



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉ JEFERSON DE SANTANA SOARES**

**A CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS VIRTUAIS SOB A ÓTICA DA  
ABORDAGEM *EFFECTUATION*: RELATOS DE EMPREENDEDORAS NO  
ESTADO DE SERGIPE**

**SÃO CRISTOVÃO, SE  
2021**

**JOSÉ JEFERSON DE SANTANA SOARES**

**A CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS VIRTUAIS SOB A ÓTICA DA  
ABORDAGEM *EFFECTUATION*: RELATOS DE EMPREENDEDORAS NO  
ESTADO DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Orientador(a): Prof. Me. Xênia L'amour Campos Oliveira.

**SÃO CRISTOVÃO, SE  
2021**

**JOSÉ JEFERSON DE SANTANA SOARES**

**A CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS VIRTUAIS SOB A ÓTICA DA  
ABORDAGEM *EFFECTUATION*: RELATOS DE EMPREENDEDORAS NO  
ESTADO DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 10/12/2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Xênia L'amour Campos Oliveira (Orientadora)  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

---

Prof. Me. Adrienne Garcia Corrêa Silva (Membro Interno)  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Gracyanne Freire de Araujo (Membro Interno)  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado saúde, força e perseverança para superar as dificuldades e conseguir meus objetivos.

Aos meus pais Maria e Givaldo pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A minha namorada Elizandra por ser minha maior motivadora e estar ao meu lado em todos os momentos.

À professora Xênia L'amour Campos Oliveira pela orientação, apoio e confiança.

## RESUMO

O empreendedorismo é um fator importante para o fortalecimento da economia e a geração de novos empregos. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*. Para tanto, foram avaliadas as ações executadas por empreendedores na condução das etapas da fase inicial dos negócios. A abordagem *effectuation* foi criada por Sarasvathy (2001), e sugere que o empreendedor, na criação de um negócio, é guiado por um cenário de incertezas, não assumindo metas definidas previamente em planejamento. O empreendedor compreende que esses objetivos nascem diante do cenário de imprevisibilidade e do contingenciamento. Com o intuito de atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório com os empreendimentos virtuais, com o intuito de verificar se os comportamentos baseados na lógica *effectuation* inspiraram os entrevistados na criação de seus negócios *online*. O método utilizado foi o Estudo de Caso, que reuniu dados sobre os empreendedores através de uma entrevista semiestruturada. Os resultados mostraram que os empreendedores utilizaram alguns dos conceitos do *effectuation* durante o processo de criação das suas empresas, em especial o emprego de alavancagem de contingências, usado para diminuir os gastos dos negócios. O desenvolvimento de alianças estratégicas foi evidenciado em apenas um dos estabelecimentos. Os princípios de perdas acessíveis e de controle de um futuro incerto também foram pouco observados nos empreendimentos.

**Palavras-chave:** *Effectuation*. Empreendedorismo. Empreendimentos virtuais. Negócios virtuais. Redes sociais.

## ABSTRACT

Entrepreneurship is an important factor for strengthening the economy and generating new jobs. In this sense, the present study aimed to analyze the process of creating virtual enterprises from the perspective of the effectuation approach. To this end, the actions executed by entrepreneurs in the conduct of the stages of the initial phase of business were evaluated. The effectuation approach was created by Sarasvathy (2001), and suggests that the entrepreneur, in creating a business, is guided by a scenario of uncertainties, not assuming goals previously defined in planning. The entrepreneur understands that these objectives are born in the scenario of unpredictability and contingency. In order to achieve the objective of the study, a qualitative research of descriptive and exploratory character was carried out with the virtual enterprises, in order to verify whether behaviours based on effectuation logic have inspired respondents in creating their online business. The method used was the Case Study, which gathered data on entrepreneurs through a semi-structured interview. The results showed that entrepreneurs used some of the concepts of effectuation during the creation process of their enterprises, in particular the employment of leverage contingencies, used to decrease business expenses. The development of strategic alliances was evidenced in only one of the establishments. The principles of accessible loss and control of an uncertain future were also little observed in the undertakings.

**Keywords:** Effectuation. Entrepreneurship. Virtual enterprises. Virtual business. Social networks.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABcomm.....	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
B2C.....	Business to Consumer
CNPJ.....	Cadastro Nacional da Pessoas Jurídica
COVID-19.....	Coronavirus Disease 2019
C2C.....	Consumer to Consumer
DAD.....	Departamento de Administração
GEM.....	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE.....	Micro e Pequenas Empresas
PIB.....	Produto Interno Bruto
PNAD.....	Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios
RI.....	Repositório Institucional
SE.....	Sergipe
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TAE.....	Taxa de Atividade Empreendedora Total
TIC.....	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFS.....	Universidade Federal de Sergipe

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> - Diferenças entre as lógicas <i>causation</i> e <i>effectuation</i> .....	22
<b>Quadro 02</b> - Categorias analíticas e elementos de análise.....	33
<b>Quadro 03</b> - Resumo dos resultados verificados na pesquisa.....	53

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Abordagem <i>effectuation</i> e <i>causation</i> .....	23
<b>Figura 02</b> - Instagram da empresa Ju Gourmet.....	37
<b>Figura 03</b> - Instagram da empresa Simbolize Presentes.....	39
<b>Figura 04</b> - Instagram da empresa Estrela em Prada.....	41

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> – Taxas (em %) e estimativas (em milhões) de empreendedorismo segundo o estágio no Brasil entre 2018 e 2019.....	20
<b>Tabela 02</b> – Geração de ocupação por empreendedores iniciais e estabelecidas em 2019 no Brasil.....	20

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Conceito.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Empreendedorismo: inovação, desenvolvimento social e econômico.....</b>	<b>18</b>
2.2	ABORDAGEM <i>EFFECTUATION</i> .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Os Princípios do <i>Effectuation</i>.....</b>	<b>24</b>
2.3	EMPREENDIMENTOS VIRTUAIS.....	26
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	29
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	29
3.3	MÉTODO.....	30
3.4	FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	30
3.5	UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHAS DOS CASOS.....	32
3.6	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	32
3.7	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	33
3.8	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	33
3.9	PROTOCOLO DE ESTUDO.....	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1	PERFIL DAS EMPRESAS.....	36
<b>4.1.1</b>	<b>Ju Gourmet Cafeteria.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Simbolize Presentes.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Estrela em Prada.....</b>	<b>40</b>
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42

4.2.1	<i>Causation X Effectuation</i> .....	42
4.2.2	Perdas Acessíveis.....	46
4.2.3	Alianças Estratégicas.....	47
4.2.4	Alavancagem de Contigências.....	49
4.2.5	Controle de um Futuro Incerto.....	50
4.2.6	Empreendedorismo Virtual.....	52
5	CONCLUSÕES.....	55
5.1	Respostas ao objetivo geral e às questões de pesquisa.....	55
5.2	Limitações do estudo.....	56
5.3	Sugestões para futuras pesquisas.....	56
5.4	Considerações finais.....	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	64
	APÊNDICE B – MODELO DE FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE CAMPO.....	67

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é definido como a criação de algo com valor e inédito por meio do emprego de esforço e de tempo. Este processo envolve alguns riscos, mas possibilita o ganho de benefícios como a independência financeira e a satisfação pessoal (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

A partir da década de 1990, houve uma descentralização da economia brasileira, diagnosticada por uma maior abertura ao comércio externo. Como consequência dessa flexibilização, micros e pequenas empresas se multiplicaram de forma acelerada pelo Brasil, acompanhando o cenário mundial e aumentando a relevância do empreendedorismo no país (PELOGIO *et al.*, 2016).

