tem sempre alguém com uma mão estendida por perto. E a todos meus amigos, que souberam me acolher e me acompanhar em todos os momentos da minha vida.

Agradeço especialmente também à Universidade Federal da Bahia (UFBA), onde a minha mãe foi docente por 30 anos, e eu cresci tendo esta universidade como uma referência. E onde eu fiz minha graduação, mestrado e doutorado. E onde trabalho desde 2012.

Agradeço à Associação de Jovens Empreendedores (AJE-BA). Foi depois que me tornei associada que eu comecei a entender a importância do que estava me propondo a investigar e como eu poderia contribuir, mesmo não sendo empreendedora. Enfim, estou muito feliz com a minha trajetória e com tudo que ela representou em minha vida pessoal e profissional.

“Tudo é uma dádiva do universo” - Ken Keyes Jr.

## RESUMO

O processo empreendedor na perspectiva da *effectuation* possui três elementos básicos: avaliação dos recursos disponíveis, avaliação dos cursos de ações possíveis e interações com outras pessoas. Na presente tese, esses elementos foram utilizados para analisar como os empreendedores podem empregar ações de *causation* e *effectuation* simultaneamente em algumas fases desse processo: no desenvolvimento da oportunidade, na criação do negócio e no comportamento de participação em redes. Assim, teve como objetivo geral analisar como ocorre o processo empreendedor de fundadores de pequenos negócios pela lente da *causation* e da *effectuation* para o desenvolvimento de oportunidades, criação de negócio e participação em redes empreendedoras, considerando os antecedentes e os impactos do contexto pós-pandemia. A metodologia qualitativa foi apropriada para este estudo, cuja técnica de coleta de dados foi a entrevista. No total, foram entrevistados, presencialmente, 20 empreendedores, cujos requisitos para participação foram: ser o fundador/proprietário e gestor de um pequeno negócio, ser o principal ou um dos principais tomadores de decisão do negócio, ser residente da cidade de Salvador ou região metropolitana. A técnica de análise de dados foi análise de conteúdo temática, que teve o apoio do software Atlas Ti para sistematização dos resultados. O principal resultado encontrado por esta tese é que os empreendedores empregam *causation* e *effectuation* simultaneamente em diferentes momentos do processo, sendo a *effectuation* mais predominante na lógica do pensamento, no desenvolvimento de oportunidades e na criação de novos empreendimentos, e a *causation* sendo mais predominante em ações para a incerteza no futuro da empresa e no comportamento empresarial em rede. Observou-se, assim, que a flexibilidade e o estar atento a novas oportunidades foi essencial para a sobrevivência do negócio ou possibilitou o início de uma nova carreira e até de um novo negócio. Ao mesmo tempo, revelou a importância de ações que envolvam planejamento, diversificação e análise do mercado como forma de diminuir as incertezas relacionadas ao futuro. Desse modo, os resultados encontrados nesta tese ajudam a compreender a complexidade do processo empreendedor, tendo como diferencial a associação dos principais elementos em um único modelo explicativo.

**Palavras-chave:** *causation*, *effectuation*, oportunidades, redes empreendedoras, processo empreendedor.

## ABSTRACT

The entrepreneurial process from the effectuation perspective has three basic elements: assessment of available resources, assessment of possible courses of action and interactions with other people. In this thesis, these elements were used to analyze how entrepreneurs can employ causation and effectuation simultaneously in some phases of this process: in opportunity development, in new venture creation and in entrepreneurial networking behavior. Thus, the general objective was to analyze how the entrepreneurial process of small business founders occurs through the lens of causation and effectuation for the opportunity development, new venture creation and entrepreneurial networking behavior, considering the antecedents and impacts of the post-pandemic context. A qualitative methodology was appropriate for this study, whose data collection technique was interviews. In total, 20 entrepreneurs were interviewed in person, and the requirements for participation were: being the founder/owner and manager of a small business, being the main or one of the main decision makers of the business, being a resident of the city of Salvador or its metropolitan region. The data analysis technique was content analysis, which was supported by the Atlas Ti software to systematize the results. The main result found by this thesis is that entrepreneurs employ causation and effectuation simultaneously at different moments of the process, with effectuation being more predominant in the of thought's logic, opportunity development and new venture creation, and causation being more predominant in actions to uncertainty in the future of the enterprise and in the entrepreneurial networking behavior. It was therefore observed that flexibility and being alert to new opportunities was essential for the survival of the business or made it possible to start a new career and even a new business. And, at the same time, it revealed the importance of actions involving planning, diversification and market analysis as a way of reducing uncertainties related to the future. Therefore, the results found in this thesis help to understand the complexity of the entrepreneurial process, with the difference being the association of the main elements in a single explanatory model.

**Keywords:** causation, effectuation, opportunities, entrepreneurial networks, entrepreneurial process.

## Lista de Abreviaturas e Siglas

AJE-BA	Associação de Jovens Empreendedores
Anegepe	Associação Nacional de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo
Amcham	<i>American Chamber of Commerce for Brazil</i>
BNI	<i>Business Network International</i>
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CONAJE	Confederação Nacional de Jovens Empresários
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
Pronampe	Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Sistema S	Serviços Sociais Autônomos
SLU	Sociedade Limitada Unipessoal

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	Modelo teórico da pesquisa .....	23
<b>Figura 2</b>	Perspectivas de <i>causation</i> e <i>effectuation</i> abordadas no presente estudo .....	42
<b>Figura 3</b>	As principais perspectivas ontológicas da oportunidade empreendedora .....	49
<b>Figura 4</b>	Principais temas de pesquisa em relação a rede empreendedora .....	56
<b>Figura 5</b>	Fatores motivacionais dos participantes .....	80
<b>Figura 6</b>	Recursos disponíveis para os participantes .....	82
<b>Figura 7</b>	Determinantes para decisão de se tornar empreendedor(a) .....	84
<b>Figura 8</b>	Escolha dos respondentes sobre a lógica de pensamento - analogia do jantar .....	89
<b>Figura 9</b>	Natureza da oportunidade para os entrevistados .....	91
<b>Figura 10</b>	Frequência total de realização e da importância das ações de acordo com os princípios de <i>causation</i> e <i>effectuation</i> .....	99
<b>Figura 11</b>	Frequência do uso simultâneo das ações nos princípios da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> .....	102
<b>Figura 12</b>	Objetivos e conteúdo da rede dos entrevistados que participam de alguma rede ou grupo .....	106
<b>Figura 13</b>	Objetivos das parcerias estratégicas .....	109
<b>Figura 14</b>	Percepção sobre o impacto da pandemia na trajetória empreendedora dos participantes .....	113
<b>Figura 15</b>	Escolhas dos respondentes sobre a visão de futuro .....	114
<b>Figura 16</b>	Modelo explicativo do processo empreendedor .....	117

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b>	Correntes de estudos sobre o empreendedorismo .....	27
<b>Tabela 2</b>	Perspectivas da criação de novos empreendimentos .....	29
<b>Tabela 3</b>	Diferenciação do porte das empresas de acordo com faturamento e número de funcionários .....	31
<b>Tabela 4</b>	Definições do conceito de oportunidade empreendedora .....	48
<b>Tabela 5</b>	Conceitos centrais no desenvolvimento da pesquisa .....	68
<b>Tabela 6</b>	Atributos e critérios de avaliação do roteiro de entrevista pelos juízes .....	69
<b>Tabela 7</b>	Características dos juízes que avaliaram o roteiro de entrevista .....	70
<b>Tabela 8</b>	Características dos empreendedores que participaram do pré-teste .....	71
<b>Tabela 9</b>	Categorias analíticas centrais para a tese a partir de seus objetivos .....	76
<b>Tabela 10</b>	Descrição dos participantes por suas características pessoais .....	77
<b>Tabela 11</b>	Descrição dos participantes pelas características do negócio atual .....	77
<b>Tabela 12</b>	Tipos de experiências citadas pelos entrevistados .....	87
<b>Tabela 13</b>	Escolha das lógicas de ações de acordo com a natureza da oportunidade	93
<b>Tabela 14</b>	Frequência e porcentagem das ações de <i>causation</i> e <i>effectuation</i> .....	97

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de Pesquisa .....	17
1.2 Objetivos.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 Principais correntes de estudo sobre o empreendedorismo .....	26
2.1.1 Definição de empreendedor e de empreendedorismo a partir da criação de um negócio .....	28
2.1.2 Definição dos pequenos negócios no Brasil.....	30
2.1.3 Ecossistema empreendedor na região de Salvador e região metropolitana .....	33
2.2 O processo empreendedor.....	34
2.2.1 A perspectiva psicológica do processo empreendedor.....	36
2.3 Ações empreendedoras a partir das abordagens da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> .....	37
2.3.1 Desenvolvimento teórico da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> .....	38
2.3.2 Princípios da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> .....	39
2.3.3 Estudos empíricos sobre <i>causation</i> e <i>effectuation</i> .....	43
2.4 Desenvolvimento de Oportunidades Empreendedoras .....	48
2.4.1 Relação entre o conceito de desenvolvimento de oportunidades e as abordagens de <i>causation</i> e <i>effectuation</i> .....	52
2.5 Redes Empreendedoras .....	53
2.6 Antecedentes do processo empreendedor .....	58
2.6.1 Fatores motivacionais.....	59
2.6.2 Recursos e características individuais .....	60
2.6.3 A pandemia como contexto.....	62
3 MÉTODO .....	64
3.1 Delineamento da Pesquisa .....	64

3.2	Elaboração do roteiro de entrevista.....	65
3.3	Crerios de Escolha dos Respondentes .....	72
3.4	Procedimentos de coleta de dados .....	72
3.5	Procedimentos de anlise de dados.....	73
3.6	Caracterização dos participantes.....	76
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	79
4.1	Antecedentes do empreendedorismo .....	79
4.1.1	Fatores motivacionais.....	79
4.1.2	Recursos e características individuais .....	81
4.2	Desenvolvimento de oportunidades .....	86
4.2.1	Experiências anteriores / conhecimento prvio.....	86
4.2.2	Analogia do jantar – Lógica de Pensamento .....	88
4.2.3	Natureza das oportunidades empreendedoras .....	91
4.2.4	As lógicas de ação relacionadas ao desenvolvimento de oportunidades .....	92
4.3	As ações empreendedoras para a criação do negcio atual .....	97
4.3.1	As ações empreendedoras centrais de acordo as abordagens da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> .....	97
4.3.2	Mecanismos de interações entre as ações empreendedoras das abordagens da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> .....	101
4.4	Participação em redes empreendedoras .....	105
4.4.1	Importância e objetivos das redes empreendedoras .....	105
4.4.2	Importância e objetivos das Parcerias Estratégicas.....	108
4.5	Processo empreendedor .....	111
4.5.1	A pandemia como contexto.....	112
4.5.2	<i>Visão de futuro</i> .....	114
4.5.3	O modelo do processo empreendedor .....	116
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	123

6 REFERÊNCIAS .....	128
APÊNDICES .....	142

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, muito tem sido falado sobre empreender. Algumas pessoas começam pelo desejo de se tornar empreendedor, outras começam pela falta de alternativa no mercado de trabalho. Algumas empreendem para ter uma renda, outras para complementá-la. Umas começam monetizando algo que já sabem fazer, outras realizam cursos e formações nos quais aprendem algo novo para comercializar. Assim, empreender tem sido uma alternativa profissional para muitas pessoas, mas o questionamento sobre como ocorre o processo entre ter uma ideia/oportunidade empreendedora e desenvolver um negócio ainda é uma pergunta sem uma resposta consensual claramente definida.

Os estudos sobre o empreendedorismo não são recentes e são oriundos de diversos campos de conhecimento (Veiga et al., 2020). Isso resulta em uma variedade de visões e concepções desse fenômeno (Barzotto, 2019), que fica evidenciado pelas correntes de estudo sobre o tema, cada uma delas relacionada a um eixo teórico (Vale, 2014; Zuccari, 2019). Todavia, a ausência de uma preocupação em explicar e prever um conjunto único de fenômenos empíricos e de uma estrutura conceitual consolidada limitou o desenvolvimento de uma compreensão da complexidade do empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000). Diante disso, alguns autores (Brockner et al., 2004; McMullen & Dimov, 2013; Moroz & Hindle, 2012; Nassif et al., 2010) buscaram integrar o campo, sistematizando o empreendedorismo como um processo, o que demarca uma transição de uma aspiração individual do empreendedorismo para uma entidade social (Dimov, 2018).

O campo de estudo da psicologia do empreendedorismo, por exemplo, deixou o foco apenas nas características individuais do empreendedor e seu comportamento para investigar a influência conjunta das diferenças individuais, processos e variáveis contextuais em um único modelo explicativo (Brockner et al., 2004). Com isso, as abordagens psicológicas trouxeram importantes contribuições para os estudos sobre o processo empreendedor, colocando a cognição, a motivação e a emoção como antecedentes das ações empreendedoras (Frese & Gielnik, 2023).

Outro campo de estudo do empreendedorismo tem procurado consolidar pesquisas que focam na emergência organizacional, ou seja, no processo de criar um negócio (Shepherd et al., 2021). Em geral, esses estudos focam nos modelos de fases de criação, nas ações

empreendedoras necessárias e nos elementos sociais que impactam no processo e nos recursos indispensáveis (Donaldson & Mateu, 2021).

Na presente tese, o processo de criação de um negócio, a partir da psicologia do empreendedorismo, tomou como base o processo da *effectuation*<sup>1</sup> (realização, em tradução livre) (Sarasvathy, 2001, 2008, 2010), que contém três elementos fundamentais: avaliação dos recursos disponíveis, avaliação do que pode ser feito (cursos de ações possíveis) e interações com outras pessoas. Sendo assim, considera as inter-relações entre três construtos que são constantemente investigados isoladamente: as ações empreendedoras, a partir das abordagens da *causation* e da *effectuation*, o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras (Alvarez & Barney, 2007, 2010; Clausen, 2020; Shane & Venkataraman, 2000) e as redes empreendedoras (Engel et al., 2017; Hoang & Antoncic, 2003; Hoang & Yi, 2015; Kerr & Coviello, 2019, 2020). Considera-se, ainda, que essa inter-relação também é influenciada pelos fatores motivacionais e recursos disponíveis (identidade, conhecimento e redes pré-existent) que o indivíduo avalia na tomada de decisão sobre iniciar um negócio, além de algumas características do contexto no qual está inserido.

Diante disso, essa tese considera a ação empreendedora como central no processo empreendedor (Frese, 2021; Grégoire & Cherchem, 2020; McMullen & Dimov, 2013; McMullen & Shepherd, 2006). Para Frese e Gielnik (2023), as abordagens da *causation* e da *effectuation* são vistas como uma teoria da ação que mais influenciou a pesquisa sobre o empreendedorismo na última década por enfatizar a importância da ação, experimentação e *feedback* para desenvolver ideias de negócios em produtos e/ou serviços viáveis. Assim, enquanto, por um lado, a *causation* é uma lógica que busca prever o futuro, apoiado em minuciosos planos formais, a *effectuation* pode ser entendida como uma lógica de controle de um futuro imprevisível, permeado por contingências a serem superadas (Sarasvathy, 2008). Contudo, ao invés de serem vistas como lógicas excludentes, a literatura vem buscando demonstrá-las como processos organizacionais complementares para a criação e desenvolvimento de negócios bem-sucedidos (Barzotto, 2019; Galkina et al., 2022; Reymen et al., 2015; Smolka et al., 2018).

Outrossim, esta tese está alinhada com os pesquisadores do processo empreendedor de criação de negócios que consideram as ações empreendedoras como aquelas que envolvem a

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, optou-se por utilizar a grafia original das denominações *causation* e *effectuation* (assim como de suas variações, ex.: *effectual/effectuator*).

descoberta, a avaliação e a exploração de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000). Assim como os estudos sobre *causation* e *effectuation*, os estudos sobre o conceito de oportunidades empreendedoras, durante anos, foram realizados a partir de perspectivas diferentes. Daí surgiu a discussão sobre a dicotomia da oportunidade: ela é descoberta ou criada pelo indivíduo?

A perspectiva da descoberta considera as oportunidades existentes no ambiente de forma objetiva (Suddaby et al., 2015) e independentemente do empreendedor (George et al., 2016), focando na interação entre o ambiente e os empreendedores individuais que pode levar ao reconhecimento de desequilíbrios de mercado. A perspectiva da criação vê as oportunidades empreendedoras como atos endógenos em que os empreendedores criam oportunidades por meio de sua imaginação criativa e habilidades sociais, enfatizando, assim, a capacidade do empreendedor individual de realizar arranjos sociais e econômicos alternativos anteriormente inexistentes no meio ambiente (Suddaby et al., 2015). Nesse sentido, os estudos sobre *causation* e descoberta foram relacionados, sugerindo que a oportunidade emerge a partir de uma avaliação analítica das informações disponíveis para o empreendedor (Fisher, 2012). Por outro lado, no processo *effectuation*, o objetivo não é pré-determinado, mas o empreendedor possui recursos disponíveis a partir dos quais pode avaliar cursos de ações possíveis a seguir (Sarasvathy, 2001), sendo assim relacionado ao processo de criação de oportunidade (Fisher, 2012).

Todavia, essa dicotomia também tem sido superada na literatura ao reconhecer a natureza interativa e cumulativa dos dois processos de descoberta e criação de oportunidades (Crişan et al., 2021; Suddaby et al., 2015), que dão origem ao conceito guarda-chuva do processo de desenvolvimento da oportunidade empreendedora (Clausen, 2020; Wood & McKinley, 2018). Esse processo se inicia a partir de uma ideia abstrata que pode se concretizar em um empreendimento lucrativo, a depender das ações realizadas pelo indivíduo para que isso aconteça. Outro elemento desse processo é o feedback social. Ele possibilita, tanto a avaliação da viabilidade do negócio quanto o surgimento de novas ideias. Com isso, reconhece-se a natureza cíclica e intersubjetiva do processo (Clausen, 2020).

Fica evidente assim, tanto nos estudos sobre as ações empreendedoras, quanto nos estudos sobre o desenvolvimento de oportunidades, que a capacidade do indivíduo de interagir em redes é um elemento que contribui para entender melhor o processo empreendedor (Engel et al., 2017; Hoang & Antoncic, 2003; Hoang & Yi, 2015; Kerr & Coviello, 2019, 2020). As pesquisas sobre redes no campo do empreendedorismo buscam responder a perguntas sobre por que as redes se

desenvolvem, como as redes se desenvolvem e que tipo de rede se desenvolve (Kerr & Coviello, 2019, 2020). Nesse sentido, os estudos nessa área, em grande parte, foram pautados na visão baseada em recursos, na qual a posse de informação permite ao empreendedor identificar as oportunidades vistas pelos demais apenas como riscos (Hoang & Antoncic, 2003; Shane & Venkataraman, 2000). No entanto, tem crescido os estudos sobre a visão da rede empreendedora como um comportamento que permite explicar, pela lente da *causation* e da *effectuation*, como os empreendedores buscam conexões, tendo objetivos pré-estabelecidos ou não, para desenvolver oportunidades de negócio (Galkina & Jack, 2022).

Diante do exposto, vale ressaltar que, na presente tese, considera-se o empreendedorismo como processo devido a investigação dos elementos que o compõe. Sendo assim, o elemento central é a ação empreendedora, que pode ser avaliada tanto no desenvolvimento de oportunidade, quanto na criação de um negócio, quanto na participação em redes. Outrossim, também são investigados os elementos que antecedem a decisão do indivíduo em se tornar empreendedor, como os fatores motivacionais e os recursos e características individuais (identidade, conhecimentos, redes pré-existentes), como também a sua visão de futuro em relação ao negócio e o contexto em que está inserido. Com isso, traz insumos teóricos para o aprofundamento do conhecimento sobre os antecedentes do empreendedorismo (Ferreira, 2019; Ferreira et al., 2021; Tuazon et al., 2019; Tuomisalo, 2019), os recursos disponíveis (Andriany, 2023; Sarasvathy, 2001, 2008; Sarasvathy & Dew, 2005), e o ecossistema empreendedor no qual estão inseridos (Fernández-Bedoya et al., 2023; Querejazu Vidovic, 2019).

Dito isso, a presente tese investiga o processo de empreendedores na criação de pequenos negócios, o que inclui as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e os microempreendedores individuais (MEIs). Essa escolha se justifica pelo reconhecimento desse segmento como gerador de renda e que possibilita a diminuição da informalidade (Andriany et al., 2023; Fernández-Bedoya et al., 2023; Querejazu Vidovic, 2019) e pelo papel central desses empreendedores, que desempenham as ações empreendedoras de criação, desenvolvimento de oportunidades e participação em redes (Andriany, 2023; Harms et al., 2021).

No Brasil, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023), os pequenos negócios representam 99% das empresas brasileiras e 30% do Produto Interno Bruto (PIB)<sup>2</sup>, que atuam, principalmente, nos setores de serviços e comércio. Com base nos dados apresentados no relatório Empreendedorismo no Brasil, elaborado pelo

---

<sup>2</sup> <https://agenciasebrae.com.br/dados/quase-70-dos-empreendedores-brasileiros-tem-renda-de-ate-2-salarios-minimos/>

Monitoramento Global do Empreendedorismo (*Global Entrepreneurship Monitor* [GEM], Anegepe, 2023), uma característica que se destaca no país é a predominância de um empreendedorismo por necessidade, ou seja, normalmente motivado pela falta de alternativas no mercado do trabalho, voltado para gerar renda em condições de subsistência. Isso nos leva a entender que estes negócios nascem sem abordagens estratégicas planejadas e nem grandes expectativas de desenvolvimento, a não ser de suprir a renda individual por falta de emprego (Coehn, 2023).

Esse tipo de empreendedorismo é caracterizado como uma atividade orientada para um baixo crescimento, normalmente começando de modo informal e envolvendo apenas compra e venda com pouco valor acrescentado adicional ao produto. Esta é a motivação relatada por 82% dos participantes que estão no estágio inicial da atividade empreendedora da pesquisa realizada pela Associação Nacional de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo (Anegepe, 2023). Nesse sentido, o empreendedorismo é visto como a criação de novas empresas para o autoemprego (Alvarez & Barney, 2014; Fernández-Bedoya et al., 2023; Querejazu Vidovic, 2019), sendo, então, congruente com os estudos do empreendedorismo como a (tentativa) criação de nova atividade econômica (Davidsson, 2016). Apesar de, do ponto de vista do crescimento econômico, as oportunidades de autoemprego terem um potencial limitado, pode-se argumentar que a totalidade desses pequenos negócios em uma comunidade é grande (Alvarez & Barney, 2014). Para estes autores, os indivíduos que começam como empreendedores autônomos podem evoluir para se envolver em atividades empreendedoras com implicações de crescimento mais importantes.

Outro dado relevante do contexto no qual a pesquisa da presente tese foi realizada se refere à taxa de descontinuidade de negócios, que é expressa pela proporção da população adulta que encerrou algum negócio nos 12 meses anteriores à pesquisa (Anegepe, 2023). O relatório demonstra que houve um aumento nos níveis de descontinuidade dos negócios, e que este ficou concentrado no grupo dos empreendedores nascentes (aqueles em criação ou com até três meses de atividade). Ou seja, aumentou o número de empreendimentos que não conseguiram passar do primeiro estágio. As duas principais causas apontadas foram relacionadas ao fato de o negócio não ser lucrativo ou ter dificuldade para obter recursos e a questões relacionadas à pandemia da COVID-19.

Esses dados revelam a necessidade de compreender melhor as motivações do indivíduo para iniciar o negócio, como planejou suas ações e como buscou informações necessárias para

a criação e o desenvolvimento do negócio. Assim, também podem auxiliar a compreender como tais aspectos se relacionam com as taxas de descontinuidade. Nesse sentido, destaca-se a importância de estudos sobre como esses empreendedores iniciam seus negócios, como lidam com recursos escassos e com uma estrutura pequena e como buscam se adaptar e estabelecer parcerias para superar as incertezas na estruturação dos empreendimentos (Barzotto & Nassif, 2019b).

Dada a complexidade da inter-relação entre os construtos explorados no presente estudo, sobretudo ao analisá-los de forma conjunta para entender o processo empreendedor da criação de um negócio, a abordagem metodológica escolhida foi a qualitativa. Essa escolha é adequada porque, apesar de ser uma teoria bastante estudada pelos pesquisadores atuais, o modo como empreendedores empregam ações da *causation* e da *effectuation* simultaneamente ainda carecem de explicação. Além disso, ainda são necessárias investigações sobre os diferentes mecanismos subjacentes relacionados a esse processo empreendedor. Portanto, a abordagem qualitativa foi útil para possibilitar avançar na construção de uma maior compreensão das características únicas, heterogêneas, voláteis e cotidianas que definem o processo empreendedor (Van Burg et al., 2022), por meio da escuta das narrativas sobre as trajetórias empreendedoras desses indivíduos.

Assim, na presente tese busca-se alcançar o seguinte objetivo: Analisar como ocorre o processo empreendedor de fundadores de pequenos negócios pela lente da *causation* e da *effectuation* para o desenvolvimento de oportunidades, criação de negócio e participação em redes empreendedoras, considerando os antecedentes e os impactos do contexto da pandemia.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

O campo de estudo do empreendedorismo, segundo Davidsson (2016), basicamente se resume a duas perspectivas: a) empreendedorismo como a (tentativa) criação de nova atividade econômica, e b) empreendedorismo como qualquer coisa que diga respeito àqueles que criam e dirigem seus próprios negócios. O referido autor recomenda o uso do primeiro, pois representa o fenômeno de forma mais coerente e tem se mostrado uma tendência para explorar tal fenômeno nos últimos anos.

A criação de novos negócios é um dos tópicos mais centrais para o empreendedorismo e representa um passo crítico a partir do qual muitas teorias de gestão, comportamento

organizacional e gestão estratégica são construídas (Shepherd et al., 2021), tendo assim uma literatura acadêmica ampla. Boa parte desses estudos, aborda o empreendedorismo sob a perspectiva de processo, o que direciona o interesse para aquilo que o empreendedor executa, facilitando o conhecimento das práticas desenvolvidas por ele (Steyaert, 2007).

Além disso, supõe-se que a estrutura de tarefas do empreendedor muda de acordo com as diferentes fases do processo, uma vez que as características individuais e organizacionais interagem com o ambiente para produzir efeitos positivos e negativos para os empreendedores e seus negócios (Frese & Gielnik, 2014). O comportamento empreendedor, então, varia segundo a forma como o ambiente é percebido e, em função disso, o empreendedor assume diversos papéis durante a sua trajetória empresarial (Filion, 1999). Dessa forma, a análise desse processo amplia o entendimento dos elementos concernentes à evolução dos empreendimentos e do comportamento empreendedor.

Observa-se, assim, que o estudo nesse campo parte do pressuposto de que o empreendedorismo requer ação (McMullen & Shepherd, 2006). Ou seja, é a partir da ação do empreendedor que ideias abstratas podem se transformar em novos negócios (Pelogio & Rocha, 2017). Nesse sentido, deve-se pensar em um modelo que seja abrangente, buscando demonstrar como as motivações e cognições dos empreendedores são transformadas em ação (Brigham et al., 2007; Mitchell et al., 2002). Assim, o empreendedor age sobre a possibilidade de identificar uma oportunidade que vale a pena perseguir (McMullen & Shepherd, 2006).

Dentre as abordagens sobre o processo de criação e desenvolvimento de um empreendimento, com foco no empreendedor e seus comportamentos, duas se destacam: a) a *causation*, baseada na análise e no planejamento de decisões, considerada uma lógica preditiva; e, b) a *effectuation*, baseada em estratégias emergentes, sendo uma lógica de controle não preditiva (Sarasvathy, 2001, 2008). Assim, por um lado, os processos de *causation* partem de um determinado objetivo, nos quais empreendedores se concentram na seleção entre os recursos para criar esse objetivo. Por outro, nos processos de *effectuation*, os empreendedores avaliam um conjunto de recursos disponíveis e concentram-se na seleção entre os cursos de ações possíveis que podem criar objetivos (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001). A concepção da *effectuation* (e conseqüentemente da *causation*) como um modo de ação é importante para buscar explicar alguns “por quês” ainda não respondidos pela teoria existente, sendo possível aprofundar investigações sobre o que os empreendedores fazem e porque fazem (Grégoire & Cherchem, 2020).

Apesar de terem princípios opostos, Sarasvathy (2001) considerou que a *causation* e a *effectuation* podem ocorrer simultaneamente e fazerem parte de um mesmo processo. Todavia, a primeira década de investigação sobre a *effectuation* foi marcada por uma visão antagônica em relação aos conceitos da *causation* (Galkina et al., 2022). Posteriormente, alguns estudos reconheceram que essas abordagens não são alternativas mutuamente exclusivas e que podem coexistir (An et al., 2020; Chandler et al., 2011; Kerr & Coviello, 2020; McKelvie et al., 2020; Perry et al., 2012). Mais recentemente, alguns estudos buscaram considerar que ambas as lógicas podem ser utilizadas simultaneamente de forma interativa (Galkina et al., 2022; Reymen et al., 2015; Smolka et al., 2018). Todavia, Galkina et al. (2022) afirmam que não é suficiente apenas identificar que *causation* e *effectuation* são (ou podem ser) combinadas, deve-se explicar como eles coexistem. Essa é uma das lacunas que este estudo pretende investigar.

Galkina et al. (2022) sugerem também que estudos futuros examinem como as interações entre as lógicas de tomada de decisão afetam a avaliação de oportunidades empreendedoras. Com isso, outro elemento a ser considerado aqui é o processo de desenvolvimento de oportunidades. Esse processo consiste na conversão de um pensamento (ideia abstrata) em um negócio lucrativo a partir das ações do indivíduo. O conceito das oportunidades empreendedoras constitui assim um objeto de pesquisa que abre as portas para uma melhor compreensão de um dos aspectos-chave do processo empreendedor, tanto durante a criação de um novo negócio, quanto no desenvolvimento das empresas existentes (Shane & Venkataraman, 2000).

No entanto, esse conceito passou por um período de crítica e refinamento desde a primeira definição (Dempster, 2020). Isso fez com que coexistisse na literatura diferentes explicações referentes aos mecanismos pelos quais uma oportunidade surge e se desenvolve, que as diferenciam pela sua natureza ontológica (Alvarez & Barney, 2014; Clausen, 2020; Shane, 2012). Assim, gerou uma diversidade de conceitos, o que impossibilitou encontrar a existência de um consenso na literatura sobre o tema.

Por esse motivo, Wood e Mckinley (2018), sugerem que a oportunidade deve ser considerada como um conceito guarda-chuva, que serve para representar toda a gama de atividades que sustentam a formação de novos negócios. Para Clausen (2020), é importante observar como os empreendedores pensam (ideias) e agem (comportamentos) durante o desenvolvimento das oportunidades. Assim, colocar a oportunidade como central para o empreendedorismo contribui para entender como o contexto afeta a motivação e a análise de

decisão por trás das ações empreendedoras e entender as diferentes estratégias empreendedoras, que dizem respeito a como as alternativas de decisão são avaliadas, selecionadas e perseguidas (Dempster, 2020). Essa também é uma lacuna que a presente tese buscou suprir, trazendo novos insumos para compreensão de como as ideias abstratas surgem e são transformadas em um negócio e quais as lógicas de ações (causais e *effectuais*) estão relacionadas nesse processo.

Outro aspecto relevante para o processo de criação de um negócio diz respeito à participação dos indivíduos em redes empreendedoras, o que é condizente com os estudos sobre *causation* e *effectuation* (Chandler et al., 2011) e sobre o desenvolvimento de oportunidades (Ardichvili et al., 2003; Clausen, 2020; Zheng et al., 2020). Entre os elementos de rede a serem investigados no campo do empreendedorismo, destacam-se as construções nodais, que dizem respeito aos estilos de comportamento, que são orientados pelos objetivos que fazem com que os empreendedores procurem essas redes.

Ao considerar a rede empreendedora como um comportamento, a expressão “rede *effectual*” foi cunhada por Sarasvathy e Dew (2005) para postular diferenças observáveis nas características das redes que se desenvolvem sob *effectuation* (experimentais) ou sob *causation* (instrumentais). Sendo assim, a rede empreendedora é definida aqui como a dinâmica de criar e moldar laços de rede e pode, portanto, incluir a formação e manutenção de laços, assim como qualquer montagem de tais comportamentos em estilos, estratégias ou processos de rede únicos (Engel et al., 2017). Nesse sentido, quando o envolvimento na rede é orientado para objetivos previamente estabelecidos de acordo com as estratégias de seu negócio, é considerado um comportamento instrumental (causal). Por outro lado, quando o envolvimento na rede não tem objetivos especificados, visando a experimentação e a exploração de oportunidades que emergem imprevisivelmente dessas interações, diz-se que o comportamento é experimental (*effectual*) (Galkina & Jack, 2022).

Porém, essa diferenciação, que ficou negligenciada por um tempo, passou a ser explorada mais recentemente na literatura (Engel et al., 2017; Galkina & Jack, 2022; Kerr & Coviello, 2019, 2020). Galkina e Jack (2022) demonstram ainda que alguns empreendedores apresentam atividades de *networking* simultaneamente, ou seja, envolvimento instrumental e experimental em redes ao mesmo tempo para desenvolver oportunidades. Dessa maneira, as interações com as partes interessadas desempenham um papel importante em influenciar as lógicas de tomada de decisão dos atores da rede (Mumford & Zettinig, 2022).

Dito isso, pode-se ressaltar que os empreendedores são agentes ativos na formação de estratégias da rede (Vissa, 2012), o que significa que o que eles fazem para moldar suas redes pessoais é importante para a criação e descoberta de oportunidades, para a mobilização de recursos e para a formação de parcerias interorganizacionais (Engel et al., 2017). Desse modo, as interações sociais possibilitam troca de informações valiosas em benefício ou prejuízo da ideia inicial, mas também em relação ao acesso a vários recursos que podem aumentar ou diminuir o escopo dessa ideia (Dimov, 2007a), que pode ou não se transformar em uma oportunidade empreendedora.

Em resumo, o processo da *effectuation* descrito por Sarasvathy (2008) foi tomado como base para a construção do modelo proposto nesta tese. Ele possui três elementos básicos: avaliação dos recursos disponíveis, avaliação do que pode ser feito (cursos de ações possíveis) e interações com outras pessoas. Esses mesmos elementos foram utilizados para analisar a realização simultânea de ações da *causation* e da *effectuation* em algumas fases desse processo: no desenvolvimento da oportunidade, na criação do negócio e na participação em redes. Além disso, considerou os fatores motivacionais que antecederam a decisão de empreender e como o contexto impactou nessas ações. Isso porque, para uma melhor compreensão do processo empreendedor, deve-se considerar a importância dos fatores ambientais e contextuais na criação de novos negócios (Gimenez et al., 2022).

Diante disso, para uma melhor delimitação deste estudo, a definição de empreendedor utilizada foi aquele que inicia um novo negócio (Davidsson, 2015; Lazear, 2004). Nesse sentido, a pesquisa foi realizada com os proprietários e/ou os proprietários-gerentes de pequenos negócios, visto que eles têm que liderar seus empreendimentos em tempos de incerteza e serem agentes da ação empreendedora (Harms et al., 2021). Essa escolha se justifica pelo fato de o empreendedor ter papel central para execução das atividades de identificação, avaliação e exploração das oportunidades, visto que a gerência desses empreendimentos depende de decisões unipessoais do proprietário e gestor do negócio (Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo - CNC, 2017).

Além disso, no presente estudo serão considerados empreendedores os fundadores e gestores de pequenos negócios. Isso se deve ao entendimento de que estes trabalham sempre com recursos escassos, com uma estrutura pequena e dependente de estratégias que transformem as suas relações sociais em formas de alavancar seus negócios (Barzotto & Nassif, 2019b). Para esses autores, tais empreendedores tendem a recorrer a uma abordagem *effectual*

para a administração de situações inesperadas e não previsíveis do dia a dia, privilegiando ações condizentes com a experimentação, a perda acessível, a flexibilidade e as parcerias estratégicas (Chandler et al., 2011). Nesse sentido, inclui os microempreendedores individuais, considerados como a porta de entrada para a formalização da atividade empreendedora, tendo um papel estratégico para o empreendedorismo (Sebrae, 2022).

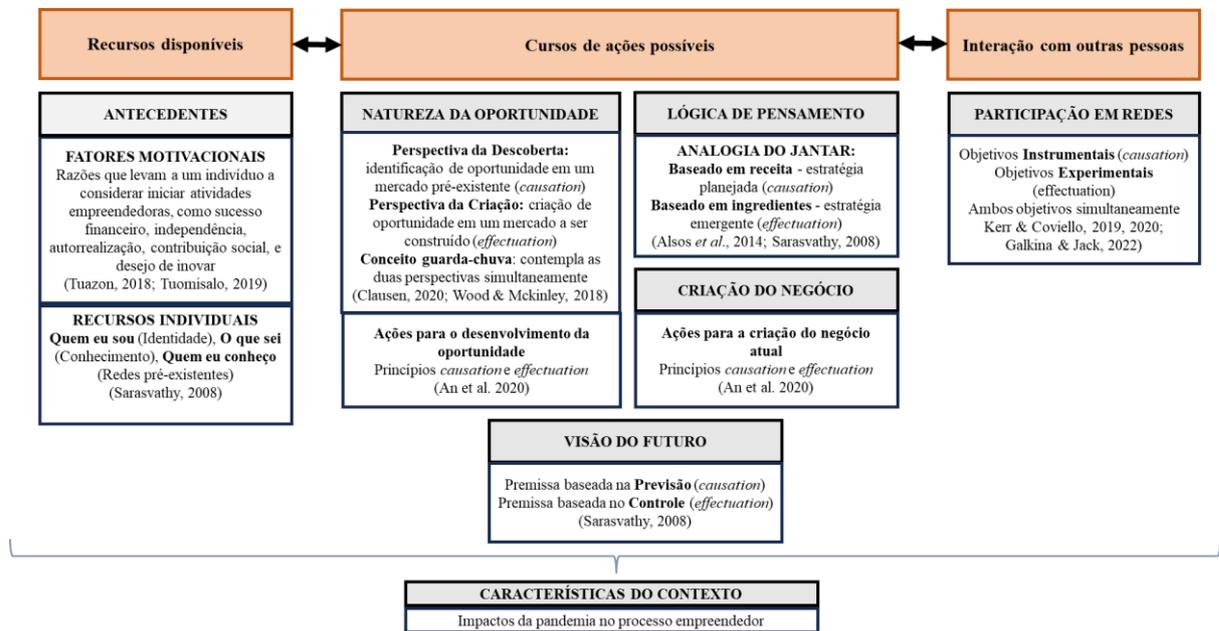
Vale ressaltar que a coleta de dados para fins desta investigação foi realizada no momento considerado como “pós-pandemia”, posto que as atividades econômicas estavam normalizadas, existia somente a recomendação do uso de máscaras em ambientes públicos. Por esse motivo, reconheceu-se que a pandemia poderia ter gerado impactos, sejam eles positivos ou negativos, no processo empreendedor. Isso porque o relatório de diagnóstico dos impactos da pandemia para o empreendedorismo no Brasil, publicado pelo GEM (2020b), demonstrou que a crise fez com que aumentasse o número de empreendedores por necessidade.

Outro dado importante é que, ao mesmo tempo que ocasionou um aumento no número de novos empreendedores em 2020, uma parcela importante não conseguiu manter o seu negócio nos anos seguintes por conta da própria pandemia (Anegepe, 2023). Desse modo, foi previsto que o contexto da pandemia fosse citado pelos empreendedores, seja como um desafio enfrentado, que levou a determinadas ações empreendedoras para manter o seu negócio durante a crise, seja como uma motivação para iniciar um novo negócio ou até para iniciar a trajetória como empreendedor.

Em síntese, atendendo ao que foi sugerido por Davidsson (2016) como áreas promissoras para pesquisa psicológica em empreendedorismo, este estudo une em um único modelo conceitos que são centrais para o campo, como as abordagens *causation* e *effectuation*, o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras e os estudos de redes empreendedoras, considerando tanto os aspectos do indivíduo (cognição e comportamento) quanto do contexto no qual ele está inserido. A Figura 1 ilustra como esses conceitos se relacionam na literatura.

**Figura 1**

*Modelo teórico da pesquisa*



Desse modo, este estudo faz quatro contribuições teóricas. Primeiro, avança na pesquisa sobre *causation* e *effectuation*, investigando as três direções de pesquisa estabelecidas na literatura: comportamento, forma de raciocínio e processo (Mumford & Zettinig, 2022). Para isso, analisa a relação entre as abordagens, considerando os mecanismos de interação entre elas (Galkina et al., 2022; Smolka et al., 2018). Assim, busca responder a questionamentos sobre como os empreendedores podem empregar concomitantemente comportamentos causais e *effectuais* ou utilizá-los separadamente, e sob que circunstâncias isso pode acontecer (Fisher, 2012).

Segundo, contribui para a pesquisa sobre o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras, buscando compreendê-la a partir do seu conceito guarda-chuva (Clausen, 2020; Dempster, 2020; Dimov, 2018; Wood & McKinley, 2018). Para isso, por meio da análise das trajetórias empreendedoras, busca trazer mais insumos para a investigação de como os indivíduos transformam ideias abstratas em negócios, considerando as lógicas de ação que estão relacionadas a esse processo. Além disso, por reconhecer que esse processo envolve a interação do empreendedor com o ambiente e com outros empreendedores, considera o papel dessas redes, também considerando a lente da *causation* e *effectuation* (Galkina & Jack, 2022).

Terceiro, contribui para a pesquisa de redes empreendedoras (Hoang & Yi, 2015; Slotte-Kock & Coviello, 2010; Vissa, 2012), analisando os comportamentos instrumentais e

experimentais (construções nodais), relativos aos seus objetivos de participação nas redes. Com isso, permite trazer explicações sobre as atividades e mecanismos específicos de parceria no nível micro do empreendedor individual (Galkina & Jack, 2022), considerando as influências das redes pré-existentes e emergentes (Kerr & Coviello, 2020). Ao mesmo tempo, busca responder a uma preocupação de Arend et al. (2015), de que os estudos sobre a *effectuation* focam mais no nível individual. Por isso, também serão analisadas como a participação em redes, a partir dos comportamentos de *causation* e *effectuation*, possibilitam a co-criação do desenvolvimento de oportunidades.

Quarto, contribui para a pesquisa do empreendedorismo como processo, a partir da busca por uma estrutura conceitual que consolida elementos considerados como centrais para o empreendedorismo (ações, oportunidades e redes empreendedoras). Ao mesmo tempo, contribui para um melhor entendimento dos recursos disponíveis que os empreendedores avaliam para iniciar esse processo. Nesta tese, foram avaliados as motivações (Ferreira, 2019; Ferreira et al., 2021; Tuazon et al., 2018; Tuomisalo, 2019), e os recursos e características individuais, como suas características pessoais (identidade), suas formações e experiências anteriores (conhecimento) e as pessoas que conhecem (redes pré-existentes) que influenciam na decisão de iniciar um negócio (Andriany, 2023; Sarasvathy, 2001, 2008; Sarasvathy & Dew, 2005). Além disso, considerou o ecossistema no qual estão inseridos (Fernández-Bedoya et al., 2023; Querejazu Vidovic, 2019), no caso, o contexto de “um novo normal” pós-pandemia. Desse modo, traz insumos para a compreensão da complexidade do processo.

Por fim, como contribuição prática, essa tese traz orientações fundamentais para potenciais empreendedores e empreendedores iniciais sobre aspectos relevantes relacionados às suas ações empreendedoras que podem ajudá-los em suas trajetórias. Além disso, fornece subsídios para elaboração de políticas públicas voltadas para a realidade dos pequenos negócios, incluindo aqueles empreendedores que iniciam seus empreendimentos com recursos limitados e com pouco conhecimento voltado para a atividade empreendedora.