No contexto brasileiro, o empreendedorismo vem se firmando como um fator importante para o desenvolvimento econômico e social. Os empreendedores brasileiros geraram mais de 36 milhões de postos de trabalho em 2019, produzindo renda para a população, onde cerca de 40% dos empreendedores iniciais, sem o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), relataram ganhos de até R\$ 1.000,00 por mês e 3,6% afirmaram ganhar acima de R\$ 3.000,00 mensais (*Global Entrepreneurship Monitor – GEM*, 2019).

Apesar da sua importância, desde 2020, o empreendedorismo no Brasil vem sofrendo forte impacto pela disseminação da COVID-19. Uma pesquisa conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), identificou que, ao longo de 2020, 04 (quatro) entre cada 10 (dez) empresas suspenderam temporariamente ou encerraram definitivamente as atividades. Em números, são mais de 500 mil empresas fechadas no país, onde cerca de 99,2% eram empresas de pequeno porte (IBGE, 2020).

As mudanças constantes da sociedade, incluindo o avanço tecnológico e a popularidade no uso das redes sociais, ocasionam implicações para os negócios. Neste panorama, os empreendedores são levados a confrontar o desafio de adaptação a estas modificações (PELOGIO, 2013).

Diante desse cenário, muitos empreendedores estão aproveitando as oportunidades e criando empreendimentos *online*. Um dos aspectos importantes nas pesquisas sobre o empreendedorismo é justamente entender o processo de surgimento de novos negócios. Sarasvathy (2001) sugere que ao longo dos estudos para a concepção, a criação e o aprimoramento de uma empresa, duas correntes

principais podem ser evocadas: *Causation*, uma teoria mais clássica, fundamentada na casualidade, apoiada na racionalidade e na definição de metas; e *Effectuation*, uma visão mais contemporânea, que vem ganhando cada vez mais adeptos e é apoiada na imprevisibilidade e no contingenciamento. Segundo essa corrente, para a aplicação das ideias empreendedoras, não é necessário o emprego de um plano de negócios.

Na lógica do *effectuation*, o planejamento e a preocupação com ações futuras são deixados em segundo plano. O empreendedor foca, inicialmente, nos recursos que já possui para definir aonde pretende chegar, escolhendo entre as possibilidades de resultados que podem ser conquistados (FISHER, 2012).

Sarasvathy (2001) destaca que o *effectuation* mostra-se oportuno para cenários de indefinições, ajudando empreendedores na tomada de decisões, baseadas no levantamento de oportunidades. Assim, essa teoria pode ser adequada ao momento de criação dos empreendimentos virtuais.

Outro aspecto importante que os empreendedores virtuais lançam mão é o uso do *e-commerce*, um modelo de vendas que engloba um conjunto de negócios praticado pela *internet* ou por aplicativos, cuja comunicação entre varejistas e consumidores ocorre exclusivamente por meios tecnológicos (GILIOLI; GHIGGI, 2020). O *e-commerce* possibilita uma maior agilidade das operações, a otimização do gerenciamento de fluxo dos produtos e a redução de custos (CHIUSOLI; BONFIM, 2020).

Um dos motivos que ajudam a entender a ascensão do *e-commerce* é o crescimento do uso da internet. Segundo os dados do relatório *Rock Content* (2019), os participantes da pesquisa utilizam com frequência redes sociais como o *Facebook* (92,1%) e o *Instagram* (92,5%), comumente usadas para vendas *online*. A grande maioria (91,3%) desses usuários utilizam as redes diariamente, com 38,3% navegando mais que 4 horas por dia, 12,8% entre 3 e 4 horas, 18,1% entre 2 e 3 horas, 17% entre 1 e 2 horas e 10,6% acessando menos de 1 hora.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, abordaremos nessa pesquisa a utilização da lógica *effectuation* na criação de empreendimentos virtuais. Diversos estudos, a exemplo de Pelogio *et al.* (2016), Rocha *et al.* (2019), Salusse e Andreassi (2016), Zotti e Derrosso (2017), têm sugerido que os empreendedores, durante a criação de novas empresas,

focam nos pilares - perdas acessíveis, alianças estratégicas, alavancagem de contingências e controle de um futuro incerto - da teoria supracitada.

Ainda nesse sentido, os empreendimentos que estão sendo criados costumam seguir a abordagem *effectuation*, nesses momentos iniciais, já que as incertezas do negócio estão presentes, sendo difícil estabelecer previsões para curto e médio prazo (SARASVATHY, 2001). Assim, esta teoria tem inspirado empreendedores na construção de seus negócios.

Nesta pesquisa abordaremos a utilização da lógica *effectuation* para estudar empreendimentos virtuais, tendo como guia a seguinte questão norteadora: **como se deu o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A fim de atingir o objetivo geral deste trabalho e considerando os princípios da abordagem *effectuation* foi proposto:

- Identificar se houveram perdas aceitáveis durante o processo de criação dos empreendimentos virtuais;
- Descrever a formação de alianças estratégicas durante a criação dos empreendimentos virtuais;
- Averiguar se durante o processo de criação das empresas foram exploradas contingências;
- Verificar como os empreendedores lidaram com o controle de um futuro imprevisível.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo é um tema de grande importância nos meios acadêmicos. Um grande quantitativo de estudos, apontando os fatores indispensáveis em atividades empreendedoras, é visto em diversos ambientes: livros, artigos científicos, jornais, revistas impressas e em formato eletrônico, dentre outros (FUZETTI; SALAZAR, 2007).

Muitos desses estudos têm dissertado sobre as intersecções entre o empreendedorismo e o uso da teoria *effectuation* na criação de empreendimentos. Destaca-se o trabalho de Pelogio *et al.* (2016), que buscou verificar se as mulheres empreendedoras de um município nordestino utilizaram processos decisórios alinhados à *effectuation* na criação de suas empresas. É importante também citar o estudo de Machado, Gazola e Añez (2013), que identificaram as razões e dificuldades encontradas por mulheres para criação de empresas. Outra pesquisa que pode ser mencionada é o estudo de Salusse e Andreassi (2016), que analisaram como os professores ensinam empreendedorismo, baseado na teoria *effectuation*. Salienta-se, ainda, Rocha *et al.* (2019), que investigaram o processo de criação de empreendimentos sociais a partir da abordagem *effectuation*. Já Porto e Mello (2015), investigaram o processo de internacionalização de uma pequena cafeteria brasileira por meio da teoria *effectuation*. Baseado em pesquisas nas bases *SciELO*, *SPELL* e *Google* acadêmico, não foram encontrados estudos que foquem na aplicação da abordagem *effectuation* na criação de empreendimentos virtuais.

Para entender a relevância da temática e a importância de estudar a teoria *effectuation* na criação de negócios é necessário destacar alguns pontos positivos dessa abordagem, incluindo: I) possibilidade de criar novas alternativas, através da experimentação e desenvolvimento de horizontes, sem estabelecimento de metas específicas; II) diminuição dos custos, em caso de fracasso, pois permite ao empreendedor investir apenas o que ele pode perder; III) maior flexibilidade, a partir da adaptação da ideia inicial às contingências; IV) potencialização da inovação em empreendedorismo (SARASVATHY, 2001).

É importante ainda destacar a pertinência de estudar os empreendimentos virtuais, modelo de negócios que vem ganhando cada vez mais espaço nas vendas. Neste sentido, o empreendedor deve atentar-se para a criatividade e a inovação no gerenciamento de negócios, usando as inovações tecnológicas disponíveis

(PELOGIO *et al.*, 2013). Uma dessas inovações é justamente o empreendedorismo virtual, os empreendedores estão se adaptando a essas transformações e utilizando novos recursos, a exemplo das redes sociais, para aumentar o relacionamento com os cliente e realizar as vendas (FORMANSKI *et al.*, 2013).

Diante deste cenário, esse estudo é relevante para o empreendedorismo, pois é sempre importante analisar e compreender os fatores determinantes em ações empreendedoras; para a criação de negócios, já que os conhecimentos explorados neste estudo podem inspirar novos empreendedores e para o meio acadêmico, justamente pela pouca disponibilidade de materiais que relacionem *effectuation* e empreendimentos virtuais. Estes são os principais beneficiários desta pesquisa, que busca identificar a utilização da abordagem *effectuation* no processo de criação de empreendimentos virtuais, tema ainda pouco explorado nos estudos sobre esta lógica, já que o foco das pesquisas geralmente é direcionado para empresas físicas. Além disso, foi identificado, a partir de buscas no Repositório Institucional da Universidade Federal de Sergipe (RI/UFS), *site* onde a instituição publica os trabalhos científicos que são desenvolvidos no seu âmbito, que no Departamento de Administração (DAD) não existem trabalhos com temáticas semelhantes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo desta seção será abordado o conceito de empreendedorismo, o perfil e as características do empreendedor, além de destacar a importância do empreendedorismo, ressaltando a relevância econômica desse campo no Brasil. Também será explicada a abordagem *effectuation*, realçando suas características e princípios, e as diferenças entre esta teoria e a *causation*. Por fim, será dissertado acerca do empreendimento virtual, salientando o cenário promissor para o *e-commerce* no país.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

#### 2.1.1 Conceito

O termo empreendedorismo deriva de uma expressão latina – *imprehendere* -, que significa “o indivíduo que assume riscos ao começar algo novo” (FILION, 1999, p.12). Este pode ser entendido ainda como a expansão de um negócio já existente ou a criação de um novo empreendimento de forma individual, por um conjunto de indivíduos ou até mesmo por uma empresa (GEM, 2019).

Na concepção de Dornelas (2008), o empreendedorismo corresponde ao comprometimento de pessoas que, de forma conjunta, conduzem e orientam a transformação de ideias em possibilidades. Ainda, segundo o autor, existem duas formas de empreendedorismo: a primeira seria o empreendedorismo de necessidade, em que o empreendedor está desempregado e se lança na empreitada por falta de alternativas de trabalho. Já na segunda, que é o empreendedorismo de oportunidade, o empresário cria um negócio com planejamento prévio, projeta ganhos e o crescimento que espera para o seu empreendimento e visa a geração de lucros e empregos.

Ao estudar o empreendedorismo, é importante também destacar o conceito de empreendedor. Dolabela (2008) descreve este como alguém que desenvolve atividades com a presença constante de riscos e incertezas, possui o espírito inovador e é perseverante diante dos obstáculos que surgem na criação ou manutenção do seu negócio.

Para Almeida, Valadares e Sediya (2017), o empreendedor é o ator central de uma transformação, onde aproveitando-se de uma ocasião incerta, utiliza os recursos disponíveis e combina os meios produtivos necessários, contribuindo para o desenvolvimento econômico.

O empreendedor desempenha algumas atividades centrais para os negócios. Rodriguez e Gimenez (2005) destacam a introdução de novos bens, uso de novos métodos produtivos, bem como fontes de matérias-primas inéditas. Os autores destacam ainda a aventura por novos mercados.

Pelo que foi abordado até aqui, é visível as contribuições do empreendedorismo para a sociedade. Na concepção de Dornelas (2008), o empreendedorismo como uma ferramenta que tem grandes contribuições para a criação de novos negócios e produtos ou até mesmo para a revitalização de empresas que já existem. Na sequência, abordaremos a importância deste para a inovação e para o desenvolvimento econômico e social no Brasil.

### **2.1.2 Empreendedorismo: inovação, desenvolvimento social e econômico**

Dornelas (2008) destaca a importância do empreendedorismo no desenvolvimento de habilidades para a inovação. Segundo o autor, é por meio de ações empreendedoras que as empresas ou as pessoas buscam inovações e identificam oportunidades, transformando-as em uma atividade lucrativa.

Corroborando com o caráter inovador do empreendedorismo, Theodorakopoulos *et al.* (2014) afirmam que objetivando alcançar suas metas, o empreendedor lança mão de novos expedientes para a venda de novos produtos e o aprimoramento do varejo. Através da exploração de oportunidades, o empresário desenvolve suas atividades de forma inovadora.

Ao citar as relações entre empreendedorismo e inovação é importante também destacar as contribuições de Schumpeter. Explicando a dinâmica do capitalismo, o economista destacou que, no processo de inovação, o empresário deve concentrar-se ativamente no consumidor. Assim, é preciso focar no estímulo ao consumo de novos produtos e serviços através de promoções e da divulgação em propagandas (SCHUMPETER, 1982).

Ainda neste sentido, Schumpeter atribui ao empreendedor os méritos da inovação. Segundo o autor, é o:

(...) o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele 'educados'; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir (SCHUMPETER, 1982, p. 9).

Além da importância na inovação, diferentes estudos constataram a importância do empreendedorismo também no desempenho econômico. Nas regiões de economias emergentes, como na América Latina e em alguns países da Ásia, o empreendedorismo é um fator de grande relevância para o crescimento econômico, ajudando a alavancar o Produto Interno Bruto (PIB), geração de postos de trabalho e poder aquisitivo (SHANE, 2012).

Julien (2010), por sua vez, ressalta que embora seja nítida uma relação próxima entre empreendedorismo e crescimento econômico, existem características e particularidades locais que influenciam as atividades empreendedoras em diferentes lugares do globo.

Assim, é preciso focar na situação do Brasil. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2013) relata que o empreendedorismo é um elemento essencial para a mobilização de capital, a produção de bens e a administração do comércio no Brasil. Pode-se citar também, os relatórios conduzidos pelo GEM, importante ferramenta para avaliar a participação dos empreendedores na economia do país. O GEM avalia anualmente a atividade empreendedora e as atitudes dos indivíduos empreendedores desde o ano de 1999 em diversos países (NOGAMI; MEDEIROS; FAIA, 2014). Ainda segundo os autores, foi possível observar a capacidade empreendedora brasileira, identificada no período de 2000 a 2013, por meio dos relatórios do GEM. Entre esses anos, o Brasil esteve entre os mais altos índices de empreendedorismo, ficando atrás de países como Índia, China e Estados Unidos na TAE, que é a Taxa de Atividade Empreendedora Total, um dos principais indicadores da pesquisa.

Considerando dados mais atuais, para o ano de 2019, estimou-se a marca de 53,5 milhões de brasileiros, entre os 18 e os 64 anos, responsáveis por atividades empreendedoras e envolvidos com a criação de novo empreendimento ou a consolidação de negócios já existentes, apontando para um leve crescimento se comparado ao ano de 2018, conforme apresenta a Tabela 01 (GEM, 2019).

**Tabela 01** – Taxas (em %) e estimativas (em milhões) de empreendedorismo segundo o estágio no Brasil entre 2018 e 2019

Taxas	Taxas		Estimativas	
	2018	2019	2018	2019
<b>Empreendedorismo total</b>	<b>38,0</b>	<b>38,7</b>	<b>51.972.100</b>	<b>53.437.971</b>
Empreendedorismo Inicial	17,9	23,3	24.456.016	32.177.117
Novos	16,4	15,8	22.473.982	21.880.835
Nascentes	1,7	8,1	2.264.472	11.120.000
Empreendedorismo estabelecido	20,2	16,2	27.697.118	22.323.036
<b>Empreendedorismo potencial</b>	<b>26,0</b>	<b>30,2</b>	<b>22.092.889</b>	<b>25.545.666</b>

Fonte: GEM Brasil (2019).