Diante disso, essa pesquisa visa responder ao seguinte problema: Como ocorre o processo empreendedor de fundadores de pequenos negócios, a partir da análise de sua trajetória, por meio das inter-relações entre uso das abordagens causais e *effectuais* para o desenvolvimento de oportunidades, a criação de um negócio e a participação em redes empreendedoras, considerando os recursos disponíveis e os impactos do contexto pós-pandemia?

## 1.2 Objetivos

### **Geral:**

Analisar como ocorre o processo empreendedor de fundadores de pequenos negócios pela lente da *causation* e da *effectuation* para o desenvolvimento de oportunidades, criação de negócio e participação em redes empreendedoras, considerando os antecedentes e os impactos do contexto pós-pandemia.

### **Específicos**

- 1) Identificar antecedentes da decisão de se tornar empreendedor e iniciar um negócio.
- 2) Avaliar como as oportunidades do negócio atual foram desenvolvidas e quais as lógicas de pensamento (*causation* e/ou *effectuation*) estão relacionadas a elas, considerando também os seus antecedentes.
- 3) Caracterizar o uso simultâneo de ações empreendedoras das abordagens da *causation* e da *effectuation* para a criação do negócio atual.
- 4) Identificar o comportamento empreendedor em relação à participação em redes sob a ótica da *causation* e da *effectuation*, considerando os objetivos, conteúdos trocados e importância das parcerias estratégicas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante do problema exposto anteriormente, essa seção traz a fundamentação teórica referente aos conceitos que orientam o desenvolvimento da presente tese. Desse modo, inicia-se pelas principais correntes de estudo sobre empreendedorismo e define-se o que é um processo empreendedor. A partir disso, definem-se os principais elementos investigados nesse processo, que são as ações empreendedoras, o desenvolvimento de oportunidades e as redes empreendedoras. Por fim, abordam-se os antecedentes desse processo.

O empreendedorismo, por se tratar de um fenômeno complexo e multideterminado, tem sido estudado por diferentes abordagens e campos de conhecimento, com diversas direções e conceitos, sendo um campo de pesquisa inter e multidisciplinar (Veiga et al., 2020). Isso significa que a literatura sobre o empreendedorismo possui uma variedade de perspectivas disciplinares – entre elas economia, administração, psicologia, sociologia, etc. Essas diferentes áreas demonstraram que influência econômica, cultural, social e psicológica podem impulsionar ou bloquear a nova geração de negócios (Frese & Gielnik, 2014). Esse contexto faz com que as investigações sobre empreendedorismo ganhem força na literatura científica, buscando abordar os mais diversos fenômenos relacionados ao tema.

### 2.1 Principais correntes de estudo sobre o empreendedorismo

Historicamente, há três correntes de estudo sobre o empreendedorismo: a econômica, a psicológica e a sociológica (J. Oliveira, 2014; Veiga et al., 2020; Zuccari, 2019). No entanto, Vale (2014) acrescenta a corrente sociológica econômica, que é caracterizada por uma transversalidade entre as correntes anteriores e considera as características do indivíduo empreendedor inserido em um contexto socioeconômico. Com isso, a análise de ambos os fatores (indivíduo e contexto) é o que determina o sucesso do empreendedor (Zuccari, 2019). Essas correntes estão definidas na Tabela 1.

**Tabela 1***Correntes de estudos sobre o empreendedorismo*

<b>Correntes</b>	<b>Definição</b>
<b>Econômica (da inovação)</b>	Baseada nos estudos de Schumpeter (1997), busca identificar esforços para compreender o papel do empreendedor no desenvolvimento econômico, por meio da promoção de inovações que modifiquem as estruturas de mercado substancialmente e promovam o avanço econômico.
<b>Sociológica</b>	Baseada nos estudos de Hofstede (1983) e Weber (1982), busca conhecer principalmente os determinantes socioculturais que influenciam o surgimento de sujeitos empreendedores e seus negócios, assim como o impacto deles na organização social.
<b>Psicológica (Comportamental)</b>	Tem base nos estudos de McClelland (1972) e busca compreender as características pessoais, tais como crenças, atitudes, competências e comportamentos, que influenciam o indivíduo na decisão de criar negócios e optar pelo autoemprego ao invés de submeter-se à condição de empregado nas organizações de trabalho.
<b>Sociologia econômica</b>	Com base nos estudos de Granovetter (2007), busca compreender os empreendimentos humanos e suas empresas como sendo resultantes de construções sociais levadas a cabo por empreendedores.

Fonte: Elaborada pela autora com base em J. Oliveira, 2014; Vale, 2014; Veiga et al., 2020; Zuccari, 2019.

De acordo com McMullen e Shepherd (2006), as teorias de empreendedorismo podem abordar uma perspectiva tradicional, tanto se dedicando a uma abordagem de nível sistêmico, preocupada principalmente com o funcionamento do sistema econômico, tanto a uma abordagem em nível individual, preocupada com a forma como os empreendedores em potencial agem. A sobreposição conceitual dessas abordagens sugere que elas são complementares.

Nessa pesquisa, o foco está nas contribuições da psicologia para o campo do empreendedorismo. Os primeiros estudos nessa área buscaram investigar as características e/ou perfil do empreendedor, sendo em sua grande maioria estudos que descrevem o empreendedor de uma abordagem estática ou instantânea (Nassif et al., 2010). Todavia, eles receberam críticas devido a uma “superpersonalização” dos determinantes do sucesso empresarial (Brockner et al., 2004). Houve, então, uma mudança de foco, em que alguns estudos passaram a adotar uma perspectiva mais dinâmica. Assim, buscaram entender o processo empreendedor a partir da compreensão dos valores, características e ações do empreendedor ao longo do tempo considerando os fatores contextuais acerca do sujeito empreendedor (Brockner et al, 2004; Moroz & Hindle, 2012; Nassif et al., 2010; Zuccari, 2019).

Estes estudos passaram a ser orientados para descrever um processo empreendedor (Moroz & Hindle, 2012), considerando o aspecto transitório frente à realidade apresentada pelo indivíduo que empreende. Nesse sentido, foram considerados aqui alguns aspectos básicos desse processo empreendedor. O elemento central do processo foi a ação empreendedora para a criação de um negócio, entendida a partir das abordagens da *causation* e *effectuation*, considerando a perspectiva cognitiva e comportamental. Além disso, foi analisado como o indivíduo desenvolveu oportunidades, a partir da compreensão dos antecedentes relevantes para se tornar empreendedor, ou seja, suas principais motivações e seus recursos e características individuais (identidade, conhecimento e redes pré-existent), que tenham contribuído para a transformação de uma ideia empreendedora em um negócio. Por fim, foi investigada também a participação (ou não) em redes empreendedoras, considerando os conteúdos transacionados e os objetivos (instrumental ou experimental) relacionados a essa participação, e a importância delas para a criação e desenvolvimentos desses negócios.

Diante disso, a próxima seção explora algumas definições sobre empreendedor e empreendedorismo a partir da criação de um negócio.

### 2.1.1 Definição de empreendedor e de empreendedorismo a partir da criação de um negócio

Para superar o uso indefinido, ambíguo e inconsistente do termo “empreendedor” e seus derivados existente na pesquisa sobre empreendedorismo, Davidsson (2016) sugere duas definições: 1) Empreendedorismo é a criação (ou tentativa de criação) de uma nova atividade econômica; 2) Empreendedorismo é qualquer coisa que concerne àqueles que criam e dirigem seus próprios negócios/empresas/organizações. Ele recomenda fortemente o uso da primeira definição porque representa um fenômeno mais coerente, e porque é onde o campo tem tendência ao longo do tempo. Em outras palavras, para o autor, cada vez mais os pesquisadores se fixam na compreensão do empreendedorismo como um esforço criador de uma nova atividade econômica.

Para *GEM*, o empreendedorismo é amplamente definido como “qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento (formal ou informal), seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente” (Anegepe, 2023, p.3). Assim sendo, de acordo com o relatório do *GEM*, o sujeito que empreende apresenta suas características (idade, escolaridade, renda familiar...), manifesta suas expectativas (como

a criação de postos de trabalho ou inserção internacional) e descreve o negócio com o qual está envolvido (porte, estágio, inovação e segmento de atuação).

Com isso, o processo de criação de um novo empreendimento, também conhecido como emergência organizacional, ganha destaque na literatura (Shepherd et al., 2021). De acordo com esses autores, uma organização surge ao longo de quatro propriedades: 1) intencionalidade, que se refere a como os fundadores investem esforços propositalmente para criar o empreendimento; 2) recursos, que formam os blocos de construção de uma organização; 3) fronteira, que delinea o espaço formalizado da organização; e 4) troca, que envolve o movimento de entradas e saídas (por exemplo, recursos) pela da fronteira organizacional emergente.

A revisão sistemática realizada por Donaldson e Mateu (2021) forneceu uma visão temática atualizada dos principais interesses de pesquisa que estão sendo atendidos no domínio da criação de novos empreendimentos, como ilustrado na Tabela 2.

**Tabela 2**

*Perspectivas da criação de novos empreendimentos*

<b>Perspectiva</b>	<b>Campo</b>	<b>Foco</b>
Sociológica	Baseado no conceito	Elementos sociais enfatizando principalmente o impacto das relações e a consequente influência que estas podem exercer sobre diferentes atividades e comportamentos econômicos.
Cognitiva	Interesses cognitivos ou psicológicos	Ação empreendedora, ligando as teorias de nível sistêmico às do indivíduo. Noção de oportunidade e tomada de decisão. Nexus indivíduo-oportunidade. Modelos de decisão. Intenções empreendedoras: modelo comportamental, previsões, vieses cognitivos. Idiossincrasias envolvidas nos processos decisórios.
Processo	Interesse no núcleo do processo de Criação de Novos Empreendimentos (CNE)	Modelos descritivos do processo de criação. Fases de transição em CNE. Enquadramento da perspectiva: indivíduo, contexto e processo abrangente. Ações necessárias que levam à criação de negócios. Relevância do planejamento empresarial. Atividades de arranque. Propriedades do CNE.
Recursos	Capital: habilidades acumuladas, experiência, conhecimento e finanças	Capital humano (educação formal, experiência e aulas de negócios) e social (laços fortes e fracos) para atingir os objetivos desejados. Impacto do capital social. Conhecimento prévio.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Donaldson e Mateu (2021).

Diante disso, a presente tese considera que um processo empreendedor envolve a perspectiva cognitiva e comportamental de um indivíduo, a partir de suas ações empreendedoras para a criação de um negócio, o desenvolvimento de oportunidades e a participação em redes empreendedoras, mas também o contexto no qual o indivíduo está inserido, suas motivações e recursos disponíveis que foram determinantes para a tomada de decisão de se tornar empreendedor. A seção a seguir traz as definições do que são pequenos negócios no Brasil e o contexto em que estes são criados.

### 2.1.2 Definição dos pequenos negócios no Brasil

No Brasil, algumas políticas empreendedoras vêm sendo implantadas, principalmente a partir do ano 2000 (CNC, 2017), denotando a importância do empreendedorismo para o contexto nacional. Assim, em 2006, foi instituída a Lei Geral (Lei Complementar nº. 123/2006), também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Em seguida, a Lei Complementar 128/2008 criou a figura do Microempreendedor Individual (MEI), com vigência a partir de 2009, e modificou partes do estatuto anterior. O principal objetivo dessas leis foi contribuir para o desenvolvimento e competitividade no território brasileiro.

Desse modo, os empreendimentos que são considerados pequenos negócios são Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP). Esses pequenos negócios podem ter os seguintes formatos jurídicos: Sociedade Empresária, Sociedade Simples, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)<sup>3</sup>.

Desse período até os dias de hoje, novas políticas vêm sendo debatidas e implantadas no país. A Resolução CGSIM, de 2018, por exemplo, teve como objetivo diminuir as burocracias para o registro e legalização do MEI, por meio do Portal do Empreendedor. A lei Nº 13.999, de 2020, instituiu o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), para o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios. De um modo geral, isso resulta na geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (Sebrae, 2022). Pode-se dizer que essas novas leis

---

<sup>3</sup> Cabe ressaltar que o tipo jurídico EIRELI deixou de existir com a entrada em vigor da Lei 14.195 de 26 de agosto de 2021, e foi automaticamente transformado para o tipo de Sociedade Limitada Unipessoal (SLU).

podem ser uma das justificativas para o aumento da formalização dos pequenos negócios nos últimos anos.

Dito isso, normalmente essas empresas podem ser diferenciadas pelo critério de faturamento anual (Lei Complementar 123/2006) ou pela faixa de empregados das empresas, como na Tabela 3:

**Tabela 3**

*Diferenciação do porte das empresas de acordo com faturamento e número de funcionários*

<b>Tipo</b>	<b>Faturamento Anual</b>	<b>Número de funcionários</b>
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 81 mil	Apenas 1 empregado
Microempresa (ME)	Até R\$ 360 mil	Até 9 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões	De 10 a 49 empregados

Fonte: Elaborada pela autora com base em Sebrae (2022).

Além do porte do negócio, de acordo com o GEM (Anegepe, 2023), é possível diferenciar os empreendedores em: **empreendedores nascentes** (aqueles que estão envolvidos na estruturação e são proprietários de um novo negócio, porém, ainda não houve nenhuma forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses); **empreendedores novos** (aqueles que administram e são donos de um novo empreendimento que já remunerou de alguma forma os seus proprietários por um período superior a três meses e inferior a 42 meses - 3,5 anos); e **empreendedores estabelecidos** (aqueles que administram e são proprietários de negócios tidos como consolidados pelo fato de haver remunerado aos seus proprietários por um período superior a 42 meses).

Diante disso, é preciso conhecer quem são as pessoas que iniciam negócios no Brasil. Atualmente, o MEI tem sido visto como uma porta de entrada estratégica para a formalização da atividade empreendedora (Sebrae, 2022), uma vez que permite a formalização com baixo custo para o registro do negócio e para a manutenção na formalidade com baixa burocracia. Isso faz com que se torne mais fácil abrir um CNPJ no país, permitindo que trabalhadores por conta própria (informais) possam ter um negócio formalizado.

Como dito, o relatório Empreendedorismo no Brasil, elaborado pelo GEM (Anegepe, 2023), destaca que uma característica predominante no país é o início das atividades empreendedoras motivado pela falta de alternativas no mercado do trabalho, voltado para gerar renda em condições de subsistência, o chamado empreendedorismo por necessidade. É

diferente do empreendedorismo por oportunidade, que diz respeito à criação de um novo negócio mesmo quando há alternativas de emprego (Ferreira et al., 2021).

O empreendedorismo por necessidade é percebido como uma atividade orientada para um baixo crescimento, que envolve apenas compra e venda com pouco valor acrescentado adicional ao produto. Esta motivação foi citada por 82% dos participantes que estão no estágio inicial da atividade empreendedora da pesquisa realizada pela Anegepe (2023) no Brasil.

Porém, nem sempre esses empreendedores conseguem dar continuidade aos seus negócios. Essa mesma pesquisa demonstra que taxa de descontinuidade de negócios (proporção da população adulta que encerrou algum negócio nos 12 meses anteriores à pesquisa) é alta entre os empreendedores nascentes (Anegepe, 2023). As principais causas foram: o negócio não ser lucrativo ou ter dificuldade para obter recursos; questões relacionadas à pandemia; e a questões pessoais ou familiares. Em outras palavras, a falta de uma estratégia planejada ou a falta de conhecimento pode ter sido uma das causas do fechamento desses negócios.

Esses dados trazem à tona que existe um número significativo de empreendedores que criam empreendimento sem ter um conhecimento técnico específico, apenas com o objetivo de ter uma renda. Isso desperta para a necessidade de entender também como esses empreendedores pensam e agem na busca para criar, administrar e desenvolver o seu negócio. Isso porque, mesmo que esses indivíduos não possuam inicialmente o conjunto completo de habilidades necessárias para iniciar um negócio, eles podem adquirir essas habilidades (Lazear, 2004), uma vez que as habilidades não são estáticas, e sua importância e complexidade mudam ao longo das fases empreendedoras (Mamabolo & Myres, 2020). Desse modo, os indivíduos que começam como empreendedores autônomos podem evoluir para se envolver em atividades empreendedoras com implicações de crescimento mais importantes (Alvarez & Barney, 2014).

Nesse sentido, Barzotto (2019) diferencia entre quatro tipos de empreendedores para o contexto brasileiro: 1) o **empreendedor de reprodução**, é aquele que geralmente não apresenta nenhuma inovação, reproduzindo algo que foi visto em outro local ou do que era feito na empresa na qual trabalhou anteriormente, por exemplo; 2) o **empreendedor de imitação**, que, ao criar um negócio, assume novas responsabilidades, construindo, a partir disso, redes de relacionamento, e busca conhecimentos novos, que lhe permitam traçar estratégias e, gradualmente, ampliar o valor dos produtos e processos oferecidos; 3) o **empreendedor de valorização**, que desenvolve rotinas e métricas de gestão, buscando a fidelidade de seus clientes, por meio da oferta de produtos e processos inovadores, assim como de melhores

serviços; e 4) o **empreendedor de aventura**, que são atraídos pelos desafios, criadores de startups bastante inovadoras na área de tecnologia, mas que apresentam significativos riscos. Esse autor ressalta ainda que os empreendedores de reprodução e de imitação são maioria no nosso país.

A partir disso, a próxima subseção define o ecossistema empreendedor da cidade de Salvador, como um ambiente que pode vir a ser um facilitador ou um dificultador que levam ao processo empreendedor.

### 2.1.3 Ecossistema empreendedor na região de Salvador e região metropolitana

A metáfora do ecossistema empreendedor marcou uma mudança substancial nos estudos de empreendedorismo, de uma perspectiva mais individualista para uma atenção mais profunda na coletividade e na comunidade (Ancona et al., 2023), incluindo forças sociais, culturais, econômicas no processo do empreendedorismo (Stam & van de Ven, 2021). Nesse sentido, o conceito de ecossistema pode ajudar a entender os fatores ambientais e contextuais que levam o indivíduo a empreender (Gimenez et al., 2022).

Desse modo, o ecossistema empreendedor enfatiza o contexto social e econômico que cerca o processo empreendedor (Pittz et al., 2019), considerando a importância de um ambiente institucional de apoio que encoraje indivíduos a iniciar e desenvolver o seu empreendimento, fornecendo acesso a financiamentos e criando um ambiente favorável para negócios (Fernández-Bedoya et al., 2023).

Nesse sentido, pode-se dizer, por um lado, que o ecossistema empreendedor diz respeito à dinâmica de redes empreendedoras, que considera as avaliações dos recursos compartilhados nessas redes - conhecimento e desenvolvimento de ideias e objetivos. Por outro, se refere também à dinâmica do mercado a partir dos estágios do ciclo de vida (nascimento, crescimento, maturidade e declínio), e corresponde às avaliações de “o que precisa ser feito?”, que são influenciadas pelas ações que podem ser realizadas intra e interindividualmente (Kerr & Coviello, 2020). Desse modo, denota uma necessidade de investigar a forma como o ecossistema empreendedor influencia no modo a criar um ambiente que seja propício ao fomento de ideias e oportunidades viáveis.

Observa-se assim que, apesar do ato de iniciar um novo negócio ser resultado de um processo de tomada de decisão altamente individual e pessoal, ele ocorre em um contexto de

valores sociais que podem promover ou dificultar o empreendedorismo, e em uma localidade que pode facilitar ou restringir o acesso aos recursos (Anegepe, 2023). O ambiente social de um empreendedor também pode, por exemplo, encorajar ou desencorajar a tomada de riscos, influenciar o acesso a recursos, incluindo conhecimentos especializados e capital.

Ao se analisar o ambiente institucional da cidade de Salvador, observa-se que este conta com importantes organizações procuradas por empreendedores potenciais ou iniciantes quando se decide começar um negócio. Entre elas pode-se destacar o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), que são entidades paraestatais que compõe os Serviços Sociais Autônomos (Sistema S) e visam a capacitação e desenvolvimento profissional da sociedade. Essas organizações têm importância principalmente para empreendedores potenciais e iniciais porque oferecem um conjunto variado de serviços, como capacitações, mentorias e consultorias.

Além dessas, Salvador também possui outros grupos e associações que têm como objetivo fomentar e desenvolver o empreendedorismo local, como por exemplo: a Associação de Jovens Empreendedores (AJE-BA), que faz parte da Confederação Nacional de Jovens Empresários (CONAJE); do clube de relacionamentos da *Business Network International* (BNI); da câmara de comércio nacional e internacional, AMCHAM, entre outros. Todos esses grupos e associações são formados e geridos por empreendedores em busca de conexões e parcerias com objetivos de fechar negócios. Além disso, esses grupos oferecem cursos e capacitações, assim como eventos de rodas de negócios e outras interações que possibilitam a troca de conhecimentos e o crescimento do seu negócio. Nesse sentido, formam um ambiente com características que podem contribuir para o surgimento de novos negócios.

Diante disso, o próximo passo é conceituar o processo empreendedor e os elementos envolvidos nessa atividade empreendedora.

## **2.2 O processo empreendedor**

O processo empreendedor envolve ações de indivíduos ou equipes de descobrir, avaliar e explorar oportunidades (Shane & Venkataraman 2000; Frese & Gielnik, 2023). Assim, esse processo começa com o reconhecimento de uma oportunidade empreendedora e é seguido pelo desenvolvimento de uma ideia de como perseguir essa oportunidade, a avaliação da viabilidade da oportunidade, o desenvolvimento do produto e/ou serviço que irá ser fornecido aos clientes,

montagem de recursos humanos e financeiros, desenho organizacional, e a captação dos clientes (Shane et al., 2003). Em outras palavras, um processo refere-se a uma sequência que descreve o devir das coisas e como elas surgem, se desenvolvem ou terminam ao longo do tempo (Mcmullen & Dimov, 2013).

Outrossim, o empreendedorismo pode ser considerado como um processo porque descobrir, avaliar e explorar oportunidades envolve uma progressão recursiva e iterativa de ações, em vez de uma sequência linear de ações (McMullen & Dimov 2013; Frese & Gielnik 2023). Para Dimov (2018), dizer que o desenvolvimento da oportunidade é um processo recursivo significa que ela é gerada continuamente na interseção da intenção empreendedora e das restrições do contexto econômico, social e técnico. Assim, sua articulação para o próximo conjunto de interações surge das consequências de sua articulação e interações anteriores. Em outras palavras, as oportunidades evoluem e se desenvolvem em um processo constante de interações entre ações e *feedback* dos empreendedores (Frese & Gielnik 2023).

Dessa maneira, pode-se dizer que o estudo do empreendedorismo sob a perspectiva do processo empreendedor é percebido como uma transição de uma aspiração individual para uma entidade social (Dimov, 2018). Nesse sentido, é necessário adotar a reconstrução do processo da ação empreendedora, considerando as condições históricas e conjunturais em que ela ocorre como um elemento central de investigação (Mocelin & Azambuja, 2017). Para esses autores, isso significa compreender o sentido que orienta a ação do agente empreendedor até a concretização do negócio, e a forma como essa ação envolve a exploração de oportunidades inexploradas de ganho econômico (lucro) e/ou simbólico (realização).

Nesses termos, o empreendedorismo passa a ser investigado como um intenso processo cognitivo, que abrange etapas interconectadas de identificação, avaliação e exploração de oportunidades, para a criação de bens ou serviços futuros (Shane & Venkataraman, 2000; Alvarez & Barney, 2007). Nessa direção, reconhece-se que a ação empreendedora envolve práticas decisórias de maior profundidade subjetiva, algumas intimamente vinculadas à iniciativa de indivíduos que agem sobre uma oportunidade que eles julgam valer a pena perseguir (Mcmullen & Dimov, 2013).

A partir disso, a próxima seção aborda as contribuições da psicologia para os estudos do empreendedorismo.

### 2.2.1 A perspectiva psicológica do processo empreendedor

A perspectiva psicológica para o campo do empreendedorismo teve início nos estudos de McClelland (1972), a partir da sua abordagem comportamental, que tem o indivíduo como principal objeto da pesquisa. Posteriormente, a psicologia do empreendedor passou a focar suas investigações na influência conjunta das diferenças individuais, processos e variáveis contextuais em um único modelo explicativo, e não somente no indivíduo (Brockner et al., 2004). Com isso, a Psicologia tem produzido muitos estudos relevantes na compreensão do fenômeno (Frese & Gielnik, 2014, 2023; Gorgievski & Stephan, 2016; Omorede et al., 2014). Assim, o modelo de processo da teoria da ação é um ponto de partida útil para explicar a dinâmica psicológica do empreendedorismo (Frese & Gielnik, 2023).

Revisões realizadas na área demonstram que a cognição é uma das áreas da Psicologia que tem sido mais investigada no campo no empreendedorismo (Frese & Gielnik, 2014; Gorgievski & Stephan, 2016; Omorede et al., 2014). Em suma, o que há em comum entre essas três revisões citadas é que, a partir das contribuições da psicologia, a cognição, a motivação e a emoção dos empreendedores são apontadas como fatores que determinam as suas ações.

Com isso, buscaram integrar, sob a perspectiva de processo do empreendedorismo, esses aspectos individuais, fatores do ambiente, do contexto, entre outros. O cerne da perspectiva cognitiva na pesquisa sobre empreendedorismo é o reconhecimento de que o comportamento é melhor compreendido estudando a pessoa e a situação, e a natureza interativa dessa relação (Brigham et al., 2007).

Na sua revisão de literatura mais recente, Frese e Gielnik (2023) apresentam um modelo da teoria da ação do empreendedorismo que combina elementos do modelo de características da ação com a noção de processo. Esse modelo fornece uma perspectiva teórica atualizada sobre a psicologia do empreendedorismo, uma vez que coloca a ação no centro e leva em consideração a natureza dinâmica e recursiva do processo empreendedor.

Especificamente, o modelo considera o processo empreendedor com as fases de pré-lançamento, lançamento e pós-lançamento, de Baron (2007), que se desenrolam ao longo do tempo. Dentro de cada fase, a ação é fundamental para avançar no processo de desenvolvimento de oportunidades, e é entendida como um ciclo a partir da definição de metas, da busca de informações, do plano de ação, e da execução, monitoramento e *feedback* (Frese & Gielnik, 2023). Os resultados de desempenho são, por exemplo, identificação e desenvolvimento de

oportunidades de negócios, aquisição de recursos, e criação, crescimento e sobrevivência de negócios.

Assim, esse modelo ilustra a dinâmica inerente ao empreendedorismo de duas maneiras. Primeiro propõe relações recíprocas entre ações e seus antecedentes (a cognição, motivação e emoção), que se desdobram ao longo do tempo. Em seguida, propõe que o empreendedorismo envolve uma progressão recursiva e iterativa, o que significa que os empreendedores se movem para frente e para trás entre as fases do processo empreendedor para mudar ou redefinir suas oportunidades de negócios. Sendo assim, a ação é o fator-chave de sucesso no empreendedorismo nesse modelo, uma vez que todos os outros fatores psicológicos ou contextuais influenciam indiretamente o desempenho empresarial por meio da ação ou moderam o efeito da ação sobre o desempenho empresarial (Frese & Gielnik, 2023).

Ao reconhecer o importante papel das ações no empreendedorismo, Frese e Gielnik (2023) apresentam as teorias de ação no empreendedorismo que mais influenciaram na última década. São elas: *effectuation/causation*, bricolagem, teoria do comportamento planejado e teoria da ação. Na presente tese, focaremos em explicar apenas as abordagens da *effectuation/causation*, como será visto na próxima seção.

### **2.3 Ações empreendedoras a partir das abordagens da *causation* e da *effectuation***

O termo *effectuation* foi introduzido na literatura por Sarasvathy (2001) como uma lógica não preditiva do raciocínio empreendedor orientada por meios, em contraste com a lógica mais tradicional orientada por objetivos (*causation*). Assim, enquanto a lógica causal fornece critérios de decisão úteis para atingir determinados objetivos sujeitos à seleção ambiental em face de um futuro incerto, a lógica *effectual* fornece princípios de desenho úteis para transformar ambientes existentes em novos futuros em face de objetivos ambíguos (Moroz & Hindle, 2012). Todavia, Sarasvathy (2001) enfatizou que *effectuation* e *causation* estão constantemente equilibradas na ação empreendedora, e a mesma pessoa pode empregar ambas as lógicas de forma intercambiável, dependendo da incerteza circunstancial. Isso sugere então que ambas as abordagens podem ser utilizadas pelos empreendedores no processo de criação de novos negócios.

Dito isso, a próxima subseção demonstra o avanço teórico nas investigações das abordagens.

### 2.3.1 Desenvolvimento teórico da *causation* e da *effectuation*

O desenvolvimento teórico da *effectuation* (Sarasvathy, 2001, 2008) se baseou na ciência cognitiva da *expertise* empreendedora para fornecer fundamentos teóricos tanto para uma economia na perspectiva Schumpeteriana sobre inovação, competição e crescimento, tanto para evidências recentes da economia evolucionária sobre a dinâmica dos mercados e indústrias, assim como com desenvolvimentos recentes em economia comportamental na tomada de decisão humana (Sarasvathy, 2008). Atualmente, o termo *effectuation* é usado na literatura para descrever três direções de pesquisa distintas, mas interconectadas, que atravessam diferentes níveis e unidades de análise: como forma de comportamento, como forma de raciocínio e como processo (Mumford & Zettinig, 2022).

Assim, os estudos que tratam primariamente a *effectuation* como uma forma de comportamento são maioria até o momento e usam o decisor individual como unidade principal de análise (Mumford & Zettinig, 2022). Pesquisas nessa linha abordam a *effectuation* a partir de um nível mais baixo de abstração, descrevendo-a como um conjunto de princípios que orientam o comportamento *effectual* (Sarasvathy, 2001). Nesse sentido, os pesquisadores examinam as ações reais nas quais os indivíduos ou empresas se envolvem (McKelvie et al., 2020).

Em segundo lugar, a literatura que enfoca a *effectuation* como forma de raciocínio aborda o conceito a partir de um nível mais alto de abstração (Mumford & Zettinig, 2022), sendo considerada como uma abordagem de tomada de decisão. Os pesquisadores, então, examinam a coleta e o processamento de informações que levam a uma decisão (McKelvie et al., 2020). *Effectuation*, neste caso, descreve um tipo de racionalidade orientada para os meios (raciocínio *effectual*) que se posiciona como o oposto daquela descrita pela teoria da escolha racional preditiva da economia neoclássica (raciocínio causal) (Sarasvathy, 2008).

Em terceiro lugar, a pesquisa que se concentra na *effectuation* como um processo abrange tanto o raciocínio quanto o comportamento *effectuais*, mas desloca o foco do indivíduo como unidade de análise para as relações intersubjetivas entre os indivíduos dentro das redes (Mumford & Zettinig, 2022). *Effectuation*, neste caso, descreve como novos mercados são criados por meio de um processo guiado pelo raciocínio e comportamento *effectual* das pessoas

envolvidas no processo de co-criação, que requer a participação de uma diversidade de atores vagamente chamados de stakeholders em uma “rede *effectual*” (Sarasvathy & Dew, 2005).

Nesse sentido, McKelvie et al. (2020) ainda demonstram a necessidade de diferenciar os estudos da *effectuation* como uma variância e como um processo. Tanto a teoria da variância quanto a teoria do processo tem destaque nas contribuições acadêmicas em toda a pesquisa organizacional e de gestão em geral, assim como na pesquisa de empreendedorismo especificamente (Gupta et al., 2016). A teoria da variância envolve explicações de mudança em uma variável de resultado atribuída a um conjunto de variáveis independentes. Com isso, a *effectuation* pode ser a variável independente, investigada na relação com diversas variáveis dependentes, como desempenho de projetos corporativos de Planejamento e Desenvolvimento (P&D) (Brettel et al., 2012), desempenho do empreendimento (Smolka et al., 2018), o desempenho binário - sucesso versus falha (Villani et al., 2018). Todavia, também pode ser a variável dependente, investigando sua variação a depender, por exemplo, do tamanho e do tempo da empresa (An et al., 2020). A teoria do processo, por sua vez, busca explicar a evolução de um fenômeno por meio da ordenação temporal e interações sequenciais de uma miríade de eventos e atividades (Mcmullen & Dimov, 2013), como é o caso do estudo de Reymen et al. (2015), de Laine e Galkina (2017).

Dito isso, a próxima subseção irá apresentar os princípios que diferenciam as abordagens.

### 2.3.2 Princípios da *causation* e da *effectuation*

A *effectuation* foi descrita por Sarasvathy (2008) a partir de um conjunto de critérios usados na tomada de decisão empresarial, que serviram de base para outros pesquisadores da teoria que buscaram operacionalizá-la (Alsos et al., 2014; An et al., 2020; Brettel et al., 2012; Chandler et al., 2011). Cada um dos princípios de *effectuation* foi apresentado com um princípio de *causation* correspondente (Sarasvathy, 2001).

O primeiro princípio é o do pássaro na mão, que é um princípio de ação empreendedora, que pode ser orientada para objetivos ou para meios, definindo o ponto de partida para estabelecer as atividades a serem realizadas pelo negócio. Assim, na *effectuation*, o empreendedor considera os seus recursos disponíveis - a partir de quem ele é (características pessoais, gostos e habilidades), o que sabe (educação, treinamento, especialização e experiência) e quem conhece (redes sociais e profissionais) – para começar o seu negócio. Com

isso, os empreendedores focam em avaliar seus meios imediatamente disponíveis, ou seja, identidade, conhecimento e redes pré-existentes (Engel et al, 2017). Na *causation*, diz-se que o empreendedor parte de um objetivo pré-determinado e foca na seleção entre os meios para alcançar esse objetivo. Assim, destaca-se neste princípio a criação de algo novo a partir dos meios disponíveis em oposição à descoberta de caminhos para alcançar objetivos predefinidos. Esse princípio foi denominado por An et al. (2020) como preferência por fins (*causation*) e preferências por meios (*effectuation*).

O segundo princípio é o da perda aceitável, que diz respeito à avaliação que o empreendedor faz em relação aos riscos e recursos necessários, determinando assim o quanto poderia perder. Na *effectuation*, o empreendedor assume um compromisso prévio com aquilo que está disposto a perder (An et al., 2020) e experimenta tantas estratégias quanto possíveis, devido à limitação de recursos disponíveis. Enquanto na *causation*, o empreendedor calcula a maximização do retorno esperado, selecionando estratégias que otimizem a relação meios/retorno (Pelogio & Rocha, 2017). Esse princípio foi denominado por An et al. (2020) como preferência por retornos esperados (*causation*) e preferências por perdas aceitáveis (*effectuation*).

O terceiro princípio é o da colcha de retalhos, que se refere à interação com outras pessoas. Na *effectuation*, o empreendedor busca selecionar possíveis interessados a assumir compromissos com o empreendimento, enfatizando as parcerias estratégicas como uma forma de reduzir e/ou eliminar incertezas e riscos, diminuindo a concorrência (Chandler et al., 2011; Fisher, 2012; Pelogio & Rocha, 2017). Já na *causation*, o empreendedor busca realizar análises sistemáticas do mercado e de concorrentes, focando em previsões que permitam identificar os riscos relacionados ao negócio. Esse princípio foi denominado por An et al. (2020) como preferência por análises de mercados (*causation*) e preferências por parcerias (*effectuation*).

O quarto princípio é o da limonada, que concerne à atitude em relação aos eventos inesperados. Na *effectuation*, o empreendedor utiliza as incertezas e as informações contingentes como recursos, o que sugere que as contingências são reconhecidas e incorporadas no processo, aproveitando as novas descobertas, adaptando-se a elas (Sarasvathy, 2010). Na *causation*, por sua vez, o empreendedor tende a evitar ameaças e contratemplos, buscando manter um planejamento prévio sem atrasos (An et al., 2020). Esse princípio foi denominado por estes autores como preferência por superar o inesperado (*causation*) e preferências por reconhecimento (*effectuation*).

Por fim, a premissa que caracteriza cada ação é o do piloto no avião, que diz respeito à visão de futuro e ao modo de lidar com as incertezas usando a ação empreendedora. Na *effectuation*, a premissa é “na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo”, reforçando a importância de considerar a agência humana como o principal impulsionador da oportunidade. A *causation* tem como premissa básica que “na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo”, que se baseia nos aspectos previsíveis de um futuro incerto (Alsos et al., 2014; An et al., 2020; Chandler et al., 2011, Fisher, 2012, Sarasvathy, 2010). Nesta tese, essa premissa foi denominada como visão de futuro.

Nesse sentido, um exemplo usado por Sarasvathy (2008) para ilustrar as diferenças entre os raciocínios de uma lógica *effectual* e causal, é a analogia do jantar, tarefa que pode ser organizada de duas possibilidades. Na primeira, em uma perspectiva causal, o processo começa com um chef que seleciona um menu como uma meta e busca maneiras eficazes de atingi-la. Então, a partir de uma receita, ele compra os ingredientes necessários, arruma utensílios adequados e, em seguida, prepara a refeição. Na segunda, em uma abordagem *effectual*, o chef começa o processo examinando os armários da cozinha em busca de ingredientes e utensílios disponíveis, com base nos quais cria menus possíveis. Em ambos os casos a qualidade da refeição ainda dependerá das características individuais do chef. Nenhum dos processos acarreta um resultado melhor.

Essa analogia do jantar foi denominada por Alsos et al. (2014) como experimento mental, e foi utilizada por eles para trazer a perspectiva cognitiva que está atrelada ao comportamento do empreendedor, ou seja, como o empreendedor pensa e toma decisões, apontando diferenças entre a *causation* e a *effectuation*. Assim, em um cenário causal, o empreendedor prevê qual deve ser o resultado com antecedência, enquanto em um cenário *effectual*, a criatividade pode levar a novidades. Desse modo, a *causation* é consistente com as abordagens de estratégia planejada, incluindo atividades como reconhecimento de oportunidades e desenvolvimento de plano de negócios, e a *effectuation* é consistente com a estratégia emergente e incluem uma seleção de alternativas com base na acessibilidade da perda, flexibilidade e experimentação (Sarasvathy, 2001, 2008). Nesta tese, a analogia do jantar foi denominada de lógica de pensamento utilizada para a criação do negócio.

Para os propósitos deste estudo, *effectuation* e *causation* foram consideradas como duas estratégias empreendedoras alternativas que incluem esses princípios, a premissa (visão de futuro) e a analogia (lógica de pensamento), que permitiram diferenciar as ações

empreendedoras e analisar a forma como foram realizadas pelos empreendedores. A Figura 2 sintetiza essas informações e como elas foram utilizadas nesta tese.

**Figura 2**

*Perspectivas de causation e effectuation abordadas no presente estudo*

		Causation	Effectuation
Lógica de pensamento	Analogia do jantar	Baseada em <b>estratégia planejada</b>	Baseada em <b>estratégia emergente</b>
	Base para agir	Preferência por fins	Preferência por meios
Princípios	Visão de riscos	Preferência por retornos esperados	Preferência por perdas aceitáveis
	Interação com outros	Preferência por análises de mercados	Preferência por parcerias
	Eventos inesperados	Preferência por superar o inesperado	Preferência por reconhecimento
	Visão do futuro	Baseada em <b>previsão</b>	Baseada em <b>controle</b>
Premissa			

Fonte: elaborada pela autora com base em Alsos et al. (2014), An et al. (2020), Sarasvathy (2001, 2008).

De modo geral, pode-se dizer que a *causation* e a *effectuation* dizem respeito à ação humana, mais especificamente, ao processo de desdobramento da atividade empreendedora (Arend et al., 2015). Dessa forma, considera o contexto, os recursos, as restrições e o objetivos e metas que o empreendedor pode perseguir. Os princípios de *causation* e *effectuation* são independentes um do outro e podem ser usados juntos ou não (McKelvey et al., 2020). Além disso, podem ser empregados de forma diferente em decisões e em momentos distintos (An et al., 2020). Por isso, são melhor conceituadas como construtos formativos (Alsos et al., 2014; Chandler et al., 2011; Harms et al., 2021; McKelvie et al., 2020; Reymen et al., 2015; Smolka et al., 2018). Porém, como esses princípios demonstram os comportamentos causais e *effectuais* como estratégias opostas, essas abordagens foram inicialmente tratadas como excludentes. Como será visto na próxima seção.

### 2.3.3 Estudos empíricos sobre *causation* e *effectuation*

Como dito anteriormente, uma lacuna ainda presente na literatura diz respeito aos mecanismos de interação entre as abordagens *causation* e *effectuation* (An et al., 2020; Galkina & Jack, 2022; Smolka et al., 2018). Apesar de Sarasvathy (2001) ter considerado que as ações de ambas as abordagens “podem ocorrer simultaneamente, sobrepondo-se e entrelaçando-se em diferentes contextos de decisões e ações” (p. 245), estudos iniciais consideraram essas lógicas como tipos de raciocínio mutuamente exclusivos e dicotômicos devido a, entre outros fatores, seus pontos de vista filosóficos preditivos/não preditivos (por exemplo, Brettel et al., 2012; Moroz & Hindle, 2012).

Esse contraste levou a uma visão antagônica sobre os conceitos, que se difundiram na pesquisa de *effectuation*, principalmente durante sua primeira década de investigação (Galkina et al., 2022). Desse modo, a literatura demonstra que a pesquisa sobre a relação entre as abordagens fez uma separação temporal entre essas lógicas, o que significa que estariam isoladas no tempo. Em outras palavras, significa dizer que uma ou outra abordagem predominava a depender do ciclo de vida do negócio. Porém os estudos empíricos não foram suficientes para testar até que ponto as estratégias de *causation* e *effectuation* variavam (Alsos & Clausen, 2014).

Além disso, conforme Galkina et al. (2022), a pesquisa sobre a relação entre a *causation* e a *effectuation* também fez uma separação no que concerne ao uso dessas lógicas em diferentes tarefas, funções de negócio e/ou níveis gerenciais. Por exemplo, Brettel et al. (2012), expandiram o pensamento causal e *effectual* para o contexto corporativo, seguindo as dimensões de modo semelhante às construções teóricas estabelecidas por Sarasvathy (2001). O estudo mostrou que a *effectuation* estava positivamente relacionada ao desempenho do projeto em relação às expectativas em contextos altamente inovadores, e a *causation* era benéfica entre projetos menos inovadores. Desse modo, a preferência por *causation* ou *effectuation* no cenário corporativo dependia do grau de inovação do processo/função corporativa, sugerindo que é provável que *effectuation* seja observada em tarefas que exigem alto grau de inovação.

No entanto, alguns estudos passaram a reconhecer que a *causation* e a *effectuation* não são alternativas mutuamente exclusivas e que podem coexistir (An et al., 2020; Chandler et al., 2011; Faia et al., 2014; Kerr & Coviello, 2020; McKelvie et al., 2020; Perry et al., 2012). Uma das descobertas empíricas da escala validada por Chandler et al. (2011), por exemplo, foi que

a *causation* e os componentes de *effectuation* não foram relacionados negativamente, o que implica que *causation* e *effectuation* não são opostas, mas podem ter alguma sobreposição empírica ou podem ser usadas juntas temporalmente. Fisher (2012) mostrou que, apesar da prevalência de *effectuation* e bricolagem nas decisões e ações empreendedoras à medida que desenvolviam e criavam seus negócios, os empreendedores também usavam a lógica da *causation* até certo ponto. Alsos e Clausen (2014) analisaram como os empresários do turismo seguiram a lógica de *causation* e/ou *effectuation* e até que ponto essas duas abordagens são combinadas.

Todavia, essa transição e dinâmica de interação entre as abordagens continuaram sendo questionáveis, principalmente quando Perry et al. (2012), argumentaram que *causation* e *effectuation* não são extremos opostos de um *continuum*, mas têm uma relação ortogonal, ou independente, não correlacionada. Isso significa que uma pode estar presente sem a outra, ou ambas podem estar presentes ao mesmo tempo com intensidades variadas. Em outras palavras, apresentar alto nível de *causation* não indica baixo nível de *effectuation*, como afirmado por Alsos e Clausen (2014).

Nesta mesma linha, outros estudos mais recentes continuam a corroborar a literatura a favor da coexistência, sem analisar a dinâmica de interação entre elas. Por exemplo, Futterer et al. (2017) demonstraram que, em indústrias de crescimento moderado, ambas abordagens são comparativamente eficazes, sendo a *effectuation* mais eficaz para criar o modelo de negócios inovador em ambientes de alto crescimento da indústria, e a *causation* mais eficaz em ambientes de baixo crescimento. An et al. (2020), por sua vez, sugeriram os empreendedores e gerentes precisam considerar os contextos da empresa - empresas pequenas versus grandes, e empresas em estágio inicial versus em estágio avançado - a fim de desenvolver lógicas de tomada de decisão e comportamentos de geração de recursos apropriados. Por fim, os resultados de Harms et al. (2021) indicaram que a *causation* e a *effectuation* coexistem no nível da orientação estratégica da empresa, e buscaram correlacionar as configurações de *effectuation* e *causation* com os modelos de inovação do negócio. Eles afirmaram que não é um conjunto completo de orientação causal e *effectual* que se correlaciona a um alto grau de inovação do modelo de negócio, mas sim algumas combinações específicas.

Ao mesmo tempo, alguns estudos buscaram considerar que ambas as lógicas podem ser utilizadas simultaneamente de forma interativa (Galkina et al., 2022). Reymen et al. (2015), por exemplo, utilizaram métodos mistos para investigar a tomada de decisão estratégica na criação

de novos empreendimentos baseados em tecnologia. Os resultados demonstraram que a tomada de decisões empresariais segue uma lógica “híbrida” que contém e combina tanto elementos de *effectuation* quanto de *causation*. Em outras palavras, uma das duas lógicas pode prevalecer às vezes, mas está sujeita à mudança ao longo da criação do empreendimento. Assim, argumentam que essas lógicas podem aparecer, reaparecer e coocorrer com diferentes graus de intensidade. Os autores ainda identificaram a disponibilidade de recursos financeiros e humanos, assim como a pressão das partes interessadas, como antecedentes das mudanças dos empreendedores de uma abordagem para outra. Para eles, a incerteza percebida explica as mudanças de domínio de um sobre o outro.

Laine e Galkina (2017) também identificaram o uso simultâneo das duas lógicas em pequenas e médias empresas russas, nas quais a intensidade de ambos os tipos de lógica de decisão variou ao longo do período estudado de acordo com a mudança na percepção de incerteza institucional. Porém, os autores destacaram também dois tipos de *effectuation* utilizado por estes empreendedores: como uma estratégia de crescimento ou de sobrevivência. Nesse sentido, discute e diferencia os cenários em que o empreendedor toma decisão *effectual* porque percebe oportunidades de desenvolver e expandir o seu negócio (*effectuation* por oportunidade) ou porque estão buscando sobreviver no mercado em constante mudança (*effectuation* de sobrevivência). Cada um desses tipos tem implicações de desempenho distintas, e trazem à tona a percepção de que alguns empreendedores têm sucesso na/pela *effectuation*, enquanto outros a usam em uma luta para sobreviver.

Smolka e colaboradores (2018), por sua vez, consideram que as duas lógicas se reforçam mutuamente e sua implantação simultânea tem efeito interativo e positivo no desempenho do empreendimento. Os autores identificam o “*effectuator* de planejamento”, que é aquele empreendedor que projeta estratégias de negócios para um novo empreendimento e também se beneficia da experimentação da oferta do produto e fazendo uso dos recursos disponíveis (por exemplo, identidade, conhecimento, redes). Assim, enquanto a abordagem *effectual* tende a visar o produto da empresa, a abordagem de planejamento (causal) permite ao empresário mapear a direção geral para a qual o negócio está caminhando.

Contudo, Galkina et al. (2022), afirmam que o estudo de Smolka e colaboradores trouxe uma importante contribuição por identificar essa combinação, mas não esclareceu como ela é alcançada. Assim, essas autoras afirmam que, apesar do esforço, ainda existem elementos de *causation* e *effectuation* cuja combinação em alguma atividade permanece pouco explorada. As

autoras sugerem que não é suficiente apenas identificar que *causation* e *effectuation* são (ou podem ser) combinadas, deve-se explicar como eles coexistem, buscando entender como os empreendedores alinham as diferentes demandas de *causation* e *effectuation* para alcançar essa interação. Essa é uma das lacunas que este estudo pretende investigar.

Mais recentemente, Andriany (2023) elaborou um modelo de processo de tomada de decisão de microempreendedores com base em um estudo realizado com empreendedores do setor de culinária na Indonésia. Uma importante contribuição desse estudo foi ampliar a discussão sobre a combinação de *causation* e *effectuation*, apresentando as diferenças entre os processos de tomada de decisão em duas condições ambientais externas altamente diferentes: empreendedores que criaram um negócio antes da pandemia e aqueles que iniciaram durante a pandemia.

Sendo assim, os resultados demonstraram que os microempresários iniciaram seus negócios a partir dos meios e usam uma combinação de abordagens de *causation* e *effectuation* no processo de tomada de decisão. Porém, aqueles que abriram seus negócios antes da crise tendiam a formar pré-compromissos com stakeholders primeiro, depois definir objetivos e, em seguida, coletar recursos para atingir esses objetivos. Os que iniciaram durante a pandemia, tendiam a analisar o mercado antes de iniciar suas atividades empreendedoras, e então desenvolverem suas metas de negócios e interagirem com os clientes para melhorar o produto ou o negócio. Isso significa que houve diferença no uso dos meios disponíveis e no tempo para estabelecer metas de negócios (Andriany, 2023).

Ao levar em consideração o contexto brasileiro, vários estudos têm investigado as abordagens da *causation* e da *effectuation* na tomada de decisão e criação de negócios (Barzotto, 2019; Cohen, 2023; Faia et al., 2014; Figueiredo, 2021; F. Melo et al., 2019; E. Oliveira et al., 2022; Rocha et al., 2019; Rosa et al., 2021; Zotti & Derrosso, 2017). No que concerne ao uso simultâneo da *causation* e da *effectuation*, essas pesquisas identificam que são (ou podem ser) combinadas, sem explicar como isso acontece. Barzotto (2019), por exemplo, encontrou que ao longo da trajetória empreendedora, os indivíduos podem optar por *causation* e *effectuation*, individualmente pela combinação das duas, ou mesmo utilizá-las de forma sequencial, conforme suas predileções ou contextos.

E. Oliveira et al. (2022) encontraram que a *effectuation* esteve mais presente no processo de criação de empresas de MPEs em um município de Pernambuco, visto que os empreendedores iniciaram seus negócios sem muito planejamento, aceitando os riscos e/ou

tendo riscos calculados no início. Eles também demonstraram a coexistência de ações em ambas as abordagens, especificamente no princípio de preferência por superar o inesperado e por reconhecimento, simultaneamente. Todavia, não explicaram como e o porquê.

Vale ressaltar também que os estudos de Figueiredo (2021) e E. Oliveira (2022) foram realizados durante a pandemia, e ambos argumentam que isso pode ter afetado de alguma forma seus resultados, necessitando de outras pesquisas que verificassem se eles se mantinham após o afrouxamento das medidas de isolamento. No presente estudo, apesar de a pandemia não ter sido abordada diretamente, reconheceu-se que esta pode ter tido impactos, positivos ou negativos, na trajetória empreendedora, influenciando suas ações realizadas, seja no desenvolvimento de oportunidades e/ou na criação do negócio.

Em resumo, os estudos realizados no contexto brasileiro demonstram a importância da perspectiva da *causation* e da *effectuation* para investigar os mais diversos temas emergentes do campo do empreendedorismo. Todos eles oferecem contribuições para a literatura e sugerem que estudos futuros busquem aprofundar as investigações dessas abordagens. Observou-se, a partir deles, a necessidade de incluir em um mesmo modelo, os mecanismos de interação da *causation* e da *effectuation* em diferentes momentos do processo, assim como os seus antecedentes (fatores motivacionais e os recursos e características individuais) e os impactos da pandemia relacionados ao desenvolvimento de oportunidades, criação de um negócio e participação em redes. Essa é uma das lacunas que a presente tese visou abordar.

Diante do que foi dito aqui, e seguindo a instrução de McKelvie et al. (2020) sobre a necessidade de definir o que se está investigando, a presente tese adota a *causation* e a *effectuation* de uma perspectiva da teoria do processo (McMullen & Dimov, 2013), visto que considera o contexto, as motivações, os recursos disponíveis (identidade, conhecimentos, redes pré-existent) que levaram o indivíduo a empreender. São adotadas as perspectivas de ambas abordagens tanto como comportamento (ações empreendedoras realizadas no desenvolvimento da oportunidade, na criação do negócio, na participação em redes), quanto de tomada de decisão, ao utilizar a perspectiva cognitiva da lógica de pensamento presente na analogia do jantar (Alsos et al., 2014; Sarasvathy, 2008). Assim, a unidade de análise é a criação do negócio, e o nível de análise é o indivíduo, e o contexto são os empreendedores fundadores de pequenos negócios no ecossistema de Salvador e região metropolitana, no contexto pós pandemia. Por fim, apesar da natureza transversal da tese, a temporalidade pode ser observada a partir das

sequências de elementos que os empreendedores usam para desenvolver oportunidades e criar seu negócio.

Dito isso, a próxima seção aborda o processo de desenvolvimento de oportunidades empreendedoras, e quais as lógicas de ação *causation* e *effectuation* estão relacionados a ele.

## 2.4 Desenvolvimento de Oportunidades Empreendedoras

Na literatura científica, há um consenso entre os estudiosos de empreendedorismo de que é preciso explicar o papel das oportunidades no processo empreendedor, reconhecendo a centralidade do seu papel na estrutura desse campo de conhecimento (Shane & Venkataraman, 2000; Short et al., 2010; Wood & Mckinley, 2018). No entanto, existe uma diversidade de definições sobre oportunidade, como ilustra a Tabela 4, a seguir.

**Tabela 4**

*Definições do conceito de oportunidade empreendedora*

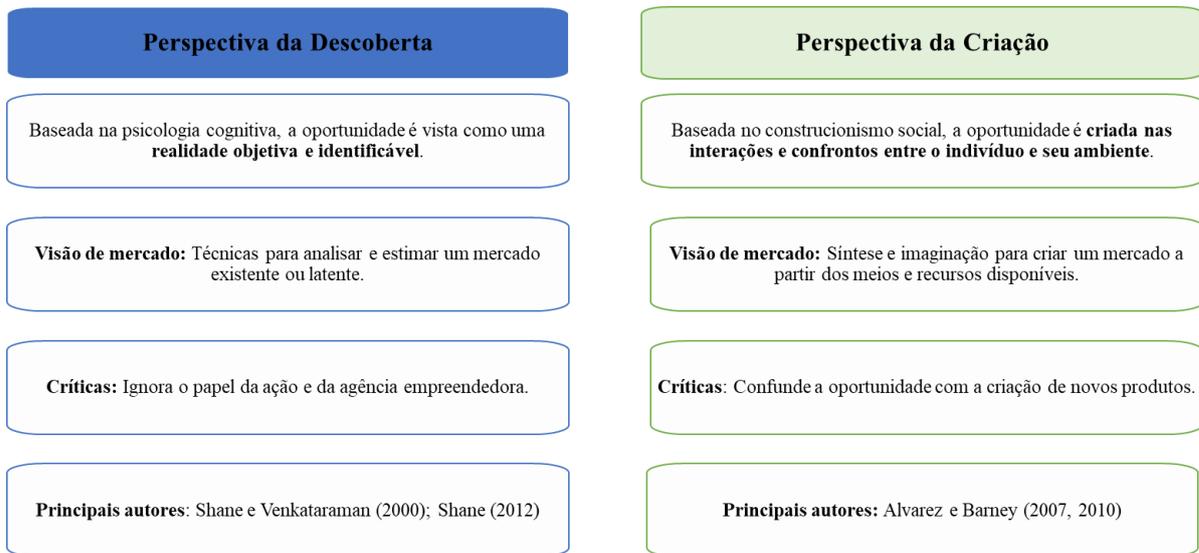
<b>Autores</b>	<b>Definição de Oportunidade</b>
Shane e Venkataraman (2000)	As oportunidades são características (objetivas) salientes do ambiente econômico e tudo o que se precisa é a capacidade (subjéitiva) de reconhecê-las para apropriar-se delas e transformá-las em realidades econômicas.
Alvarez e Barney (2007)	A definição de oportunidades empreendedoras se centra na noção de que existem oportunidades quando existem imperfeições competitivas nos mercados de serviços ou produtos.
Short et al. (2010)	Uma oportunidade é uma ideia ou sonho que é descoberto ou criado por uma entidade empreendedora e que é revelado a partir de análises ao longo do tempo como potencialmente lucrativo.
Ramoglou e Tsang (2016)	Oportunidades empreendedoras são propensões da demanda de mercado a ser transformada em lucros por meio da introdução de novos produtos e/ou serviços.
Wood e Mckinley (2018)	As oportunidades são endógenas ao processo de experimentação intersubjetiva, seleção e retenção que caracteriza o processo de mercado em geral.
Dempster (2020)	As oportunidades são como um fenômeno intersubjetivo que emerge do duplo processo empresarial de descoberta e julgamento.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos autores citados.

Os mecanismos pelos quais uma oportunidade surge e se desenvolve ainda são desconhecidos. Pode-se dizer que coexistem na literatura ao menos duas perspectivas sobre a natureza ontológica da oportunidade referentes a esses mecanismos (Alvarez & Barney, 2014; Clausen, 2020; Shane, 2012), conforme ilustrado na Figura 3.

**Figura 3**

*As principais perspectivas ontológicas da oportunidade empreendedora*



Fonte: elaborada pela autora com base em Alvarez e Barney (2007; 2010; 2014), Clausen (2020), Fisher (2012), Ramoglou e Tsang, (2016, 2017), Randerson et al. (2016), Shane (2012).

A perspectiva da descoberta é influenciada pela conceituação seminal de Shane e Venkataraman (2000), na qual as oportunidades são entidades externas (exógenas) reais de lucro. Historicamente, é a principal perspectiva na pesquisa sobre empreendedorismo (Ramoglou & Tsang, 2016), estando enraizada na psicologia cognitiva (Randerson et al., 2016). Nesse ponto de vista, uma oportunidade é uma ocorrência natural pré-existente à sua descoberta por empreendedores alertas dotados das competências necessárias para explorá-la (Kirzner, 1997; Shane, 2012; Shane & Venkataraman, 2000).

Nesse sentido, Shane e Venkataraman (2000) buscaram compreender as interações entre os indivíduos e as oportunidades, e definiram o processo empreendedor a partir de subprocessos de identificação, avaliação e exploração de oportunidades, que estão inextricavelmente ligados e servem para definir o processo de criação do empreendimento. A esse fenômeno, os autores deram o nome de “nexo indivíduo-oportunidade”. Esse processo pode variar de acordo com o tipo de oportunidade empreendedora e a estrutura cognitiva do indivíduo e nem sempre são conduzidos de forma planejada e estratégica (Ferreira et al., 2020).

Essa perspectiva foi criticada por estudiosos que expressaram sua insatisfação com a ideia de que as oportunidades são pré-existentes para empreendedores em potencial, ignorando assim o papel da ação e agência empreendedora (Alvarez et al., 2017; Foss & Klein, 2017). Nesse

sentido, não foca no que os empreendedores fazem entre o primeiro reconhecimento e a introdução bem-sucedida de uma oferta de empreendimento lucrativa (Clausen, 2020), retratando o desenvolvimento de oportunidades como “uma caixa preta” (Wood & McKinley, 2018).

A perspectiva da criação, por sua vez, baseada no construcionismo social e na psicologia do desenvolvimento (Alvarez & Barney, 2007), parte da premissa que as oportunidades são construções sociais encenadas por meio da agência empreendedora dos indivíduos (Clausen, 2020). Nesse sentido, diz-se que uma oportunidade foi criada quando emerge das interações e confrontos entre o indivíduo e seu ambiente (Sarasvathy, 2001). Nesse sentido, por meio da experimentação e aprendizado, surgem oportunidades que talvez não existissem se não fosse o processo que os indivíduos empreenderam para criá-las (Alvarez & Barney, 2014). Com isso, as oportunidades devem ser conceituadas no contexto do empreendedor em um ambiente que depende principalmente de sua imaginação e ações (Dimov, 2010). Essa perspectiva recebeu críticas por supor que as oportunidades de alguma forma passam a existir depois de terem sido criadas (Foss & Klein, 2017), confundindo oportunidade com a criação de novos produtos e/ou serviços (Ramoglou & Tsang, 2017).

Em síntese, tanto a teoria da descoberta quanto a teoria da criação assumem que o objetivo dos empreendedores é explorar oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000), ambas as teorias também reconhecem que existem oportunidades quando existem imperfeições competitivas em um mercado ou indústria, porém diferem na análise da origem dessas imperfeições (Alvarez & Barney, 2007). Na teoria da descoberta, assume-se que elas surgem exogenamente, a partir de mudanças na tecnologia, preferências do consumidor ou alguns outros atributos do contexto dentro do qual uma indústria ou mercado existe (Kirzner, 1997).

Estudos mais recentes têm buscado superar essa dicotomia entre as oportunidades objetivamente existentes (descoberta) e as construídas socialmente (criação), propondo que o desenvolvimento de oportunidades pode conter elementos subjetivos e objetivos (Ramoglou & Tsang, 2017; Randerson et al., 2016; Short et al., 2010; Suddaby et al., 2015). Ramoglou e Tsang (2017), afirmaram que um modo de eliminar a contradição é admitir que umas oportunidades são descobertas e outras são criadas, não sendo excludentes, e sim coexistentes. Randerson et al. (2016) propõem que a forma como os indivíduos enxergam as oportunidades depende do contexto e da ambição ao qual estão vinculados.

Wood e Mckinley (2018), por sua vez, propuseram uma estrutura conceitual na qual oportunidade é mais bem caracterizada como um conceito guarda-chuva capaz de unificar teorias concorrentes e complementares. Para esses autores, o conceito guarda-chuva tem a importante função de integrar as diferentes perspectivas e posições intelectuais dentro do campo de investigação acadêmica. Partindo desse conceito guarda-chuva de oportunidade, Clausen (2020) propôs uma estrutura teórica que toma a forma de um modelo de processo e tenta unir e conectar alguns insights dessas perspectivas de desenvolvimento de oportunidades do ponto de vista do empreendedor (Dimov, 2018; Wood & McKinley, 2018), partindo dos pontos fortes das várias abordagens para entender a oportunidade.

O modelo de desenvolvimento de oportunidades como processo proposto por Clausen (2020) possui duas metáforas: pensamento empreendedor e ação. A etapa do pensamento está no âmbito conceitual e envolve a ideia empreendedora e seus aspectos ostensivos (ideias empreendedoras abstratas) e performativos (ideias empreendedoras em um contexto específico). A etapa da ação é uma tradução empírica específica da ideia empreendedora para configurações locais que podem se tornar lucrativas, ou seja, quando uma ideia performativa se traduz em um negócio. Nessa etapa, os empreendedores recebem feedback a partir da interação social que avalia a viabilidade do negócio e também pode influenciar o desenvolvimento de novas oportunidades. Portanto, o desenvolvimento de oportunidades é definido como o processo pelo qual os empreendedores tentam desenvolver uma ideia empreendedora em um empreendimento lucrativo (Clausen, 2020).

Sendo assim, Clausen (2020) e Frese e Gielnik (2023) defendem que o desenvolvimento de oportunidades é um processo recursivo, ou seja, que pode ser cíclico, uma vez que depende do *feedback* social, isto é, da interação do indivíduo com o ambiente e com as pessoas. De acordo com isso, pensamentos podem se traduzir em ações, que, por sua vez, a partir das interações e feedbacks, podem ocasionar novos pensamentos e novas ações, e assim sucessivamente.

Nesse sentido, as influências sociais no processo de desenvolvimento de oportunidades dizem respeito às contribuições de interpretação e integração que os empreendedores potenciais recebem do público social com o qual se engajam na discussão, venda ou defesa de suas ideias. Ainda mais importante, esses contatos sociais podem dar ao empreendedor acesso a vários recursos – financeiros, técnicos, de marketing, legitimidade – que podem aumentar ou diminuir o escopo da ideia inicial (Dimov, 2007b).

Diante disso, a subseção seguinte explicou a relação entre os conceitos de desenvolvimento de oportunidades e ações empreendedoras.

#### 2.4.1 Relação entre o conceito de desenvolvimento de oportunidades e as abordagens de *causation e effectuation*

Para entender a relação entre estes conceitos, é preciso lembrar que o processo empreendedor consiste na identificação de uma oportunidade de negócio, que faz com que o indivíduo empreendedor tome a decisão de agir sobre ela, mesmo sob incerteza (Mitchell et al., 2002). Nesse sentido, as ações empreendedoras são consequência de estados cognitivos (intenções/motivações) e ações específicas observáveis (Dimov, 2010) que, somadas, geram um comportamento. Assim, as oportunidades diferem principalmente de acordo com o indivíduo, visto que as diferenças entre eles afetam suas percepções e suas ações em relação aos processos empreendedores (Mitchell et al., 2002).

O estudo de Fisher (2012) demonstrou diferenças entre a natureza das oportunidades empreendedoras e as lógicas de ação. Assim, para a *causation*, as oportunidades são objetivas e identificáveis a priori, enquanto para *effectuation* são subjetivas, construídas socialmente, e criadas por meio da agência empreendedora. No que concerne à avaliação de uma oportunidade, por exemplo, os empreendedores que usam a *effectuation* tendem usar o conceito de perdas aceitáveis para julgar se vale a pena ou não se envolver em ações empreendedoras para explorar aquela oportunidade (Sarasvathy, 2001). Já os empreendedores que usam a *causation* geralmente tendem a calcular os custos de oportunidade associados às suas ações (retornos esperados). Isso faz com que haja diferenças nas ações para transformar a ideia em um negócio.

Faia et al. (2014) demonstraram que, no processo *causation*, o empreendedor tem um objetivo pré-definido e procura os meios para alcançá-lo, sugerindo que a oportunidade emerge a partir de uma avaliação analítica das informações disponíveis. Já no processo *effectuation*, o objetivo não está claro, mas o empreendedor possui uma série de recursos disponíveis entre os quais pode selecionar os possíveis objetivos que podem ser criados. Portanto, nesse processo, as oportunidades não existem a priori, não podendo ser reconhecidas ou descobertas, mas sim criadas a partir de um processo que envolve uma interação com o ambiente, suas contingências e principalmente com as partes interessadas - os *stakeholders*.

Nessa linha de raciocínio, Randerson et al. (2016), consideraram a lente da *causation e da effectuation* para investigar se a forma como o indivíduo percebe a oportunidade (natureza

da oportunidade) impacta na lógica de ação empreendedora utilizada por ele. Esses autores demonstraram que, por um lado, um indivíduo que compreende uma oportunidade como uma realidade objetiva tende a desenvolver um processo linear baseado em uma lógica causal, enquanto um empreendedor que constrói uma oportunidade utiliza uma lógica *effectual*, que é contingencial. Dessa forma, a construção de oportunidades permite que uma empresa atinja seus objetivos e também crie novos (Venkataraman et al., 2012).

Isso ressoa com os trabalhos de Sarasvathy (2001) em que uma lógica causal responde a uma estratégia planejada e reconhecimento de oportunidade. Ao contrário, uma lógica *effectual* está relacionada a uma estratégia emergente enraizada na experimentação e, conseqüentemente, em uma oportunidade construída (Chandler et al., 2011).

No entanto, com o consenso mais recente na literatura de que as ações de *causation* e *effectuation* podem ser realizadas de modo simultâneo pelo empreendedor, a forma como isso impacta no desenvolvimento da oportunidade ainda não está claro. Ao mesmo tempo, como dito, a dicotomia da oportunidade também tem sido re-conceitualizada, a partir da visão de uma construção intersubjetiva da oportunidade (Clausen, 2020; Venkataraman et al., 2012), ou seja, que pode ser construída e/ou descoberta a partir da relação do indivíduo com o ambiente e com outras pessoas. Com isso, Galkina et al. (2022) sugeriram a realização de estudos para investigar como as ações empreendedoras de tomada de decisão afetam a avaliação de oportunidades empreendedoras. Nesse sentido, outra lacuna que será investigada pela presente tese é a análise do desenvolvimento de oportunidade, a partir da trajetória empreendedora do indivíduo, a partir da lente dos mecanismos de interação entre *causation* e *effectuation*.

Como tanto as abordagens da *causation* e da *effectuation*, tanto o desenvolvimento da oportunidade consideram a importância das interações com outras pessoas no seu processo, aqui também serão considerados os comportamentos de participação nas redes empreendedoras, que serão definidas na próxima seção.

## **2.5 Redes Empreendedoras**

A participação dos indivíduos em redes empreendedoras também é um elemento relevante para o processo de criação de um negócio. Estudos anteriores já vêm demonstrando que as redes no contexto do empreendedorismo são importantes para: acessar informações, recursos e apoio vital para o crescimento e a sobrevivência da empresa (Vissa, 2012); identificar

possibilidades de parcerias, chegar a novos clientes e mercados, usufruir de solidariedade, apoio (Vale, 2014); diminuir a probabilidade de falha dos novos empreendimentos (Pollack et al., 2015); possibilitar retornos econômicos positivos decorrentes da cooperação ou interação superiores a empresas que atuam de forma mais isoladas (Cisi et al., 2020).

Hoang e Antoncic (2003) reconhecem a importância das interações em redes desde a descoberta e criação de oportunidades, passando pela criação de empreendimentos e mobilização de recursos, até o crescimento desses negócios. Desse modo, os empreendedores continuam a contar com elas para obter informações comerciais, aconselhamento e solução de problemas, com alguns contatos fornecendo vários recursos em todas as etapas do processo.

Essa visão baseada em recursos da rede empreendedora (Hoang & Antoncic, 2003; Hoang & Yi, 2015; Slotte-Kock & Coviello, 2010) sugere que o envolvimento em várias estruturas de relacionamento possibilita aos empreendedores acesso a recursos tangíveis (ex.: recursos materiais e imateriais) e intangíveis (ex.: suporte emocional) que afetam positivamente o desenvolvimento e o crescimento de novos negócios. Assim, entender por que, quando e como os empreendedores se envolvem em redes se tornou um desafio (Engel et al., 2017).

A pesquisa teórica e empírica neste campo destaca três elementos das redes (Hoang & Antoncic, 2003; Hoang & Yi, 2015), são eles: a estrutura da rede, o conteúdo da rede e os mecanismos de governança. Esses três componentes surgem como elementos-chave em modelos que buscam explicar o processo de desenvolvimento da rede durante a atividade empreendedora e o impacto das redes nos resultados empresariais (Hoang & Antoncic, 2003).

A estrutura da rede se refere a padrões criados a partir das relações entre os atores, que podem ser laços diretos e indiretos entre os atores (Hoang & Antoncic, 2003). Embora existam muitos elementos estruturais, na pesquisa de empreendedorismo são enfatizados tamanho, centralidade, força de ligação e lacunas estruturais (Kerr & Coviello, 2019).

O conteúdo diz respeito ao que é trocado ou flui entre os atores de uma rede (Hoang & Antoncic, 2003), como recursos, informações e apoio emocional (Kerr & Coviello, 2019). Essa troca depende, no entanto, de certos mecanismos de governança, que são pensados para sustentar e coordenar a troca de rede, e dependem da confiança que os membros compartilham entre si (Hoang & Antoncic, 2003), incluindo confiança, mecanismos sociais (por exemplo, poder) e contratos legais. O conteúdo e os mecanismos de governança formam assim os elementos relacionais da rede (Kerr & Coviello, 2019).

Nesse sentido, investigar o conteúdo das redes consiste na dimensão relacional do capital social, que se refere à diversidade de papéis dos atores (amigos, familiares, clientes etc.) e os conteúdos transacionados entre eles (amizade, confiança, informação) (P. Melo & Régis, 2015). O conteúdo transacionado é então definido como “os elementos materiais e não-materiais trocados entre dois atores em uma situação ou relação particular” (Boissevain, 1974, citado por P. Melo & Régis, 2015, p. 108).

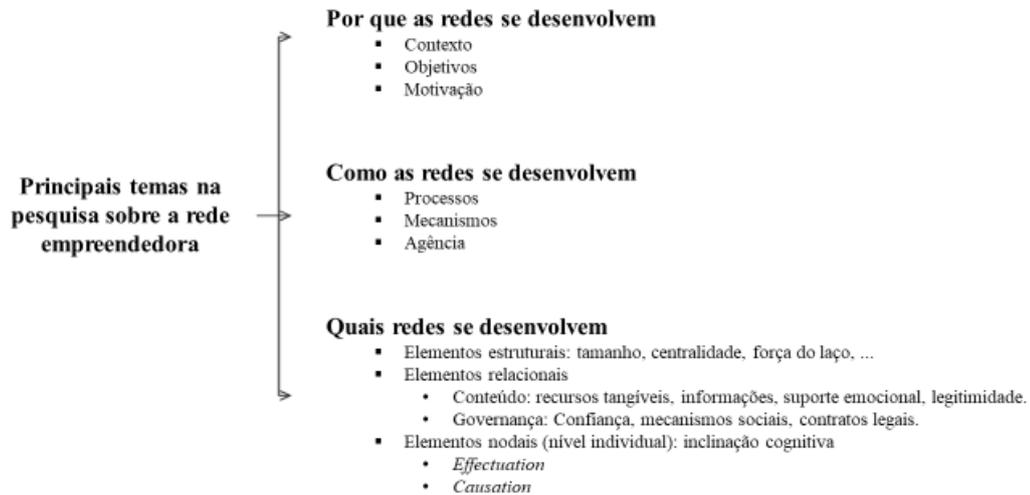
De acordo com Soares (2018), o aspecto relacional da rede considera a existência de muitos tipos de informações relevantes que são trocadas nas redes interorganizacionais. A autora distingue os seguintes tipos de informação: que dizem respeito a um **nível macro**, como o cenário externo às organizações e o sistema de políticas aos quais elas estão inseridas, por exemplo, a situação econômica geral do país, do segmento, dos negócios, e as políticas gerais envolvidas; e às relativas a um **nível micro**, que correspondem às práticas organizacionais do próprio negócio, como por exemplo, gestão de pessoas ou práticas de como gerenciar os colaboradores, busca de recursos materiais (financeiros, tecnológicos, etc), consultoria (orientação e estudos) e gestão organizacional (planejamento, custos, etc). A importância de conhecer esses conteúdos diz respeito a que tipo de informações os empreendedores buscam nas redes empreendedoras e como usam essas informações para analisar a possibilidade de construir e desenvolver dentro delas, visando o crescimento/desenvolvimento pessoal e de seu negócio.

Em sua revisão, Hoang e Yi (2015), identificam mais dois elementos importantes nos estudos sobre redes empreendedoras: nodais e contextuais. Os elementos nodais capturam atributos inerentes ao empreendedor (traços, motivações e estilos comportamentais) para explicar regularidades nos padrões de mudança da rede, e podem incluir, por exemplo, cognição ou competência social. As construções contextuais refletem as características de nível macro do ambiente que influenciam os processos de nível individual, ou seja, são as circunstâncias, condições, situações ou ambientes que são externos ao respectivo fenômeno (Hoang & Yi; 2015; Kerr & Coviello, 2019). Nessa visão, a rede empreendedora é reconhecida como um poderoso mecanismo comportamental para o desenvolvimento de oportunidades (Ardichvili et al., 2003; Clausen, 2020; Zheng et al., 2020).

A Figura 4 resume os principais temas de pesquisa sobre a rede empreendedora.

## Figura 4

*Principais temas de pesquisa em relação a rede empreendedora*



Fonte: elaborada pela autora com base em Hoang e Antoncic (2003), Hoang e Yi (2015); Engel et al. (2017), Kerr e Coviello (2019, 2020)

A partir dessa visão da rede como uma ação empreendedora, Engel et al. (2017) buscam responder ao questionamento sobre como os empreendedores formam e mantêm os laços de rede sob as condições de incerteza e ambiguidade, afirmando que as explicações determinísticas predominantes da teoria da rede podem ser incompletas para esse contexto. Assim, esses autores diferenciam a linha de pesquisa que retratam os empreendedores como atores completamente passivos ou simplesmente calculistas (ex. Vissa, 2012), e sugerem prestar mais atenção à noção de incerteza e como ela age tanto para restringir quanto para possibilitar formas alternativas de agência de *networking*, sob a ótica da *effectuation*.

Desse modo, ao contrário do foco limitado de pesquisas anteriores sobre busca de recursos e comportamentos de rede instrumental, Engel et al. (2017) deram espaço para uma série de outras motivações e reformularam a rede como uma atividade que conduz à geração e transformação de ideias em empreendimento. Assim, esses autores se basearam nos insights das teorias de descoberta e criação da ação empreendedora, diferenciando dois tipos de comportamento ao se envolver em rede. Por um lado, as noções de agência empreendedora em rede podem ser vistas como consistentes com a visão de descoberta da oportunidade ao assumir que as ações empreendedoras envolvem um grau de previsibilidade que permite definir metas específicas de rede (redes instrumentais). Por outro, a visão de criação da ação empreendedora

abraça a incerteza como sua característica distintiva que possibilita a co-criação de oportunidades nas redes (redes experimentais) (Alvarez & Barney, 2007; Alvarez et al., 2013).

Kerr e Coviello (2019) também realizaram uma revisão sistemática da literatura para responder a duas perguntas: 1) por que e como ocorre o desenvolvimento de redes; e 2) qual rede desenvolve. A partir disso desenvolveu um modelo temático que oferece uma perspectiva abrangente sobre o desenvolvimento da rede sob a lógica de *effectuation*. Nesse sentido, por um lado, os empreendedores buscam estrategicamente conexões de rede (laços) para garantir os recursos necessários para atingir objetivos predefinidos, a partir de recursos críticos identificáveis. Essa abordagem causal é mais tradicional na literatura que considera os empreendedores como atores racionais, que têm como objetivo estabelecer redes que lhes tragam benefícios e possibilitem alavancar seu capital social, como meio para acessar recursos e outros benefícios, sendo esta uma rede instrumental.

Todavia, a abordagem *effectual* está se tornando um conceito abrangente para o comportamento de rede que ocorre na ausência de objetivos claros, ou seja, as redes experimentais (Engel et al., 2017; Kerr & Coviello, 2019). Assim, Kerr e Coviello (2019) afirmam que empreendedores *effectuais* convidam as pessoas para criar visões compartilhadas, negociar compromissos e converter de forma colaborativa a incerteza e a ambiguidade em oportunidade.

Kerr e Coviello (2020), por sua vez, desenvolveram uma reconceitualização do processo de *effectuation*, considerando-o como um fenômeno de condução da rede e dependente da rede. Ou seja, para os autores, a compreensão de redes e processos de rede é essencial para entender a dinâmica da *effectuation*. Outrossim, reconhecem o uso simultâneo e interacional de lógicas *effectuais* e causais, assim como a co-construção de conhecimento, identidade e capital social dentro e entre os níveis da rede.

Com isso, Kerr e Coviello (2020) afirmaram que, apesar modelo de *effectuation* de Sarasvathy e Dew (2005) reconhecer a importância das interações sociais no desenvolvimento das oportunidades, pouca atenção foi dada às redes envolvidas. Com isso, os autores enfatizam a necessidade ir além do nível do indivíduo para abordar mais profundamente a rede de partes externas envolvidas.

Desse modo, o modelo apresentado por Kerr e Coviello (2020) enfatiza a natureza dinâmica da construção das redes. Esse modelo envolve: o **nível individual**, a partir da avaliação de seus recursos disponíveis (ou seja, identidade, conhecimento e capital social); a

**dinâmica de relacionamento**, que correspondem às atividades que ocorrem entre díades, considerando as “interações com outras pessoas”; a **dinâmica de redes empreendedoras**, que considera as avaliações dos recursos compartilhados nessas redes (conhecimento e desenvolvimento de ideias e objetivos) e as características estruturais e relacionais da rede; e a **dinâmica do mercado**, que corresponde às avaliações de “o que precisa ser feito?”, que são influenciadas pelas ações que podem ser realizadas intra e interindividualmente. Com isso, esses autores apontam a importância das redes para a criação de um ambiente que seja propício ao fomento de ideias e oportunidades empreendedoras.

Por fim, de acordo com a afirmação que as ações empreendedoras podem ser causais, *effectuais* e/ou simultâneas (Galkina et al., 2022), Galkina e Jack (2022) buscaram explicar como os empreendedores usam simultaneamente a tomada de decisão causal e *effectual* em seu comportamento de se envolver em redes para desenvolver oportunidades. Assim, partiram das definições de rede instrumental (causal) e rede experimental (*effectual*), e demonstraram ainda que empreendedores podem apresentar atividades de *networking* de ambas as lógicas ao mesmo tempo.

Dito isso, o presente estudo busca dar atenção às características relacionais e nodais, que até então receberam atenção limitada na literatura (Hoang & Yi, 2015), ao considerá-las como vias importantes para pesquisa de redes sob a lente da *effectuation*. Aqui, os argumentos centrais na *effectuation* são consistentes com a literatura de empreendedorismo mais ampla, identificando os comportamentos em redes como fontes de ideias e informações que sustentam o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras (Ozgen & Baron, 2007).

## 2.6 Antecedentes do processo empreendedor

Estudos anteriores buscaram relacionar antecedentes conceituais sobre empreendedorismo e os processos de *causation e effectuation* (Alsos et al., 2020), e ao desenvolvimento de oportunidades (Gamero & Ostos, 2020), a fim de compreender a complexidade desses processos, considerando o período anterior à criação do negócio (Tuomisalo, 2019). Nessa tese, os antecedentes dizem respeito às razões que levam um indivíduo a considerar o início de atividades empreendedoras (Tuazon et al., 2018). Assim, reconhece que, além dos motivadores financeiros e não financeiros, as percepções de si mesmo (por exemplo, identidade, habilidades e desejos) e as percepções do ambiente informam e/ou

motivam a decisão de criar um novo negócio (Shepherd et al, 2015). Nesse sentido, considera como antecedentes os fatores motivacionais e os recursos e características no nível individual, além de considerar os possíveis impactos que a pandemia pode ter tido, sendo esta uma característica do contexto que pode ter influenciado a trajetória empreendedora desses indivíduos.

### 2.6.1 Fatores motivacionais

Os motivos para iniciar um negócio têm sido vistos como um fator que influencia todos os estágios do processo empreendedor, visto que podem contribuir para a transformação de uma intenção em uma ação real (El Shoubaki et al., 2020). Para esses autores, existem variadas motivações, tanto em nível pessoal, empresarial e ambiental para iniciar as atividades empreendedoras. E esses motivos autorrelatados indicam certas intenções e esforços que primeiro levam ao início do negócio e, em seguida, continuam a influenciar os estágios posteriores do processo empreendedor, afetando inclusive o desempenho subsequente da empresa.

Assim, alguns exemplos de motivações iniciais são as buscas por sucesso financeiro, independência, autorrealização, contribuição social, e desejo de inovar (Tuazon, 2018). Nesta mesma linha, o relatório global da GEM (Anegepe, 2023) apresenta como possíveis motivações: fazer a diferença no mundo, construir grande riqueza ou renda muito alta, dar continuidade a uma tradição familiar, ganhar a vida porque os empregos são escassos.

Ferreira et al. (2021) consideram três tipos de motivações: motivo de oportunidade, que diz respeito à criação de um novo negócio, mesmo havendo alternativas de emprego; motivo de necessidade, que está relacionado à falta de alternativas no mercado de trabalho (GEM, 2020); e os motivos de realização, que se baseiam nos estudos de McClelland (1972), e relacionam a escolha do empreendedorismo à realização, melhoria, busca de autonomia, desenvolvimento pessoal e profissional e assumir responsabilidades.

O entendimento sobre as motivações que levam o indivíduo a empreender pode contribuir então para compreender mais elementos referentes ao processo de criação de negócios, investigando se existem diferenças entre as ações empreendedoras realizadas pelos indivíduos.

## 2.6.2 Recursos e características individuais

Os recursos e características no nível individual são traços de personalidade, experiências empresariais anteriores, educação, valores pessoais, habilidades cognitivas e preconceitos que contribuem para a decisão de se tornar empreendedor (Tuazon et al., 2018). Diante disso, nesta tese, esses recursos foram didaticamente apresentados de acordo com os recursos disponíveis apresentados por Saravasthy (2008). Nesse sentido, o indivíduo começa o negócio com as questões “quem eu sou?” (características pessoais, gostos e habilidades), “o que eu sei?” (educação, treinamento, especialização e experiência), “quem eu conheço?” (redes pré-existentes), que são os seus recursos disponíveis, para então avaliar “o que eu posso fazer?”, que são os seus cursos de ações possíveis (Engel et al., 2017; Fisher, 2012).

Dentro do recurso “**quem eu sou**”, uma das principais características são os traços de personalidade, que nesse campo de estudo, dizem respeito aos atributos que motivam e/ou aumentam a propensão do indivíduo de empreender (Gamero & Ostos, 2020). Estes autores, destacaram a autoeficácia e a criatividade como sendo predominante nos estudos sobre o empreendedorismo. Assim, autoeficácia caracteriza os empreendedores que desenvolveram certas competências ao longo da vida, proporcionando maior determinação na hora de definir se existe ou não uma real oportunidade de negócio. Já a criatividade é um traço de personalidade muito importante para todos os tipos de empreendimentos, e principalmente para aquelas ideias de negócios que se baseiam na criação de oportunidades de negócios.

O “quem eu sou” abrange também as habilidades do indivíduo, que, no caso do empreendedorismo, são as competências para desenvolver tarefas típicas da atividade empreendedora (Gamero & Ostos, 2020). Para esses autores, uma das habilidades predominantes nesse campo são as habilidades cognitivas, que permitem que os empreendedores compreendam as diversas informações recebidas do mercado e consigam visualizar oportunidades específicas de empreendedorismo. Nesse sentido, habilidades como a busca ativa e o alerta empreendedor contribuem para que o indivíduo identifique oportunidades e aja no sentido de desenvolvê-las (Baron, 2007; McMullen & Shepherd, 2006).

Em relação ao “**o que eu sabia**”, foram considerados o conhecimento, formação e experiências empresariais anteriores dos empreendedores. Destaca-se nesta categoria o conhecimento prévio, que inclui a coleta de informações que o indivíduo possui antes do processo de empreendedorismo (Short et al., 2010). O conhecimento prévio relevante considera

todas as informações que capacitam o indivíduo a identificar, compreender, interpretar e aplicar oportunidades dentro de um mercado específico, permitindo que tenha mais ferramentas para desenvolver oportunidades lucrativas (Gamero & Ostos, 2020). Esses autores afirmam que, em geral, os estudos têm se centrado nos estoques de conhecimento.

Em alguns estudos (Donaldson & Mateu, 2021; Shepherd et al., 2015; El Shoubaki et al., 2020), esse recurso é denominado de capital humano, uma vez que este se refere a uma variedade de conhecimentos e habilidades acumuladas por meio da educação, experiência profissional e treinamento. Assim, esse capital humano pode influenciar as decisões relacionadas ao reconhecimento e avaliação de oportunidades, uma vez que a educação e a experiência de trabalho alteram a percepção sobre a viabilidade da criação e gestão do negócio (El Shoubaki et al., 2020), contribuindo também para o desenvolvimento de novas competências (Shepherd et al., 2015).

O conceito de capital humano pode ser geral ou específico (McMullen & Shepherd, 2006). O geral se refere às habilidades e conhecimentos com a maior transferibilidade em diferentes atividades econômicas (educação formal, experiência de trabalho geral e dados demográficos). Enquanto o específico está relacionado a habilidades e conhecimentos que são menos transferíveis, mas altamente focados em seu assunto (experiência no setor, experiência gerencial, experiência empresarial, etc.) (Gamero & Ostos, 2020; McMullen & Shepherd, 2006). Os estudos sobre o capital humano do fundador fazem sentido para pequenas empresas em particular, dada a centralidade deste empreendedor para o seu negócio (El Shoubaki et al., 2020). Desse modo, é importante para avaliar o crescimento de um pequeno negócio.