Outro aspecto relevante é a criação de empregos. Um dos principais motivos que consolidam o empreendedorismo como uma atividade importante para o desenvolvimento no campo social e na esfera econômica é a geração de empregos ou de postos de trabalho para a sociedade. Em 2019, os empreendedores foram responsáveis pela geração de mais de 36 milhões de postos de emprego. Em porcentagem, cerca de 28,2% dos empreendedores iniciais geraram ocupação para uma ou mais pessoas. Já entre os empreendedores estabelecidos este número salta para 36,9%. Estes dados estão descritos na Tabela 02.

**Tabela 02** – Geração de ocupação por empreendedores iniciais e estabelecidas em 2019 no Brasil

Pessoas ocupadas	% dos empreendedores	
	Iniciais	Estabelecidos
Não informou	30,2	4,9
Nenhuma pessoa	41,4	57,6
Uma pessoa	14,5	15,7
Duas pessoas	5,5	10,0
Três pessoas	4,3	4,9
Quatro pessoas	1,1	2,2
Cinco ou mais pessoas	2,8	4,7

Fonte: GEM Brasil (2019).

Vale destacar também o anuário do SEBRAE (2020), que confirma o aumento da remuneração dos empregados nas micro e pequenas empresas (MPE). Entre 2011 e 2018 houve um acréscimo de 11,2% nos salários dos trabalhadores. Ainda segundo o SEBRAE, este segmento é responsável por 54% dos empregos no país e 44% dos rendimentos salariais.

## 2.2 ABORDAGEM *EFFECTUATION*

Um dos aspectos mais importantes no empreendedorismo e na criação de novos negócios é o processo de identificação das oportunidades e tomada de decisão (CARVALHO; COHEN, 2019). Por sua vez, Fisher (2012) afirma que, com a ascensão das pesquisas em empreendedorismo, novas abordagens teóricas têm surgido para explicar as ações e o comportamento dos empreendedores. Neste sentido, algumas teorias podem ser destacadas a *causation* e a *effectuation*.

A *causation* corresponde ao modelo mais tradicional de empreendedorismo, oriundo das teorias clássicas da economia em que o empresário, após reunir o capital necessário, explora um ambiente onde existe a procura por um determinado produto. O mercado é considerável parcialmente previsível, estável e linear (FISHER, 2012).

Esta abordagem envolve processos onde os empreendedores se esforçam para a mobilização de recursos, fazendo uso de ações racionais e criando visões de futuro (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). Outro ponto importante envolve os mercados e as oportunidades, estes, geralmente, são preexistentes, não havendo necessidade de criação, cabendo ao empreendedor explorar ao máximo esses recursos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Como parte da racionalidade, a abordagem *causation* cita a criação de um plano de negócios como um item extremamente importante para levantamento das oportunidades. O plano de negócios é um documento que relata o estado contemporâneo e projeta o futuro de uma empresa, permitindo que os empreendedores determinem estratégias e o planejamento das ações para a criação dessa organização (DORNELAS, 2008).

A teoria *effectuation*, por sua vez, inicialmente gira em torno de questões acerca do próprio empreendedor, incluindo alguns questionamentos como: a) quem eles são?; b) O que eles conhecem?; c) Quem eles conhecem? (SARASVATHY, 2001). Em oposição ao modelo causal, os empreendedores agem não apenas em mercado já estabelecidos, mas em alguns casos, acabam criando novos mercados (PELOGIO et al., 2013).

Atualmente, a abordagem *effectuation* vem se destacado no processo de tomada de decisões e na construção de novos empreendimentos. Na percepção de Wiltbank et al. (2006), um dos principais motivos que sustentam essa relevância são os diversos estudos demonstrando que os empreendedores utilizam elementos não

preditivos nos métodos de criação de suas empresas, revelando que esses empresários se comportam de forma estratégica e obedecendo aos pressupostos da teoria *effectual*. Ainda na visão de Wiltbank *et al.* (2006), na elaboração de estratégias, o modelo *effectuation* utiliza aspectos como: fatores comportamentais dos indivíduos, mudanças velozes e contantes ao longo do tempo, estabilidade e incertezas nas instituições e o uso dos recursos tecnológicos.

As abordagens *causation* e *effectuation* elucidadas inicialmente por Sarasvathy (2001) divergem em diversos aspectos. Alguns destes foram destacados no Quadro 01.

**Quadro 01** – Diferenças entre as lógicas *causation* e *effectuation*

<b>Categorias de diferenciação</b>	<b>Abordagem <i>Causation</i></b>	<b>Abordagem <i>Effectuation</i></b>
Dados	Os resultados são dados.	Alguns meios e ferramentas são dados.
Critérios para tomada de decisão	Ajuda a escolher entre meios para alcançar o efeito dado;  Critério de seleção baseado em retornos esperados;  Efeito-dependente: escolha de meios é direcionada pelas características do efeito que o tomador de decisão quer criar e seu conhecimento de possíveis meios.	Ajuda a selecionar entre possíveis efeitos que podem ser criados a partir dos meios dados;  Critério de seleção baseado em perdas toleráveis ou risco aceitável;  Ator-dependente: dados meios específicos, a escolha do efeito é direcionada pelas características do ator e suas habilidades de descobrir e usar contingências.
Competências empregadas	Excelente em explorar conhecimento.	Excelente em explorar contingências.
Contexto de Relevância	Mais presente em natureza;  Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes.	Mais presente em ações humanas;  Premissa explícita de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos
Natureza do que não se pode controlar	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto.	Foco nos aspectos controláveis de um futuro não previsível
Lógica central	Na medida em que nós podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo.	Na medida em que nós podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevêê-lo.
Resultados	Participação de mercado em mercados existentes por meio de estratégias competitivas.	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas.

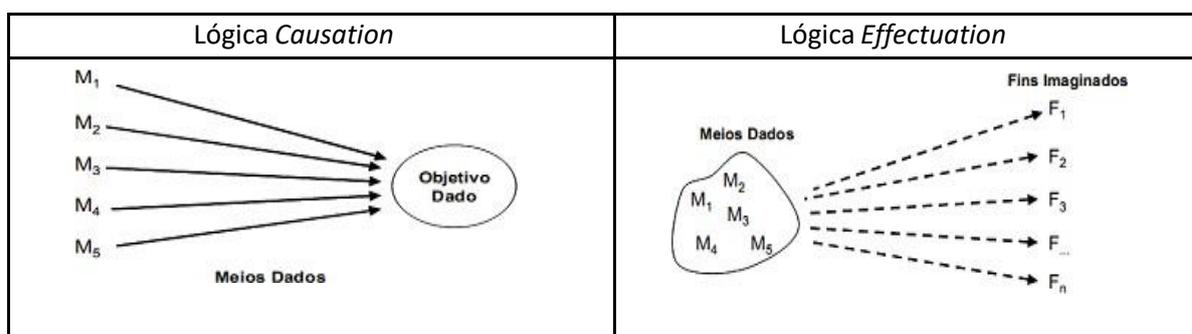
Fonte: Sarasvathy (2001) *apud* Melo, Silva e Almeida (2019).

Outra diferença é que a *causation* é centrada na racionalidade, as metas já são premeditadas e objetivam a seleção dos meios dados para atingir os métodos

selecionados. Essa teoria guia a maior parte dos empresários em suas decisões. A lógica causal engloba “processos em que efeitos desejados são definidos e se concentra em selecionar, entre meios já existentes, mecanismos para criar esse efeito” (SARASVATHY, 2001, p. 245).

Já na *effectuation* o empreendedor é guiado por um cenário de incertezas, não assumindo metas definidas previamente em planejamento. O empresário compreende que esses objetivos nascem diante do cenário de imprevisibilidade e do contingenciamento e tem como missão imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios (SARASVATHY, 2001). Essa diferença envolvendo os meios dados nas duas abordagens pode ser vista na Figura 01.