Por fim, sobre o “**quem eu conhecia**”, que concerne à sua rede social pré-existente, como família, amigos, colegas de trabalho, etc., Sarasvathy (2008) afirmou que essa rede contribui, junto com os demais recursos disponíveis, para que o indivíduo torne uma oportunidade em um negócio. Porém, de acordo com Kerr e Coviello (2019), são escassos os estudos que incluem esse tipo de redes na discussão sobre o empreendedorismo. Todavia, a percepção de um empreendedor sobre o capital social das redes pré-existentes molda a sua avaliação subjetiva de oportunidades, podendo influenciar os aspectos cognitivos e comportamentais da *effectuation*, facilitando ou restringindo os processos *effectuais* (Kerr & Coviello, 2020). Nesse sentido, os empreendedores diferenciam os contatos, refletindo sobre quem eles conhecem e identificando os potenciais interessados a partir das relações já estabelecidas, dos contatos “contingentes”, alavancados por meio de relacionamentos fortuitos e acidentais, durante uma

procura do empreendedor de estender suas redes para além de quem conhece (Kerr & Coviello, 2019).

Além disso, essas conexões que o indivíduo vai criando com outras pessoas ou organizações em seu ambiente também pode se destinar a trocar informações importantes sobre o mercado, representando um importante potencializador para outros fatores, principalmente para obtenção de informação e conhecimento, que acabam por servir para conectar ideias e assim identificar um maior número de oportunidades de empreendedorismo (Gamero & Ostos, 2020). Assim, esses autores afirmam que a disponibilidade de capital social permite que alguns empreendedores explorem oportunidades com mais sucesso do que outros.

Destarte, partindo dos fatores motivacionais, a combinação desses recursos faz com que o indivíduo avalie os cursos de ações possíveis para iniciar as atividades empreendedoras. No entanto, eles também avaliam as situações do contexto no qual estão inseridos. Nessa tese, devido ao contexto pós-pandemia, foram considerados os impactos da pandemia nas trajetórias desses empreendedores, como será visto na próxima subseção.

### 2.6.3 A pandemia como contexto

A presente pesquisa para fins desta tese foi realizada no momento considerado como “pós-pandemia”, uma vez que não existia nenhuma restrição às atividades econômicas vigentes no momento da coleta de dados, somente a recomendação do uso de máscaras em ambientes fechados. Por isso, reconheceu-se aqui que a pandemia do COVID-19, iniciada em março de 2020, representou uma crise aguda (Kniffin et al., 2021) que ameaçou a economia internacional e causou uma crise financeira ao interromper abruptamente uma grande quantidade de atividades econômicas (Kuckertz et al., 2020). Além dos efeitos econômicos, essa pandemia teve também graves efeitos políticos e psicológicos (Zahra, 2021) que fizeram com que surgissem muitas perguntas em relação ao futuro do trabalho no pós-pandemia. Assim, a pandemia foi vista aqui como uma característica do contexto estudado.

No que se refere ao empreendedorismo, a pandemia forçou empresas, governos e indivíduos a encontrarem maneiras de se adaptar (Cukier et al., 2021), levando a uma grande transformação do ambiente de negócios global (Zahra, 2021). Desse modo, a pandemia impulsionou o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mudanças em processos,

desenvolvimento de novos modelos de negócios e até mesmo mudanças na abordagem do próprio trabalho (Bărbulescu et al., 2021; Kuckertz et al., 2020; Zahra, 2021).

Sendo assim, a transformação advinda da pandemia pode se tornar duradoura e até permanente no que diz respeito a forma como os indivíduos vivem, trabalham e dirigem seus negócios (Bărbulescu et al., 2021). Para esses autores, essa crise permitiu que alguns empreendedores construíssem novas oportunidades, envolvendo-os na própria essência e nas principais diretrizes das capacidades viáveis e na sua gestão.

No Brasil, o relatório de Diagnóstico dos impactos da COVID-19 para o empreendedorismo, publicado pelo GEM (2020), demonstra que alguns setores relataram impacto positivo na produção, como os relacionados à indústria de equipamentos hospitalares e farmacêutica, assim como o setor de supermercados, farmácias, serviços de entrega e setores de comércio virtual. Por outro lado, muitos negócios dos setores de beleza, alimentação, economia criativa, artesanato, logística e transporte encerraram suas atividades ou tiveram seus serviços temporariamente suspensos. Observou-se ainda que, ao mesmo tempo que a pandemia ocasionou o aumento no número de empreendedores em 2020, uma parcela importante não conseguiu se manter nesta atividade nos anos seguintes (Anegepe, 2023).

Nesse sentido, é válido ressaltar que quando se refere a pequenas negócios, existe uma vulnerabilidade dessas a eventos internos e externos que é causada em grande parte por seu tamanho, mas ao mesmo tempo, isso tende a lhe dar maior flexibilidade quando oportunidades ou ameaças surgem em seu ambiente, o que pode ajudá-las nesses tempos de crise (Bărbulescu et al., 2021). Além disso, esses autores afirmam que quanto menor a organização, mais próximos os tomadores de decisão estão de seus clientes e outros atores que podem fornecer-lhes informações de mercado valiosas, que podem ser úteis quando enfrentam uma crise.

Desse modo, esperou-se que o contexto da pandemia fosse trazido na narrativa da jornada empreendedora dos entrevistados, seja como um desafio enfrentado, que levou a determinadas ações empreendedoras para manter o seu negócio durante a crise, seja como uma motivação para iniciar um novo negócio ou até para iniciar a trajetória como empreendedor.

### **3 MÉTODO**

Esta seção objetiva justificar a opção pelo método adotado, assim como mostrar os critérios de escolha dos participantes, o instrumento de coleta de dados e as técnicas de coleta e análises dos dados. Além disso, há a indicação de como a pesquisa foi desenvolvida, com todos os passos e as etapas necessários para a sua construção.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A presente tese traz uma explicação interpretativa, que, de acordo com Neuman (2015), tem como propósito promover a compreensão, na tentativa de descobrir o significado de um evento ou prática colocando-o dentro de um contexto social específico. O evento investigado nesse estudo é o processo de criação de um negócio e, para isso, buscou-se analisar os elementos desse processo empreendedor a partir das ações empreendedoras realizadas pelos indivíduos e os mecanismos subjacentes do desenvolvimento de oportunidades e das redes empreendedoras, mas também os recursos disponíveis, as motivações, o contexto, e o que mais emergisse nas narrativas.

A abordagem qualitativa escolhida contribui para construir (a partir de novas explicações), elaborar (relacionar com as condições contextuais) e qualificar (procurar os mecanismos explicativos) as teorias sobre o empreendedorismo (Van Burg et al., 2022). Para estes autores, esse campo tem quatro características que justificam as pesquisas qualitativas: singularidade, heterogeneidade, volatilidade, e “mundanidade” (relativo ao cotidiano). Assim, a pesquisa qualitativa permite identificar características distintivas e comuns de casos únicos e aprofundar os detalhes do contexto nos quais os empreendedores estão inseridos. Além disso, tem como vantagem ampliar particularidades de diferentes casos para gerar uma compreensão profunda das diferenças cruciais nas atividades e condições, esclarecendo maneiras pelas quais os empreendedores podem lidar melhor com as circunstâncias apresentadas.

Outrossim, a pesquisa qualitativa permite fornecer explicações sobre o surgimento do negócio, assim como mudanças e fluxos que impulsionam o empreendedorismo. E, por fim, permite aprofundar questões relacionadas ao empreendedorismo como prática, permitindo teorizar sobre as formas de empreendedorismo, ampliando a compreensão sobre as pequenas variações do cotidiano no comportamento empreendedor (Van Burg et al., 2022).

Dentro da abordagem qualitativa, optou-se pela modalidade estudo de caso, conforme determina Stake (1995), uma vez que essa pesquisa buscou abordar a complexidade de um fenômeno social, que é o processo de criação de um negócio, a partir da interação com o contexto no qual os empreendedores estavam inseridos e destacando uma sequência de elementos importantes envolvidos. Assim, o estudo de caso pode ser adequado para a compreensão de processos, como no caso aqui apresentado, o processo empreendedor, posto que aproxima os participantes dos seus contextos locais (Putney, 2022).

Além disso, pode ser caracterizado como sendo um estudo de casos múltiplos, visto que cada entrevistado representa também uma organização. Dessa forma, permite observar semelhanças e diferenças nos processos e resultados em mais de um caso, entendendo como eles são qualificados pelas condições locais e, assim, possibilita desenvolver descrições mais sofisticadas e explicações mais aprofundadas (Teasdale, 2022; Miles et al., 2014).

### **3.2 Elaboração do roteiro de entrevista**

Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista com tópicos que permitiram ao indivíduo contar a história sobre sua trajetória empreendedora e sobre a criação e desenvolvimento de seu negócio e a participação em redes. Ao reconhecer que existem muitas controvérsias aos critérios de qualidade adequados à abordagem qualitativa e visando aumentar a transparência da pesquisa, a elaboração desse roteiro seguiu os seis passos do método de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali-Quali), proposta por Torlig et al. (2022): 1) desenho do roteiro inicial, 2) validação por juízes, 3) visão geral dos resultados, 4) pré-teste, 5) roteiro validado e 6) roteiro teórico-empírico.

O primeiro passo, o desenho do roteiro inicial, foi elaborado de acordo com a estrutura teórica e conceitual aqui apresentada. Assim, a partir da revisão da literatura, tomou-se como base o modelo de processo da *effectuation* descrito por Sarasvathy (2008), e foram elaboradas perguntas de acordo com os três elementos básicos desse modelo, que se tornaram as categorias analíticas mais amplas: avaliação dos recursos disponíveis (motivações, contexto e determinantes para se tornar empreendedor), avaliação do que pode ser feito (cursos de ações possíveis a partir das abordagens da *causation* e da *effectuation*) e interações com outras pessoas (participações em redes empreendedoras).

O instrumento, então, foi composto por duas partes. Na primeira, continham perguntas referentes à caracterização: 1) do entrevistado - questões relativas ao sexo, idade, escolaridade,

formação empreendedora, vínculo empregatício anterior, parentesco com algum empreendedor; 2) do negócio - se é o primeiro negócio, motivo de ter encerrado negócios anteriores, quantidade de negócios que possui hoje, há quanto tempo está registrado formalmente, o número de funcionários, o setor da economia, se é um negócio familiar, se já recebeu por esse negócio alguma forma de remuneração e por quanto tempo, se tem ou já teve algum sócio.

A segunda parte continha sete perguntas com os aspectos centrais da pesquisa, cada uma com alguns aspectos secundários relacionados. Assim, inicialmente, seria apresentada uma linha do tempo e seria solicitado ao participante que respondesse à pergunta “como começou a sua história como empreendedor(a)?”, para que ele destacasse eventos importantes na sua trajetória. Essa linha do tempo continha algumas perguntas secundárias, como: em que ano começou, quais foram as motivações, o contexto em que estava inserido e sua rede social pré-existente que contribuiu para a decisão de se tornar empreendedor(a), sendo assim equivalentes ao que foi considerado nesta tese como antecedentes do empreendedorismo.

Em seguida seria apresentada outra linha do tempo, dessa vez referente ao negócio, e seria solicitado ao participante que respondesse à pergunta “como surgiu a ideia do negócio?”, e também continha algumas perguntas secundárias, como: em que ano começou, quais as experiências anteriores importantes, as oportunidades, os desafios e, também, o contexto em que estava inserido. Para os empreendedores(as) que estavam no seu primeiro negócio, essas linhas do tempo coincidiriam.

Posteriormente, seria solicitado que classificasse, com base nos recursos “quem eu era”, “o que eu sabia” e “quem eu conhecia”, qual foi mais determinante para sua decisão de se tornar empreendedor(a) e por quê, assim como, quais eram esses recursos. E, então, seria apresentada ao participante a analogia do jantar, que se refere a lógica do pensamento baseada no experimento mental descrito por Sarasvathy (2008) e operacionalizado por Alsos et al. (2014). Consistiria em pedir para que o participante imaginasse que ficou responsável por elaborar um jantar e que tinha duas possibilidades de fazê-lo. A possibilidade 1 envolvia preparar um jantar a partir de uma receita, comprando os ingredientes necessários (estratégia planejada - *causation*) e na possibilidade 2, o preparo do jantar é feito a partir de ingredientes que já estão na geladeira/armário (estratégias emergentes - *effectuation*). No presente estudo, os participantes escolheriam qual das duas possibilidades representava melhor a forma que agiu ao criar o negócio, o porquê da escolha, assim como os recursos que tinham e/ou precisaram buscar.

Em seguida, seriam apresentadas 38 ações empreendedoras sobre a criação de um negócio, baseadas nos itens da escala de An et al. (2020), sendo inicialmente 19 de *causation* e 19 de *effectuation*. Como esta escala estava na língua inglesa, foi traduzida para o português. A escolha por esta escala se deve ao fato de ser um instrumento recente que considera as abordagens da *causation* e da *effectuation* como construtos independentes a partir dos quatro princípios propostos por Sarasvathy (2001).

Essas ações seriam apresentadas aos entrevistados em uma tabela, em que à esquerda estavam os itens da *causation* e à direita os itens da *effectuation*, seguindo a mesma ordem dos princípios. Então, seria solicitado que sinalizassem todas as ações realizadas para criar o seu negócio. Depois, eles escolheriam 10 ações que consideraram como mais importantes entre as que foram realizadas e diriam por quê. E também foi perguntado se nesse período, houve alguma mudança (tecnológica, política, social, demográfica) que tenha tido impacto (positivo ou negativo) no negócio e ações realizadas para lidar com essas mudanças. Desse modo, seria possível analisar se os participantes utilizaram ou não as ações equivalentes das abordagens simultaneamente e os motivos de terem realizado ou não aquelas ações.

Vale ressaltar que essa técnica de avaliar qualitativamente itens de medida quantitativa foi baseada em Alsos et al. (2014), que fez uma análise qualitativa da escala de Chandler e colaboradores (2011). Porém, na presente tese, essa técnica não visa, a priori, a construção de um novo instrumento, apesar de reconhecer que esta pode ser uma contribuição futura. O objetivo dessa técnica foi conhecer quais as ações foram mais centrais considerando a realidade dos entrevistados e os motivos pelos quais eles usam ou não as ações empreendedoras apresentadas.

Posteriormente, seriam apresentadas aos participantes as seguintes premissas básicas da *causation* e da *effectuation* (Sarasvathy, 2010), aqui denominada de visão de futuro, respectivamente: A) Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo; B) Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo. E então seria solicitado que ele respondesse qual delas se assemelha melhor com a percepção de futuro que ele teria em relação ao negócio, o porquê, e quais as ações estão realizando para lidar com as incertezas desse futuro.

Por fim, seria perguntado aos entrevistados “Para você, o que são redes empreendedoras? Qual a importância delas para lidar com o desenvolvimento/crescimento do seu negócio?”. Diante dessas, outras perguntas secundárias seriam realizadas, como por exemplo se

participavam de associações e/ou grupos de empreendedores, com que objetivo, e quais os conteúdos trocados, se formalizava parcerias estratégicas e se já enxergou novas oportunidades de negócio. A Tabela 5 resume esses conceitos centrais em categorias analíticas de acordo com os objetivos dessa tese.

**Tabela 5**

*Conceitos centrais no desenvolvimento da pesquisa*

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Aspectos Centrais</b>	<b>Aspectos secundários</b>
Avaliação dos recursos disponíveis	Específicos 1 e 2	1) Linha do tempo como empreendedor(a)	Principais motivações, situação de trabalho, experiências importantes, o contexto no qual estava inserido(a), impacto da pandemia.
		2) Linha do tempo do negócio	Principais atividades, propósito, identificação/criação da oportunidade empreendedora, desafios, o contexto no qual estava inserido(a).
		3) Recursos disponíveis	Fatores determinantes para se tornar empreendedor(a): quem eu era - identidade (características pessoais, gostos habilidades); o que eu sabia - conhecimento (experiências de trabalho anteriores, formação, cursos, treinamentos), quem eu conhecia - redes pré-existentes (rede familiar, de trabalho ou de amizade que tenham contribuído para o desenvolvimento da ideia empreendedora).
		4) Lógica de pensamento - Analogia do Jantar (perspectiva cognitiva)	Elaboração de um jantar a partir da escolha de receitas (estratégia planejada/ <i>causation</i> ) ou dos ingredientes disponíveis (estratégia emergente/ <i>effectuation</i> ). E quais os ingredientes tinha ou precisou buscar para iniciar o negócio.
Avaliação dos cursos de ações possíveis (ações empreendedoras)	Específicos 3	5) Criação de um negócio (perspectiva comportamental)	Quais ações foram realizadas para criação do negócio: <u>A) de <i>causation</i></u> : Preferência por fins; Preferência por retornos esperados; Preferência por análises de mercados; Preferência por superar o inesperado. <u>B) de <i>effectuation</i></u> : Preferência por meios; Preferência por perdas aceitáveis; Preferência por parcerias; Preferência por reconhecimento. Quais as 10 ações mais importantes?  Possíveis mudanças que tenham ocorrido (tecnológica, política, social, demográfica) e que tenha tido impacto (positivo ou negativo) no negócio e ações realizadas para lidar com as mudanças.

		6) Visão de futuro	Percepção de futuro do negócio baseada na previsão ( <i>causation</i> ) ou no controle ( <i>effectuation</i> ).
Interações com outras pessoas (redes empreendedoras)	Específicos 4	7) Rede empreendedoras e parcerias estratégicas	Participação em associações ou grupos de empreendedores, conteúdos e informações trocados, formalização e objetivos de parcerias estratégicas.

Com o roteiro de entrevista pronto, o segundo passo do método Vali-Qual, foi a validação por juízes, que consiste em submeter o roteiro para avaliação de pelo menos três juízes especialistas no assunto. Deve-se contemplar três perfis de juízes: 1) o especialista prático (conhecimento sobre o fenômeno a ser estudado); 2) o especialista teórico (conhecimento da teoria adotada); 3) o especialista metodológico (conhecimento do método a ser adotado) (Torlig et al., 2022). Os juízes escolhidos avaliaram o roteiro de acordo com os quatro atributos descritos na Tabela 6, e em cinco critérios que variam de 1 (Nenhum alinhamento) a 5 (Total alinhamento).

**Tabela 6**

*Atributos e critérios de avaliação do roteiro de entrevista pelos juízes*

	Atributo	Definição	Nenhum	Baixo	Médio	Alto	Total
Dimensão do Conteúdo	Alinhamento com os objetivos	Avalia o grau de consistência com o problema de pesquisa e os objetivos indicados	1	2	3	4	5
	Aderência aos construtos	Avalia o grau de consistência com paradigmas analíticos e construtos.	1	2	3	4	5
Dimensão Semântica	Clareza da linguagem	Avalia o grau de clareza na escrita dos itens considerando o público-alvo.	1	2	3	4	5
	Expectativa qualitativa	Avalia o grau em que o item permite extrair uma resposta qualitativa.	1	2	3	4	5

Fonte: elaborada pela autora com base em Torlig et al. (2022)

O formulário de avaliação do roteiro para os juízes está no Apêndice A. A Tabela 7 ilustra as características dos juízes que participaram dessa etapa, em novembro de 2022.

**Tabela 7***Características dos juízes que avaliaram o roteiro de entrevista*

<b>Juiz</b>	<b>Profissão</b>	<b>Formação</b>
<b>1) Especialista prático</b>	Empreendedora. Sócio-Fundadora de uma MPE.	Graduação em Turismo. Mestrado em Administração.
<b>2) Especialista teórico</b>	Docente. Ex-consultora do SEBRAE (2012 – 2020).	Graduação em Administração. Mestrado em Psicologia. Doutorado em Administração
<b>3) Especialista metodológico</b>	Docente.	Graduação em Psicologia. Mestrado e Doutorado em Administração

O terceiro passo, a visão geral dos resultados, consistiu na compilação dos resultados das avaliações dos juízes a partir das pontuações médias de cada atributo, que está disponível no Apêndice B. Desse modo, atentou-se para os critérios de: aceitação total (quando o item foi avaliado com 5 pelos três juízes); modificação opcional (pontuação média entre 4,5 e 5), modificação necessária (pontuação média entre 2,5 e 4,5), e exclusão (pontuação média entre 1 e 2,5). A avaliação feita pelos juízes teve média acima de 4,5 para todos os itens nos quatro atributos, sendo assim aceitos pela pesquisadora.

A única exceção foi para a pergunta sobre as ações empreendedoras, em que o atributo “grau de expectativa qualitativa da resposta” teve média 3,67. Como se tratava dos itens adaptados de uma escala quantitativa, essa média baixa nesse atributo era esperada. Os juízes fizeram observações principalmente sobre a quantidade e qualidade dos itens. Por esse motivo, os itens foram novamente traduzidos com a ajuda de duas especialistas na língua inglesa. Dessa análise, um item de *causation* e um de *effectuation* foram excluídos, sendo eles do mesmo princípio na escala (“A especificação foi predominantemente baseada em recursos existentes” / “A especificação foi predominantemente baseada em determinados objetivos”). Outros itens tiveram a linguagem adaptada para o contexto brasileiro. Com essa exclusão, a escala aqui apresentada conteve 18 itens para *causation* e 18 itens *effectuation* divididos da seguinte forma: Preferência por fins/meios – 4 itens cada; Preferência por retornos esperados/perdas aceitáveis - 4 itens cada; Preferência por análise de mercado/parcerias - 4 itens cada; Preferência por superar o inesperado/reconhecimento - 6 itens cada).

Após as correções do roteiro com base na avaliação dos juízes, o quarto passo foi o pré-teste. Este consistiu em entrevistas preliminares com empreendedores com características semelhantes ao público-alvo desta pesquisa, sendo realizado exatamente o mesmo

procedimento previsto para coleta real de dados, conforme sugerido por Torlig et al. (2022). A Tabela 8 ilustra as características dos três empreendedores que participaram dessa etapa, em dezembro de 2022. As entrevistas duraram entre 40 e 60 minutos, incluindo a pergunta final, em que se pedia para que o participante dissesse se teve alguma dificuldade e/ou sugestão de melhoria para o roteiro.

### **Tabela 8**

*Características dos empreendedores que participaram do pré-teste*

<b>Empreendedor</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Setor</b>	<b>Tempo Negócio</b>	<b>Primeiro Negócio</b>
<b>E1</b>	Feminino	31	Serviços	01 ano	Não
<b>E2</b>	Feminino	42	Serviços	17 anos	Sim
<b>E3</b>	Masculino	41	Comércio	01 ano	Sim

A principal dificuldade relatada pelos participantes do pré-teste foi em relação à pergunta sobre as ações empreendedoras. Os empreendedores sugeriram algumas formas em que facilitaria a resposta a essa questão, e então foram feitas as modificações. Assim, os entrevistados sinalizariam com um “S” as ações que foram realizadas por eles ao criar o seu negócio e com um “N” as que não foram realizadas, pois assim facilitaria que depois eles escolhessem as 10 ações mais importantes entre as que foram sinalizadas com um “S” e justificassem o motivo. Com isso, o roteiro foi validado, o que acontece “quando os atributos analisados atingirem um grau satisfatório” (Torlig et al., 2022, p. 23). Sendo assim, o instrumento que foi considerado suficiente para ser aplicado em pesquisa de campo.

E por fim, o sexto e último passo, é a apresentação do roteiro teórico-empírico (Apêndice C), após as mudanças feitas durante a pesquisa de campo. Isso significa que o roteiro completou o ciclo entre robustez teórica e relevância prática que a pesquisa qualitativa implica (Torlig et al., 2022). Esse roteiro sofreu uma única alteração, que foi transpor os itens da escala de An et al. (2020) do nível grupal (exemplo: Tomamos decisões...) para o nível individual (Tomei decisões...), considerando as ações realizadas pelo empreendedor, que em alguns casos foram microempreendedores individuais, e nos casos que abriram o negócio em sociedade com alguém, era solicitado que respondesse a partir do seu pensamento em relação à ação avaliada. Essa mudança buscou responder à sugestão de McKelvie et al. (2020), que dizem que a unidade e o nível de análise devem corresponder à questão da pesquisa a ser respondida, no caso as decisões no nível individual.

Sendo assim, considera-se que esse roteiro possibilitará o uso de um conjunto de métodos de forma e rigorosa para avançar na pesquisa sobre empreendedorismo, como sugerido por Van Burg et al. (2022).

### **3.3 Critérios de Escolha dos Respondentes**

A escolha desses empreendedores seguiu os seguintes critérios: 1) Ser o fundador/proprietário e/ou gestor de um pequeno negócio, segundo os critérios do Sebrae, de acordo com o número de funcionários (menos de 99), incluindo o MEI; 2) Ser o principal ou um dos principais tomadores de decisão do negócio; 3) Ser residente da cidade de Salvador ou região metropolitana, uma vez que as entrevistas foram realizadas presencialmente. Com isso, pode-se observar também o contexto do ecossistema empreendedor nessa região.

Além disso, era esperado que a amostra fosse composta por pequenos empreendedores, com experiência anterior ou não, que fossem iniciais (nascentes e novos) ou estabelecidos, conforme a terminologia do GEM (Anegepe, 2023), de ambos os sexos, para que pudessem ser feitas comparações entre as diversas características que são investigadas como antecedentes dos construtos investigados nessa pesquisa. Esses critérios contribuíram para assegurar maior validade e generalidade aos dados coletados, considerando eventuais diferenças comportamentais mediadas por essas variáveis.

O número de entrevistados foi determinado pelo critério de saturação teórica, que é um princípio orientador central para determinar o tamanho da amostra em pesquisa qualitativa (Hennink et al., 2017). Esses autores definem que podem ser utilizadas duas abordagens para avaliar a saturação, que diferem do tamanho necessário para alcançá-la: 1) a saturação de código, que significa que os pesquisadores já “ouviram tudo”, logo, novas entrevistas não trarão nenhuma categoria nova para o estudo, sendo alcançada normalmente em nove entrevistas; 2) a saturação de significado que aponta que os pesquisadores já “entenderam tudo”, ou seja, os dados fornecem uma maior compreensão semântica das categorias encontradas, sendo alcançada normalmente entre 16 e 24 entrevistas.

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

Como uma estratégia para alcançar a amostra desejada, o primeiro passo foi o convite feito pela pesquisadora, por grupos de *Whatsapp* específicos de empreendedores e contatos de

amigos e familiares do ramo. Outra forma foi a participação da pesquisadora em eventos sobre o empreendedorismo, tanto do Sebrae quanto da AJE-BA. Nesse primeiro contato, os interessados eram informados previamente a respeito dos objetivos da pesquisa e sobre os procedimentos adotados. Com isso, foi possível fazer uma primeira análise se os empreendedores tinham os requisitos necessários para fazer parte dessa pesquisa. Aqueles que tiveram disponibilidade, agendaram as entrevistas, que aconteceram presencialmente em local escolhido pelo participante.

A amostra pode, então, ser caracterizada como não probabilística e não aleatória, em que a pesquisa foi divulgada em diversos meios empreendedores e foram entrevistados aqueles que tiveram disponibilidade de tempo para a entrevista presencial. Como uma estratégia complementar para atingir mais respondentes, também foi solicitado que os entrevistados indicassem outros empreendedores de sua rede com características de negócios similares e que poderiam ser relevantes ao estudo. Essa técnica é chamada bola de neve (Flick, 2013).

Para garantir que as questões éticas fossem atendidas, a entrevista foi iniciada com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (conforme Apêndice C), em que o objetivo e os procedimentos da pesquisa foram reapresentados ao participante. Também foi garantido a eles a possibilidade de desistência a qualquer momento devido a quaisquer sentimentos de desconfortos que pudesse surgir, enfatizando que não existia riscos e nem identificação dos participantes, e foram apresentados os benefícios esperados.

Foi solicitada a permissão para a gravação da entrevista para posterior transcrição dos dados. O consentimento do participante confirmando que ele concordou voluntariamente em participar dessa pesquisa ficou gravado nos áudios das entrevistas. Dito isso, cada participante foi entrevistado em apenas um momento, que durou entre 40 e 80 minutos, dependendo da interação entre entrevistador e entrevistados. As entrevistas aconteceram entre janeiro e março de 2023. A coleta foi encerrada quando foram realizadas 20 entrevistas, considerado um número adequado para alcançar a saturação de significado (Guest et al., 2020; Hennink et al., 2017).

### **3.5 Procedimentos de análise de dados**

A principal análise de dados realizada nesta tese foi a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), considerando três etapas: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material e 3) Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Assim, na primeira etapa, as

entrevistas foram transcritas manualmente pela pesquisadora, utilizando algumas ferramentas de áudio gratuitas da internet como primeiro passo da transcrição. Com isso, o corpus dessa pesquisa foi formado de um documento com aproximadamente 300 páginas e foram realizadas leituras flutuantes de todas as entrevistas individualmente. Depois os dados foram organizados de acordo com as categorias analíticas mais amplas especificadas no roteiro de entrevista e dos objetivos específicos desta tese, o que permitiu uma sistematização preliminar das ideias evidenciadas no referencial teórico.

Na segunda etapa, a exploração do material, consistiu na codificação, classificação e categorização dos dados (Bardin, 2011), que nesta tese, foi realizada de acordo com cada categoria analítica separadamente. Assim, para analisar os dados referentes às categorias analíticas “avaliação dos recursos disponíveis” e “interações com outras pessoas”, o primeiro passo foi a codificação aberta (Flick, 2013), que consistiu em examinar os dados minuciosamente, buscando expressá-los na forma de conceitos, por meio da produção de uma lista de códigos e categorias, a fim de uma compreensão mais detalhada das entrevistas. Assim, foram definidas as categorias e identificadas as unidades de registro (que correspondem ao segmento de conteúdo considerado como unidade-base, visando à categorização e à frequência) e de contexto (unidade de compreensão que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata dela) nas entrevistas (Bardin, 2011).

Assim, para responder ao primeiro objetivo específico, por exemplo, foram analisados os antecedentes do processo empreendedor, a partir de dois blocos temáticos já previstos na teoria – fatores motivacionais e recursos e características individuais. Em seguida, foram analisados os temas que foram originados dos dados para cada um deles. Dessa maneira, os conceitos-chaves foram estabelecidos manualmente a partir da leitura de cada entrevista individualmente e criadas as unidades de registro e de contexto para cada bloco temático. Assim, foi realizada uma descrição analítica dos dados, que possibilitou a codificação, classificação e categorização das evidências coletadas, levando em consideração os conteúdos da presente tese. Os objetivos específicos 2 e 4 seguiram essa mesma lógica de análise.

Para a análise da categoria analítica “avaliação do que pode ser feito”, referente ao objetivo específico 3, o uso das ações empreendedoras da *causation* e *effectuation*, considerou a tabela que continha as 36 ações da escala de An et al. (2020). Foram analisadas as frequências com que os participantes realizaram cada ação e que as escolheu como importantes, considerando os princípios e o escore total de cada abordagem. Esse passo permitiu avaliar

quais foram as ações mais centrais utilizadas para os participantes dessa pesquisa, o que indica quais representam melhor a realidade e o contexto em que estão inseridos.

Outrossim, também foram analisadas as justificativas dos participantes para escolhê-las como importantes e para usá-las simultaneamente ou não. Assim, a incorporação desses elementos de dados quantitativos possibilitou uma análise mais robusta da frequência da realização de cada ação e de seus princípios que caracterizam a prática desses empreendedores, porém foi dada maior relevância à análise do significado e/ou motivo dado ao participante para realizá-la. Por isso, considera-se que os dados qualitativos têm importância primária para esse estudo.

Por fim, na terceira e última etapa, o tratamento dos resultados obtidos, a codificação das entrevistas foi organizada utilizando o *software* Atlas.ti, que permitiu que todos os elementos rotulados nos códigos fossem recuperados e revisados juntos, possibilitando assim a visualização das relações emergentes. Nesse sentido, foi realizada uma codificação axial (Flick, 2013), visando aprimorar e diferenciar as categorias resultantes da codificação aberta, e relacioná-las a uma categoria mais ampla, o processo empreendedor (objetivo específico 5 e objetivo geral). Com isso, foi possível analisar esse processo como um fenômeno central, em que foi possível identificar as condições contextuais em que se encontravam os entrevistados e as ações realizadas para lidar com o fenômeno.

Desse modo, pôde-se realizar uma análise cruzada dos casos, a partir da qual foram formuladas explicações para o processo empreendedor em um único modelo e permitiu inferências e interpretações dos resultados de acordo com as teorias que fundamentaram a tese. Dito isso, por um lado, cada caso foi examinado individualmente, possibilitando observar se foram construídos padrões a partir do uso das abordagens causais e *effectuais*. Posteriormente, a análise de caso cruzado foi conduzida de forma que os resultados de cada caso foram comparados para identificar padrões de similaridade e dissimilaridade que transcendem os casos individuais (Teasdale, 2022). Desse modo, a análise de dados cruzados, possibilitou identificar temas comuns e processos direcionais entre os casos, assim como confrontar os resultados obtidos com o referencial teórico consultado (Miles et al., 2014).

A Tabela 09 demonstra o plano de análise para alcançar os objetivos considerando as categorias analíticas centrais para a tese.

**Tabela 09***Categorias analíticas centrais para a tese a partir de seus objetivos*

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Análises</b>
<b>Geral</b>		
Processo empreendedor	Analisar como ocorre o processo empreendedor de fundadores de pequenos negócios pela lente da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> para o desenvolvimento de oportunidades, criação de negócio e participação em redes empreendedoras, considerando os antecedentes e os impactos do contexto pós-pandemia.	Análise cruzada dos casos Codificação axial
<b>Específicos</b>		
Avaliação dos recursos	1) Identificar antecedentes da decisão de se tornar empreendedor e iniciar um negócio. 2) Avaliar como as oportunidades do negócio atual foram desenvolvidas e quais as lógicas de pensamento ( <i>causation</i> e/ou <i>effectuation</i> ) estão relacionadas a elas, considerando também os seus antecedentes.	Análise de Conteúdo Codificação aberta
Cursos de ações possíveis	3) Caracterizar o uso simultâneo de ações empreendedoras das abordagens da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> para a criação do negócio atual.	Análise de frequências Justificativas
Interação com outras pessoas	4) Identificar o comportamento empreendedor em relação à participação em redes sob a ótica da <i>causation</i> e da <i>effectuation</i> , considerando os objetivos, conteúdos trocados e importância das parcerias estratégicas.	Análise de Conteúdo Codificação aberta

Dito isso, a próxima subseção mostra a caracterização dos respondentes desta pesquisa.

### **3.6 Caracterização dos participantes**

As entrevistas para essa pesquisa foram realizadas com 20 empreendedores. Para não identificar nenhum dos participantes, os dados sobre a caracterização sociodemográfica e dos seus negócios são resumidos nas tabelas de acordo com as variáveis que foram utilizadas para outras análises posteriores. A Tabela 10 descreve as características pessoais dos entrevistados.

**Tabela 10***Descrição dos participantes por suas características pessoais*

		Freq.	%	% acumulada
<b>Sexo</b>	Feminino	12	60	60
	Masculino	08	40	100
<b>Idade</b>	Entre 20 e 30 anos	05	25	25
	Entre 31 e 40 anos	08	40	65
	Mais de 40 anos	07	35	100
<b>Escolaridade</b>	Ensino médio Completo	02	10	10
	Graduação em Andamento	02	10	20
	Graduação	02	10	30
	Especialização Completa	12	60	40
	Mestrado Completo	02	10	100
<b>Trabalhava quando decidiu empreender</b>	Sim	12	60	60
	Não	08	40	100

Observa-se assim, que a amostra teve maior participação do público feminino, a maioria com especialização completa e que trabalhava quando decidiu empreender. Em relação à idade, esta variou entre 20 e 47 anos, sendo a média 35,71 anos.

Quanto ao tempo em que iniciou o primeiro negócio, a variação foi entre zero e 20 anos, tendo uma média de 6,75 anos. Assim, ao serem categorizados como no *GEM* (Anegepe, 2023), 75% dos entrevistados são considerados como empreendedores estabelecidos.

A Tabela 11 demonstra a caracterização dos participantes a partir de seus negócios.

**Tabela 11***Descrição dos participantes pelas características do negócio atual*

		Freq.	%	% acumulada
<b>Primeiro negócio formalizado?</b>	Sim	11	55	55
	Não	09	45	100
<b>Tipo de registro</b>	MEI <sup>4</sup>	08	40	40
	ME	05	25	65
	SLU	03	15	80
	EPP	01	5	85
	Sociedade Limitada	03	15	100
<b>Tempo de registro do negócio atual</b>	Negócio Inicial (até 3,5 anos)	11	55	55
	Negócio Estabelecido (mais de 3,5 anos)	09	45	100
<b>Mercado de atuação principal</b>	Serviços	17	85	85
	Comércio	03	15	100

<sup>4</sup> MEI: Microempreendedor individual; ME: Microempresa; SLU: Sociedade Limitada Unipessoal; EPP: Empresa de Pequeno Porte.

Quanto ao tempo de registro do negócio atual variou de zero a 13 anos, sendo a média 3,48 anos. Ao tomar o conceito do *GEM* (Anegepe, 2023), e transferi-lo do nível individual para o nível do negócio, mais da metade (55%) são considerados como negócios iniciais.

Observa-se assim que a média do tempo de registro do negócio atual ( $M=3,43$ ) é menor do que a do tempo como empreendedor ( $M=6,45$ ). Isso acontece porque 45% já tiveram algum negócio formalizado anteriormente, denotando assim que já tiveram experiências anteriores com a criação de negócios.

Quase metade é registrado como MEI (40%), e o restante teve distribuição semelhantes entre os tipos de registro. E os entrevistados foram majoritariamente do setor de serviços (85%), sendo eles distribuídos principalmente entre consultorias em gestão empresarial ( $N=5$ ), gestão de conteúdo para terceiros ( $N=2$ ), estética e outros serviços de cuidados com a beleza ( $N=2$ ), consultoria de inovação tecnológica ( $N=2$ ), entre outros.

Esses dados estão condizentes com os dados encontrados no relatório do Sebrae (2023), em que diz que pequenos negócios se concentram principalmente no setor de serviços e que o MEI é a porta de entrada do empreendedorismo. Alguns entrevistados relataram que iniciaram como MEIs e já mudaram o registro da empresa ou estão buscando uma forma de fazê-la. O Apêndice D possui a caracterização dos participantes com seus nomes fictícios (nomes de cidades do estado da Bahia).

As próximas subseções se dedicam a analisar os resultados encontrados por esta pesquisa e estão divididas de acordo com os objetivos desta tese. Desse modo, cada uma delas está relacionada aos elementos que compõe o processo empreendedor, considerando seus antecedentes, o desenvolvimento de oportunidades, as ações para criação do negócio atual, a participação em redes e o modelo final do processo. Depois, é realizada a discussão dos resultados como um conjunto.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nessa seção serão demonstrados os resultados da presente pesquisa. Os resultados foram apresentados de acordo com os objetivos específicos, finalizando com a discussão sobre o objetivo geral, que é sobre o modelo do processo empreendedor aqui proposto.

### **4.1 Antecedentes do empreendedorismo**

Como sugerido por Tuazon et al. (2018) e Tuomisalo (2019), para melhor compreender o processo empreendedor, deve-se considerar o período anterior à criação do negócio, a partir da investigação dos seus antecedentes. Assim, com o objetivo de “identificar os antecedentes da decisão de se tornar empreendedor e iniciar um negócio”, foram analisadas as respostas dos participantes para as perguntas sobre como se tornou empreendedor(a) e o que achou que foi mais determinante para essa decisão (quem eu era, o que eu sabia e quem eu conhecia).

Os resultados foram agrupados em dois blocos temáticos: a) fatores motivacionais e b) recursos e características individuais, que incluem identidade (quem eu era), conhecimento (o que eu sabia) e redes pré-existentes (quem eu conhecia). A seguir cada um dos blocos será tratado separadamente.

#### **4.1.1 Fatores motivacionais**

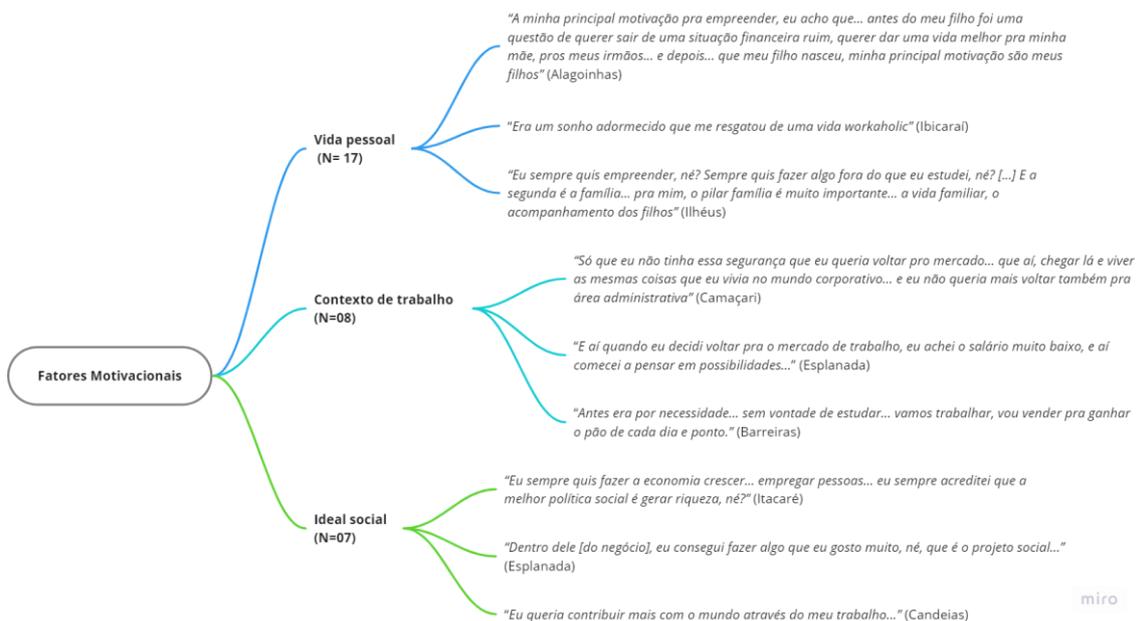
Há variadas motivações para iniciar atividades empreendedoras. Nessa pesquisa, a principal motivação dos entrevistados está relacionada a aspectos da sua vida pessoal, ou seja, o início da carreira empreendedora foi diretamente motivado por uma busca de melhoria das suas condições financeiras, de uma qualidade de vida, assim como por identificar em si mesmo características que estão relacionadas ao empreendedor. Assim, de um modo geral, referem-se aos ganhos financeiros, melhoria de renda e desejo de enriquecer, mas também às melhorias relacionadas à busca de saúde e qualidade de vida, de se dedicar à família, de assumir novos desafios ou por vocação, identidade profissional.

A segunda motivação principal se relaciona com os aspectos do contexto de trabalho, ou seja, são as razões que se referem às insatisfações com trabalhos anteriores, ou com a falta de alternativas no mercado de trabalho.

Por fim, a terceira consistiu em associar o empreendedorismo com ideais sociais, ou seja, com a possibilidade de realizar projetos sociais por meio do seu negócio, sendo este um propósito de vida. A Figura 5 apresenta todas as motivações relatadas pelos participantes do estudo, com as citações mais representativas de cada categoria.

**Figura 5**

*Fatores motivacionais dos participantes*



Dentro da categoria da vida pessoal, dois aspectos podem ser destacados. O primeiro está relacionado à busca de uma melhoria financeira. Nesse sentido, o empreendedorismo foi iniciado como uma forma de obter uma renda extra, mas acabou se tornando uma opção de carreira (N=03) ou como um meio para melhorar a situação financeira (N=02) ou até para ficar rico (N=02). Para estes dois entrevistados, por exemplo, o empreendedorismo foi considerado como um caminho possível para alcançar a riqueza que não aconteceria trabalhando como funcionários em outras empresas. Duas falas são representativas deste tipo de argumento:

*"Ninguém enriqueceu de verdade sendo funcionário... as pessoas enriquecem montando negócios..."* (Candeias)

*"O dinheiro, nesse mesmo quadrante do fluxo de caixa, está 90% do lado dos empresários, investidores, e apenas 10% do lado dos empregados e autônomos. Quando eu vi aquilo, eu falei, eu estou do lado errado do quadrante... eu preciso vir para esse lado".* (Lençóis)

A dedicação à família foi o outro aspecto da vida pessoal que motivou alguns participantes para empreender. Esta motivação foi citada apenas por mulheres (N=05) que mudaram a sua carreira após o nascimento de um filho. Elas relatam que o empreendedorismo foi uma forma de ter flexibilidade de tempo para que pudesse se dedicar ao crescimento deles. Nesse sentido, a maternidade foi o ponto inicial da transição de suas carreiras, conforme pode ser observado nas falas seguintes:

*“Só que aí tive um bebê... aí eu tive que escolher: carreira ou filho.”* (Amargosa)

*“A principal motivação pra empreender foi o nascimento do meu primeiro filho, né? Eu tive sempre todas as condições ideais de... de maternidade assim... eu tinha minha mãe, eu tinha babá, que ia pra casa da minha mãe, e meu filho ficava na casa da minha mãe com a babá. Mas ainda assim, eu achava que elas não iam conseguir estimular e desenvolver tanto quanto eu achava que ele precisava. Então, a maternidade foi um... um motivo.”* (Gandu)

*“Como eu tenho essa demanda do meu filho, que é uma demanda diária, de levar ele pra fazer terapia, e também desenvolver atividades com ele, que eu faço em casa, né, as atividades. Então, eu não consigo hoje ter um emprego que me dê essa flexibilização...”* (Jequié)

As motivações pessoais foram, portanto, as mais centrais na decisão de empreender como carreira. Tal centralidade pode ser explicada por haver uma identificação entre as características pessoais e os ideais de carreira empreendedora. Neste sentido, a possibilidade de ter uma renda melhor do que a recebida em outras carreiras, ou de conseguir uma ocupação que permite flexibilidade de tempo para se dedicar à família são as principais características do empreendedorismo que tem atraído especialmente as mulheres, pois são elas que têm maior dificuldade de manter uma rotina de trabalho integral e de se dedicar ao desenvolvimento dos filhos ao mesmo tempo.

Além dos fatores motivacionais, outro antecedente que influencia a decisão de empreender são os recursos e características dos indivíduos. Tal aspecto será explorado a seguir.

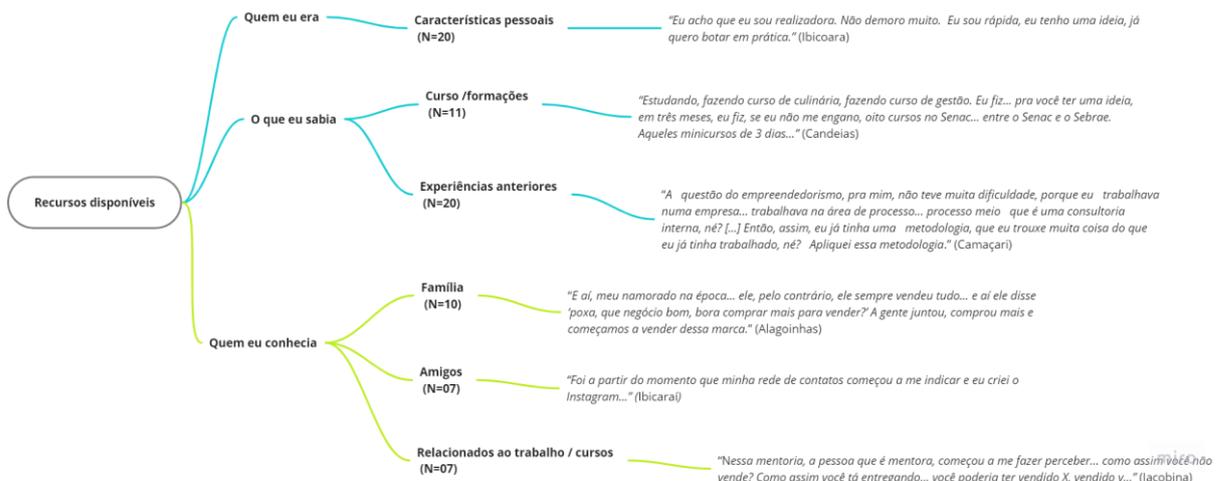
#### 4.1.2 Recursos e características individuais

O antecedente relativo aos recursos e características no nível individual foram considerados a partir das citações que os indivíduos fizeram sobre os recursos que tinham e foram avaliados ao considerar iniciar suas atividades empreendedoras (Engel et al., 2017; Fisher, 2012; Saravasthy, 2008). Tal antecedente foi investigado a partir da definição dos recursos disponíveis proposto por Saravasthy (2008): “Quem eu era”, que diz respeito às suas

características pessoais; “O que eu sabia”, seu conhecimento, formação e experiências empresariais anteriores; e “Quem eu conhecia”, sua rede social pré-existente, como família, amigos, colegas de trabalho, etc. É importante salientar que esses dados dizem respeito a características percebidas pelos entrevistados antes de começar o primeiro empreendimento e que foram citados para relatar como se perceberam como empreendedores.

**Figura 6**

*Recursos disponíveis para os participantes*



Em relação ao “Quem eu era”, observou-se que todos os participantes citaram alguma característica pessoal, gostos ou habilidades como sendo importantes para sua decisão de se tornar empreendedor(a). Alguns exemplos são: a criatividade, a habilidade de comunicação, gostar de fazer as coisas diferentes, o perfil analítico ou pragmático, a coragem, mas também o medo. Estas questões podem ser observadas na fala seguinte:

*“Eu sempre gostei muito de falar... sempre gostei muito de falar bem... tanto que eu ainda fiz um ano de fono, pra que eu pudesse melhorar minha dicção, e pudesse falar melhor pras pessoas, porque tinha dificuldade. Então, tudo que envolva comunicação com as pessoas, essa comunicação recíproca, sempre vai ser minha paixão.”* (Eunápolis)

Sobre “O que eu sabia”, apenas dois participantes não concluíram nenhuma graduação, enquanto os demais ou estavam cursando o ensino superior no momento da entrevista ou já concluíram também alguma especialização, seja ela lato ou stricto sensu. Além disso, sete participantes abriram o primeiro negócio na sua área de graduação e os outros cinco abriram o primeiro negócio em áreas diferentes da sua formação. Outrossim, todos os respondentes relataram alguma experiência de trabalho anterior, seja em empresas públicas ou privadas, seja

com carteira assinada ou como prestação de serviço ou estágios. Uma fala representativa dessas experiências foi:

*“Na área, eu já tinha um tempo, porque eu tinha sido empreendedor antes, eu tinha sido franqueado de um negócio... eu vendi essa empresa e fui ser funcionário [...], que eu era diretor de franquias. Somando esse prazo aí, foi 5 anos como franqueado, mais 2 anos como diretor de franquias... 7 anos... e em setembro de 2017, há 5 anos e meio atrás, eu montei minha empresa... então, de experiência no ramo de expansão de marcas, já são mais de 12 anos...”* (Juazeiro)

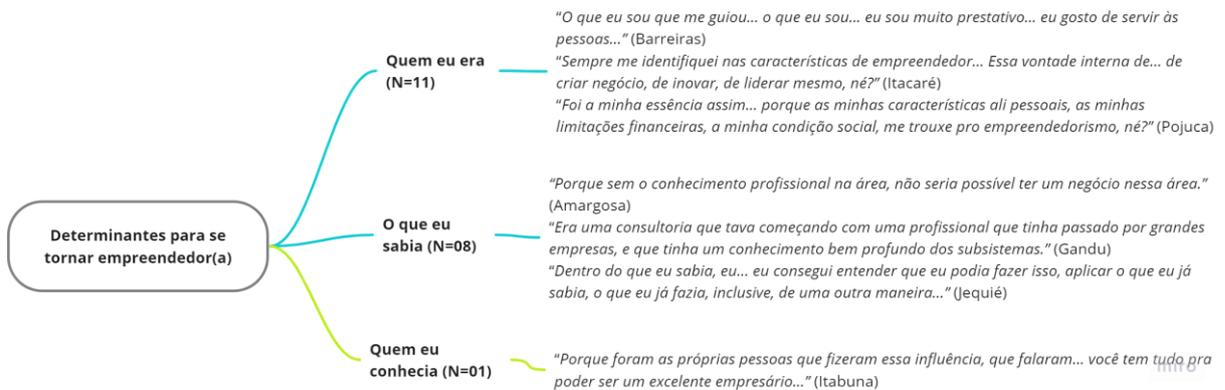
Além disso, relataram que procuraram por cursos livres, formações de curta duração e/ou especializações na área que tinham interesse antes de iniciar o negócio. Um exemplo dessa ação foi:

*“E também fui esforçado... de estudar, de buscar informação, né? Além de faculdade, pós-graduação e curso... muitos cursos... investi muita grana com curso de oratória, PNL, consultoria, pra poder eu entender como é que eu fazia...”* (Ipirá)

No que concerne ao “quem eu conhecia”, sete participantes disseram ter empreendedores na família com empreendimentos formalizados e quatro abriram o primeiro negócio com algum familiar. No geral, os participantes relataram a inspiração e apoio também de amigos, colegas de trabalho, chefes, mentores. Por outro lado, alguns deles relataram que, em seu meio familiar, mesmo que alguns deles tenham empreendido de modo formal ou informal, receberam incentivos a buscar uma carreira com carteira assinada ou ser concursado:

*“E meu pai me perguntava assim ‘até quando você vai brincar? Quando é que você vai voltar a trabalhar de carteira assinada?’... Porque pra uma galera que foi criada, né, em um processo institucional interiorizado, mesmo meu pai, sendo empreendedor... ele não se enxergava assim, né, ainda... hoje já se enxerga... mas para os filhos era sempre assim ‘você precisa de uma garantia, de um emprego de carteira assinada’. Então existia uma cobrança muito grande.”* (Esplanada)

De forma complementar, também foi perguntado aos entrevistados qual desses recursos que eles consideraram mais determinante para iniciar o seu negócio e o porquê. O resultado encontra-se na Figura 7.

**Figura 7***Determinantes para decisão de se tornar empreendedor(a)*

Nesse sentido, observou-se que mais da metade dos participantes (N=11) acredita que suas características pessoais (quem eu era) foram mais determinantes para tomar a decisão de ser empreendedor(a), uma vez que elas puderam guiar o caminho por onde seguir para chegar aonde desejavam. Porém, "o que eu sabia" foi determinante para oito entrevistados, denotando a importância de suas experiências e formações para sua decisão. Apenas um participante disse que "quem eu conhecia" foi mais importante, pois, para ele, as pessoas o fizeram se enxergar como empreendedor.

Destarte, como resposta ao primeiro objetivo específico, foi observado que, em primeiro lugar, os participantes tiveram motivações pessoais para iniciar suas atividades empreendedoras. De modo geral, consideraram suas características pessoais também como determinantes dessa decisão, incluindo o desejo de melhoria financeira, de dedicação à família, de saúde e bem-estar. Em seguida, as principais motivações disseram respeito às insatisfações com o trabalho ou a falta de alternativas no mercado como motivação, assim como tiveram os conhecimentos anteriores como determinantes da decisão.

Nesses casos, as motivações são condizentes com alguns sonhos sobre o ser empreendedor que os indivíduos têm antes de lançar seus negócios (Crisan et al, 2021), que estão relacionados a crenças de que o empreendedorismo possibilita ter mais dinheiro, ter mais tempo, ter flexibilidade de horário, entre outros aspectos que os próprios entrevistados hoje percebem como na prática é um pouco diferente. Ao mesmo tempo, esse tipo de motivação era esperado por considerarmos que 40% dos entrevistados não estavam trabalhando quando decidiram empreender, o que significa que o início do negócio teve relação com o fato de estar desempregado e precisando de uma renda, o empreendedorismo por necessidade.

Além disso, em relação aos recursos e características de nível individual, atributos de “quem eu era” foram ao mesmo tempo mais citados como recurso disponível, como também mais escolhidos como determinantes para iniciar o negócio. Isso indica que traços de sua identidade, como ser criativo, determinado, ter força de vontade foram os fatores que mais determinaram a sua tomada de decisão de se tornar empreendedor, ou seja, aumentaram a propensão do indivíduo de empreender (Gamero & Ostos, 2020) e os motivaram a agir no sentido de desenvolver a ideia do negócio (Baron, 2007; McMullen & Shepherd, 2006). Nesse sentido, a maioria dos entrevistados abriram um negócio na área em que se consideravam bons, assim como aconteceu na pesquisa de Andriany et al. (2023).

Todavia atributos de “o que eu sabia” também foram citados pela maioria como recursos disponíveis, posto que todos eles relataram que suas vivências no mercado profissional trouxeram uma importante bagagem para sua decisão de empreender. Para muitos entrevistados, houve um despertar que o seu conhecimento poderia ser uma fonte de renda. Além disso, grande parte dos entrevistados já possuíam graduação e especialização na mesma área do negócio. Isso corrobora com o pressuposto de que experiências anteriores têm um papel importante para o processo de desenvolvimento de oportunidade (Tuomisalo, 2019), contribuindo também para o desenvolvimento de novas competências (Mamabolo & Myres, 2020; Shepherd et al., 2015). Assim, o capital humano desses entrevistados influenciou as decisões relacionadas à sua percepção sobre a viabilidade da criação e gestão do negócio (El Shoubaki et al., 2020).

Além disso, observou-se que, apesar de não ter sido citada como determinante (exceto para um participante), a ideia abstrata do negócio de muitos dos entrevistados surgiu a partir de sua rede pré-existente. Ou seja, foram amigos, familiares, mentores que deram a sugestão sobre alguma atividade que poderia ser realizada, ou indicaram os serviços que a pessoa já fazia gratuitamente, e o fez perceber que aquilo poderia ser um negócio. Nesse sentido, essa rede pré-existente contribuiu para moldar sua avaliação subjetiva da oportunidade (Kerr & Coviello, 2020) e gerou um *feedback* social positivo para criação do negócio (Clausen, 2020). Destaca-se, então, a natureza recursiva do processo de desenvolvimento de oportunidades (Clausen, 2020; Frese & Gielnik, 2023), em que o *feedback* social permitiu que ideias abstratas se transformassem em ações empreendedoras, que possibilitaram gerar novas ideias e novas ações.

Assim, após considerar como o indivíduo iniciou a trajetória empreendedora, o passo seguinte foi analisar como surgiu a ideia do negócio atual e como ocorreu o processo de

desenvolvimento dessa oportunidade. Os resultados dessa análise estão descritos na subseção a seguir.

## **4.2 Desenvolvimento de oportunidades**

O desenvolvimento de oportunidades é considerado como um elemento importante do processo empreendedor. Nesta tese, partiu-se da definição de Clausen (2020) em que esse processo começa a partir de uma ideia abstrata (pensamento) que pode ser concretizada a partir de ações de um indivíduo para iniciar um negócio. Desse modo, com o objetivo de “avaliar como as oportunidades do negócio atual foram desenvolvidas e quais as lógicas de pensamento (*causation* e/ou *effectuation*) estão relacionadas a elas, considerando também os seus antecedentes”, nessa etapa também foram analisadas as respostas sobre como se tornou empreendedor e sobre o negócio, assim como a analogia do jantar.

Assim, foram consideradas as experiências anteriores e conhecimento prévio que influenciaram no desenvolvimento do negócio atual, seja no empreendedorismo ou não, a lógica de pensamento que utilizaram para avaliar os recursos que tinham e os que precisaram buscar (investigada por meio da analogia do jantar), a percepção sobre a natureza da ideia abstrata, e as ações empreendedoras para convertê-la em seu negócio atual, a partir das lógicas da *causation* e *effectuation*.

### **4.2.1 Experiências anteriores / conhecimento prévio**

A análise sobre experiências anteriores e conhecimento prévio considerou os tipos de vivências profissionais, seja no empreendedorismo (por meio de criação de negócios anteriores), em empresa pública ou privada. A descrição dos resultados encontra-se na Tabela 12.

**Tabela 12***Tipos de experiências citadas pelos entrevistados*

Experiências anteriores	Definição
Com empreendedorismo formal (negócios anteriores) (N=09)	Já foram fundadores de negócios formalizados anteriormente.
Com empreendedorismo informal / Vendas (N=09)	Experiências anteriores com vendas de produtos/serviços, sem formalizar negócio.
Empresa privada, em área que está relacionada com o negócio atual (N=08)	Trabalhavam na mesma área em que abriram o negócio atual.
Empresa privada, que não está relacionada com o negócio atual (N=12)	Trabalhavam em áreas diferentes da que abriram o negócio atual.
Empresa pública (N=01)	Era servidor público concursado.

Observa-se assim que quase metade desses empreendedores (N=09), já tiveram a experiência com negócios anteriores e que influenciou o desenvolvimento do negócio atual. Assim, ou já deram baixa em algum CNPJ anterior, ou deixaram de ser sócio de algum empreendimento, ou já passaram algum negócio adiante para começar outro do zero.

Além disso, nove participantes relataram que já tinham tido alguma experiência com atividades relacionadas ao empreendedorismo informal, ou seja, com a venda de produtos/serviços sem a formalização de um CNPJ. Para alguns dos participantes (N=4) iniciar um negócio foi a forma de “remunerar o que já faziam de graça”. Como Jacobina disse:

*“E eu já estava fazendo isso pra várias outras pessoas... eu já estava entregando isso na mão de muita gente, gratuitamente...”* (Jacobina)

No entanto, no caso de Amargosa, ela não sabia que o que fazia como favor para familiares e conhecidos poderia se tornar um negócio formalizado:

*“E aí é uma coisa também que eu fazia e eu não sentia como empreendimento né? porque eu só estava fazendo de graça... (rs) fazendo pra caramba, mas que você pode tornar uma fonte de renda...”* (Amargosa)

Para outros participantes, as experiências com empreendedorismo informal foram com vendas de produtos que não têm relação com o negócio atual, mas as consideraram como importantes:

*“Eu já tinha a experiência com o dinheiro e com gestão, porque eu tinha [negócio informal], eu tinha mais duas pessoas que trabalhavam comigo, mas eu acabava encabeçando quase todo o negócio... ficava também com a maior porcentagem de lucro. Então, eu já tinha essa base empreendedora.”* (Eunápolis)

Além das atividades empreendedoras, todos os entrevistados relataram que já tiveram algum tipo de experiência profissional antes de empreender. Eles destacaram a importância

dessas vivências para o aprendizado de noções de gestão, de processos, etc. No caso de Camaçari, por exemplo, a experiência foi diretamente relacionada com a área na qual abriu o negócio:

*“Eu trabalhei quatro anos na área de processo, eu fiz um redesenho de processo na área administrativa [...] e acabou que depois eu fui convidada a assumir uma gerência administrativa, pelo conhecimento que eu adquiri nesse redesenho, né? Então assim, todas experiências foram fundamentais... pra metodologia, pra ter know-how, pra ter conhecimento das áreas. Eu já vim pra uma consultoria com um entendimento de praticamente todas as áreas de negócios, né? E ter essa visão sistêmica que é fundamental pra consultoria... e eu já tinha, né?”* (Camaçari)

Já no caso de Esplanada, apesar do negócio atual ser de numa área diferente da sua vivência profissional anterior, ela pôde aproveitar alguns dos conhecimentos aprendidos no trabalho para a sua prática empreendedora:

*“Passei uma parte como assistente administrativa, antes de virar técnica de segurança. Então, querendo ou não, eu sabia de... contabilidade um pouquinho, sabia de contratação, de demissão... então, sabia de alguns processos empresariais... e trouxe bagagem pra o que eu sou hoje...”* (Esplanada)

De um modo geral, esses dados evidenciam o que foi visto na teoria, que o capital humano (geral ou específico) influencia na forma como os indivíduos percebem e avaliam as ideias de negócio. Diante disso, o passo seguinte foi analisar os recursos que esses entrevistados avaliaram na hora da decisão de iniciar o negócio atual.

#### 4.2.2 Analogia do jantar – Lógica de Pensamento

Como dito anteriormente, a analogia do jantar consistiu em pedir para que o participante escolhesse entre duas possibilidades de elaborar um jantar qual representava melhor a forma que agiu ao criar o negócio: 1) a partir de uma receita - estratégia planejada (*causation*) ou 2) ingredientes disponíveis - estratégias emergentes (*effectuation*).

Nessa tese, a analogia serviu para investigar a lógica do pensamento que os entrevistados utilizaram para avaliar os recursos que tinham e aqueles que precisaram buscar para desenvolver a ideia abstrata relativa ao seu negócio atual, ajudando a perceber quais as lógicas de ação estão associadas ao processo. Desse modo, seis pessoas escolheram a possibilidade 1, da *causation* (baseada na receita como um modelo de negócio), enquanto 14 escolheram a possibilidade 2, da *effectuation* (baseada nos ingredientes como recursos disponíveis). A Figura 8 ilustra quais as escolhas e os recursos citados pelos respondentes.

**Figura 8**

*Escolha dos respondentes sobre a lógica de pensamento - analogia do jantar*

Lógica de pensamento	Definição	Recursos que tinha	Recursos que buscou
<p><b>Baseada em uma RECEITA (causation)</b> N=06</p>	<p>Escolheu a <b>possibilidade 1</b>, que significa que tinha ou buscou seguir uma <b>estratégia planejada</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos financeiros /material</li> <li>▪ Conhecimento/Capital Intelectual</li> <li>▪ Network/parceria/sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento / Capacitação / Formação</li> <li>▪ Entendimento técnico e teórico</li> <li>▪ Experiências como voluntário(a)</li> <li>▪ Mentoria/Consultoria</li> <li>▪ Modelagem de processos</li> <li>▪ Network/Parcerias</li> <li>▪ Pesquisa de mercado</li> <li>▪ Recursos materiais</li> </ul>
<p><b>Baseada em INGREDIENTES disponíveis (effectuation)</b> N=14</p>	<p>Escolheu a <b>possibilidade 2</b>, que significa que, com base nos recursos disponíveis, criou cursos de ações possíveis (<b>estratégia emergente</b>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoio de rede pré-existente</li> <li>▪ Características pessoais (Ex.: Comunicação)</li> <li>▪ Conhecimento/Capital Intelectual</li> <li>▪ Recursos financeiros / Recursos materiais</li> <li>▪ Network/parceria/sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento/Capacitação</li> <li>▪ Criação da estratégia de lançamento</li> <li>▪ Criação do portfólio de produtos/serviços</li> <li>▪ Desenvolvimento pessoal</li> <li>▪ Experiências</li> <li>▪ Network/Parcerias</li> <li>▪ Recursos financeiros / materiais</li> <li>▪ Recursos públicos (editais)</li> <li>▪ Pesquisa de mercado</li> </ul>

Observou-se que aqueles participantes que escolheram a lógica *causation*, inicialmente, procuraram a melhor forma de criar o negócio a partir de um plano, a partir do qual buscaram os ingredientes necessários. O principal ingrediente que esses entrevistados já tinham era relacionado ao “o que eu sabia”, seja por meio de vivência profissional anterior (N=4), seja por possuir o que chamaram de capital intelectual (N=2). Apesar disso, alguns disseram que ainda precisaram buscar mais conhecimento, normalmente em conteúdos mais específicos do negócio ou de gestão, além de cursos e formações na área, e também de mais network, etc. Algumas falas representativas desse grupo foram:

*“Eu sou muito planejadora, às vezes até excessiva... eu acho que eu fui procurar uma receita de como fazer isso... buscar formas, né?” (Amargosa)*

*“Pensando no negócio foi toda uma preparação pra entender o que eu tinha, o que eu não tinha, quais eram os pontos que eu precisava desenvolver, né, como se fosse a compra dos ingredientes.” (Camaçari)*

Já os participantes que escolheram a possibilidade da *effectuation* tenderam a avaliar os recursos que já tinham para analisar os cursos de ações que seriam possíveis e, então, estabeleceram uma estratégia emergente. Neste caso, os ingredientes consistiam, em sua maioria, em aspectos relacionados ao “quem eu era”, posto que relataram que o que tinham para começar eram características pessoais, como a força de vontade, coragem e determinação. Os ingredientes também estavam relacionados ao “o que eu sabia”, como conhecimento e experiência. Porém, eles também precisaram buscar novos ingredientes, como por exemplo, mais conhecimentos, por meio de cursos, formações, ou até experiências com trabalhos voluntários. Outrossim,

precisaram buscar recursos materiais e/ou financeiros. As falas seguintes ilustram as ideias identificadas:

*“O que eu tinha disponível, eu tentei. Não tive ninguém pra falar exatamente o que tinha que fazer, então vi o que eu podia fazer e fiz... Tinha criatividade e um computador. E muita vontade de ficar rica.”* (Eunápolis)

*“Definitivamente, foi assim, a necessidade e trabalhando com o que tem lá no momento. [...] Então, os meus recursos eram todos intelectuais... e eu não tinha nenhum recurso financeiro, por exemplo...”* (Jequié)

Apesar da escolha pela lógica da *causation* ou da *effectuation* predominante para representar a maneira como criou o seu negócio, observou-se que as ações necessárias para iniciar as atividades empreendedoras dependem muito da realidade na qual se deparam na hora de colocar as ideias na prática. Uma citação foi bem representativa desse caso:

*“A possibilidade de 1, estou mais inclinado pra ela, mas eu também pego um pouco da possibilidade 2. Porque... Primeiro, eu sou muito planejador. Eu gosto de fazer as coisas de maneira estruturada, organizada, né? Bem sequenciada. [...] Mas, ao mesmo tempo, eu tenho que me deparar com a realidade. O que que eu tenho de capital? Quanto que eu posso investir nessa empresa? E o que que eu posso utilizar dentro do meu arcabouço pra que a gente comece já a colocar coisa pra rodar.”* (Itabuna)

Outro aspecto interessante identificado é que, independentemente de a escolha ter sido baseada em *causation* ou *effectuation*, a busca por mais conhecimentos específicos esteve presente para a maioria dos participantes, mesmo aqueles que consideraram o seu conhecimento prévio como determinantes.

*“Fazer cursos mais específicos na área, né? Não é um conhecimento genérico da área. Isso todo mundo tem. Todo mundo que estuda tem.”* (Candeias)

*“Porque eu acho que não adianta você só saber fazer algo. Acho que a gente precisa entender sobre gestão, sobre vendas, sobre o marketing... sobre tudo... [...] ser empreendedor individual é você ser uma multinacional numa pessoa só...”* (Esplanada)

Esses dados demonstram que, em geral, os entrevistados desta pesquisa não tiveram um plano estruturado para iniciar o seu negócio atual. Eles partiram dos recursos que tinham, em sua maioria referentes ao “quem eu era” e ao “que eu sabia” para então buscar as estratégias. E todos eles relataram a importância de aumentar a complexidade desses recursos, buscando mais conhecimento sobre a área específica do empreendedorismo. Diante disso, o próximo passo foi analisar como se deu a percepção da ideia abstrata e quais as ações realizadas para desenvolvê-la em uma oportunidade.

### 4.2.3 Natureza das oportunidades empreendedoras

A ideia abstrata foi analisada a partir da percepção do entrevistado sobre a natureza da oportunidade do seu negócio atual. Para isso, considerou-se a definição de Alvarez e Barney (2014) de que a oportunidade de descoberta é aquela que existe independentemente do empreendedor, mas só pode ser observada por alguns, e a oportunidade de criação é aquela que passa a existir a partir da agência do empreendedor. No entanto, considerou-se também que uma mesma oportunidade pode ter natureza mista, ou seja, ser descoberta e criada simultaneamente (Suddaby et al., 2015; Tuomisalo, 2019).

#### Figura 9

*Natureza da oportunidade para os entrevistados*

Natureza da oportunidade	Definição
<b>Descoberta</b> ( <i>causation</i> ) N=14	Identificou uma oportunidade existente.
<b>Mista</b> ( <i>simultâneo</i> ) N=04	Identificou uma oportunidade de oferecer um produto/serviço diferenciado e buscou sua aceitação em um mercado.
<b>Criação</b> ( <i>effectuation</i> ) N=02	Criou um produto/serviço e buscou sua aceitação em um mercado.

A análise das respostas na Figura 9 evidenciou que 14 dos entrevistados descobriram uma oportunidade, ou seja, relataram realidades externas objetivas (como experiências, formações, etc) que os fizeram enxergar uma oportunidade de negócio a partir da sua percepção sobre o mercado existente.

*“Eu já tinha feito vários cursos, né, na área da saúde, da beleza, do bem-estar, já tava também na faculdade... aí eu resolvi realmente abrir o meu negócio voltado pra graduação que eu tinha, né?”* (Belmonte)

*“E trabalhando no Rio... eu observei que lá no Rio e São Paulo existem muitas empresas que fazem o que a minha empresa faz, e que aqui não tinha na época... então, eu enxerguei nisso uma oportunidade de negócio... aí montei a [empresa] lá, e trouxe o escritório pra cá...”* (Juazeiro )

Já nos casos de Itacaré e Jequié, houve a criação da oportunidade, posto que eles iniciaram o negócio a partir da imaginação de que o conhecimento que tinham poderia ser um serviço que, provavelmente, teria aceitação no mercado, criando assim um sentido coletivo no negócio. No entanto, existe uma diferença fundamental entre esses dois participantes. Itacaré trabalha

com inovação de base tecnológica, tendo experiências anteriores com *startups* e hoje lida com criação e gerenciamento de novas *startups*, e ele diz:

*“Um negócio que surgiu meio que do inconsciente coletivo de quem empreendia com a inovação, sabe?” (Itacaré)*

Já Jequié iniciou o seu negócio por gostar de estudar determinado tema com o objetivo de ensinar a sua filha e, hoje, têm buscado vender esse serviço, formando turmas para jovens e adolescentes, principalmente da periferia. Ela diz:

*“Tanto que no começo, nem foi um negócio, foi um projeto... Veio de um propósito meu, eu quero levar isso pra outras pessoas. Aí depois falei assim, olha, eu posso ganhar dinheiro com isso, dá pra ganhar dinheiro com isso... E aí, foi bem nessa linha... o rentabilizar veio depois de eu pensar no propósito do negócio... depois do propósito.” (Jequié)*

Por fim, para quatro entrevistados, houve tanto criação quanto a descoberta da necessidade, uma vez que avaliaram os elementos objetivos para a criação do negócio, identificando no ambiente as condições que favoreciam à oportunidade. Porém, eles também criaram os seus serviços diante da construção coletiva do sentido, buscando utilizar sua capacidade imaginativa e criativa para oferecer o serviço e o espaço a outras pessoas.

*“Na minha cabeça, por ter muito negócio físico, só dizer que eu era mentora, não era um negócio. Eu precisava de algo físico... Aí, eu eu falei assim ‘outras mulheres também devem ter essa necessidade de ter um espaço e não conseguir ter’... E se eu alugar um espaço e também sublocar ele como salas pras que as pessoas usem... eu falei ‘é uma espécie de coworking...’. Eu falei: ‘Pô, um coworking feminino...’. Eu comecei a pesquisar... existia muito poucos[...] então, não vai ser só um espaço, vai ser um espaço onde ela vai se conectar, onde eu vou poder oferecer minhas soluções. Aí, falei assim ‘poxa, é isso! Então eu vou abrir um espaço pra mulheres, que elas possam usar a sala de trabalho e lá também eu vou poder oferecer meus serviços.’” (Alagoinhas)*

Esses dados demonstraram que a maior parte dos entrevistados nessa pesquisa tiveram uma percepção de descobrir uma oportunidade, ou seja, esta foi identificada a partir de um conhecimento ou experiência dentro de um mercado existente. Diante disso, o passo seguinte foi analisar semelhanças e divergências nas lógicas de ações utilizadas por esses entrevistados para desenvolver essas oportunidades.

#### 4.2.4 As lógicas de ação relacionadas ao desenvolvimento de oportunidades

Em relação às lógicas da ação para desenvolver a oportunidade, foram consideradas as falas dos participantes em como a ideia surgiu e o que fizeram para implementá-la em um

negócio. Para fins de análise, esses resultados foram organizados didaticamente a partir dos quatro princípios das abordagens *causation* e *effectuation* utilizado na escala de An et al. (2020). Aqui foi considerado o número de participantes que citou pelo menos uma ação relativa a cada princípio. A Tabela 13 destaca os resultados encontrados, contendo o número de entrevistados que citaram ações empreendedoras de cada abordagem para o desenvolvimento das oportunidades.

**Tabela 13**

*Escolha das lógicas de ações de acordo com a natureza da oportunidade*

Lógica das Ações no Desenvolvimento de Oportunidades		Descoberta (N=14)	Criação (N=02)	Misto (N=4)	Total
<i>Causation</i>	<b>Preferência por fins</b>	<b>11</b>	1	2	<b>14</b>
	Preferência por retornos esperados	4	0	2	6
	<b>Preferência por análise de mercados</b>	7	0	2	<b>9</b>
	Preferência por superar o inesperado	1	0	0	1
<i>Effectuation</i>	<b>Preferência por meios</b>	<b>9</b>	2	3	<b>14</b>
	Preferência por perdas aceitáveis	0	0	0	0
	<b>Preferência por parcerias</b>	7	1	2	<b>10</b>
	<b>Preferência por reconhecimento</b>	7	1	1	<b>9</b>

Constatou-se assim que, tanto os princípios preferência por fins tanto por meios, foram citados por 14 dos 20 entrevistados. Tal constatação denota que os participantes, em sua maior parte, tiveram como ponto de partida tanto alguns objetivos iniciais estabelecidos quanto os recursos disponíveis para alcançá-los. Algumas citações enquadradas nesses princípios foram:

*“E aí, comecei a formatar na forma das coisas que eu tinha. Aluguei o espaço, fiz tudo aqui e tal... decidi inaugurar! Aí fiz inauguração como eu podia... assim sem também... sem muito saber como é que ia se dar isso...”* (Alagoinhas)

*“Então, a gente começou essa ideia... utilizando a estrutura da [outra empresa da qual é sócio]... porque até então era: ‘antes de abrir um CNPJ pra ver se dá certo, vamos rodar aqui?’ E começou a rodar, começou a rodar...”* (Lençóis)

Outro princípio que foi utilizado por quase metade dos entrevistados foi a preferência por análises de mercados e por parcerias. Observou-se então que, apesar de algumas vezes eles não considerarem como análises criteriosas, de alguma forma eles buscaram analisar o mercado e suas tendências para avaliar os cursos de ações possíveis. Alguns exemplos disso foram:

*“A gente pegou uns conteúdos programáticos de umas escolas de formação de São Paulo, do Rio de Janeiro... ficou olhando assim... e aí a gente montou o conteúdo programático e lá vamos vender. Não se falava sobre isso ainda na Bahia, mas a gente foi capinar. Eu e ele. Aí a gente fez a primeira turma...”* (Gandu)

*“Esse momento que eu estou fazendo agora tem muito a ver com previsão de mercado com objetivo de identificar risco. De pegar os processos, aprender os processos, não pra copiar, mas no sentido de você ter rodagem... Um outro modelo de negócio...”* (Ipirá)

Já em relação à preferência por parcerias, notou-se que a interação com outras pessoas durante essa fase inicial não dizia respeito a uma busca por pré-compromissos para diminuir os riscos, e sim de como esses relacionamentos possibilitaram um feedback social da viabilidade do produto/serviço a ser oferecido. Isso fica evidente quando alguns participantes disseram que a indicação foi e continua sendo a forma como seu negócio funciona, como por exemplo:

*“O meu negócio, ele funciona muito hoje e começou através de network [...]ele sempre foi estimulado por pessoas ao meu redor, tanto que era 100%, eu não tenho nenhum contrato que tenha vindo através de marketing digital... É sempre indicação...”* (Amargosa)

*“E quando eu fiz esse Instagram e comecei a captar clientes, e as clientes começaram a dar resultado e começaram a vim outros clientes disso, a maioria dos meus clientes hoje é de QI, então, eu cheguei e falei, não, esse negócio tem sustentabilidade, esse negócio vai deslanchar.”* (Ibicaraí)

A exceção diz respeito ao participante que é fundador de uma construtora de *startups* (*company builder*) e que tem o objetivo de escalar negócios. Sendo assim, ele fala que *“Então o propósito é diminuir o risco do empreendedorismo... e dos sócios... pra todo mundo crescer junto... até quem tá arriscando tudo na Startup”* (Itacaré).

Por fim, outro princípio citado por quase metade dos entrevistados diz respeito à preferência por reconhecimento, em que novos objetivos foram surgindo a partir das descobertas que tinham no decorrer da implementação do negócio. Como por exemplo:

*“Hoje, assim, eu me vejo muito menos prestando atendimentos individualizados... eu vejo mais contribuindo... atuando no meu negócio, mas ajudando outras profissionais... Tipo, dando palestras, cursos, workshops, mentorias, treinamentos mais específicos...”* (Belmonte)

*“Eu tive que sair daquela minha perspectiva de trabalhar pequenas empresas, que era o que eu estava me preparando, e o terceiro setor principalmente, né?”* (Camaçari)

Nesses casos, a mudança de atuação teve relação direta com a pandemia, em que estas entrevistadas precisaram reprogramar as suas metas e objetivos diante da necessidade de continuar atuando dentro do seu negócio.

Ao fazer a análise do processo de desenvolvimento de oportunidade por entrevistado, notou-se que três entrevistados citaram apenas ações *effectuais*, o que caracteriza um processo *effectual* que considera os recursos já disponíveis como ponto de partida e buscar parcerias, quando necessário.

“O dinheiro que eu tinha reservado, vou montar outra loja. Aí eu já me associei a [nome da sócia]...” (Barreiras)

“Eu comecei misturando, né, minha empresa de tecnologia com minha empresa de engenharia... [...] eu aproveitei um CNPJ e fui misturando as 2, até conseguir me organizar para ter o CNPJ da [negócio atual]... e seguir com ele.” (Itacaré)

Apenas um participante citou apenas ações causais, caracterizando um processo causal para desenvolver a sua ideia de negócio, como por exemplo, fixar objetivos e buscar os recursos necessários para atingi-los:

“Quando eu saí [do emprego], eu mapeei quem são as pessoas que eu quero conhecer? Aquelas pessoas que eu conheci me ajudaram muito na minha carreira e na questão da própria empresa, porque eu sabia onde eu queria pisar, onde eu queria chegar.” (Ipirá)

Por fim, 16 entrevistados citaram ações de ambas as abordagens, adotando assim um processo simultâneo (causal e *effectual* concomitantemente), que foi marcado por ações que envolveram principalmente avaliar os recursos disponíveis como ponto de partida, mas também definindo objetivos e analisando as tendências do mercado, e buscando adaptar-se a novas descobertas e aproveitando as contingências.

Nesse sentido, não foi encontrada nenhuma relação direta entre a percepção da oportunidade (descoberta, criada ou mista) e as ações utilizadas para desenvolvê-la. Os entrevistados, de um modo geral, empregaram ações de ambas as abordagens de modo simultâneo.

Em resumo, como resposta ao segundo objetivo específico, destacou-se que a lógica de pensamento baseada em estratégia emergente (*effectuation*) foi predominante em relação à estratégia planejada (*causation*). Isso significa que, em geral, esses empreendedores avaliaram um conjunto de recursos já disponíveis para avaliar os cursos de ações possíveis. Esses participantes consideraram aspectos de sua personalidade (quem eu era) e do seu conhecimento (o que eu sabia), mais uma vez, enfatizando a importância desses recursos e características individuais na propensão do indivíduo avaliar a viabilidade do negócio e agir para desenvolvê-la (Tuazon et al., 2018). Isso é coerente com as características dos pequenos negócios no Brasil, que normalmente nascem sem abordagens estratégicas planejadas e nem grandes expectativas de desenvolvimento (Cohen, 2023).

Além disso, todos os participantes relataram que o recurso que mais buscaram para atingir os objetivos foi uma maior capacitação, visando adquirir um conhecimento mais específico na

área do empreendedorismo e/ou na área do negócio iniciado, seja por meio de instituições de fomento, como o SEBRAE ou outras associações de empreendedores, mas também por meio de cursos de formação mais técnico, como de planejamento estratégico, liderança ou de coach. Isso denota a importância do capital humano específico, isto é, aquele que está relacionado a habilidades e conhecimentos altamente focados em determinado assunto (Gamero & Ostos, 2020; McMullen & Shepherd, 2006), no caso, o empreendedorismo em si. Nesse sentido, ao longo do processo, os empreendedores se perguntam não apenas o que têm, mas também o que não têm (Galkina et al., 2022), e começam a pensar deliberadamente sobre o que devem fazer para alcançar o que não têm, buscando assim ampliar a complexidade dos seus recursos disponíveis (Andriany et al., 2023).

Após isso, foi analisado como os empreendedores perceberam a oportunidade de negócio, e observou-se que a grande maioria dos entrevistados identificou uma possibilidade de oferecer um novo produto/serviço para um mercado já existente, sendo assim uma oportunidade de descoberta (Randerson et al., 2016; Shane, 2012; Suddaby et al., 2015; Tuomisalo, 2019). Isso significa que os entrevistados fizeram uma análise objetiva do ambiente, considerando algumas características pessoais e experiências práticas anteriores que lhes permitiu ver as oportunidades de iniciar o negócio (Suddaby et al., 2015), que não estava necessariamente associada a uma grande oportunidade de mercado (Crişan et al., 2021). Isso é condizente com a afirmação de que o reconhecimento de oportunidades também parece estar intrinsecamente ligado às habilidades e motivações dos indivíduos (Tuomisalo, 2019). Nesta pesquisa, o predomínio de fatores motivacionais relacionados aos aspectos pessoais do entrevistado fez com que ele reconhecesse oportunidades de negócios relacionadas aos seus gostos e suas habilidades.

No que concerne às ações relacionadas ao processo de exploração dessa oportunidade, observou-se que os entrevistados usam ações de ambas as abordagens, sendo as mais citadas relativas aos princípios preferências por fins (*causation*) e por meios (*effectuation*) pela mesma quantidade de participantes. O que denota que os entrevistados, ao pensar em uma ideia de negócio, estabeleceram algum objetivo, porém, ao mesmo tempo, avaliaram os recursos que já tinham disponíveis, para então estruturarem as atividades do seu negócio. Essas ações então estão relacionadas com os recursos que eles relataram ter disponíveis.

Diante disso, o próximo passo também analisou as ações empreendedoras, porém diretamente relacionado a criação de um negócio e utilizando uma técnica diferente de pergunta, como será visto a seguir.

### 4.3 As ações empreendedoras para a criação do negócio atual

Com o objetivo de “caracterizar o uso simultâneo de ações empreendedoras das abordagens da *causation* e da *effectuation* para a criação do negócio atual”, foram analisadas as respostas dos itens da escala de An et al. (2020), que correspondem aos princípios da *causation* e da *effectuation* (Sarasvathy, 2008, 2010). Os resultados foram organizados em duas partes: a primeira foi escrita de acordo com a análise da frequência de realização de cada ação para criação de um negócio e de quanto foram escolhidas como importantes, considerando assim quais foram as mais centrais para a criação dos negócios dos respondentes; a segunda, a partir da perspectiva do indivíduo, traz os motivos apresentados por eles para o uso simultâneo das ações para a criação do negócio.

#### 4.3.1 As ações empreendedoras centrais de acordo as abordagens da *causation* e da *effectuation*

Para esta etapa, primeiro foi realizada a análise das 36 ações apresentadas, a partir da frequência com que elas foram realizadas (sinalizadas com um “S”) e de quanto foi escolhida como importante. A Tabela 14 indica essas frequências, enquanto a Figura 10 ilustra a frequência de ações realizadas de acordo com os quatro princípios avaliados e a frequência total de cada abordagem.