**Figura 01** – Abordagem *effectuation* e *causation*



Fonte: Sarasvathy (2001) *apud* Rocha *et al.* (2019).

Ainda neste sentido, no raciocínio *causation*, o empreendedor inicia de um universo com infinitas possibilidades e vai restringindo para um conjunto de oportunidades melhores, mais econômicas, mais ágeis e que utilizem processos mais eficazes e eficientes. Na abordagem *effectuation*, o processo ocorre no sentido inverso: parte-se de uma escolha definida e vai expandindo-a por meio de novas oportunidades complexas, sempre focando no contingenciamento ao longo do tempo (SARASVATHY, 2008).

É importante destacar que as teorias não são totalmente contrárias. A própria *effectuation* utiliza da racionalidade, baseada em novas formas alternativas. Numa mesma empresa ambas podem ser utilizadas em momentos distintos ou até mesmo concomitantemente, com preferência para o raciocínio *effectual* nos estágios iniciais do processo empreendedor (SARASVATHY, 2008). Ainda neste sentido, Fisher (2012) disserta que as abordagens podem ser combinadas para potencializar o sucesso na criação ou aprimoramento de empreendimentos.

Corroborando com as visões acima, Tasic (2007) afirma que os autores, que defendem a abordagem *effectuation*, não tem a pretensão de torná-la a única teoria para compreender e analisar o empreendedorismo. O objetivo é proporcionar uma orientação mais abrangente na prática empreendedora, colaborando para a disseminação das ideias anteriormente propostas. Através da lógica *effectual*, o conceito de empreendedorismo considera também os aspectos comportamentais e cognitivos, um progresso em relação aos conceitos até então vigentes.

Compreendidas essas nuances iniciais entre as abordagens *causation* e *effectuation* e o espaço que elas ocupam na criação de novos empreendimentos, é importante destacar que a teoria *effectual* apresenta quatro princípios: 1. Perdas acessíveis; 2. Alianças estratégicas; 3. Alavancagem de contingências; 4. Controlar um futuro imprevisível. Na sequência serão apresentados cada um deles.

### **2.2.1 Os Princípios do *Effectuation***

Segundo o primeiro princípio, o das perdas acessíveis, o empreendedor determina o quanto está disposto a perder, foca na experimentação de várias estratégias, definindo os seus objetivos com foco no que ele já conhece e no que possui de recursos financeiros (SARASVATHY, 2001). Logo, o empreendedor descarta atividades que podem custar mais do que ele pode perder, focando em ações com perdas aceitáveis para o orçamento disponível (CHANDLER *et al.*, 2011). Ainda nesse contexto, o empreendedor busca se lançar no mercado com o mínimo de recurso possíveis, não apenas financeiros, mas também tempo e esforço. Em algumas situações específicas, busca ainda levar o seu produto ou serviço o mais próximo de um provável consumidor, antes mesmo da criação efetiva desse item de consumo (SARASVATHY, 2001).

De acordo com a ótica do segundo princípio, que se refere às alianças estratégicas, os empreendedores preferem realizar acordos e alianças estratégicas em vez do estímulo à concorrência e a competitividade. Essas parcerias surgem como um método mais eficiente para a eliminação das incertezas e favorecer a entrada no mercado (SARASVATHY, 2001). Ainda neste sentido, para a construção de alianças, o empreendedor faz uso da mobilização de diversos atores sociais, que compartilham interesses em comum, além de uma identidade coletiva e colaborativa (PACHECO *et al.*, 2010).

Dessa maneira, o estabelecimento dessas alianças é uma forma de controlar o futuro. Ao firmar esses acordos previamente, os lojistas não precisarão se preocupar com isso posteriormente, focando em outros aspectos importantes do negócio. Assim, muitos negócios iniciam através de parcerias e adquirem a consolidação a partir de articulações entre empresários, consumidores, fornecedores e até concorrentes (CHANDLER *et al.*, 2011).

Já na visão do terceiro princípio, a alavancagem de contingências, é destacado o fato dos empreendedores lidarem constantemente com um cenário de incertezas e imprevistos. Assim, a capacidade de explorar contingências que aparecem no negócio é algo muito importante, pois é crucial para a redução de riscos e para a rápida recuperação das adversidades que podem surgir (SARASVATHY, 2008). As incertezas são transformadas em recursos e fatores de criatividade, gerando novas oportunidades, visto que o empreendedor vai ampliando seus horizontes à medida que aproveita as contingências que surgem ao longo do percurso de criação e expansão do seu empreendimento (TASIC, 2007).

Já o modelo *causation* ocupa-se com a exploração do conhecimento, com o planejamento das ações (SARASVATHY, 2001). Pelgio *et al.* (2013) também defendem o uso da abordagem *causation* quando existe um conhecimento prévio, a exemplo do uso de uma nova ferramenta tecnológica ou da experiência pessoal, configurando uma considerável vantagem competitiva no mercado.

Para o quarto princípio, no *effectuation* o foco concentra-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível. Logo, se o empreendedor pode controlar algumas questões relacionadas com o futuro, não há a necessidade de tentar prevê-lo (SARASVATHY, 2001). Em contrapartida, para o *causation* os processos decisórios são baseados nos aspectos previsíveis de um futuro incerto. Segundo Pelgio *et al.* (2013, p. 239), “a lógica para usar os processos baseados na causalidade é: na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.”

### 2.3 EMPREENDIMENTOS VIRTUAIS

No tocante ao comércio virtual, o Brasil é considerado um país com boas perspectivas de crescimento. Um dos fatores que contribui para este cenário é um aumento considerável de residências com acesso à internet. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD), em 2014 mais de 50% dos

brasileiros tinham acesso à internet. Esse número evoluiu ainda mais em 2017, atingindo 69,8%. Os dados de 2017 apontam que os *smartphones* e celulares são os equipamentos mais utilizados para a navegação na internet nos domicílios do país (IBGE, 2018).

Essa tendência é visualizada a nível mundial. Segundo os dados mais recente do relatório *We Are Social e Hootsuite* (2021), cerca de 4,66 bilhões de pessoas em todo o mundo usam a internet, considerando o mês de janeiro de 2021 como parâmetro, um aumento de 316 milhões (7,3%) em relação ao ano anterior. Esses número podem ser ainda maiores, pois a pandemia de COVID-19 impactou significativamente a notificação dos números de usuários da internet. Ainda segundo o mesmo relatório, mais de 53% da população utilizam as redes sociais, o equivalente a 4,20 bilhões de usuários, um aumento de 13%, comparado ao ano de 2020.

Corroborando, Andrade e Silva (2017), afirmam que não existem dúvidas quanto à responsabilidade da internet em algumas mudanças na atividade empresarial. Com a ampliação do comércio *online* os produtos e serviços alcançam os clientes em alta velocidade.

Diante desse cenário promissor, muitos empreendedores tem adaptado suas estratégias e expandido suas atividades por meio da internet. Surge então o *e-commerce* ou comércio eletrônico. Para Nakamura (2011), o comércio eletrônico é realizado num ambiente virtual, através do uso de ferramentas da Tecnologia da Informação e de Comunicação (TIC), tendo como principal objetivo atender as necessidades dos consumidores.