**Tabela 14**

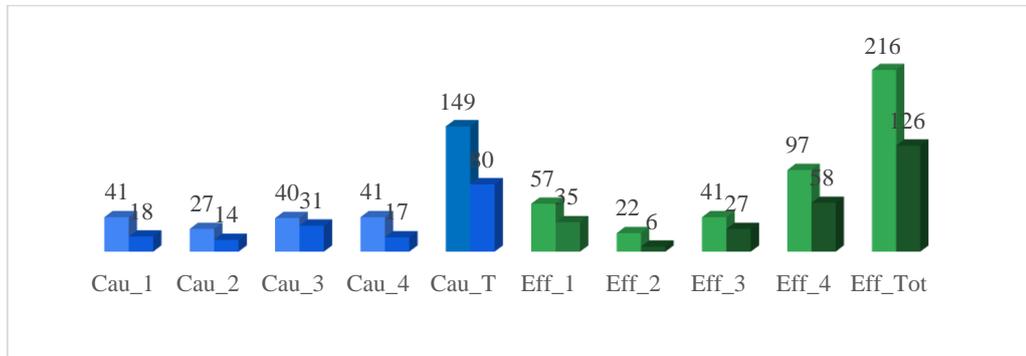
*Frequência e porcentagem das ações de causation e effectuation*

		Freq	Imp		Freq	Imp	
<b>C01</b>	As atividades do negócio foram especificadas com base em determinados objetivos.	12	5	<b>E01</b>	As atividades do negócio foram especificadas com base nos meios/recursos disponíveis.	16	8
<b>C02</b>	Os objetivos foram claramente definidos no início.	7	4	<b>E02</b>	Os objetivos foram definidos apenas parcialmente no início.	12	7
<b>C03</b>	Os recursos necessários foram determinados com base em determinados objetivos.	11	5	<b>E03</b>	Os meios/recursos disponíveis foram o ponto de partida.	14	10
<b>C04</b>	Os objetivos determinados impactaram significativamente na estrutura de atividades do negócio.	11	4	<b>E04</b>	Os recursos disponíveis impactaram significativamente na estrutura de atividades do negócio.	15	10

<b>Cau_1: Preferência por fins</b>		41	18	<b>Eff_1: Preferência por meios</b>		57	35
<b>C05</b>	Considerações sobre retornos potenciais foram decisivas para a escolha do negócio.	7	3	<b>E05</b>	Considerações sobre perdas potenciais foram decisivas para a escolha do negócio.	5	0
<b>C06</b>	Os orçamentos foram aprovados com base em cálculos de retornos esperados (por exemplo, ROI – Retorno sobre Investimento).	5	2	<b>E06</b>	Os orçamentos foram aprovados com base em considerações sobre perdas que consideramos como aceitáveis.	6	1
<b>C07</b>	A escolha do negócio baseou-se principalmente em análises de retornos futuros.	6	5	<b>E07</b>	A escolha do negócio baseou-se principalmente na minimização de riscos e custos.	7	4
<b>C08</b>	Consideramos principalmente as probabilidades potenciais na escolha do negócio.	9	4	<b>E08</b>	As decisões sobre investimentos foram baseadas principalmente em riscos potenciais de perdas.	4	1
<b>Cau_2: Preferência por retornos esperados</b>		27	14	<b>Eff_2: Preferência por perdas aceitáveis</b>		22	6
<b>C09</b>	Procuramos identificar os riscos do negócio por meio de análises criteriosas de mercado e concorrentes.	9	6	<b>E09</b>	Tentamos reduzir os riscos do negócio por meio de parcerias e acordos internos ou externos.	14	8
<b>C10</b>	Analisamos o mercado e as tendências externas para melhor avaliar os desenvolvimentos futuros.	15	12	<b>E10</b>	Decidimos em conjunto com os nossos parceiros/stakeholders com base nas nossas competências.	8	6
<b>C11</b>	Tomamos nossas decisões com base em análises sistemáticas de mercado.	7	6	<b>E11</b>	Nosso foco estava mais na redução de riscos por meio da abordagem de potenciais parceiros e clientes.	5	3
<b>C12</b>	Focamos em análises e previsões de mercado com o objetivo de identificar riscos.	9	7	<b>E12</b>	Focamos em buscar parcerias e formalizar pré-compromissos com o objetivo de reduzir riscos.	14	10
<b>Cau_3: Preferência por análise de mercados</b>		40	31	<b>Eff_3: Preferência por parcerias</b>		41	27
<b>C13</b>	Só integramos resultados e descobertas inesperadas quando o objetivo original estava em risco.	4	2	<b>E13</b>	Sempre tentamos integrar resultados e descobertas inesperadas durante o processo – mesmo que isso não estivesse necessariamente alinhado com o objetivo original.	14	10
<b>C14</b>	Nossos processos focaram em atingir os objetivos sem atrasos.	9	1	<b>E14</b>	Nosso processo foi flexível o suficiente para ser ajustado a novas descobertas.	18	13
<b>C15</b>	Novas descobertas não influenciaram os objetivos.	5	0	<b>E15</b>	Novas descobertas influenciaram os objetivos.	17	12
<b>C16</b>	O planejamento foi feito basicamente no início.	5	3	<b>E16</b>	O planejamento foi realizado em pequenas etapas durante a implementação do negócio.	18	10
<b>C17</b>	Em primeiro lugar, nos encarregamos de atingir sem atrasos nossos objetivos inicialmente definidos.	8	3	<b>E17</b>	Apesar dos possíveis atrasos na execução, fomos flexíveis e aproveitamos as oportunidades à medida que surgiam.	16	6
<b>C18</b>	Com o uso de análises antecipadas de mercado, tentamos evitar contratemplos ou ameaças externas.	10	8	<b>E18</b>	Possíveis contratemplos ou ameaças externas foram observados da forma mais vantajosa possível.	14	7
<b>Cau_4: Preferência por superar o inesperado</b>		41	17	<b>Eff_4: Preferência por reconhecimento</b>		97	58
<b>Cau_T: Causation</b>		<b>149</b>	<b>80</b>	<b>Eff_Tot: Effectuation</b>		<b>217</b>	<b>126</b>

**Figura 10**

*Frequência total de realização e da importância das ações de acordo com os princípios de causation e effectuation<sup>5</sup>*



Legenda:

Siglas dos Princípios	Causation	Siglas dos Princípios	Effectuation
Cau_1	Preferência por fins	Eff_1	Preferência por meios
Cau_2	Preferência por retornos esperados	Eff_2	Preferência por perdas aceitáveis
Cau_3	Preferência por análise de mercados	Eff_3	Preferência por parcerias
Cau_4	Preferência por superar o inesperado	Eff_4	Preferência por reconhecimento
Cau_T	Causation	Eff_T	Effectuation

Os dados ilustrados demonstram que as ações relacionadas à *effectuation* (N=217; 126), no geral, foram mais realizadas e consideradas como importantes pelos participantes do que as de *causation* (N=149; 80). Entre os princípios, o que se destaca para pelo menos metade dos respondentes é o de “Preferência por reconhecimento” (Eff\_4). Esse resultado indica que as ações realizadas pelos empreendedores dessa pesquisa para criar o seu negócio estão relacionadas a uma busca de flexibilidade e às novas descobertas e acontecimentos externos.

Esse dado fica ainda mais evidente na Tabela 14, em que é possível observar que a ação E14 – “Nosso processo foi flexível o suficiente para ser ajustado a novas descobertas” - foi realizada por 90% (N=18) dos participantes e também foi a mais escolhida como importante (N=13), sendo considerada assim uma ação central para esses empreendedores. Algumas respostas que ilustram a justificativa para realizar ações nesse princípio são:

“*Eu vou planejar... por isso que eu acho importante planejar, definir aquilo. Só que eu também não gasto tempo querendo cumprir ele à risca, porque não vai fazer sentido. Quando você começa, a coisa é diferente. [...] O que eu acho que aí é mais importante é você ter esse olhar para as mudanças que vão surgindo e se adaptar rapidamente. Acho que é mais importante se adaptar rapidamente.*” (Alagoinhas)

<sup>5</sup> Primeira coluna é a frequência de realização e a segunda é a frequência que foi escolhida como importante.

*“E a forma mais vantajosa que eu enxergava de agir era ir indo fazendo ajustes, né, bem intuitivamente.”* (Jequié)

É preciso ressaltar que uma possível explicação para a flexibilidade como uma característica central para os respondentes pode ter sido o contexto da pandemia. Observou-se que uma parte dos empreendedores entrevistados abriu o negócio atual, sendo o primeiro empreendimento ou não, depois de março de 2020, ou seja, após o início da pandemia. Para estes, a pandemia significou uma oportunidade de mudar de carreira ou de negócio. Porém, a parte que criou o negócio atual antes da pandemia, precisou buscar meios de sobrevivência, como por exemplo:

*“Como teve essa questão da pandemia, né, que assim, mudou tudo... então teve um impacto, né? Dos objetivos, eu precisei mudar por conta da pandemia.”* (Camaçari)

*“Na pandemia, então, era um dia de cada vez. Sobrevivemos hoje, está ótimo [...] Você precisa ter muito jogo de cintura... essa palavra aqui é bem importante, flexibilidade. Você precisa ser muito rápido, porque, tipo assim, pandemia, né?”* (Ibicoara)

A Tabela 14 demonstra ainda que outro princípio que se destaca na *effectuation* é “Preferência por meios” (Eff\_1), que diz que os recursos que os empreendedores tinham disponíveis determinaram as atividades a serem realizadas no negócio. Nesse, a ação que tem maior frequência é E1 - “As atividades do negócio foram especificadas com base nos meios/recursos disponíveis”. Como visto anteriormente, para muitos participantes que realizaram essa ação, o recurso que tinha para iniciar o negócio era “o que eu sabia”, uma vez que o conhecimento, seja ele com base em experiências anteriores ou “quem eu era” com base em características pessoais, foi o que despertou o interesse no empreendedorismo.

*“Eu já tinha conhecimento de planejamento estratégico! [...]. Então, assim, foi muito a questão, acho que, da formação. Acho que é muito isso, porque eu trabalho com isso, né?”* (Camaçari)

*“Eu entendi que meus recursos disponíveis foram o meu ponto de partida, afinal tinha um computador e eu tinha a minha inteligência.”* (Eunápolis)

Essas falas também indicam o motivo pelo qual os princípios de “Preferência por retornos esperados” (Cau\_2) e “Preferência por perdas aceitáveis” (Eff\_2) foram aqueles com menor frequência de realização pelos participantes, uma vez que, muitos deles alegaram que não houve um investimento alto para iniciar o negócio. Isso reflete o contexto dessa pesquisa, uma vez os participantes são empreendedores da área de serviço, metade deles são MEIs, que começaram a empreender a partir de algum conhecimento e/ou experiência anterior.

*“Eu fui muito na improvisação. Eu fui buscando experiências e parcerias, eu não vi isso [riscos]... Eu não vi nada disso [perdas potenciais].” (Ibicaraí)*

*“Então, por exemplo, o serviço, o bacana é o seguinte, eu não tenho passivo alto, pra poder, digamos, gerar perda...” (Itabuna)*

Cabe ressaltar ainda que no princípio “Preferência por análises de mercados” (Cau\_3) está a ação C10 – “Analisamos o mercado e as tendências externas para melhor avaliar os desenvolvimentos futuros”. Esta foi a única ação na abordagem da *causation* que foi realizada por mais de 75% dos participantes (N=15) e foi escolhida como importante por mais de metade deles (N=12). Isso faz com que ela também seja central para os participantes dessa pesquisa, indicando que eles entendem a importância de analisar as tendências do mercado na abertura do negócio.

*“Mesmo que foi algo no improviso, eu estava analisando o mercado, eu estava analisando a tendência, por exemplo, eu enxerguei uma oportunidade de lançar um serviço...” (Ibicaraí)*

Sendo assim, essa análise inicial da centralidade das ações nos dá base para entender os mecanismos utilizados por esses participantes para realizar ações de ambas as abordagens, como será visto na próxima subseção.

#### 4.3.2 Mecanismos de interações entre as ações empreendedoras das abordagens da *causation* e da *effectuation*

Em relação ao uso simultâneo das ações das abordagens *causation* e *effectuation* na criação de um negócio, a análise foi feita em relação aos princípios avaliados. Foi possível observar que, no geral, todos os participantes realizaram pelo menos uma ação de ambas as abordagens. A única exceção foi Barreiras, que realizou ações apenas em *effectuation*. O motivo dado pelo entrevistado para essa escolha foi:

*“Na época tinha poucos recursos. Você não tem muito o que planejar. Necessidade e escassez... Eu tenho isso, então vou aproveitar o que eu tenho.” (Barreiras)*

O entrevistado ainda explicou o motivo de não ter realizado ações de *causation*:

*“Porque quando você começa na necessidade você tem poucos recursos, você não planeja nada... quem disser que planeja, tá mentindo... ou senão, são pessoas com um pouco mais... com conhecimento... que pegou uma coisa e deu tempo dela planejar... eu acho que eu me enquadro na maioria.” (Barreiras)*

Nota-se então que esse participante relacionou as ações de *effectuation* à realidade daqueles que começam um negócio a partir da escassez de recursos disponíveis, afirmando que 13 anos atrás, quando iniciou o negócio, não tinha o mesmo conhecimento que tem hoje, tinha apenas a necessidade e a força de vontade para trabalhar. Porém, com a experiência de hoje, ele afirma que considera importantes as ações de *causation*.

“É... hoje, se eu fosse abrir um negócio, seria... o primeiro seria todo SIM [se referindo à coluna de ações da *causation*]. Acho que precisa esse planejamento, tem que saber o que vai dar retorno, quanto tempo vai dar. Tem que ter isso em mente... o tempo que você vai gastar...” (Barreiras)

Quanto aos princípios, a Figura 11 demonstra que todos foram usados simultaneamente por pelo menos metade dos participantes, sugerindo que eles utilizaram pelo menos uma ação de cada princípio. Como dito por Galkina et al. (2022), a combinação das duas lógicas implica um uso ambivalente de seus princípios fundamentais, o que será analisado a seguir.

**Figura 11**

*Frequência do uso simultâneo das ações nos princípios da causation e da effectuation*

Preferências por fins X Preferências por meios	Preferências por retornos esperados X Preferências por perdas aceitáveis	Preferências por análise de mercado X Preferências por parcerias	Preferências por superar o inesperado X Preferências por reconhecimento
Uso apenas de ações <i>Causation</i> N=01	Uso apenas de ações <i>Causation</i> N=01	Uso apenas de ações <i>Causation</i> N=02	Uso apenas de ações <i>Causation</i> N=0
Uso das ações de modo <b>Simultâneo</b> N=14	Uso das ações de modo <b>Simultâneo</b> N=10	Uso das ações de modo <b>Simultâneo</b> N=13	Uso das ações de modo <b>Simultâneo</b> N=15
Uso apenas de ações <i>Effectuation</i> N=05	Uso apenas de ações <i>Effectuation</i> N=05	Uso apenas de ações <i>Effectuation</i> N=03	Uso apenas de ações <i>Effectuation</i> N=05

\*04 entrevistados não assinalaram nenhuma ação nesse princípio.

\* 02 entrevistados não assinalaram nenhuma ação nesse princípio.

Em relação aos princípios “Preferência por fins” e “Preferência meios”, eles foram utilizados simultaneamente por 14 dos entrevistados. Isso indica que os empreendedores consideraram tanto os objetivos determinados como os seus recursos disponíveis para estabelecer a estrutura de atividades do seu negócio. Um exemplo disso está nas seguintes falas:

*“Pra iniciar, você tem que ter um objetivo. Tem que definir logo ele. Então, assim, o que é que você quer? Quem que você quer atingir? Tem que ter assim uma espécie de rascunho. [...] como é que eu faço isso, gastando o mínimo possível? Porque eu acho que tem que ser testado.”* (Alagoinhas)

*“As atividades do negócio foram especificadas com base em determinados objetivos? Não e sim. Por que não e sim? Porque eu comecei com a ideia de consultoria de marketing. Então, era um objetivo. Mas a partir do momento que eu fui desenvolvendo a empresa, eu fui vendo a outra necessidade do emocional. Então, foi um objetivo que acabou surgindo.”* (Ibicaraí)

No que concerne aos princípios “Preferência por retornos esperados” e “Preferência por perdas aceitáveis”, seu uso concomitante foi realizado por metade dos entrevistados. Isso significa que estes consideraram os retornos potenciais na escolha do negócio ao mesmo tempo que buscaram minimizar seus custos e perceberam poucos riscos envolvidos.

*“Então, eu acho que olhar esses retornos potenciais é uma coisa muito importante pros negócios... e essa questão de minimizar o risco e custo, é nesse sentido de: é importante ganhar dinheiro, mas eu também não posso prejudicar o que eu já tô ganhando, porque isso aqui é a principal renda da minha casa, né?”* (Amargosa)

*“Acho que enquanto a abertura de um negócio, você tem que ser criterioso [...] Então, você pensar numa coisa que você tem um retorno rápido, né, que você faça o mínimo que seja, de uma análise de um investimento, do retorno disso... que você não vá tão no escuro, né?”* (Ibicoara)

No que diz respeito aos princípios “Preferência por análise de mercados” e “Preferência por parcerias”, 13 participantes utilizaram ambos ao mesmo tempo. Pode-se dizer que estes empreendedores analisaram as tendências externas e também buscaram parcerias para o negócio.

*“Se eu tenho um cenário, eu analiso o que eu tenho... e as possibilidades que aquele cenário me dá é que eu posiciono... é viável, não é... é interessante, não é... preciso de parceiro, não preciso...”* (Jacobina)

*“Eu entro na rede social hoje, eu sei o que meus concorrentes estão fazendo, como é que eles estão anunciando... preço que eles tão cobrando, não é difícil descobrir, entendeu? Então, essas análises sistemáticas do mercado... interferem diretamente nas minhas decisões diárias aqui na empresa.”* (Juazeiro)

Por fim, os princípios “Preferência por superar o inesperado” e “Preferência por reconhecimento” foram usados simultaneamente por 15 entrevistados. Isso indica que estes realizaram análises antecipadas de mercado para evitar os contratemplos, porém, quando eles existiram, buscou-se integrar novos resultados, a partir da flexibilidade e adaptação às novas descobertas.

“Meu planejamento inicial era a base [...] e posteriormente, com as novas descobertas, como aqui mesmo diz... com as descobertas, eu fui afinando, e entendi que esse meu planejamento podia ser um objetivo.” (Eunápolis)

“Você tem que ser um cara planejado, mas também não pode ser quadrado [...] é você entender como é que o jogo está se comportando e a partir dali se adaptar.” (Itabuna)

Assim, esses dados demonstram que os empreendedores dessa pesquisa consideraram os recursos disponíveis, a busca de parceria e a flexibilidade às novas descobertas, mas também traçaram metas, analisaram mercados e buscaram evitar contratemplos e ameaças externas.

Diante disso, como resposta ao terceiro objetivo, os resultados demonstraram que a maioria dos empreendedores realizaram ações de *causation* e de *effectuation* simultaneamente. Isso é consistente com pesquisas anteriores, que afirmam que a tomada de decisão no processo de criação de um negócio exige que seus fundadores se envolvam em raciocínio causal e *effectual* ao mesmo tempo (Fisher, 2012, Galkina et al., 2022; Reymen et al., 2015; Smolka et al., 2018).

Observou-se ainda que os princípios que foram realizados simultaneamente com mais frequência foram preferência por superar o inesperado (*causation*) e por reconhecimento (*effectuation*), resultado semelhante com o encontrado por E. Oliveira et al. (2022) no processo de criação de empresas de MPEs em um município de Pernambuco. Desse modo, entende-se que os empreendedores de pequenos negócios buscam ser mais flexíveis em suas ações diante de eventos inesperados e buscam experimentar diferentes projetos sem se ater a um objetivo final (Chandler et al., 2011; McKelvie et al., 2020). Assim, de modo geral, a flexibilidade apresentada pelo princípio por reconhecimento é também uma das características dos pequenos negócios (Barzotto & Nassif, 2019a), uma vez que estes precisam de uma capacidade de adaptação e rapidez para reestruturarem suas ações empreendedoras.

Todavia, é preciso questionar até que ponto esses empreendedores foram flexíveis porque buscaram proativamente novas oportunidades (*effectuation* de oportunidade) ou porque estavam em busca da sua sobrevivência em um mercado em constante mudança (*effectuation* de sobrevivência) (Laine & Galkina, 2017), uma vez que muitos deles enfrentaram o contexto da pandemia. Alguns entrevistados relataram que foi um momento desafiador, em que precisaram avaliar novos cursos de ações possíveis. Esse resultado também foi encontrado por Figueiredo (2021), que realizou sua pesquisa no contexto brasileiro com empreendedores de *startups* no período da pandemia, e concluiu que a adoção da *effectuation* torna-se uma opção

quando falha a lógica da *causation*. Andriany et al. (2023) também argumentam que a pandemia aumentou a probabilidade de que os proprietários dos pequenos negócios baseassem suas tomadas de decisão nas ações de *effectuation*.

Outrossim, é preciso salientar que, foi observado que os negócios do qual são fundadores não envolviam grandes riscos a serem calculados, uma vez que, em sua maioria são do setor de serviços, não exigindo grande investimento inicial, posto que seu próprio capital intelectual foi o principal recurso utilizado para iniciar o negócio. Por isso, os princípios de “preferência por retornos esperados” e “preferência por perdas aceitáveis” foram os menos realizados pelos participantes dessa pesquisa, tanto para o desenvolvimento das oportunidades quanto para criação do negócio atual. Nesse sentido, os empreendedores financiaram seus negócios de acordo com o seu capital próprio (Andriany et al., 2023). Esse resultado é condizente com o tipo de negócios que são relacionados principalmente o autoemprego, uma vez que não envolvem o alto risco ou grandes incertezas (Alvarez & Barney, 2014) e não estão relacionadas com grandes oportunidades de mercado (Crişan et al., 2021).

Dito isso, observando que a preferência por parcerias foi um princípio considerado relevante para estes entrevistados, o próximo passo foi a análise dos comportamentos de participação em redes empreendedoras para estes entrevistados.

#### **4.4 Participação em redes empreendedoras**

Com o objetivo de “identificar o comportamento empreendedor em relação à participação em redes sob a ótica da *causation* e da *effectuation*, considerando os objetivos, conteúdos trocados e importância das parcerias estratégicas”, foram analisadas as respostas sobre a importância das redes empreendedoras para o desenvolvimento/crescimento do negócio. Diante disso, os resultados foram analisados em duas partes: a importância e os objetivos de participação as redes empreendedoras e a importância e os objetivos das parcerias estratégicas.

##### **4.4.1 Importância e objetivos das redes empreendedoras**

Os dados demonstram que, entre os entrevistados, 14 disseram que participam de alguma rede ou grupo de empreendedores. A Figura 12 ilustra os objetivos relacionados à participação nas redes, assim como os conteúdos e informações que são trocados por eles.

**Figura 12**

*Objetivos e conteúdo da rede dos entrevistados que participam de alguma rede ou grupo*

Objetivos da rede	Definição	Conteúdo da rede
<b>Objetivo Instrumental (causation)</b> N=06	Tiveram como objetivo fechar negócios, divulgar seus serviços/produtos, encontrar potenciais clientes, sendo uma busca de acesso a recursos e outros benefícios.	<b>Nível micro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Troca de conteúdos sobre gestão</li> <li>▪ Troca de experiências/soluções</li> <li>▪ Busca por tendências e atualizações</li> </ul> <b>Nível macro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão de mercado</li> </ul>
<b>Objetivo Misto (simultâneo)</b> N=06	Tiveram objetivos instrumentais (como a busca por clientes potenciais) e experimentais (busca pela construção de conhecimento compartilhado e o fomento do empreendedorismo) ao mesmo tempo.	
<b>Objetivo Experimental (effectuation)</b> N=02	Tiveram como objetivos criar visões compartilhadas, negociar compromissos e contribuir de forma colaborativa para o ambiente empreendedor.	

Para seis destes participantes, os objetivos que foram citados para ingressar nessas redes foram *networking* (busca por relacionamento com outros empreendedores), principalmente visando divulgar o próprio negócio e fechar negócios, que são objetivos mais instrumentais, no sentido que são objetivos pré-estabelecidos ao buscar essas redes. Alguns exemplos dessas falas foram:

*“Era justamente fechar negócios e construir parcerias [...] Eu gosto de mentalidade business.”* (Ibicaraí)

*“Relacionamento... você só fecha negócio com alguém se você tiver relacionamento... 80% de um processo de venda é relacionamento... Então relacionamento para mim é uma prioridade...”* (Lençóis)

Outros dois participantes tiveram objetivos considerados como experimentais, no sentido de que não tinham uma meta pré-estabelecida, buscando um ambiente de apoio e colaboração para empreendedores. Algumas citações representativas desse tipo de participação são:

*“Primeiro, conhecer esses negócios, me entender como empreendedora e fazer projetos sociais. Eu não tinha objetivo de fazer negócio (rs). Lá era projeto social mesmo, de impacto... e tal, me conectar... e realmente, fazer projetos no intuito de diminuir as desigualdades...”* (Amargosa)

*“Trabalhar em cima da promoção do intelecto empreendedor consciente né? Então, empreendedores colaborativos, empreendedores inovadores como todo e tal, eu acho isso bem interessante.”* (Itabuna)

Houve ainda seis entrevistados que entraram em redes com objetivos instrumentais e experimentais ao mesmo tempo, ou seja, objetivo misto. Assim, buscavam se sentir menos

sozinhos no ato de empreender, trocando experiências e se autoconhecendo, mas também estando em um ambiente que facilitasse a troca de indicações e divulgação do negócio.

*“Você tem um potencial aqui, quando junta, esse potencial é muito maior. Então eu me senti muito mais segura, pra reconhecer as minhas habilidades, reconhecer os meus talentos... Porque eu tinha comércio... comércio você abriu a porta, você vai vender... serviço não, serviço você precisa estar em contato com outras pessoas... e estando lá, de me manter, porque você passa a ter esse apoio mesmo, de pessoas... acaba que vira um círculo de amizade pessoal.”* (Alagoinhas)

*“Adquirir novos conhecimentos, trocar experiência, fazer networking... Então, isso pra mim é importante, porque, eu acho que cada fala com uma empreendedora, você tá conhecendo um pouquinho a dificuldade dela, e aí tá conhecendo um pouquinho o que ela errou... e esse erro minimiza que você também erre lá na frente, né, nesse processo do crescimento...”* (Esplanada)

Entre as pessoas que estão associadas a uma rede, uma delas disse não ser importante. Ela afirmou:

*“Não é uma coisa que impulsiona a gente não. O que ela ajuda a gente? Nas taxas de cartão de crédito, tem um diferencial, mas assim, nada muito diferencial de rede de apoio...”* (Ibicoara)

Sobre os conteúdos e informações que são trocados nessas redes, independentemente do objetivo para o qual procuraram a rede, prevaleceram aqueles relacionados à prática organizacional dos negócios (nível micro). Isso denota que os entrevistados buscaram conhecimentos sobre gestão (planejamento, financeiro, gestão de pessoas etc), atualizações sobre cursos, sobre descontos, etc. Ou seja, de modo geral, compartilham algumas dores em comum e soluções já utilizadas por outros empreendedores, e que ajudam na resolução de problemas internos do negócio. Apenas dois participantes trouxeram a visão de mercado como um conteúdo que buscam nessas redes, que é concerne ao nível macro, de fomento ao empreendedorismo de forma mais ampla.

Outros três entrevistados disseram já ter participado, mas no momento não se encontravam associados a nenhum grupo. Desses, apenas Juazeiro disse que não percebe nenhuma importância em estar nesses grupos, posto que a única vez que se associou, não conseguiu fazer nenhum negócio: *“Eu entendi que ali podia me trazer um networking para novos clientes... não foi o caso, né? [...] o que eu encontrei lá foi um perfil de empreendedor que não é o meu perfil de cliente”*. Os outros dois disseram que percebem a importância, mas no momento não estão podendo participar: *“o objetivo nunca é sair, né? Mas termina saindo pelo andamento... mas a ideia é sempre ficar”* (Itacaré).

Por fim, três entrevistados nunca participaram de grupos ou associações. Eles alegaram que:

*“Associação na prática... eu não vejo... assim como pode ajudar né?”* (Barreiras)

*“Eu acho interessante, acho necessário, acho que garante uma retroalimentação de negócios... ao mesmo tempo que eu acho que demanda também de tempo e de investimento financeiro para você estar ali.”* (Gandu)

Entre as associações e instituições que apareceram nas citações dos entrevistados, estão a AJE, ANCHAM, BNI, SEBRAE, Teca Conecta. Eles relatam que estas redes possibilitam a troca entre empreendedores, fomentando assim o ecossistema do empreendedorismo, principalmente na cidade de Salvador e região metropolitana. Alguns entrevistados ressaltaram a importância de utilizar esses espaços não apenas como um lugar de *networking*, mas também de colaboração de uma maneira mais ampla:

*“Vou trazer aqui um foco mais na produtividade local... Então, por exemplo, associações, clubes de fomento... que o Sistema S também faz... coisa do tipo... Isso é bem interessante, porque as redes empreendedoras são potencializadas com base no intelecto empreendedor que você tem no local... porque, por exemplo, quanto mais colaborativo for o intelecto empreendedor, mais forte serão essas entidades. A gente pode contribuir socialmente para que essas entidades consigam fazer crescimentos, né?”* (Itabuna)

*“São espaços onde empreendedores podem encontrar ali suporte, apoio, orientação... podem compartilhar os cases... acho que essas redes, elas precisam funcionar nessa perspectiva. Mas, muito além disso, precisam ser espaços onde a gente pode desenvolver políticas públicas para os empreendedores, para o público do empreendedorismo... Acho que a gente ainda precisa muito ser contemplado com algumas ações de governo, desde criação de linha de microcrédito... que hoje existe, mas é inacessível, por exemplo, pro microempreendedor individual...”* (Pojuca)

Assim, pode-se observar que as redes têm um papel fundamental para a maioria dos empreendedores. Dito isso, o próximo passo foi analisar a importância das parcerias estratégicas.

#### 4.4.2 Importância e objetivos das Parcerias Estratégicas

No que se refere às parcerias estratégicas, 18 entrevistados relataram que buscaram fazer parcerias, com empreendedores ou não, que pudessem contribuir para o seu negócio. A Figura 13 ilustra os objetivos dessas parcerias.

**Figura 13***Objetivos das parcerias estratégicas*

	Definição	Objetivos da parceria	Oportunidades geradas pelas parcerias
<b>Parcerias estratégicas</b> N=18	Buscaram fazer acordos com outros pessoas, empreendedoras ou não, que pudessem contribuir para o seu negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de serviços</li> <li>• Indicação / divulgação do negócio</li> <li>• Trabalho em parceria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar de serviços para novos clientes</li> <li>• Criar um novo negócio</li> <li>• Incluir novas atividades</li> <li>• Expandir o negócio</li> <li>• Idealizar um novo negócio</li> <li>• Realizar trabalhos em parceria</li> </ul>

Nesse sentido, eles relatam que esse tipo de relacionamento permite principalmente a troca de serviços com pessoas que atuam em áreas diferentes do seu negócio, normalmente aquelas em que não têm um conhecimento aprofundado. Algumas citações exemplificam essas parcerias:

*“As parcerias estratégicas pra gente são mais de posicionamento e também de prospecção... Que são as áreas que a gente tem, digamos assim, brechas na empresa, que é a parte comercial e a parte de marketing.”* (Itabuna)

*“Por exemplo, as parcerias do ganha ganha, é aquela você tem uma pessoa que você sabe que ela vai prestar um bom serviço... você tem tranquilidade de indicar ela pra alguém, né? E ela vai te indicar também.”* (Juazeiro)

Desses participantes, a formalização em parcerias estratégicas trouxe benefícios como oportunidades de prestar de serviços para novos clientes (N=5), de criar um novo negócio (N=3), de incluir novas atividades na estrutura da empresa (N=3), de expandir o negócio, seja por meio de novas franquias (N=1) ou possibilidades de encontrar novos vendedores parceiros (N=1). Para outros entrevistados, um novo negócio está em fase de ideação (N=1) ou uma nova atividade em parceria está sendo pensada (N=1). Três participantes disseram não ter surgido novas ideias e/ou oportunidades.

Apenas dois participantes disseram não ter parcerias estratégicas. Ambos são exclusivamente da área de comércio e têm o maior número de funcionários contratados por meio de CLT (15 e 21, respectivamente). Eles relatam que não buscam essas parcerias, uma vez que pagam pelos serviços que precisam para suas empresas, como, por exemplo, relacionados ao marketing ou à consultoria de processos empresariais.

Fica evidenciado assim a importância da troca de serviços que é proporcionada pelas parcerias estratégicas, principalmente por se tratar de empreendedores que são predominantemente da área de serviços e que buscam minimizar os custos relativos à contratação de funcionários a partir da formalização dessas parcerias. A fala dos entrevistados Alagoinhas e Juazeiro relatam essa importância:

*“Eu não consigo arcar com um funcionário ou um fornecedor que eu deveria ter, que eu precisaria ter, e aí eu crio essas parcerias em que eu posso oferecer algo pra elas e o que ela pode me oferecer como contrapartida...”* (Alagoinhas)

*“Como é que eu me diferencio da minha concorrência hoje? Com parcerias... o advogado, o arquiteto, o designer, são externos... então, eles ganham por serviço... enquanto eu tenho concorrentes que têm pessoas contratadas dentro da empresa... então, eles cobram muito mais caro pelo serviço... então, essas parcerias que a gente fez foram fundamentais para o negócio...”* (Juazeiro)

A justificativa para isso pode ser vista na fala de um dos entrevistados (Itacaré), quando foi perguntado se tinha funcionários em seu negócio e ele respondeu *“Sim. Curiosamente, mas ninguém CLT hoje. A lei está afastando a gente dos CLTs”*. Com isso, nota-se a percepção de alguns de que a legislação encarece a contratação.

No caso dos MEIs, que por lei só podem ter um funcionário, essas parcerias suprem a necessidade de alguns serviços operacionais que demandam tempo, enquanto podem se dedicar às atividades fins do seu negócio.

*“Você ser empreendedor individual é você ser uma multinacional numa pessoa só... a responsabilidade é muito maior, porque a gente tem que saber um pouquinho de cada coisa... Hoje eu já entendo que, a gente também como MEI, a gente pode delegar[...] por exemplo, delegar a parte de marketing pra alguém, delegar a parte de responder o WhatsApp, que tem várias empresas hoje prestando esse serviço...”* (Esplanada)

Dito isso, como resposta ao quarto objetivo específico, os resultados demonstraram que os participantes desta pesquisa, em sua maioria, fazem ou fizeram parte de algum grupo ou associação de empreendedores, e tinham como objetivo formalizar negócios e fechar parcerias (objetivo instrumental). Mas ao mesmo tempo, alguns deles tinham também o objetivo de fomentar o empreendedorismo de forma colaborativa, com o intuito de compartilhar problemas e soluções, e diminuir a solidão de empreender (objetivos instrumentais e experimentais, simultaneamente).

Independentemente desses objetivos, notou-se que eles buscaram parcerias estratégicas que permitiram enxergar e/ou construir novas oportunidades, seja por meio de novos clientes, ou da inclusão de novas atividades no seu portfólio, mas também de expandir o seu negócio ou começar algo novo com algum empreendedor da rede. Dessa maneira, o envolvimento nessas redes, seja com um objetivo causal ou *effectual*, serve como um mecanismo eficaz na co-criação desenvolvimento de oportunidades (Arend et al., 2015; Hoang & Yi, 2015; Galkina & Jack, 2022), sendo resultados importantes desses processos (Kerr & Coviello, 2019).

Outrossim, observou-se que, no caso desses entrevistados, as interações com outros empreendedores não estavam relacionadas necessariamente a busca por pré-compromissos para diminuir riscos, como prevê a teoria da *effectuation* (Sarasvathy, 2001), mas por uma busca por parcerias que possibilitassem ter acesso a serviços, clientes em potencial, etc. A troca de serviços entre pequenos negócios se destacou como objetivo dessas parcerias e foi uma forma de minimizar os custos com contratações para o negócio, sendo a forma mais comum de contratação foi a via Pessoa Jurídica (PJ).

No caso específico dos MEIs, que só podem contratar um colaborador, essas parcerias supriram uma necessidade de contratação de serviços que complementam as áreas fins do seu negócio. Por exemplo, alguns serviços contratados por meio de parcerias foram com agências de marketing, de fotografia, de contabilidade, de advocacia, entre outros. Desse modo, solucionou um problema de alguns microempreendedores que relataram que achavam que precisavam saber de todos os processos empresariais, mas, entenderam que poderiam delegar algumas atividades. Nesse sentido, a participação em redes permite uma retroalimentação dos pequenos negócios, ou seja, pequenos empreendedores consumindo produtos e serviços de pequenos empreendedores. Esse contexto encoraja indivíduos a desenvolver o seu negócio, buscando acesso a informações e conhecimentos necessários.

Pode-se dizer assim que as oportunidades empreendedoras resultam da interação entre indivíduos e o ambiente (Dimov, 2007a, 2010) e são descobertas em contextos e situações em que vários domínios de conhecimento se encontram (Tuomisalo, 2019). Nessa pesquisa, foram citadas algumas organizações e associações que são procuradas pelos empreendedores para construir esse *network*, e que contribuem assim para o ecossistema empreendedor da região e gerando um ambiente favorável para esses negócios (Fernández-Bedoya et al., 2023; Gimenez et al., 2020).

Destarte, após considerar os elementos do processo separadamente, o próximo passo foi a análise conjunta desses para a compreensão do processo empreendedor como um todo.

#### **4.5 Processo empreendedor**

Como visto anteriormente, o estudo do empreendedorismo como processo considera a influência conjunta de diferenças individuais, processos e variáveis contextuais em um único modelo explicativo (Brockner et al., 2004). Nessa tese, o processo de criação de um negócio

consistiu na análise da inter-relação entre três elementos fundamentais: as ações empreendedoras, a partir das abordagens da *causation* e *effectuation* (Sarasvathy, 2001, 2008, 2010), o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras (Clausen, 2020) e as redes empreendedoras (Engel et al., 2017).

Essa subseção buscou demonstrar elementos do processo empreendedor em um único modelo. Além disso, considerou o impacto da pandemia como contexto, a visão de futuro e as ações relacionadas para lidar com as incertezas relacionadas ao negócio, e uma análise conjunta com os resultados vistos nas seções anteriores. Isso permitiu uma melhor compreensão do processo empreendedor de um modo mais abrangente.

#### 4.5.1 A pandemia como contexto

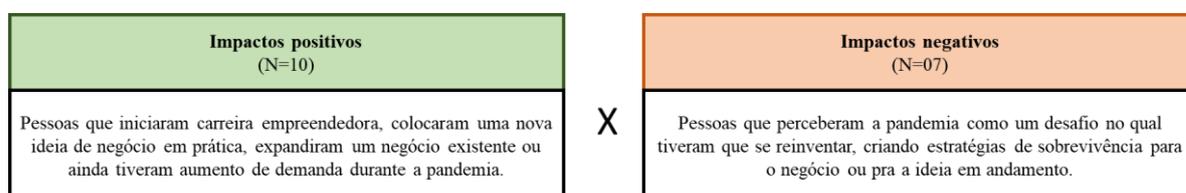
O contexto no qual o indivíduo está inserido quando decide empreender é um aspecto importante do empreendedorismo como um processo. Entende-se, então, que é preciso investigar como este afeta as condições de oportunidades, analisando as características situacionais (Tuomisaalo, 2019). Desse modo, como a presente pesquisa foi realizada no momento considerado como “pós-pandemia”, foi analisado aqui de que forma essa característica contextual impactou nas decisões dos entrevistados em relação a suas trajetórias empreendedoras.

Como esperado, a pandemia apareceu na narrativa da maioria dos entrevistados (N=17), principalmente ao relatar sua trajetória empreendedora, mas também em outras partes da entrevista que estavam relacionadas aos desafios, mudanças e visão de futuro do negócio.

É válido salientar que 10 dos entrevistados abriram o negócio atual depois de março de 2020 (quando iniciou a necessidade de isolamento social decorrentes da pandemia do COVID-19 em Salvador). Desses, 5 estavam iniciando a carreira empreendedora com o seu primeiro negócio e os outros 5 já eram empreendedores, mas estavam abrindo um novo negócio.

**Figura 14**

*Percepção sobre o impacto da pandemia na trajetória empreendedora dos participantes*



A Figura 14 demonstra que para 10 entrevistados, a pandemia foi vista como um impacto positivo. Para quem já tinha aberto o negócio antes da crise, trouxe um aumento da demanda (N=3) ou ainda expandir o seu negócio (N=1). Para quem iniciou depois, significou a oportunidade de iniciar a carreira empreendedora (N=4) ou colocar em prática uma nova ideia de negócio (N=2). Um exemplo desse impacto positivo foi a fala de Itacaré.

*“A gente já nasceu na pandemia, né? Então, ele foi sendo construído durante... Eu não imaginava que ele seria virtual como ele é hoje [...] os espaços físicos, até na parte tecnológica, tiveram que se remodelar bastante. Hoje a gente tem uma sede virtual, por exemplo, que funcionou bem legal pra gente... ter uma sede do metaverso... porque programador nenhum trabalha mais no presencial... então, que bom que todo mundo se adapt:ou... porque as pessoas, em geral, preferem home office, né... então, foi acontecendo... as pessoas foram descobrindo... a gente foi descobrindo...”* (Itacaré)

Por outro lado, quem considerou a pandemia como um impacto negativo foram empreendedores que já tinham iniciado o negócio antes da crise. Para estes, foi um momento desafiador, em que foi necessário se reinventar, redescobrir, atuar de maneira diferente, com produtos e serviços diferentes ou procurar um perfil de clientes diferente (N=7). Algumas citações representativas desse impacto negativo foram:

*“Acho que o principal desafio, de fato, foi a pandemia, né? Porque assim, eu tinha um ano de mercado... eu tava entrando muito forte na questão de voluntariado, pra ter expertise e entrar em terceiro setor, que era o que, de fato, eu queria muito... então assim, eu queria muito ter know-how, né? E aí, pra algumas coisas, eu fazia voluntariamente... ou seja, foi um ano que eu já não faturei muito... e aí veio a pandemia... [...] mudou tudo, né? Então teve um impacto, né? Dos objetivos, eu precisei mudar por conta da pandemia.”* (Camaçari)

*“A gente estava em um momento de ir para o estratégico, sair mais do operacional, tanto eu quanto o meu sócio. Na pandemia, a gente se afundou completamente no operacional. A gente teve muita dificuldade em manter o quadro de funcionário [...]E ser rápido e mudar o jogo... o que a gente vai fazer? A gente criou um delivery do dia pro dia.”* (Ibicoara)

Apenas três participantes não citaram a pandemia como impacto contextual, positiva ou negativa, no seu negócio.

Nesse sentido, é importante observar que, o contexto da pandemia foi visto como um facilitador de desenvolvimento de oportunidades para uns e como uma busca de sobrevivência do seu negócio para outros. Quando se observa as ações empreendedoras que foram mais centrais para estes entrevistados (subseção 4.4.1), esse contexto ajuda a explicar o motivo de terem se destacado justamente a busca da adaptabilidade e flexibilidade (preferência por reconhecimento), assim como a necessidade de buscar cursos de ações possíveis com os recursos que já tinham (preferência por meios).