Para que as necessidades dos clientes sejam alcançadas em diversos aspectos, deve existir um cuidado já na construção do *site* que irá abrigar o empreendimento online. Os endereços eletrônicos devem ter uma boa funcionalidade, facilitando o uso dos diversos padrões de clientes. Outro ponto importante é a capacidade de busca, devendo ser simples esse processo, com o cliente localizando facilmente as informações sobre os produtos ou serviços. É também importante, a possibilidade de ter um espaço dedicado para que os clientes possam enviar seus *feedbacks* para a empresa (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Atualmente, as lojas virtuais são um formato de negócios virtuais que tem adquirido grande visibilidade, sendo o *e-commerce* mais usado. Através destes empreendimentos, as empresas realizam a venda de serviços ou produtos utilizando a internet. É importante ainda destacar que o pagamento ocorre de forma totalmente

online e a entrega é feita por transportadoras ou até mesmo *delivery* (CHIUSOLI; BONFIM, 2020). Ainda sobre as características destas lojas, elas apresentam funcionalidades diferentes dos comércios físicos, incluindo: catálogo de produtos, *chat online* com os vendedores, cobrança virtual, apoio técnico e pós-venda (JOIA, OLIVEIRA, 2008).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) citam que as empresas que optam por realizar o comércio *online* devem ter visão estratégica e obedecer a alguns fatores: a) os produtos precisam ser entregues sem gastos elevados e de forma conveniente, não sendo viável a venda de frutas e legumes para clientes que habitem em locais remotos, por exemplo; b) o produto deve despertar o interesse em um bom número de pessoas e o negócio deve estar preparado para o envio em locais distantes da sua localização; c) necessidade de promover reduções expressivas de custos, em comparação com o varejo físico; d) capacidade de atrair clientes para o site usando gastos moderados.

Outro aspecto importante ao estudar o *e-commerce* envolve as vantagens no uso dessa forma de varejo. Galinari *et al.* (2015) cita a eliminação das barreiras geográficas, destacando também a conveniência, os preços geralmente mais competitivos, a segurança nas compras *online*, a diminuição das despesas, se comparado com as lojas físicas, o catálogo de produtos mais detalhado e completo, proporcionando um maior bem-estar aos clientes.

O comércio eletrônico também é importante para a economia. Somente no primeiro semestre de 2019, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o *e-commerce*, no Brasil, faturou próximo de R\$ 35 bilhões, o que representou um aumento de 16% em comparação ao mesmo período do ano anterior (SALVADOR, 2019).

Já em 2020, ainda segundo dados da ABComm, a quarentena fez com que o faturamento do comércio eletrônico crescesse 56,8% de janeiro a agosto. As compras *online* aumentaram 65,7%, saltando de 63,4 bilhões para 105,6 bilhões nos seis meses iniciais do ano passado. Outro dado positivo para o setor envolve a migração de lojas físicas para o formato virtual, onde cerca de 135 mil negócios aderiram às vendas pelo *e-commerce* para continuar vendendo durante a pandemia.

Para atingir esses números expressivos, o *e-commerce* possui diversas ramificações. No campo do empreendedorismo, duas categorias são usadas mais frequentemente, o *Business to Consumer* (B2C) e *Consumer to Consumer* (C2C). O

primeiro ocorre entre a empresa e o consumidor final, já o segundo é um forma de negócio direto e simplificado entre pessoas (GILIOLI; GHIGGI, 2020).

Turchi (2012) define de maneira simplificada o B2C como uma transação entre uma empresa de vendas e seu cliente final. Para a realização das compras os clientes acessam o site da loja, os produtos aparecem organizados como se estivessem num catálogo. Ao explicar a C2C, Ilhe (2018) cita a importância das redes sociais e de sites como o Mercado Livre e a OLX, através dos quais os clientes negociam diretamente os produtos com os vendedores, sem interferência de empresas.

Outra categoria que tem se destacado é o *m-commerce*, realizado por aplicativos para *smartphones*. Para Guimarães (2017), impulsionado pela facilidade de pesquisar os preços e comprar rapidamente, usando a palma da mão, esta modalidade de venda vem se consolidando como a que mais cresce nos últimos anos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é dedicada aos procedimentos metodológicos da pesquisa, onde são abordadas as questões de pesquisa, a caracterização do estudo, o método utilizado, as fontes usadas para o levantamento de evidências, as unidades de análise e os critérios definidos para a escolha dos casos e as definições constitutivas, onde apoiado na literatura, são definidos os termos citados no estudo. Por fim, são discutidas as categorias e os elementos de análise, de que forma será realizada a análise de conteúdo, técnica selecionada para investigar os dados coletados e apresentado o protocolo de estudo

Os procedimentos metodológicos englobam o percurso percorrido e as técnicas utilizadas para que, o problema levantado pela pesquisa, seja respondido de forma satisfatória. A metodologia é uma das etapas fundamentais na elaboração de qualquer estudo científico (CALIXTO, 2009).

#### 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Com o intuito de alcançar os objetivos específicos de estudo foram propostas as seguintes questões de pesquisa:

- Durante a criação dos empreendimentos virtuais houveram perdas aceitáveis?
- Durante a criação dos empreendimentos virtuais ocorreu a formação de alianças estratégicas?
- Foram exploradas contingências durante o processo de criação das empresas?
- Como os empreendedores lidaram com o controle de um futuro imprevisível?

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa tem como objeto de análise o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da teoria *effectuation*. Logo, considerando seu escopo, optou-se por uma abordagem qualitativa, visto que esta aprofunda-se na compreensão dos fenômenos relacionados com o estudo das ações dos indivíduos,

grupos ou organizações, não se preocupando com representatividade numérica e generalizações estatísticas (GUERRA, 2014).

Considerando a sua finalidade, este estudo é do tipo descritivo e exploratório, por buscar descrever o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*. As pesquisas descritivas têm como objetivo o detalhamento de características de uma população ou fenômeno (GIL, 2019). Também pode ser classificada como de natureza exploratória, uma vez que as intersecções entre a abordagem *effectuation* e os empreendimentos virtuais apresentam pouco referencial teórico disponível em língua portuguesa, havendo a necessidade de estudar e compreender esses fenômenos, especialmente no estado de Sergipe. Para Leão (2017) as pesquisas exploratórias tem o objetivo de proporcionar maiores informações sobre um tema que tenha sido pouco explorado, obtendo nova compreensão, formulando problemas de pesquisa mais precisos.

### 3.3 MÉTODO

Quanto ao método, de acordo com os procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como Estudo de Caso do tipo múltiplo. Para Yin (2015), os casos múltiplos demandam um maior tempo de pesquisa e emprego de mais recursos, mas permitem maiores generalizações e dados mais encorpados e consistentes.

Ainda segundo Yin (2015), essa estratégia de pesquisa possibilita a investigação de um determinado fenômeno de maneira aprofundada. Assim, é o método ideal quando o objetivo é um maior detalhamento no fenômeno pesquisado. Nascimento (2012) acrescenta que os estudos de caso focam na aplicação prática dos conceitos de um fenômeno, dando ênfase em problemas reais e atribuindo menor importância para as bases teóricas desses conceitos.

Desta forma, esse método pode auxiliar na compreensão sobre a criação dos empreendimentos virtuais estudados sob a ótica *effectuation*, sendo um método adequado para os objetivos desta pesquisa.

### 3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

As principais fontes de evidências em pesquisa qualitativa envolvem os seguintes recursos: entrevista, observação não participante, observação participante,

registros em arquivos, documentos e artefatos físicos. O uso de mais de um destes recursos eleva a confiabilidade da pesquisa, uma vez que é possível realizar não apenas uma avaliação de um fenômeno, mas diversas e até distintas avaliações (YIN, 2015).

Neste sentido, foram usados como instrumento de coleta de dados e de levantamento de evidências na presente pesquisa, uma entrevista do tipo semiestruturada. Na entrevista semiestruturada é criado um roteiro de perguntas previamente definido. Ao longo da entrevista novos questionamentos podem ser inseridos, caso seja pertinente no levantamento de dados (SCHNEIDER, 2014).