#### 4.5.2 Visão de futuro

Na presente tese, também foi avaliada a premissa que permite diferir entre as abordagens (Sarasvathy, 2010), que foi denominada aqui de visão de futuro. Assim, foi dado ao entrevistado duas afirmativas que se referem às premissas básicas da *causation* e da *effectuation*, respectivamente: A) Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo; B) Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo. E então era solicitado que ele respondesse qual se assemelha melhor com a percepção de futuro dele em relação ao negócio, o porquê, e quais as ações estão realizando para lidar com as incertezas do futuro. A Figura 15 resume os resultados.

**Figura 15**

*Escolhas dos respondentes sobre a visão de futuro*

Visão de Futuro	Definição	Principais ações envolvidas
<b>Baseada na PREVISÃO</b> ( <i>causation</i> ) N=10	Escolheu a opção A - “Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca de parcerias estratégicas;</li> <li>▪ Busca de capacitação;</li> <li>▪ Busca de uma planejamento/organização financeira.</li> </ul>
<b>Nenhuma</b> N=05	Não escolheu nenhuma das opções.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificação de negócios, de clientes ou de fontes rendas;</li> <li>▪ Posicionamento nas redes sociais</li> <li>▪ Posicionamento de mercado;</li> <li>▪ Busca de conhecimento.</li> </ul>
<b>Baseada no CONTROLE</b> ( <i>effectuation</i> ) N=05	Escolheu a opção B – “Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca de posicionamento nas redes sociais;</li> <li>▪ Participação em eventos para divulgar seu negócio;</li> <li>▪ Diversificação de negócios, investimentos ou portfólio de serviços.</li> </ul>

Assim, 10 escolheram a opção A, da *causation*, indicando que lidam com as incertezas do futuro a partir do planejamento, definindo metas de onde e como querem chegar, apesar de

saberem que nem sempre conseguem controlar. Algumas falas representativas dessa escolha são:

*“Na medida em que consigo prever esse futuro, analisando as tendências, aí eu consigo gerenciar ele, eu consigo controlar.”* (Alagoinhas)

*“Porque eu posso entender essa palavra prever o futuro como analisar. Então, eu posso analisar o que eu tenho hoje... e então entender como é que as coisas vão funcionar mais amanhã. Eu consigo enxergar os cenários reais, entende? Baseado em dados, em comportamentos, enfim... então, é sempre análise primeiro, depois a decisão.”* (Jacobina)

Entre esses participantes, as principais ações relacionadas às incertezas do futuro são relacionadas a: busca de parcerias estratégicas, tanto com o objetivo de firmar pré-acordos, ter trocas de serviços que ajudem nos processos de gestão do negócio, quanto que ajudem com indicações e divulgação de produtos; busca de capacitação, seja por meio de mentorias ou de consultorias para melhorar os processos empresariais; aprendizado de línguas estrangeiras visando a internacionalização do negócio; busca de um planejamento/organização financeira.

Outros cinco entrevistados escolheram a afirmativa B, da *effectuation*, sugerindo que lidam com o futuro a partir de estratégias que vão surgindo de acordo com as descobertas, com o crescimento e desenvolvimento do próprio negócio. Algumas citações que representam essa escolha são:

*“Você tem que fazer pequenos experimentos e testar para ver o que... como é que a gente vai se adaptar... o controlar também está muito no conhecer.”* (Itacaré)

*“Então, eu não tenho como prever o futuro, eu prefiro tentar controlar ele...”* (Juazeiro)

*“Porque se a gente consegue ter controle, autogestão do nosso presente, a gente consegue ter um controle do que pode acontecer.”* (Pojuca)

Entre esses participantes, as ações para lidar com as incertezas do futuro foram: buscar posicionamento nas redes sociais, participar de eventos em que possam divulgar seu negócio, e a diversificação, seja de negócios e de investimentos, quanto do portfólio de serviços.

Os outros cinco entrevistados disseram que nenhuma das afirmativas representavam sua visão. Alguns exemplos de justificativa para não escolher nenhuma foram:

*“Na verdade, não tem nenhuma das minhas alternativas aqui, viu? Porque poder prever o futuro... Prever... a palavra prever, é imaginar... Claro. Podemos controlar? Não.”* (Barreiras)

*“Eu acho que nenhuma das duas... Porque assim, a gente, por exemplo... não contava com uma pandemia, né? [...] Se você tiver conhecimento, você está preparado... independente de que mercado... que cenário venha.”* (Gandu)

*“Eu sugeriria que fosse uma C. [...] Eu colocaria ‘na medida que eu posso prever o futuro, eu vou buscar, vou tentar administrá-lo’. [...] Prever é muito desafiador, mas a gente tenta fazer uma previsão, um planejamento. E eu não acredito em controlar não, eu acredito que a gente pode gerenciar, administrar, a gente pode se antecipar, mas controlar não.”* (Ipirá)

Para esses participantes, as principais ações foram: a diversificação, seja negócios e clientes ou de fontes rendas, posicionamento nas redes sociais e de mercado, busca de conhecimento.

Nesse sentido, observou-se que apesar das diferenças na escolha das premissas da *causation* e da *effectuation*, as ações citadas para lidar com essas incertezas estão relacionadas à construção de cenários possíveis a partir de planejamento, seja por meio da organização financeira, da diversificação de portfólio, de negócios e até de rendas, e do posicionamento nas redes sociais, visando ampliar as possibilidades de clientes em potencial.

#### 4.5.3 O modelo do processo empreendedor

Por fim, como resposta ao objetivo geral, uma grande contribuição da presente tese foi demonstrar em um único modelo de processo empreendedor que empreendedores de pequenos negócios usam as ações da *causation* e *effectuation* simultaneamente em diferentes momentos: desenvolvimento de oportunidades, criação de negócio e participação em redes empreendedoras. Além disso, demonstrou alguns mecanismos subjacentes, como os recursos disponíveis para iniciar o negócio e os aspectos contextuais envolvidos. A Figura 16 ilustra esse modelo.

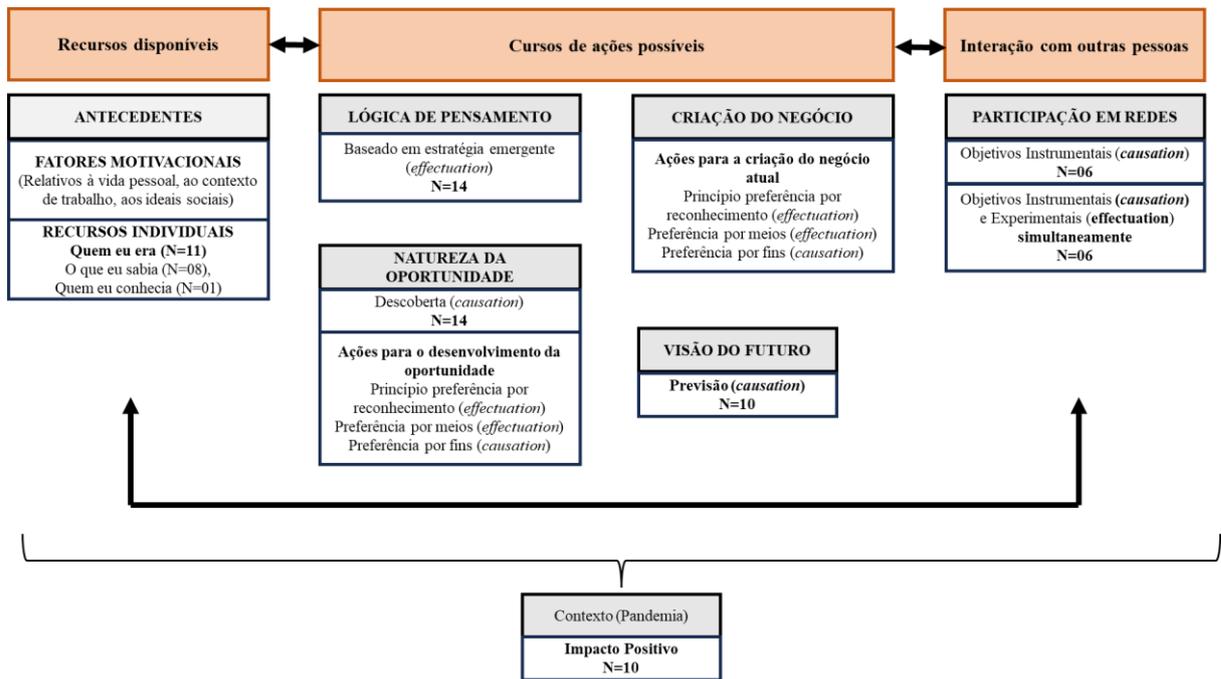
Neste modelo, o processo empreendedor compreende três elementos principais, que dizem respeito à avaliação de recursos disponíveis, dos cursos de ações possíveis e da interação com outras pessoas. Esses elementos são continuamente avaliados pelo empreendedor em diversos momentos da sua trajetória, uma vez que o processo descobrir, avaliar e explorar oportunidades envolve uma progressão recursiva e iterativa de ações em interação com o ambiente em que estão inseridos (McMullen & Dimov 2013; Frese & Gielnik 2023).

Isso significa que as oportunidades podem ser geradas continuamente a partir das interações desses três elementos principais. Ou seja, na medida em que o indivíduo avalia os seus recursos e motivações, ele analisa possibilidades para transformar uma ideia em oportunidade e, então, buscam pessoas e/ou organizações que ajudam desenvolvê-la. Mas, ao mesmo tempo, a interação com outras pessoas também permite que novas oportunidades sejam reconhecidas

e/ou criadas, fazendo com que ampliem os recursos que o indivíduo tem para agir. Nesse sentido, esse modelo considera o empreendedorismo como um processo recursivo, porque o desenvolvimento de oportunidades e criação do negócio envolvem as restrições do contexto econômico, social e técnico do indivíduo, e sua articulação para o próximo conjunto de interações surge das consequências de sua articulação e interações anteriores (Dimov, 2018).

**Figura 16**

*Modelo explicativo do processo empreendedor*



No que diz respeito à natureza da oportunidade, houve uma predominância de uma percepção objetiva de uma possibilidade de oferecer um produto/serviço para um mercado já existente, o que caracteriza a descoberta de uma oportunidade. Para essa natureza, são os elementos objetivos, como algumas características pessoais e/ou experiências anteriores, que fazem com que o indivíduo reconheça e identifique uma oportunidade. Nesse sentido, se relaciona com os fatores motivacionais predominantemente referentes aos aspectos da vida pessoal deles e que também foi condizente com a escolha do “quem eu era” e “o que eu sabia” como principais determinantes. Assim, esses participantes demonstraram que suas características pessoais, como criatividade, determinação, força de vontade, e habilidades, como comunicação e criatividade, foram decisivos para iniciar a carreira empreendedora, mas

também se basearam em seus conhecimentos prévios como a possibilidade de iniciar um negócio.

Apesar de a teoria relacionar a natureza da descoberta com as ações de *causation*, ou seja, voltadas para alcançar um objetivo pré-definido a partir de uma avaliação analítica das informações disponíveis (Fisher, 2012), no caso desta pesquisa, o que aconteceu foi a predominância de uma lógica de pensamento voltado para uma estratégia emergente (*effectuation*). O que os dados evidenciaram foi que o fato de o “quem eu era” e “o que eu sabia” serem determinantes revela que esses também eram os principais recursos que tiveram para perceber a ideia e avaliar os cursos de ações disponíveis para desenvolvê-la em oportunidade de negócio, criando as estratégias no decorrer do caminho.

Outro dado percebido é que a *effectuation* foi a abordagem predominante para esses empreendedores, sendo estas as mais centrais para colocar o negócio em prática. De acordo com o relato dos entrevistados, uma justificativa para isso é que, apesar de fazer um planejamento inicial, ao se deparar com a realidade, precisaram ter atitudes que eram condizentes com a adaptação, a flexibilidade e as novas descobertas para conseguir alcançar alguns dos objetivos iniciais e ao mesmo tempo criar novos objetivos.

Outrossim, a maioria dos entrevistados utilizaram ações de ambas as abordagens ao implementar seu negócio. Os princípios preferências por reconhecimento e preferências por meios (da *effectuation*) e o preferências por fins (*causation*) foram os que tiveram mais ações realizadas pelos participantes dessa pesquisa, tanto no desenvolvimento de oportunidades, tanto na criação do negócio. Assim, uma das explicações dada pelos participantes foi que decidiram seus cursos de ações possíveis a partir de um objetivo inicial, que estava relacionado a um desejo de iniciar um negócio devido a necessidade de ter uma renda extra ou melhorar sua condição financeira, avaliando inicialmente os recursos que já tinham disponíveis. Por serem, em geral, negócios relacionados ao serviço, exigiam baixo custo de investimento, o que também significava uma certa tolerância ao que poderia ser perdido.

Os resultados demonstram ainda que a lógica de pensamento e as ações realizadas para criar o negócio atual seguiram predominantemente a lógica *effectual*, enquanto a percepção de futuro em relação às incertezas do seu negócio (visão de futuro) seguiu a lógica causal. Isso sugere que o empreendedor pode avaliar de modos diferentes o que já passou e o que é preciso para lidar com o que está por vir, a partir das experiências que vem adquirindo no processo e do contexto em que está inserido. Muitos deles relataram que, com o acontecimento da

pandemia, ficou ainda mais evidente a importância das ações de planejamento e de adaptação para sobreviverem à crise.

Nesses contextos de incertezas, empresas menores tendem a planejar cenários possíveis, nos quais vários conjuntos de incertezas são identificados e futuros possíveis são projetados (Wu, 2023). Esse dado sugere ainda que a transformação advinda da pandemia pode se tornar duradoura e até permanente no que diz respeito a forma como os indivíduos vivem, trabalham e dirigem seus negócios (Cukier et al., 2021).

Ao mesmo tempo, embora saibam a importância de pensar de forma planejada e estratégica, na prática, ao se deparar com a realidade, suas ações para lidar com as contingências que aparecem muitas vezes fazem com que precisem reavaliar novos cursos de ações possíveis, agindo a partir do recurso prontamente disponível. Desse modo, nota-se que a forma como os empreendedores pensam (lógica de pensamento) e agem (ação empreendedora) nem sempre correspondem em circunstâncias reais (McMullen & Shepherd, 2006).

Uma das explicações para isso pode ser relacionada à estrutura curricular de graduação e pós-graduação voltados para empreendedorismo no Brasil (Ferreira et al., 2021). As autoras, por um lado, reconhecem a importância das abordagens de planejamento tradicionais e atuais comumente ensinadas nesses cursos, visto que são importantes para ajudar aos empreendedores a prever riscos, fazer análises sistemáticas baseadas em múltiplas variáveis, entre outros benefícios. Entretanto, ressaltam que no Brasil ainda parece pouco explorada, se não ausente, a abordagem do planejamento como consequência, ou seja, aquele que é ajustado às circunstâncias (Faia et al., 2014; Sarasvathy, 2001) e que está na base da *effectuation*, que é uma das definições mais respeitadas e utilizadas nos principais centros de pesquisa em empreendedorismo internacionais.

Os resultados da presente tese sugerem, portanto, que tanto a *causation* quanto a *effectuation* podem ser melhor conceituadas como construtos formativos que dependem do momento em que são realizados (Alsos et al., 2014; Chandler et al., 2011; Harms et al., 2021; McKelvie et al., 2020; Reymen et al., 2015; Smolka et al., 2018). Nesse sentido, as ações empreendedoras relativas aos princípios que os formam foram combinadas pelos empreendedores, tendo as frequências variadas. Como sugerido por Harms et al. (2021), foi observado que os empreendedores realizaram combinações específicas de ações da *causation* e da *effectuation*, que condiziam com o contexto em que estavam inseridos e os recursos que tinham disponíveis, como o conhecimento que tinham sobre empreendedorismo.

E em relação à participação em redes, a maioria participa de algum grupo ou rede de empreendedores, cujo principal objetivo é fechar negócios e estabelecer parcerias (objetivos instrumentais). Porém, para alguns participantes, além disso, é possível construir um ambiente colaborativo de fomento ao empreendedorismo, o que demonstra a presença de objetivos instrumentais e experimentais simultaneamente. A importância dessas redes para os pequenos empreendedores então vai além do acesso a informações para diminuir a probabilidade de falha dos novos empreendimentos (Pollack et al., 2015; Vale, 2014; Vissa, 2012), uma vez que identificação de parcerias também foi uma forma encontrada por estes para suprir algumas necessidades operacionais de contratação, por exemplo. Assim, para os respondentes desta pesquisa, no geral, a participação em redes possibilita retornos econômicos positivos decorrentes da cooperação ou interação superiores a empresas que atuam de forma mais isolada (Cisi et al., 2020).

Ao considerar o contexto em que os participantes estavam inseridos, partiu-se do pressuposto de que a pandemia teve algum impacto (positivo ou negativo) na trajetória empreendedora do entrevistado. Apesar de ter sido percebida como um desafio enfrentado por uns, que exigiu uma estratégia de sobrevivência, no geral, esse período de crise teve um impacto positivo para metade dos entrevistados. Para alguns, serviu como uma motivação para iniciar a trajetória empreendedora, ou seja, tiveram uma ideia de negócio e resolveram colocá-la em prática. Para outros, foi a oportunidade de iniciar um novo negócio, nos casos em que o indivíduo já era empreendedor, mas implementou uma nova ideia em paralelo com negócios já existentes. E para outros, ainda foi a oportunidade de expandir o negócio já existente. Isso confirma os estudos anteriores que afirmaram que essa crise permitiu que alguns empreendedores construíssem novas oportunidades (Bărbulescu et al., 2021), levando indivíduos a encontrarem maneiras de se adaptar (Cukier et al., 2021).

Dessa maneira, nota-se que características como adaptação e flexibilidade foram importantes para estes entrevistados, o que pode ser justificado como uma tendência para aqueles que mudaram de carreira, de negócio ou de atividades empreendedoras durante a crise da pandemia, de modo geral, motivados por fatores relativos a vida pessoal (busca por uma melhoria financeira, flexibilidade de tempo para se dedicar à família) ou relativos ao contexto de trabalho anterior (insatisfação com a empresa, com o salário, ou falta de alternativas no mercado).

Cabe ainda ressaltar que o contexto dos pequenos negócios estudados nessa tese é diferente tanto do contexto em que Sarasvathy (2001, 2008) construiu a teoria da *effectuation*, quanto do contexto em que An et al. (2020) desenvolveram os itens da escala que essa pesquisa se fundamentou para avaliar qualitativamente os princípios da *causation* e da *effectuation*. Em sua base teórica, a *effectuation* teve como base a ciência cognitiva da *expertise* empreendedora para fornecer explicações para uma economia na perspectiva Schumpeteriana sobre inovação, competição e crescimento. Todavia, para os entrevistados, a criação do negócio foi motivada por fatores relativos à sua vida pessoal, muitos deles como uma alternativa para ter algum rendimento, e não devido a fatores contextuais relativos à economia e à co-criação de novos mercados. Desse modo, os resultados aqui encontrados contradizem ao que foi visto por Brettel et al. (2012) e Futterer et al. (2017), que concluíram que a *effectuation* estava relacionada a tarefas que exigiam alto grau de inovação.

Desse modo, ao considerar a classificação de empreendedores de Barzotto (2019), na atual pesquisa a maioria dos entrevistados pode ser considerado como empreendedor de reprodução, uma vez que, em geral, não apresentaram geração de valor, reproduzindo principalmente o conhecimento que já possuíam para iniciar o seu negócio. Todavia, também participaram dessa pesquisa, em menor quantidade, alguns empreendedores de imitação, que ao decidir criar um negócio, buscaram conhecimentos novos e redes de relacionamento, que lhe permitiram traçar estratégias e, gradualmente, ampliar o valor dos produtos e processos oferecidos. Isto significa que, nesses casos, os participantes criaram um negócio sem ter uma orientação para a inovação como estratégia de entrada (Anegepe, 2023).

Além disso, também se destaca o uso da *effectuation* nos casos do empreendedorismo por necessidade, uma vez que alguns entrevistados associaram o termo “recursos disponíveis” com a escassez ou limitação de recursos, que faz com que o indivíduo inicie um negócio pela necessidade, com base em características do “quem eu sou” e o “o que eu sei”. Resultados semelhantes foram encontrados por Rocha et al. (2019), que afirmaram que essa característica é esperada para criação de pequenos negócios em contextos de escassez e limitação de recursos. Além disso, em um cenário de falta de colocação dentro das empresas existentes, o indivíduo se pergunta quem ele é, o que sabe fazer e quem pode ajudá-lo (Rosa et al., 2021). Cabe lembrar que 40% dos respondentes dessa pesquisa iniciaram o negócio quando não estavam trabalhando, vendo o empreendedorismo como uma alternativa no mercado de trabalho. Nesse

caso, o contexto foi uma pré-condição significativa para o desenvolvimento da oportunidade (Tuomisalo, 2019).

Diante disso, o modelo descrito por esta tese representa a complexidade dos elementos inter-relacionados, que interferem na forma de pensar e agir dos empreendedores dos pequenos negócios. Os resultados demonstraram que não há um padrão na forma como estes participantes variaram entre os usos das ações das abordagens. Eles utilizaram justificativas atreladas à necessidade de agir de acordo com as circunstâncias em que estavam vivenciando.

O próximo capítulo demonstra as considerações finais desta tese.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese analisou um modelo de processo empreendedor de fundadores de pequenos negócios que tem como elementos centrais três importantes construtos da literatura do empreendedorismo: as ações empreendedoras, desenvolvimento da oportunidade e importância das redes empreendedoras. Todos eles foram analisados com base nas abordagens *causation* e *effectuation*. Como mecanismos subjacentes, investigou ainda antecedentes, como os fatores motivacionais e os recursos e características a nível individual e como eles influenciaram a decisão de se tornar empreendedor, assim como o impacto da pandemia nessa trajetória de se tornar empreendedor.

O argumento central desta tese foi que o empreendedor pode empregar ações *causation* e *effectuation* separadamente, ou utilizá-la de modo simultâneo, em diferentes momentos do processo, e que alguns princípios são realizados com maior frequência do que outros. Desse modo, um diferencial aqui apresentado foi a junção desses elementos em um único modelo explicativo, trazendo uma melhor compreensão para o processo empreendedor como um todo.

Respondendo ao problema de pesquisa definido para desenvolver a presente tese, identificou-se que os participantes dessa pesquisa tendem a ter motivações que os levaram a iniciar o empreendimento vinculadas, principalmente, a sua vida pessoal, ao seu contexto de trabalho e aos ideais sociais. Ao mesmo tempo, fatores relacionados ao “quem eram” e “o que sabiam” foram os recursos disponíveis avaliados ao iniciarem os seus negócios. Tais antecedentes levaram os empreendedores pesquisados a adotarem cursos de ações que foram fundamentados em uma lógica de pensamento baseada em estratégia emergente, o que significa que não tinham planos de ações detalhados e que agiram de acordo com seus recursos disponíveis, buscando maneiras de iniciar o seu negócio.

Notou-se assim que isso foi uma característica daqueles que iniciaram seus processos empreendedores a partir de uma descoberta de uma oportunidade em um mercado já existente. Assim, tenderam a desenvolver ações mais relacionadas à *effectuation*, principalmente nos princípios de preferência por reconhecimento e por meios, que dizem respeito a ter um processo flexível para ser ajustado a novas descobertas e ter os recursos disponíveis como ponto de partida. Simultaneamente, o princípio da *causation* mais utilizado foi o de preferência por fins, em que os objetivos iniciais tiveram impactos significativos na estrutura das atividades do negócio.

Todavia, quando se trata das incertezas do futuro, tais empreendedores se baseiam em uma premissa de previsão (*causation*) e não de controle (*effectuation*). Isso denota que eles sabem a importância de pensar de forma planejada e estratégica para lidar com cenários possíveis, empregando ações que envolvem o planejamento, diversificação e análise do mercado como forma de diminuir as incertezas relacionadas ao futuro. Porém, muitas vezes, ao se deparar com a realidade, precisaram reavaliar novos cursos de ações, agindo a partir do recurso prontamente disponível.

A interação com outras pessoas também fez parte do processo de empreender por meio do comportamento de participação em redes, que foram utilizadas tanto para atender objetivos instrumentais (*causation*) quanto experimentais (*effectuation*). Nesse sentido, observou-se a importância dessas redes com objetivos identificar possibilidades de parcerias, chegar a novos clientes e mercados, diminuindo a probabilidade de falhas e permitindo assim a retroalimentação desses pequenos negócios. Ao mesmo tempo, houve o interesse de construir um ecossistema empreendedor de colaboração, solidariedade e apoio, visando fomentar o empreendedorismo de uma maneira mais ampla.

Esses resultados revelaram ainda a importância que o contexto teve na realização dessas ações. O fato de as entrevistas terem sido realizadas após o afrouxamento do isolamento causado pela pandemia, fez com que muitos participantes ressaltassem o quanto a flexibilidade foi fundamental para a continuidade do seu negócio, no caso daqueles cujos negócios foram iniciados antes da pandemia. Com isso, as ações de *effectuation* foram relacionadas a uma estratégia de sobrevivência do negócio. Ao mesmo tempo, o contexto da crise para outros possibilitou o início de uma nova carreira ou até de um novo negócio. Nesse sentido, consideraram que o contexto pós-pandêmico teve impactos mais positivos do que negativos em seu processo de empreender.

Desse modo, a principal contribuição teórica dessa tese é um possível avanço na pesquisa sobre processo empreendedor a partir da perspectiva da *causation* e da *effectuation*. Assim, trouxe insumos que ajudam a responder a questionamentos sobre como os empreendedores podem empregar concomitantemente comportamentos causais e *effectuais*, não apenas na criação do negócio, mas também desenvolvimento de oportunidades e nos comportamentos de participação em redes. Além disso, trouxe também insumos para compreender as circunstâncias em isso pode acontecer, considerando os fatores motivacionais, os recursos e características individuais e o contexto em que foram realizadas simultaneamente. Desse modo, trouxe

insumos para aprofundar a compreensão sobre a complexidade do processo, considerando esses mecanismos em um único modelo.

Como contribuição metodológica dessa tese, ressalta-se o uso de diferentes técnicas de análise para compreender as ações utilizadas pelos empreendedores para a criação e desenvolvimento de um negócio. A escolha de uma escala validada internacionalmente para ser avaliada na forma de frequência de uso pelos participantes permitiu a incorporação de dados quantitativos que possibilitou a análise da realização de cada ação e dos princípios relativos a cada abordagem de forma aprofundada. Desse modo, foi possível caracterizar, a partir da avaliação de sua importância, quais os comportamentos de *causation e effectuation* foram mais centrais, ou seja, quais deles fizeram sentido para a realidade desses pequenos empreendedores. De modo complementar, foi possível compreender quais foram as justificativas dos participantes para escolhê-las como importantes e para usá-las simultaneamente ou não.

Apesar de considerar que os dados qualitativos tiveram importância primária para esse estudo, os resultados aqui encontrados qualitativamente podem contribuir com pesquisas futuras que desejem refinar as medidas validadas existentes sobre *causation e effectuation* para o contexto brasileiro. Nesse sentido, essas pesquisas que poderão utilizar os itens que foram traduzidos da escala de An et al. (2020) para construir e validar uma nova escala, com uma abordagem comportamental e o foco nas ações empreendedoras voltadas para desenvolver novos negócios, e com o nível de análise no indivíduo, principalmente os de pequenos negócios, incluindo MEIs. Além disso, poderão incluir itens relativos à visão de futuro, que foi um princípio não contemplado com a medida de An et al. (2020). A partir disso, novos estudos poderão ser realizados para examinar quantitativamente os antecedentes e os consequentes dos comportamentos *effectuais* e *causais* desses empreendedores (Perry et al., 2012).

Dito isso, a abordagem qualitativa contribuiu para trazer insumos para uma maior compreensão de como as ideias abstratas surgem e são transformadas em um negócio e quais as lógicas de ações (*causais e effectuais*) estão relacionadas nesse processo empreendedor. Assim, foi possível descrever características únicas, heterogêneas, voláteis e cotidianas que definem o processo empreendedor (Van Burg et al., 2022).

Por fim, como contribuição prática, essa tese traz orientações fundamentais para potenciais empreendedores e empreendedores iniciais sobre aspectos relevantes relacionados às suas ações empreendedoras que podem ajudá-los em suas trajetórias, como por exemplo, podem auxiliá-los a realizar ações de planejamento simultaneamente com estratégias que

emergem da combinação dos recursos disponíveis. Desse modo, contribui para que eles aprendam a buscar informações sobre como podem desenvolver seus negócios continuamente por meio de comportamentos colaborativos em redes empreendedoras que permitem fazer avaliações sobre os cursos de ações possíveis, que podem ser realizadas intra e interindividualmente, criando assim um ambiente propício ao fomento de ideias e oportunidades viáveis de negócios.

Além disso, fornece subsídios para elaboração de políticas públicas voltadas para a realidade dos pequenos negócios, incluindo aqueles empreendedores que iniciam seus empreendimentos com recursos limitados e com pouco conhecimento voltado para a atividade empreendedora. Assim como, contribui para que agências de fomento ao empreendedorismo e unidades de educação empreendedora compreendam algumas particularidades relativas aos fatores motivacionais e recursos disponíveis no processo de abertura de um negócio. Isso possibilita a criação de políticas de treinamento e cursos de capacitação empreendedora. Nesse sentido, uma importante contribuição dessa tese versa sobre a importância de um ecossistema empreendedor com atores que busquem a retroalimentação dos pequenos negócios, a partir de parcerias estratégicas que permitem o crescimento dos empreendimentos, mas também um desenvolvimento local importante. Assim, movimenta a dinâmica do mercado, permitindo o compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de ideias e objetivos.

Como limitações, ressalta-se que não é possível fazer generalizações, haja vista este estudo qualitativo foi realizado com empreendedores de pequenos negócios em uma única região (Salvador e região metropolitana), que podem ter características contextuais e situacionais que seriam diferentes, caso realizada em outros contextos. Além disso, teve predominância do setor de serviços, não incluindo o setor industrial e nem o terceiro setor. Outros estudos poderiam utilizar o mesmo modelo em outras regiões e com outros setores para verificar semelhanças e divergências com os resultados encontrados nessa tese.

Outra limitação deste estudo é que a entrevista transversal foi a única técnica de coleta de dados. Sugere-se que futuras pesquisas possam considerar a realização de estudos longitudinais para avaliar como o uso das ações empreendedoras de *causation* e *effectuation* presentes nesse modelo pode variar ao longo do tempo. Além disso, pode incluir técnicas complementares, como por exemplo, grupos focais, análise de documentos, entre outras, visando investigar insumos adicionais que poderiam auxiliar na interpretação dos dados.

Por fim, como sugestões para estudos posteriores, os resultados dessa tese demonstram a importância de investigações sobre questões relacionadas ao empreendedorismo feminino e do empreendedorismo social, que surgiram na narrativa dos participantes, mas não foram aprofundadas por não fazerem parte dos objetivos dessa pesquisa.

## 6 REFERÊNCIAS

- Alsos, G. A., & Clausen, T. H. (2014). The start-up processes of tourism firms: The use of causation and effectuation strategies. *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*, 181–202. <https://doi.org/10.4337/9781782548416.00016>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Mauer, R., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2020). Effectual exchange: from entrepreneurship to the disciplines and beyond. *Small Business Economics*, 54(3), 605–619. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00146-9>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., & Solvoll, S. (2014). Towards a Better Measurement Scale of Causation and Effectuation. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery And Creation: Alternative Theories Of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Annals*, 4(1), 557–583. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495521>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 159–184. <https://doi.org/10.1111/etap.12078>
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., McBride, R., & Wuebker, R. (2017). On Opportunities: Philosophical and Empirical Implications. *Academy of Management Review*, 42(4), 726–730. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2016.0035>
- An, W., Rüling, C. C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 54(3), 843–864. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00155-8>
- Ancona, A., Cinelli, M., Ferraro, G., & Iovanella, A. (2023). Network-based principles of entrepreneurial ecosystems: a case study of a start-up network. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00738-6>
- Andriany, L. M. (2023). *Combining Effectuation and Causation as Decision-Making Approaches Amidst Covid-19: Case of Micro-Business in Indonesia*.
- Anegepe (2023). Empreendedorismo no Brasil 2022 - relatório executivo. In: Fernando Gimenez & Rose Mary Almeida Lopes (Eds.), *Global Entrepreneurship Monitor*.

Disponível em:

<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>

- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, *18*, 105–123.
- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, *40*(4), 630–651.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0455>
- Bărbulescu, O., Tecău, A. S., Munteanu, D., & Constantin, C. P. (2021). Innovation of startups, the key to unlocking post-crisis sustainable growth in Romanian entrepreneurial ecosystem. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(2), 1–16.  
<https://doi.org/10.3390/su13020671>
- Bardin, L. (2011). *Análise do Conteúdo* (70th ed.). São Paulo.
- Baron, R. A. (2007). Behavioral And Cognitive Factors In Entrepreneurship: Entrepreneurs As The Active Element In New Venture Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*, 167–182.
- Barzotto, L. da C. (2019). *A influência dos aspectos afetivos e cognitivos em empreendedores causation e effectuation*. Universidade Nove de Julho, Salvador.
- Barzotto, L. da C., & Nassif, V. M. J. (2019a). As ações dos empreendedores do tipo causation e effectuation como preditoras do comportamento empreendedor. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, *6*(1), 1–17. <https://doi.org/10.5935/2359-5876.20190001>
- Barzotto, L. da C., & Nassif, V. M. J. (2019b). Pequenas notáveis: o causation e o effectuation nas ações empreendedoras das PME'S. *Brazilian Journal of Development*, *5*(8), 11370–11391. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n8-016>
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, *27*(2), 167–184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>
- Brigham, K. H., Castro, J. O. De, & Shepherd, D. A. (2007). A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29–51.

- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, *19*(2), 203–220.  
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00007-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00007-7)
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, *26*(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Cisi, M., Devicienti, F., Manello, A., & Vannoni, D. (2020). The advantages of formalizing networks: new evidence from Italian SMEs. *Small Business Economics*, *54*(4), 1183–1200. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0127-0>
- Clausen, T. H. (2020). Entrepreneurial thinking and action in opportunity development: A conceptual process model. *International Small Business Journal*, *38*(1), 21–40.  
<https://doi.org/10.1177/0266242619872883>
- Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo CNC. (2017). *MPE: Avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017 – 2018. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo*. Recuperado de [www.cnc.org.br](http://www.cnc.org.br)
- Cohen, R. (2023). *Empreendedorismo informal de alimentos no Brasil : uma visão a partir das teorias de effectuation, bricolagem e causation*. Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- Crişan, E. L., Salanţă, I. I., & Crişan, C. S. (2021). The nature of initial entrepreneurial ideas: are entrepreneurial opportunities recognized or created? *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, *14*(1), 52–57.
- Cukier, W., Mccallum, K. E., Egbunonu, P., & Bates, K. I. M. (2021). *The Mother of Invention : Skills for Innovation in the Post-Pandemic World*.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial Opportunities and the Entrepreneurship Nexus: A Re-Conceptualization. *Journal of Business Venturing*.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>
- Davidsson, P. (2016). A “Business Researcher” View on Opportunities for Psychology in Entrepreneurship Research. *Applied Psychology: An International Review*, *65*(3), 628–636. <https://doi.org/10.1111/apps.12071>
- Dempster, G. M. (2020). Why (A theory of) opportunity matters: Refining the Austrian view of entrepreneurial discovery. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, *23*(3–4), 427–

461. <https://doi.org/10.35297/qjae.010076>
- Dimov, D. (2007a). Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 713–731.
- Dimov, D. (2007b). *From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match*.
- Dimov, D. (2010). Nascent entrepreneurs and venture emergence: Opportunity confidence, human capital, and early planning. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1123–1153. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00874.x>
- Dimov, D. (2018). Opportunities, Language, and Time. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 3–45. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0135>
- Donaldson, C., & Mateu, G. (2021). New venture creation: A systematic review of associated literature. *Tec Empresarial*, 15(1), 56–79. <https://doi.org/10.18845/TE.V15I1.5399>
- El Shoubaki, A., Laguir, I., & den Besten, M. (2020). Human capital and SME growth: the mediating role of reasons to start a business. *Small Business Economics*, 54(4), 1107–1121. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0129-y>
- Engel, Y., Kaandorp, M., & Elfring, T. (2017). Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 35–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.10.001>
- Faia, V. da S., Rosa, M. A., & Machado, H. P. V. (2014). Alerta Empreendedor e as Abordagens Causation e Effectuation sobre Empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 196–216.
- Fernández-Bedoya, V. H., Meneses-La-Riva, M. E., Suyo-Vega, J. A., & Gago-Chávez, J. de J. S. (2023). Entrepreneurship Research in Times of COVID-19: Experiences from South America. *Sustainability*, 15(7), 6028. <https://doi.org/10.3390/su15076028>
- Ferreira, A. da S. M. (2017). *Intenção de Carreira Empreendedora de Estudantes Universitários: Revisão de Literatura e Estudos Empíricos* (Universidade Federal da Bahia; Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ferreira, A. da S. M., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2020). Produção Científica Em Empreendedorismo No Brasil: Uma Revisão De Literatura De 2004 a 2020. *Gestão & Planejamento*, 21, 371–393. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.5618>
- Ferreira, A. da S. M., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2021). Antecedents of entrepreneurship in the career trajectories of junior enterprises alumni. *Contextus* –

- Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19, 108–123.  
<https://doi.org/10.19094/contextus.2021.62492>
- Figueiredo, Y. do V. (2021). *Tomada de Decisão nas Lógicas Formulação e Realização, Incerteza e Percepção de Sucesso em Startups: Adaptação de Medida e Teste de Modelo*. Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 05–28.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Flick, U. (2013). *Desenho de Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2017). Entrepreneurial Discovery or Creation? In Search of the Middle Ground. *Academy of Management Review*, 42(4), 733–736.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2016.0046>
- Frese, M. (2021). Action Theory Approach to the Psychology of Entrepreneurial Actions and Entrepreneurial Success. In M. M. Gielnik, M. S. Cardon, & M. Frese (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship: New Perspectives* (pp. 182–209).
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 413–438.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2023). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(10), 137–164.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055646>
- Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2017). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 1–18.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.008>
- Galkina, T., Atkova, I., & Yang, M. (2022). From tensions to synergy: Causation and effectuation in the process of venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(December 2020), 573–601. <https://doi.org/10.1002/sej.1413>
- Galkina, T., & Jack, S. (2022). The synergy of causation and effectuation in the process of entrepreneurial networking: Implications for opportunity development. *International*

- Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(5), 564–591.  
<https://doi.org/10.1177/02662426211045290>
- Gamero, H., & Ostos, J. (2020). Systematic literature review about key factors in the identification of business opportunities. *Retos-Revista De Ciencias De La Administracion Y Economia*, 10(20), 307-327. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.07>
- GEM. (2020). Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship Exploring policy remedies for recovery. In A. Ionescu-Somers & A. Tarnawa (Eds.), *Global Monitor*. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org/reports/covid-impact-report>
- George, N., Parida, V., & Lahti, T. (2016). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 309-350. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-014-0347-y>
- Gimenez, F. A. P., Stefenon, R., & Júnior, E. I. (2022). *Ecossistemas empreendedores: o que são e para que servem?* Curitiba/PR: PUCPRes.
- Gorgievski, M. J., & Stephan, U. (2016). Advancing the Psychology of Entrepreneurship: A Review of the Psychological Literature and an Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 65(3), 437–468. <https://doi.org/10.1111/apps.12073>
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621–639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLoS ONE*, 15(5), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Gupta, V. K., Chiles, T. H., & McMullen, J. S. (2016). A Process Perspective on Evaluating and Conducting Effectual Entrepreneurship Research. *Academy of Management Review*, 540–545. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0433>
- Harms, R., Alfert, C., Cheng, C., & Kraus, S. (2021). Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95(February), 102896. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>

- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Hoang, H., & Yi, A. (2015). Network-based research in entrepreneurship: A decade in review. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 11(1), 1–54. <https://doi.org/10.1561/03000000052>
- Kerr, J., & Coviello, N. (2020). Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.05.001>
- Kerr, J., & Coviello, N. E. (2019). Formation and Constitution of Effectual Networks: A Systematic Review and Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 0, 1–28. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12194>
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85. <https://doi.org/10.4324/9780203465974-5>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., ... Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(April). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Laine, I., & Galkina, T. (2017). The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. *Int Entrep Manag J*, 13, 905–941. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0423-6>
- Lazear, E. P. (2004). Balanced Skills and Entrepreneurship. *American Economic Review*, 94(2), 208–211.
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). A systematic literature review of skills required in the different phases of the entrepreneurial process. *Small Enterprise Research*, 27(1), 39–63. <https://doi.org/10.1080/13215906.2020.1730230>
- McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de

Janeiro: Expressão e Cultura.

- McKelvie, A., Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & Johansson, A. (2020). The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. *Small Business Economics*, *54*(3), 689–720. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00149-6>
- McMullen, J. S., & Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, *50*(8), 1481–1512. <https://doi.org/10.1111/joms.12049>
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, *31*(1), 132–152. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379628>
- Melo, F. L. N. B. de, Silva, R. R. da, & Almeida, T. N. V. de. (2019). Gênero e Empreendedorismo: um estudo comparativo entre as abordagens Causation e Effectuation. *Brazilian Business Review*, *16*(3), 273–296. Retrieved from <http://10.0.61.112/bbr.2019.16.3.5%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=137005598&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Melo, P. T. N. B. de, & Régis, H. P. (2015). Capital Social nos estudos organizacionais brasileiros. In A. V. B. Bastos, E. Loiola, & H. P. Régis (Eds.), *Análise das redes sociais em contextos organizacionais* (pp. 85–117). Salvador: EDUFBA.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: a methods sourcebook*. In *SAGE Publication* (3th ed.).
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Morse, E. a, & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, *27*(2), 93–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001>
- Mocelin, D. G., & Azambuja, L. R. (2017). Empreendedorismo intensivo em conhecimento: Elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. *Sociologias*, *19*(46), 30–75. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004602>
- Moroz, P. W., & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *36*(4), 781–818. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x>
- Mumford, J. Van, & Zettinig, P. (2022). Co-creation in effectuation processes: A stakeholder perspective on commitment reasoning. *Journal of Business Venturing*, *37*(4), 106209.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106209>
- Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., & da Silva, N. S. (2010). Understanding the entrepreneurial process: A dynamic approach. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(2), 213–226. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000200007>
- Neuman, W. L. (2015). *Basics of Social Research: Qualitative & Quantitative Approaches*. In *Pearson* (Vol. 7). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/269107473\\_What\\_is\\_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars\\_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625](https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625)
- Oliveira, J. R. C. de, Silva, W. A. C., Araújo, E. A. T. (2014) Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPEs longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 102-139. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p102-139>
- Oliveira, E. dos S., Amorim, B. P., Ferreira, T. V. de Q., Confessor, K. L. A., & Melo, F. J. C. de. (2022). Análise do processo de criação de empresas com base na abordagem Causation e Effectuation. *Research, Society and Development*, 11(15). <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.37686>
- Omoredede, A., Thorgren, S., & Wincent, J. (2014). Entrepreneurship psychology: a review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 743–768. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0307-6>
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.12.001>
- Pelagio, E. A., & Rocha, L. C. S. (2017). Modelo De Decisão Effectuation: Uma Alternativa Para O Estudo Da Criação De Novos Negócios. *Holos*, 8, 211. <https://doi.org/10.15628/holos.2016.3140>
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 837–861. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>
- Pittz, T. G., White, R., & Zoller, T. (2019). Entrepreneurial ecosystems and social network centrality: the power of regional dealmakers. *Small Business Economics*, 1273–1286.

- <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00228-8>
- Pollack, J. M., Forster, W. R., Johnson, P. D., Coy, A., & Molden, D. C. (2015). Promotion- and Prevention-Focused Networking and Its Consequences for Entrepreneurial Success. *Social Psychological and Personality Science*, 6(1), 3–12.  
<https://doi.org/10.1177/1948550614543030>
- Putney, L. G. (2022). Case Study. In *The SAGE Encyclopedia of Research Design* (pp. 155–159).
- Querejazu Vidovic, C. V. (2019). Theoretical Approach to the Causes of Entrepreneurship. *Economía Teoría y Práctica*, 28(52), 69–98.  
<https://doi.org/10.24275/ETYP/AM/NE/522020/Querejazu>
- Ramoglou, S., & Tsang, E. W. K. (2016). A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. *Academy of Management Review*, 41, 410–434.
- Ramoglou, S., & Tsang, E. W. K. (2017). In Defense of Common Sense in Entrepreneurship Theory: Beyond Philosophical Extremities and Linguistic Abuses. *Academy of Management Review*, 42(4), 736–744.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2017.0169>
- Randerson, K., DeGeorge, J. M., & Fayolle, A. (2016). Entrepreneurial opportunities: How do cognitive styles and logics of action fit in? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(1), 19–39. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.073353>
- Reymen, I., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Burg, E. Van. (2015). Understanding dynamics of strategic decision-making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379.
- Rocha, R. O., Silva, J. B. da, Teixeira, R. M., & Montenegro, L. M. (2019). A Abordagem Effectuation em Empreendedorismo Social. *Desenvolvimento Em Questão*, 17(46), 88–111. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.46.88-111>
- Rosa, C., Vasconcellos, S., & Falaster, C. (2021). As cores do empreendedorismo no Brasil: efeitos da etnia sobre a renda, sob uma perspectiva comportamental. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1–14.  
<https://doi.org/10.14211/regepe.e1933>
- Sarasvathy, S. D. (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/10.5465/AMR.2001.4378020>

- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Sarasvathy, S. D. (2010). *O método empreendedor: como os empreendedores peritos criam novos mercados*. Retrieved from [https://www.effectuation.org/sites/default/files/private/teaching-instrument/the\\_entrepreneurial\\_method\\_-\\_technical\\_note\\_pt.pdf%0A%0A](https://www.effectuation.org/sites/default/files/private/teaching-instrument/the_entrepreneurial_method_-_technical_note_pt.pdf%0A%0A)
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385–406. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>
- Sebrae. (2023). Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país. <https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/>
- Sebrae. (2022). Sebrae 50 anos.: 50 anos conectando o Brasil e os pequenos negócios. <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Sebrae%2050+50/Not%c3%adcias/PRES%20SKIT%2050%20ANOS.pdf>
- Sebrae. (2019). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.
- Shane, S. (2012). Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10–20. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0078>
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field Definition of Entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. Retrieved from [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-540-48543-8\\_8.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-540-48543-8_8.pdf)
- Shepherd, D. A., Souitaris, V., & Gruber, M. (2021). Creating New Ventures: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 47(1), 11–42. <https://doi.org/10.1177/0149206319900537>
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11–46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>

- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of "Opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, *36*(1), 40-65. <https://doi.org/10.1177/0149206309342746>
- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31–57. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00311.x>
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. M. A. R. (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *42*(4), 571–604. <https://doi.org/10.1111/etap.12266>
- Soares, I. S. D. (2018). *A inserção de negócios de impacto social em redes interorganizacionais e a adoção de práticas de gestão agency-community* (Universidade Federal da Bahia). Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, *56*(2), 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Steyaert, C. (2007). “Entrepreneurship” as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and Regional Development*, *19*(6), 453–477. <https://doi.org/10.1080/08985620701671759>
- Suddaby, R., Bruton, G. D., & Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. *Journal of Business Venturing*, *30*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.09.003>
- Teasdale, R.M. (2022). Multiple case study. In Frey, B. B. (Ed). *The SAGE Encyclopedia of Research Design* (2nd ed.). California, USA: SAGE Publications (pp. 966-968).
- Torlig, E. G. da S., Junior, P. C. R., Fujihara, R. K., Montezano, L., & Demo, G. (2022). Proposta de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali-Quali). *Administração: Ensino e Pesquisa*, *23*, 5–31. <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2022>
- Tuazon, G., Bellavitis, C., & Filatotchev, I. (2018). Nascent Entrepreneurship Research: Theoretical Challenges and Opportunities. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3112511>
- Tuomisalo, T. (2019) Emergence of an entrepreneurial opportunity: A case within a Finnish

- telecommunication international new venture. *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 334-354. *Journal of International Entrepreneurship*
- Vale, G. M. V. (2014). Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(6), 874–891.  
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>
- Van Burg, E., Cornelissen, J., Stam, W., & Jack, S. (2022). Advancing Qualitative Entrepreneurship Research: Leveraging Methodological Plurality for Achieving Scholarly Impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 3–20.  
<https://doi.org/10.1177/1042258720943051>
- Veiga, H. M. da S., Cortez, P. A., Miranda, B. de M., & Castro Júnior, A. F. de. (2020). Intenção Empreendedora : Análise do poder preditivo do Perfil Empreendedor e dos Valores Relativos Ao Trabalho. *Interação Em Psicologia*, 24(2), 164–177.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward With Entrepreneurship As a Science of the Artificial. *Academy of Management Review*, 37(1), 21–33. <https://doi.org/10.5465/armr.2011.0079>
- Villani, E., Linder, C., & Grimaldi, R. (2018). Effectuation and causation in science-based new venture creation: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 83(March 2017), 173–185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.041>
- Vissa, B. (2012). Agency in action: Entrepreneurs' networking style and initiation of economic exchange. *Organization Science*, 23(2), 492–510.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0567>
- Wood, M. S., & McKinley, W. (2018). The entrepreneurial opportunity construct: dislodge or leverage? *Academy of Management Perspectives*, 34(3).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amp.2017.0162>
- Wu, R. (2023). COVID-19's impacts on business activities and female workers: Empirical evidence from global developing economies. *Journal of International Development*, 35(1), 163–197. <https://doi.org/10.1002/jid.3681>
- Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143>
- Zheng, C., Ahsan, M., & DeNoble, A. F. (2020). Entrepreneurial Networking During Early Stages of Opportunity Exploitation: Agency of Novice and Experienced New Venture

Leaders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(4), 671–699.

<https://doi.org/10.1177/1042258719844715>

Zotti, E. D., & Derrosso, G. (2017). Empreendedorismo e effectuation: um estudo sobre os empreendedores de sucesso no setor do comércio de Foz do Iguaçu. *Revista Gestão Em Análise*, 6(1/2), 241–258. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p241-258.2017>

Zuccari, P. (2019). *Perfil de gestores de micro e pequenas corretoras de seguros sob a ótica da competência em informação: uma contribuição teórico-aplicada*. Universidade Estadual Paulista.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Formulário de avaliação do roteiro para juízes

### ▪Dados da Pesquisa

**Nome e contato do pesquisador:** Graceane Coelho de Souza ([grace.souza@gmail.com](mailto:grace.souza@gmail.com))

### **Objetivos da pesquisa:**

- Geral: Analisar o processo empreendedor de fundadores de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) com base no uso das abordagens causais e *effectuais* para identificar oportunidades, criar um negócio e participar de redes empreendedoras, considerando as características do empreendedor, do empreendimento e do envolvimento em parcerias estratégicas.

- Específicos:

1. Comparar o uso das lógicas de tomada de decisão causais e *effectuais*<sup>6</sup> na criação do negócio por pequenos empreendedores na identificação de oportunidades empreendedoras, considerando as características do empreendedor (recursos disponíveis).

2. Analisar as ações empreendedoras na abordagem causal e *effectual* por pequenos empreendedores na criação do negócio, considerando as ações realizadas em possíveis mudanças ocorridas no ambiente durante o processo e a visão de futuro do negócio.

3. Analisar o envolvimento em redes empreendedoras instrumentais (causais) e experimentais (*effectuais*) de pequenos empreendedores, considerando a formação de parcerias estratégicas e os aspectos do conteúdo transacionado (tipo de informação e frequência).

4. Comparar o uso de diferentes mecanismos de interação entre as ações empreendedoras causais e *effectuais* por pequenos empreendedores em diferentes fases do negócio (nascente e estabelecido) na identificação de oportunidades, considerando as características do empreendedor (recursos disponíveis) e a participação nas redes instrumentais e experimentais.

**Público-alvo para a aplicação do instrumento de pesquisa:** o fundador/proprietário e gestor de um dos três tipos de empreendimento enquadrados como MPEs: Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP).

---

<sup>6</sup> Neste trabalho, optou-se por utilizar a grafia original das denominações *Causation* e *Effectuation* (realização, em tradução livre), assim como de suas variações (ex.: *effectual* / *effectuais*)

### Informações da pesquisa, conceitos relevantes:

Estrutura teórica e conceitual		Definição
Desenvolvimento de Oportunidade empreendedora	Recursos disponíveis	O empreendedor começa o seu negócio a partir de quem ele é (traços, gostos e habilidades), o que sabe (educação, treinamento, especialização e experiência) e quem conhece (redes sociais e profissionais pré-existentes) (Sarasvathy, 2008).
	Analogia do Jantar	São utilizadas aqui duas analogias entre a elaboração de um jantar e a tomada de decisão na criação de um negócio, visando capturar as diferenças entre as abordagens causais e <i>effectuais</i> : Possibilidade 1: a partir de uma receita (causal); Possibilidade 2: a partir dos ingredientes no armário/geladeira ( <i>effectual</i> ) (Alsos et al., 2014; Sarasvathy, 2008; Figueiredo, 2020);
Criação do negócio	Ação empreendedora a partir da abordagem causal e/ou <i>effectual</i>	Na abordagem causal, o empreendedor toma um efeito particular como dado e foca na seleção entre meios para criação desse efeito. Na abordagem <i>effectual</i> , o empreendedor toma um conjunto de meios como dado e foca na seleção entre efeitos possíveis que podem ser criados a partir desses meios (Chandler et al, 2011; Fisher, 2012). Os itens foram tirados da escala de <i>Causation e Effectuation</i> de An et al. (2020)
	Mudanças (tecnológica, política, social, demográfica)	Uma oportunidade empreendedora pode ser influenciada pelas mudanças que ocorrem no ambiente (Baron & Shane, 2015).
	Visão de futuro	É um dos princípios que diferencia as abordagens causais e <i>effectuais</i> . Na primeira, o empreendedor busca se planejar, para mediante a previsão do futuro, buscar controlá-lo. Na segunda, o empreendedor acredita que o futuro é incerto, mas pode ser controlado (Chandler et al, 2011; Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001).
Rede empreendedora	Objetivos da rede	As redes empreendedoras podem ser instrumentais (causais) quando o empreendedor se envolve a partir de objetivos pré-determinados. Podem ser experimentais ( <i>effectuais</i> ) quando os objetivos não são especificados e são amadurecidos a partir da interação dos atores. Mas também podem ser híbridas, quando ambos objetivos vão interagindo (Galkina & Jack, 2022)
	Parcerias estratégicas	Quando os empreendedores, a partir de sua rede, encontra oportunidades de negócio com outros empreendedores (Galkina & Jack, 2022).
	Conteúdo transacionado	São os tipos de conteúdo trocados entre empreendedores (Soares, 2018). São elementos, materiais e não-materiais, trocados entre dois atores em uma situação ou relação particular (Melo & Régis, 2015).

	Atributos	Diretriz	1 (Nenhum)	2 (Baixo)	3 (Médio)	4 (Alto)	5 (Total)
DIMENSÃO DO CONTEÚDO	<b>Alinhamento com os objetivos</b> (Consistência com o problema da pesquisa e os objetivos indicados)	O item está alinhado com o(s) objetivo(s)?	O item não apresenta nenhum grau de alinhamento com o objetivo da pesquisa.	O item apresenta baixo grau de alinhamento com o objetivo da pesquisa.	O item apresenta um grau médio de alinhamento com o objetivo da pesquisa.	O item apresenta um alto grau de alinhamento com o objetivo da pesquisa.	O item apresenta um alinhamento total com o objetivo da pesquisa.
	<b>Aderência aos construtos</b> (Consistência com paradigmas analíticos e construtos)	O item é aderente ao(s) construto(s) investigado(s)?	O item não apresenta nenhum grau de adesão ao construto investigado.	O item apresenta baixo grau de adesão ao construto investigado.	O item apresenta um grau médio de adesão ao construto investigado.	O item apresenta alto grau de adesão ao construto investigado.	O item apresenta total adesão ao construto investigado.
DIMENSÃO SEMÂNTICA	<b>Clareza da linguagem</b> (Considerar o público-alvo; usar frases curtas e simples; avaliação de uma única ação observável, explícita e clara; evitar expressões ambíguas, excessivamente técnicas ou negativas)	O item está claro?	O conteúdo do item não apresenta nenhum grau de clareza.	O conteúdo do item apresenta um baixo grau de clareza.	O conteúdo do item apresenta um grau médio de clareza.	O conteúdo do item apresenta um alto grau de clareza.	O item é totalmente claro em todo o seu conteúdo.
	<b>Expectativa qualitativa</b> (Interpretação encorajadora e discussão de resultados)	O item é capaz de extrair uma resposta qualitativa?	O item não indica nenhum grau de expectativa de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.	O item indica um baixo grau de expectativa de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.	O item indica um grau médio de expectativa de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.	O item indica um alto grau de expectativa de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.	O item indica uma expectativa total de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.

**Fonte:** Torlig, E. G. da S., Junior, P. C. R., Fujihara, R. K., Montezano, L., & Demo, G. (2022). Proposta de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Validação). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23, 5–31. <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2022>

**Grau de aderência ao atributo avaliado:**

1 – Nenhum	2 – Baixo	3 – Médio	4 – Alto	5 - Total
------------	-----------	-----------	----------	-----------

Avalie as perguntas abaixo, escrevendo o número correspondente ao grau de aderência listado acima (baseado no quadro da página 3):

DESENVOLVIMENTO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA	ATRIBUTOS				
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa	Grau de aderência aos construtos	Grau de clareza da linguagem	Grau de expectativa qualitativa da resposta	Observações
<b>Pergunta Principal 1: Conte-me detalhadamente, como surgiu a ideia do negócio?</b>					
<p><b>Perguntas Secundárias:</b></p> <p>Apresentarei alguns fatores que podem ter sido determinantes para sua tomada de decisão de iniciar um negócio, classifique-os por ordem de importância, descrevendo cada um deles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem eu era? – Quais suas características pessoais, gostos, habilidades foram determinantes para ter essa ideia.</li> <li>- O que eu sabia? - Quais as suas experiências de trabalho anteriores, incluindo formação, cursos, treinamentos?</li> <li>- Quem eu conhecia? - Alguém contribuiu para o desenvolvimento da ideia? Quem? Como?</li> </ul>					

**Sugestões de Novos Itens:****Comentários, críticas e sugestões:**

**Grau de aderência ao atributo avaliado:**

1 – Nenhum	2 – Baixo	3 – Médio	4 – Alto	5 - Total
------------	-----------	-----------	----------	-----------

Avalie as perguntas abaixo, escrevendo o número correspondente ao grau de aderência listado acima (baseado no quadro da página 3):

DESENVOLVIMENTO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA	ATRIBUTOS				
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa	Grau de aderência aos construtos	Grau de clareza da linguagem	Grau de expectativa qualitativa da resposta	Observações
<p><b>Pergunta Principal 2: Nesse momento, apresentarei duas analogias entre a elaboração de um jantar e a criação de um negócio. Avalie cada uma delas, indicando quanto ela representa sua forma de pensar sobre abrir um negócio, pensando em um contínuo entre “representa totalmente” e “não representa nada”.</b></p> <p>Imagine que ficou responsável por elaborar um jantar. A seguir, são apresentadas duas possibilidades de fazê-lo.</p> <p><u>Possibilidade 1</u> – Uma forma de preparar um jantar é procurar uma receita para o que se deseja cozinhar. O próximo passo é comprar os ingredientes da receita, e, finalmente, cozinhar conforme a receita. O quanto você agiria da mesma maneira ao criar seu negócio? Por quê?</p> <p><u>Possibilidade 2</u> – Outra forma de preparar um jantar é usar os ingredientes que estão na sua geladeira/armário para cozinhar. O quanto você agiria da mesma maneira ao criar seu negócio? Por quê?</p>					
<p><b>Perguntas Secundárias:</b></p> <p>Pensando nessas duas analogias, considere que os ingredientes são os recursos que você tinha ou precisou buscar para criar o seu negócio. Quais foram os recursos imprescindíveis? Você já os tinha ou precisou buscá-los?</p>					

**Sugestões de Novos Itens:****Comentários, críticas e sugestões:**

**Grau de aderência ao atributo avaliado:**

1 – Nenhum	2 – Baixo	3 – Médio	4 – Alto	5 - Total
------------	-----------	-----------	----------	-----------

Avalie as perguntas abaixo, escrevendo o número correspondente ao grau de aderência listado acima (baseado no quadro da página 3):

CRIAÇÃO DO NEGÓCIO	ATRIBUTOS				
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa	Grau de aderência aos construtos	Grau de clareza da linguagem	Grau de expectativa qualitativa da resposta	Observações
<p><b>Pergunta Principal 3. A seguir, apresento 38 ações que se referem à criação de um negócio. Escolha entre elas quais foram realizadas por você ao criar o seu negócio (mínimo de 10) e as classifique em ordem de importância.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. As atividades da empresa foram especificadas com base em determinados meios/recursos.</li><li>2. As metas foram definidas vagamente no início.</li><li>3. Os meios/recursos existentes foram o ponto de partida.</li><li>4. A especificação foi predominantemente baseada em recursos existentes.</li><li>5. Os meios existentes tiveram impacto significativo no enquadramento da atividade.</li><li>6. As atividades da empresa foram especificadas com base em determinados objetivos.</li><li>7. As metas foram claramente definidas no início.</li><li>8. Os meios/recursos necessários foram determinados com base em determinados objetivos.</li><li>9. A especificação baseou-se predominantemente em determinados objetivos.</li><li>10. As metas determinadas impactaram significativamente no quadro da atividade.</li><li>11. Considerações sobre perdas potenciais foram decisivas para a escolha da opção.</li><li>12. Os orçamentos foram aprovados com base em considerações sobre perdas aceitáveis.</li><li>13. A escolha da opção baseou-se principalmente na minimização de riscos e custos.</li><li>14. As decisões sobre investimentos foram baseadas principalmente em riscos potenciais de perdas.</li><li>15. Considerações sobre retornos potenciais foram decisivas para a escolha da opção.</li><li>16. Os orçamentos foram aprovados com base em cálculos de retornos esperados (por exemplo, ROI).</li><li>17. A seleção das opções baseou-se principalmente em análises de retornos futuros.</li><li>18. Consideramos principalmente as probabilidades potenciais da atividade.</li><li>19. Tentamos reduzir os riscos por meio de parcerias e acordos internos ou externos.</li></ol>					

(continuação criação do negócio, pergunta principal 3)	ATRIBUTOS				
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa	Grau de aderência aos construtos	Grau de clareza da linguagem	Grau de expectativa qualitativa da resposta	Observações
<p>20. Decidimos em conjunto com os nossos parceiros/stakeholders com base nas nossas competências</p> <p>21. Nosso foco estava mais na redução de riscos por meio da abordagem de potenciais parceiros e clientes.</p> <p>22. Para reduzir riscos, iniciamos parcerias e recebemos pré-compromissos.</p> <p>23. Procuramos identificar os riscos da atividade por meio de análises criteriosas de mercado e concorrentes.</p> <p>24. Analisamos o mercado e as tendências externas para melhor avaliar os desenvolvimentos futuros.</p> <p>25. Tomamos nossas decisões com base em análises sistemáticas de mercado.</p> <p>26. Para identificar riscos, focamos em análises e previsões de mercado.</p> <p>27. Sempre tentamos integrar resultados e descobertas surpreendentes durante o processo – mesmo que isso não estivesse necessariamente alinhado com a meta original.</p> <p>28. Nosso processo foi flexível o suficiente para ser ajustado a novas descobertas.</p> <p>29. Novas descobertas influenciaram a meta.</p> <p>30. O planejamento foi realizado em pequenas etapas durante a implementação da atividade.</p> <p>31. Apesar dos possíveis atrasos na execução, fomos flexíveis e aproveitamos as oportunidades à medida que surgiam.</p> <p>32. Possíveis contratempos ou ameaças externas foram utilizados da forma mais vantajosa possível.</p> <p>33. Só integramos resultados e descobertas surpreendentes quando o alvo original estava em risco.</p> <p>34. Nossos processos focaram em atingir a meta sem atrasos.</p> <p>35. Novas descobertas não influenciaram a meta.</p> <p>36. O planejamento foi feito basicamente no início.</p> <p>37. Em primeiro lugar, cuidamos de atingir sem atrasos nossas metas inicialmente definidas.</p> <p>38. Com o uso de análises antecipadas de mercado, tentamos evitar contratempos ou ameaças externas.</p>					

**Sugestões de Novos Itens:**

**Grau de aderência ao atributo avaliado:**

1 – Nenhum	2 – Baixo	3 – Médio	4 – Alto	5 - Total
------------	-----------	-----------	----------	-----------

Avalie as perguntas abaixo, escrevendo o número correspondente ao grau de aderência listado acima (baseado no quadro da página 3):

CRIAÇÃO DO NEGÓCIO	ATRIBUTOS				
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa	Grau de aderência aos construtos	Grau de clareza da linguagem	Grau de expectativa qualitativa da resposta	Observações
<b>Perguntas Secundárias</b> Por que esses dez comportamentos foram classificados como sendo mais importantes para a criação do seu negócio? Existe uma lógica cronológica entre eles? Qual?					
Dentre as ações que não foram escolhidas, escolha cinco e explique por que esses comportamentos não foram realizados para a criação do seu negócio?					
Alguma ação realizada por você na criação do seu negócio que não foi contemplada nessa lista? Se sim, qual?					
<b>Pergunta Principal 4. Ocorreu alguma mudança no ambiente (como por exemplo: mudança tecnológica, política, social, demográfica) que tenha afetado o seu negócio?</b>					
<b>Perguntas Secundárias</b> Se sim, você considera que essa mudança foi positiva ou negativa? Por quê?					
Dentre as ações apresentadas na questão anterior, escolha e classifique as que foram necessárias para lidar com essa mudança (escolha entre 5 e 10 delas).					
<b>Pergunta Principal 5. Qual das afirmativas abaixo se assemelha melhor com a sua percepção do futuro do seu negócio? Por quê?</b> A) Na medida em que podemos <b>prever</b> o futuro, podemos <b>controlá-lo</b> . B) Na medida em que podemos <b>controlar</b> o futuro, não precisamos <b>prevê-lo</b> .					
<b>Perguntas Secundárias</b> Quais ações você acredita que serão necessárias para lidar com esse futuro?					

**Sugestões de Novos Itens:****Comentários, críticas e sugestões:**

**Grau de aderência ao atributo avaliado:**

1 – Nenhum	2 – Baixo	3 – Médio	4 – Alto	5 - Total
------------	-----------	-----------	----------	-----------

Avalie as perguntas abaixo, escrevendo o número correspondente ao grau de aderência listado acima (baseado no quadro da página 3):

<b>REDE EMPREENDEDORA</b>	<b>ATRIBUTOS</b>				
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa	Grau de aderência aos construtos	Grau de clareza da linguagem	Grau de expectativa qualitativa da resposta	Observações
<b>Pergunta Principal 6. Para você o que são redes empreendedoras? Qual a importância delas para lidar com o desenvolvimento/crescimento do seu negócio?</b>					
<b>Perguntas secundárias:</b> Você já participou de alguma associação ou reunião de empreendedores? Com que objetivo?					
Formalizou alguma parceria estratégica até o momento? Quantas? Quais os objetivos dessas parcerias?					
Qual tipo de informação/conteúdo é trocado nessa rede empreendedora? Qual a frequência dessa troca em uma semana?					

**Sugestões de Novos Itens:****Comentários, críticas e sugestões:**

APÊNDICE B – Análise das respostas e visão geral dos resultados de validação por juízes

DESENVOLVIMENTO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA	ATRIBUTOS												Observações dos Juízes (J1, J2, J3)
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa			Grau de aderência aos construtos			Grau de clareza da linguagem			Grau de expectativa qualitativa da resposta			
	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	
<b>Pergunta Principal 1:</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>4,67</b>			<b>APROVADA</b>
<b>Perguntas Secundárias 1(a)</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>4,67</b>			<b>APROVADA</b>
<b>Pergunta Principal 2:</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>J2:</b> Eu colocaria “comparações” ao invés de “analogias”, para o público pesquisado. <b>J3:</b> Na pergunta anterior vc pede para ele relatar como surgiu a ideia. Aqui vc trabalha no campo hipotético/ idealizado
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>APROVADA</b>
<b>Perguntas Secundárias 2(a)</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	<b>J1:</b> Preparar um jantar não é apenas cozinhar, mas fazer o convite, preparar o espaço... pode ser outra pergunta, ou provocação, para o pensamento empreendedor.
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>4,67</b>			<b>APROVADA</b>

CRIAÇÃO DO NEGÓCIO	ATRIBUTOS												Observações dos Juízes (J1, J2, J3)
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa			Grau de aderência aos construtos			Grau de clareza da linguagem			Grau de expectativa qualitativa da resposta			
	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	
<b>Pergunta Principal 3:</b>	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	<p><b>J1:</b> A quantidade de itens a serem analisados é bem extensa. Pode causar uma exaustão no entrevistado.</p> <p><b>J2:</b> Itens 4 e 9 – melhorar a clareza quanto ao nome “especificação”. Itens 5, 10, 11, 13, 15, 17, 18, 23 e 30 - Quando mencionar “opção”, acho que pode substituir por “negócio”. Quando mencionar “atividade”, pode clarificar, colocando “atividade empreendedora”. Item 21. Acho que pode substituir “abordagem” por “experiência”. Item 33. Seria a meta original?.</p> <p><b>J3:</b> Bem objetiva. A análise e apresentação pode ser por uma matriz de dispersão. Sugiro entregar cartões para que ele escolha. Porque a lista pode fazer com que priorize as primeiras. E acho que talvez os pares dicotômicos pudessem estar em cores diferentes. Acho mesmo que criar categorias por cores pode ajudar na resposta. São muitos itens.</p>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,67</b>			<b>4,67</b>			<b>4</b>			<b>3,67</b>			<b>APROVADA / MODIFICAÇÕES E EXCLUSÕES DE ITENS</b>
<b>Perguntas Secundárias 3(a)</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>APROVADA</b>

Pergunta Secundárias 3(b)	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	J2: Minha dúvida é se ele não escolheu pela ordem de importância ou por não ter realizado a ação
MÉDIA	4,67			4,67			4,67			4,67			APROVADA
Perguntas Secundárias 3(c)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
MÉDIA	5			5			5			5			APROVADA
Pergunta Principal 4:	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	J1: Não ficou claro se precisa citar qual foi a mudança. A resposta será sim ou não.
MÉDIA	5			5			5			5			APROVADA
Perguntas Secundárias 4(a)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
MÉDIA	5			5			5			5			APROVADA
Pergunta Secundárias 4(b)	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	J1: Voltar aos 38 pontos? J2: Questão anterior (sobre a criação do negócio)
MÉDIA	4,67			4,67			4,67			4,33			APROVADA
Pergunta Principal 5:	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	J1: Excelente pergunta. J3: Está legal. Mas temo que tenha dificuldade em responder. Um pre-teste pode ajudar a saber. Uma dúvida: e se ele não achar nenhuma das duas coisas?
MÉDIA	5			5			4,33			4,33			APROVADA
Perguntas Secundárias 5(a)	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	J3: “Ações” não está aberto demais?
MÉDIA	5			5			4,67			4,67			APROVADA

REDE EMPREENDEDORA	ATRIBUTOS												Observações dos Juízes (J1, J2, J3)
	Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa			Grau de aderência aos construtos			Grau de clareza da linguagem			Grau de expectativa qualitativa da resposta			
	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	
<b>Pergunta Principal 6:</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>APROVADA</b>
<b>Perguntas Secundárias 6(a)</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>J1:</b> Seria interessante para a pesquisa mapear quais associações? Inserir a pergunta qual? <b>J3:</b> Se não participou, Por que?
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>APROVADA</b>
<b>Pergunta Secundárias 6(b)</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>5</b>			<b>APROVADA</b>
<b>Perguntas Secundárias 6(c)</b>	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	<b>J1:</b> Qual frequência da troca em uma semana achei difícil de mensurar.
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>			<b>5</b>			<b>4,67</b>			<b>4,67</b>			<b>APROVADA</b>

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezando participante,

Como já foi explicitado no primeiro contato via *Whatsapp*, a entrevista que iremos começar agora faz parte da coleta de dados da minha pesquisa de doutorado. A entrevista terá inicialmente algumas perguntas de caracterização pessoal e do negócio. Lembro que não será solicitado nenhum dado financeiro da empresa. No segundo momento, as perguntas consistem em uma narrativa sobre o seu processo empreendedor, como você chegou até o seu negócio atual.

Peço o seu consentimento para que essa entrevista seja gravada para a posterior transcrição e análise dos dados.

▪ Possíveis desconfortos e riscos: Você não é obrigatório responder a nenhuma das perguntas. Caso sinta algum desconforto ao abordar quaisquer um dos temas aqui apresentados, poderá interromper a entrevista a qualquer momento. Caso deseje, a gravação também poderá ser apagada.

▪ Benefícios esperados: O estudo permitirá o conhecimento de diversas jornadas empreendedoras, com as possibilidades e dificuldades inerentes ao processo empreendedor, que poderão ser utilizados no futuro para pensar políticas públicas mais adequadas para realidades de micro e pequenos empreendedores na cidade de Salvador e região metropolitana.

▪ Responsáveis:

- Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia - PPGPSI
- Orientadora: Professora Dra Janice Janissek
- Doutoranda: Graceane Coelho de Souza
- E-mail: [grace.souza@gmail.com](mailto:grace.souza@gmail.com)

Qualquer dúvida ou mais esclarecimentos procurar a doutoranda.

## PARTE I

### Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:
2. Idade:
3. Tem alguma graduação? Em qual área? Em que ano concluiu?
4. Tem alguma especialização? Em qual área? Em que ano concluiu?
5. Fez algum curso/formação direcionado(a) para o empreendedorismo? Qual? Em que ano concluiu?
6. Você tinha algum vínculo empregatício quando decidiu empreender?  
Se sim, qual tipo de vínculo tinha? Há quanto tempo?
7. Hoje, além de ser empreendedor, você mantém algum vínculo empregatício?
8. Alguém na família também é empreendedor? Quem?

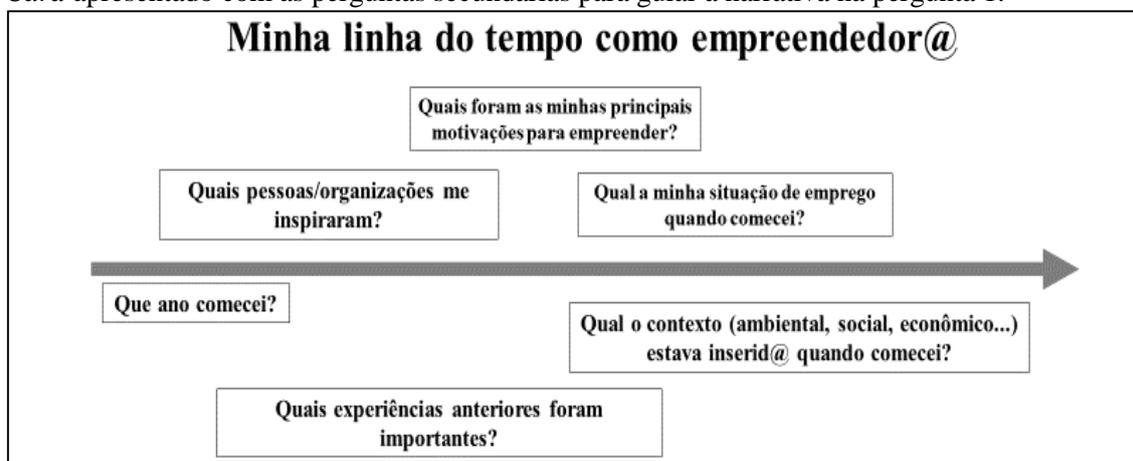
### Caracterização do Negócio

1. É o seu primeiro negócio?  
Caso tenha dito não, quantos negócios teve anteriormente? Em que setor de atuação? O que fez encerrar o negócio?
2. Atualmente, quantos negócios você possui?
3. O seu negócio atual foi registrado formalmente?  
Se sim, há quanto tempo?  
Se sim, qual tipo de registro?
4. Já recebeu por esse negócio alguma forma de remuneração?  
Se sim, há quantos meses?
5. Número funcionários:
6. Em que mercado seu negócio atua:
7. É um negócio familiar?
8. Você é o principal (ou um dos principais) tomador de decisão no seu negócio?
9. Tem ou já teve algum sócio?

## PARTE II

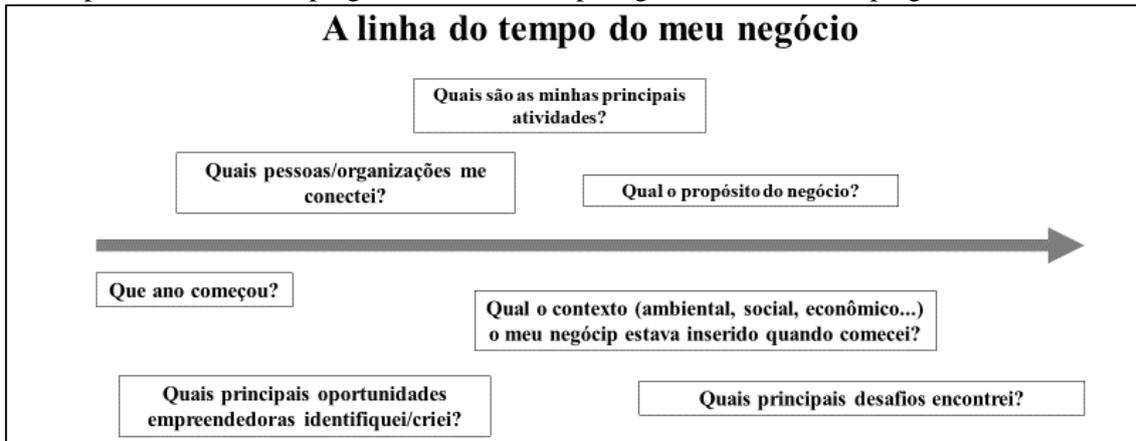
### Pergunta Principal 1. Fale-me um pouco sobre você, como começou a sua história como empreendedor(a)?

Card apresentado com as perguntas secundárias para guiar a narrativa na pergunta 1.



**Pergunta Principal 2. Agora conte-me detalhadamente sobre o seu negócio, como surgiu a ideia do negócio?**

Card apresentado com as perguntas secundárias para guiar a narrativa na pergunta 2.



**Pergunta Principal 3. Apresentarei alguns fatores que podem ter sido determinantes para sua tomada de decisão de se tornar empreendedor@. Classifique-os por ordem de importância e me explique por quê.**

Card apresentado.

- Quem eu era? – Quais suas características pessoais, gostos, habilidades foram determinantes para ter essa ideia.
- O que eu sabia? - Quais as suas experiências de trabalho anteriores, incluindo formação, cursos, treinamentos?
- Quem eu conhecia? - Alguém contribuiu para o desenvolvimento da ideia? Quem? Como?

**Pergunta Principal 3. Nesse momento, apresentarei duas analogias sobre a criação de um negócio. Qual delas representa melhor a forma que você agiu ao criar seu negócio? Por quê?**

Card apresentado.

Imagine que ficou responsável por elaborar um jantar. A seguir, são apresentadas duas possibilidades de fazê-lo.

Possibilidade 1 – Uma forma de preparar um jantar é procurar uma receita para o que se deseja cozinhar. O próximo passo é comprar os ingredientes da receita, e, finalmente, cozinhar conforme a receita.

Possibilidade 2 – Outra forma de preparar um jantar é usar os ingredientes que estão na sua geladeira/armário para cozinhar.

**Pergunta complementar:**

Pensando nessas duas analogias, considere que os ingredientes são os recursos que você considerou necessários para começar o negócio. Quais são eles? Você já os tinha ou precisou buscá-los? Como?

**Pergunta Principal 5. A seguir, apresento 36 ações que se referem à criação de um negócio. Leia cada uma delas e sinalize com um “S” as que foram realizadas por você ao criar o seu negócio e com um “N” as que não foram realizadas.**

Card apresentado.

<input type="checkbox"/>	As atividades do negócio foram especificadas com base em determinados objetivos.	<input type="checkbox"/>	As atividades do negócio foram especificadas com base nos meios/recursos disponíveis.
<input type="checkbox"/>	Os objetivos foram claramente definidos no início.	<input type="checkbox"/>	Os objetivos foram definidos apenas parcialmente no início.
<input type="checkbox"/>	Os recursos necessários foram determinados com base em determinados objetivos.	<input type="checkbox"/>	Os meios/recursos disponíveis foram o ponto de partida.
<input type="checkbox"/>	Os objetivos determinados impactaram significativamente na estrutura de atividades do negócio.	<input type="checkbox"/>	Os recursos disponíveis impactaram significativamente na estrutura de atividades do negócio.
<input type="checkbox"/>	Considerações sobre retornos potenciais foram decisivas para a escolha do negócio.	<input type="checkbox"/>	Considerações sobre perdas potenciais foram decisivas para a escolha do negócio.
<input type="checkbox"/>	Os orçamentos foram aprovados com base em cálculos de retornos esperados (por exemplo, ROI – Retorno sobre Investimento).	<input type="checkbox"/>	Os orçamentos foram aprovados com base em considerações sobre perdas que considerei como aceitáveis.
<input type="checkbox"/>	A escolha do negócio baseou-se principalmente em análises de retornos futuros.	<input type="checkbox"/>	A escolha do negócio baseou-se principalmente na minimização de riscos e custos.
<input type="checkbox"/>	Considerei principalmente as probabilidades potenciais na escolha do negócio.	<input type="checkbox"/>	As decisões sobre investimentos foram baseadas principalmente em riscos potenciais de perdas.
<input type="checkbox"/>	Procurei identificar os riscos do negócio por meio de análises criteriosas de mercado e concorrentes.	<input type="checkbox"/>	Tentei reduzir os riscos do negócio por meio de parcerias e acordos internos ou externos.
<input type="checkbox"/>	Analisei o mercado e as tendências externas para melhor avaliar os desenvolvimentos futuros.	<input type="checkbox"/>	Decidi em conjunto com parceiros e stakeholders com base nas minhas competências.
<input type="checkbox"/>	Tomei decisões com base em análises sistemáticas de mercado.	<input type="checkbox"/>	O foco estava mais na redução de riscos por meio da abordagem de potenciais parceiros e clientes.
<input type="checkbox"/>	Foquei em análises e previsões de mercado com o objetivo de identificar riscos.	<input type="checkbox"/>	Foquei em buscar parcerias e formalizar pré-compromissos com o objetivo de reduzir riscos.
<input type="checkbox"/>	Só integrei resultados e descobertas inesperadas quando o objetivo original estava em risco.	<input type="checkbox"/>	Sempre tentei integrar resultados e descobertas inesperadas durante o processo – mesmo que isso não estivesse necessariamente alinhado com o objetivo original.
<input type="checkbox"/>	Os processos focaram em atingir os objetivos sem atrasos.	<input type="checkbox"/>	Os processos foram flexíveis o suficiente para serem ajustados a novas descobertas.
<input type="checkbox"/>	Novas descobertas não influenciaram os objetivos.	<input type="checkbox"/>	Novas descobertas influenciaram os objetivos.

( )	O planejamento foi feito basicamente no início.	( )	O planejamento foi realizado em pequenas etapas durante a implementação do negócio.
( )	Em primeiro lugar, me encarreguei de atingir sem atrasos meus objetivos inicialmente definidos.	( )	Apesar dos possíveis atrasos na execução, fui flexível e aproveitei as oportunidades à medida que surgiam.
( )	Com o uso de análises antecipadas de mercado, tentei evitar contratempos ou ameaças externas.	( )	Possíveis contratempos ou ameaças externas foram observados da forma mais vantajosa possível.

**Perguntas complementares:**

5.1. Agora, escolha entre as ações que foram realizadas (classificadas com “S”), 10 que você avalia que foram mais importantes.

5.1.1. Por que esses dez comportamentos foram classificados como sendo mais importantes para a criação do seu negócio?

5.2. Ocorreu alguma mudança no ambiente (como por exemplo: mudança tecnológica, política, social, demográfica) que tenha afetado o seu negócio?

5.2.1 Se sim, como foi?

5.2.2. Você considera que essa mudança foi positiva ou negativa? Por que?

5.2.3. Quais ações foram necessárias para lidar com essa mudança.

**Pergunta Principal 6. Qual das afirmativas abaixo se assemelha melhor com a sua percepção do futuro do seu negócio? Por quê?**

Card apresentado.

<p>A) Na medida em que podemos <b>prever</b> o futuro, podemos <b>controlá-lo</b>.</p> <p>B) Na medida em que podemos <b>controlar</b> o futuro, não precisamos <b>prevê-lo</b>.</p>
--

**Perguntas complementares:**

6.1. Quais ações você acredita que serão necessárias para lidar com esse futuro?

**Pergunta Principal 7. Para você o que são redes empreendedoras? Qual a importância delas para lidar com o desenvolvimento/crescimento do seu negócio?**

**Perguntas complementares:**

8.1. Você já participou de alguma associação ou reunião de empreendedores? Qual/is? Com qual/is objetivo/s?

8.2. Qual tipo de informação/conteúdo é trocado nessa rede empreendedora?

8.3. Formalizou alguma parceria estratégica até o momento? Quantas? Quais os objetivos dessas parcerias? Alguma nova oportunidade de negócio foi criada?

APÊNDICE D – Caracterização dos Participantes

	<b>Nome Fictício</b>	<b>Sexo</b>	<b>Trabalhava?</b>	<b>Primeiro negócio?</b>	<b>Tipo de registro do negócio atual</b>	<b>Setor de atuação do negócio atual</b>
P1	Alagoinhas	Feminino	Sim	Não	EIRELI	Serviços de escritórios compartilhados
P2	Amargosa	Feminino	Não	Não	MEI	Serviços de contabilidade
P3	Barreiras	Masculino	Não	Não	ME	Comércio varejista de peças e acessórios de bicicletas
P4	Belmonte	Feminino	Não	Não	MEI	Serviços de estética e outros serviços de cuidados com a beleza
P5	Camaçari	Feminino	Não	Sim	EIRELI	Serviços de consultoria em gestão empresarial
P6	Candeias	Masculino	Sim	Não	ME	Serviços de geração de energia elétrica
P7	Esplanada	Feminino	Não	Sim	MEI	Serviços de estética e outros serviços de cuidados com a beleza
P8	Eunápolis	Feminino	Não	Sim	MEI	Serviços de design gráfico
P9	Gandu	Feminino	Sim	Sim	Limitada	Serviços de consultoria em gestão empresarial
P10	Ibicaraí	Feminino	Sim	Sim	MEI	Serviços de consultoria em gestão empresarial
P11	Ibicoara	Feminino	Sim	Sim	ME	Comércio varejista de alimentos
P12	Ilhéus	Feminino	Sim	Sim	Simples	Comércio varejista de vestuário
P13	Ipirá	Masculino	Sim	Não	ME	Serviços de consultoria em gestão empresarial
P14	Itabuna	Masculino	Sim	Não	EPP	Serviços de consultoria de inovação tecnológica
P15	Itacaré	Masculino	Sim	Não	Limitada	Serviços de consultoria de inovação tecnológica
P16	Jacobina	Feminino	Sim	Sim	MEI	Serviços de administração e gestão de conteúdo para terceiros.
P17	Jequié	Feminino	Não	Sim	MEI	Serviços relacionados ao ensino/educação
P18	Juazeiro	Masculino	Sim	Não	EIRELI	Serviços de consultoria em gestão empresarial
P19	Lençóis	Masculino	Sim	Não	Limitada	Serviços em saúde
P20	Pojuca	Masculino	Não	Sim	MEI	Serviços de administração e gestão de conteúdo para terceiros.