A entrevista foi enviada pelo *Whatsapp* para as empreendedoras, em virtude da pandemia de COVID-19 e da impossibilidade de realizar a entrevista presencialmente. Após responderem, as entrevistadas enviaram os seus escritos de volta ao pesquisador. Algumas questões precisaram de um novo contato para uma maior compreensão e aprofundamento do conteúdo. Todas as entrevistas foram realizadas entre setembro e novembro de 2021 e os horários variaram conforme a disponibilidade das participantes. O roteiro de entrevista (APÊNDICE A, p. 64) possui 31 questões.

Também foi usada como fonte de evidência, a análise documental de um relato biográfico, escrito pela proprietária de um dos empreendimentos virtuais pesquisado. As outras participantes apresentaram algumas dificuldades, como a disponibilidade e problemas com o computador, não sendo possível a coleta desse relato.

Sobre o relato biográfico, Bolívar e Domingo (2006) afirmam que é um instrumento, cujas principais fontes de dados são extraídas de biografias, material pessoal ou fontes orais. Esses recursos são usados para responder questionamentos passados ou atuais, partindo de argumentos baseados em experiências de vida. É um recurso relevante para esta pesquisa, pois contribuirá com a interpretação dos fatos narrados pelos informantes sobre o tema.

Por fim, é importante destacar que todos os empreendedores convidados foram informados sobre os objetivos do estudo, aqueles que concordaram em participar receberam um Formulário de Consentimento para realização de Pesquisa de Campo (APÊNDICE B, p. 67). As empresárias que aceitaram participar do estudo assinaram esse formulário.

### 3.5 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIO PARA A ESCOLHA DOS CASOS

Segundo Yin (2015), as unidades de análise podem ser representadas por um indivíduo, entidade ou evento e compreendem o centro do objeto de estudo. Assim, a unidade de análise deste estudo compreendem empreendedores cujos estabelecimentos funcionem de forma online.

Foram levados em consideração alguns critérios, para a seleção dos empreendedores que tiveram as histórias investigadas neste pesquisa, destacando-se:

- Ser empreendimentos virtuais já estabelecidos, com mais de um ano de funcionamento;
- Com sede no estado de Sergipe.

### 3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Apoiado na literatura, foram elaboradas as definições constitutivas para cada termo citado na pesquisa, descritas a seguir:

- Empreendedorismo - Expansão de um negócio já existente ou a criação de um novo empreendimento de forma individual, por um conjunto de indivíduos ou até mesmo por uma empresa (GEM, 2019).
- *Causation* – Corresponde ao modelo mais tradicional de empreendedorismo, oriundo das teorias clássicas da economia, em que o empresário, após reunir o capital necessário, explora um ambiente onde existe a procura por um determinado produto. O mercado é considerável parcialmente previsível, estável e linear (FISHER, 2012).
- *Effectuation* – Abordagem criada por Sarasvathy (2001), que cita que o empreendedor na criação de um negócio é guiado por um cenário de incertezas, não assumindo metas definidas previamente em planejamento. O empresário compreende que esses objetivos nascem diante do cenário de imprevisibilidade e do contingenciamento e tem como missão imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios.
- Empreendimentos virtuais – empreendimentos em que as empresas realizam a venda de serviços ou produtos utilizando a internet, o pagamento

ocorre de forma totalmente online e a entrega é feita por transportadoras ou até mesmo *delivery* (CHIUSOLI; BONFIM, 2020).

### 3.7 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Com base na literatura utilizada para compor esta pesquisa foram definidas as categorias analíticas e elementos de análise, conforme Quadro 02.

**Quadro 02** – Categorias analíticas e elementos de análise

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Elementos de Análise</b>	<b>Base teórica</b>
Características dos entrevistados	Sexo; Idade; Formação; Experiências profissionais;	-
<i>Causation x Effectuation</i>	Motivos para a abertura do negócio; Criação de plano de negócios; Análise do Mercado.	Sarasvathy (2001); Sarasvathy (2008);
Perdas Acessíveis	Recursos financeiros disponíveis: próprios; empréstimo bancário; empréstimo com amigos; Estratégias utilizadas para minimizar as perdas; Disponibilidade na perda de recursos (perda máxima tolerada).	Sarasvathy (2001); Chandler <i>et al.</i> (2011).
Alianças Estratégicas	Realização de alianças; Objetivo das alianças: acessar clientes; obter recursos financeiros; desenvolver novos produtos; Acordos com clientes, fornecedores e outras organizações ou pessoas.	Sarasvathy (2001); Pacheco <i>et al.</i> (2010); Chandler <i>et al.</i> (2011).
Alavancagem de Contingências	Imprevistos e incertezas encontrados na criação e manutenção do empreendimento; Contingências exploradas: contenção de despesas, recursos, mão de obra.	Sarasvathy (2008); Tasic (2007). Pelagio <i>et al.</i> (2013)
Controle de um Futuro Incerto	Preocupação com o mercado e o futuro da empresa; Estratégias usadas para lidar com as incertezas do mercado.	Sarasvathy (2001); Pelagio <i>et al.</i> (2013)
Empreendimento Virtual	Critérios para a seleção dos canais de vendas; Estratégias e ferramentas para impulsionar as vendas.	Chiusoli e Bonfim (2020) Gilioli e Ghiggi (2020)

Fonte: Desenvolvido com base na fundamentação teórica (2021).

### 3.8 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa foram analisados considerando a técnica de análise de conteúdo. Na concepção de Schiavin e Garrido (2018, p. 8), a análise de

conteúdo “envolve o desenvolvimento de análise de categorias que são utilizadas para construir um quadro de codificação, aplicado com dados textuais”.

Ainda neste sentido, a análise de conteúdo engloba uma coleção de procedimentos e técnicas de análise sobre a comunicação, objetivando identificar os indicadores que possibilitam compreender as informações relacionadas com a produção e recepção das mensagens, sejam elas faladas ou escritas (BARDIN, 2010).

Uma das vantagens no uso desta técnica de análise é que ela possibilita a codificação das informações, facilitando a separação destas em grupos ou categorias, diminuindo a quantidade de dados a serem estudados (PLETSCH *et al.*, 2021).

Assim, para a análise dos dados, a entrevista foi enviada para cada uma das empreendedoras através do *Whatsapp*. É importante destacar, que a entrevista não ocorreu de forma presencial por conta do momento pandêmico e que, a medida que as perguntas foram respondidas e novos questionamentos surgindo, essas dúvidas foram encaminhadas para as empreendedoras. Foi também realizada a transcrição literal de alguns momentos mais importantes destas falas. Neste sentido, Garcez (2002) afirma que a transcrição é uma das primeiras etapas interpretativas, já que é baseada em uma seleção subjetiva do pesquisador.

Por fim, após as análises iniciais, foi traçado um comparativo entre os empreendimentos virtuais analisados, com o objetivo de identificar as semelhanças e as diferenças na criação desses negócios, sempre remetendo as abordagens utilizadas pelos empreendedores.

### 3.9 PROTOCOLO DE ESTUDO

O protocolo do estudo é um procedimento essencial para aumentar a confiabilidade dos estudos de caso, servindo de orientação ao pesquisador (YIN, 2015). A seguir são descritas as atividades que resultaram no protocolo deste estudo:

1. Revisão dos principais artigos e publicações sobre os temas abordados no estudo;
2. Definição da unidade de análise e critérios de inclusão para escolha dos casos;
3. Delimitação do instrumento para a coleta de dados;
4. Criação das questões propostas no roteiro de entrevista;

5. Pré-seleção e explanação dos objetivos do estudo para os empreendedores;
6. Convite aos empreendedores para participarem do estudo;
7. Obtenção da autorização formal das empreendedoras para a realização da pesquisa de campo;
8. Coleta de dados;
9. Elaboração de um banco de dados, usando o Google Planilhas, para armazenamento das respostas dos participantes;
10. Novos contatos com as empresárias para o aprofundamento de algumas questões;
11. Interpretação e análise dos resultados;
12. Construção do relatório final.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, foi feita a análise dos dados coletados ao longo do estudo. Dessa forma, foi inicialmente descrito o perfil e as características das empresas pesquisadas. Na sequência, os dados observados nas entrevistas foram analisados, sempre relacionando com os objetivos propostos pela pesquisa. Por fim, apresentamos as semelhanças e as diferenças entre os negócios *online* estudados.

### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

#### 4.1.1 Ju Gourmet Cafeteria e *Browneria*

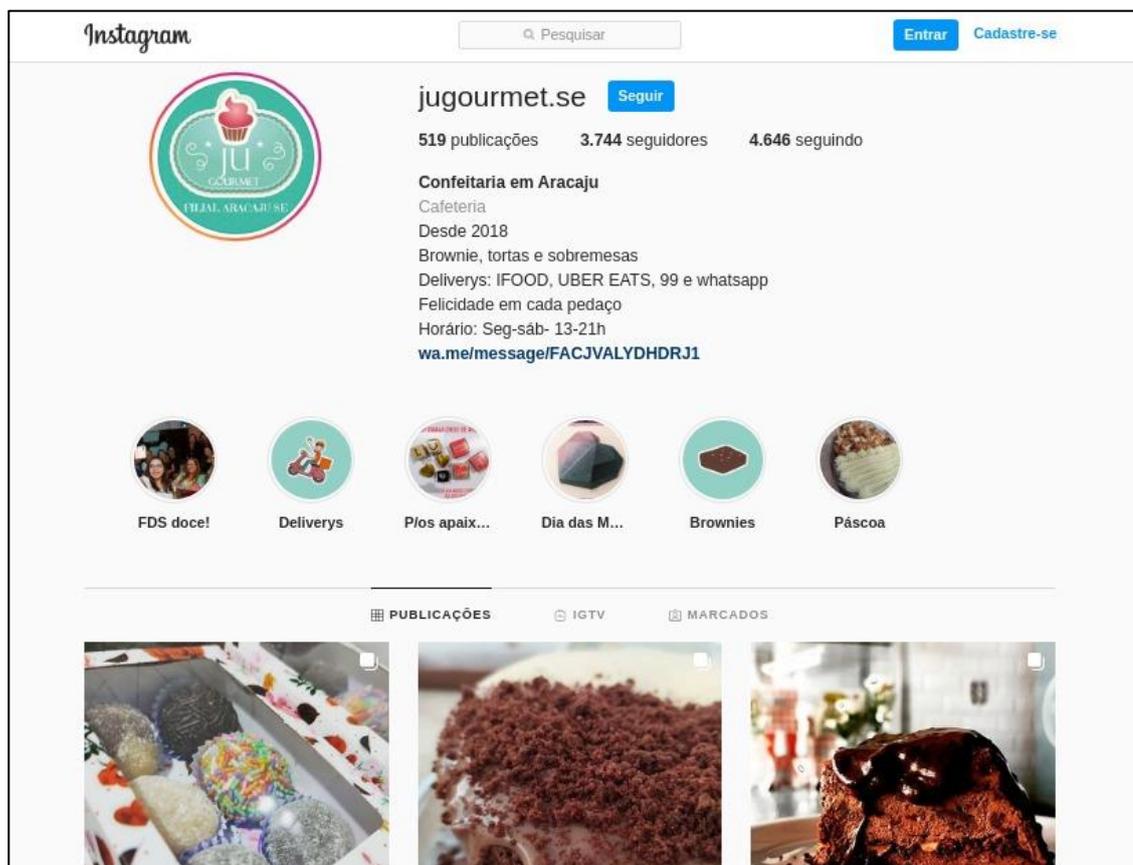
Trata-se de um empreendimento *online* criado em 2018, com sede em Aracaju - SE. O negócio conta com duas frentes de trabalho: a primeira, a confeitaria, recebe encomendas de doces e faz a distribuição dos itens, funciona apenas de forma virtual, 24h por dia. A segunda, a *browneria* e cafeteria, trabalha com vendas diretas, funcionando também de forma física para retirada. Para este estudo, o foco será somente na parte virtual do negócio.

A proprietária do negócio, Juliane Ishimaru Orrico, de 25 anos, cuida da gestão fiscal, da parte financeira, do atendimento, e do *marketing* sozinha. Para isso, procurou estudar sobre cada uma dessas áreas, participando de alguns cursos *online*. A produção dos itens do cardápio também é feita apenas pela dona do empreendimento, com exceções para grandes pedidos ou dias com maiores fluxos, que podem contar com a ajuda de diaristas.

O cardápio da empresa era restrito a doces em geral, tortas confeitadas, tortas geladas, bolos no pote, dentres outros. Com a pandemia, as opções foram expandidas, contando com alguns salgados, sanduíches, *brownies*, novas possibilidades de doces e tortas.

O modelo de negócio é todo virtual, ao entrar no Instagram da empresa - @jugourmet.se - (Figura 02), que é usado como forma de divulgação e de atrair consumidores, o cliente tem acesso ao *link* das quatro plataformas usadas para vendas: *Ifood*, *Uber Eats*, *99 food* e *Whatsapp* (comercial).

Figura 02 – Instagram da empresa Ju Gourmet



Fonte: Instagram Ju Gourmet (2021).

Sobre as opções de entrega, a mais praticada envolve as plataformas de *delivery* citadas anteriormente, onde o cliente recebe em domicílio e paga uma taxa de entrega, já inclusa no pedido. Nesta opção, os entregadores são dos aplicativos contratados, mas existe a possibilidade de migração na responsabilidade dessas entregas, já que a dona do empreendimento cogita a contratação de uma empresa de *motoboy* eficiente e que tem feito entregas nos itens adquiridos pelo *Whatsapp*. Além desta, existem as opções de retirada, onde o cliente se dirige até a loja física para fazer a aquisição dos produtos adquiridos; *drive-thru* e consumo no local, sempre respeitando a legislação vigente no combate à disseminação do coronavírus.

Com relação a experiências profissionais anteriores, a empreendedora relatou que seu primeiro emprego foi de fiscal, na escola onde estudou. Também trabalhou em recepção de eventos. Destacou ainda, o emprego em uma empresa de tecnologia, onde atuou na parte comercial e na áreas de negócios e de relacionamento, o que a ensinou a lidar com as pessoas e entender o processo de funcionamento de uma

empresa. Por fim, destacou a atuação na área em que está se graduando, a Psicologia, citando os estágios na Clínica São Marcelo.

No tocante ao surgimento de ideias para a criação do empreendimento, destacou reuniões sociais com a família, onde ficava responsável pela elaboração das sobremesas e testava diversas receitas. Dessas experiências, os familiares começaram a incentivá-la a vender doces. Um tempo depois, seguiu os conselhos e começou a vender na universidade onde estudava e no trabalho, sendo o primeiro local de vendas descontinuado, por conta de incompatibilidades entre o seu produto e o mercado, principalmente nos valores cobrados pelos itens. Na sequência, acabou expandido o local de vendas para um centro comercial que ficava no térreo do prédio onde trabalhava. Vendeu nesse local por 2 anos, usando uma sacola térmica, até que uma lanchonete implicou com as vendas, já que não pagava aluguel. Daí em diante, passou a vender em outros locais e receber encomendas.

Dessas experiências, surgiu a oportunidade para a criação do empreendimento atual. Inicialmente, a empresa funcionava na casa dos pais, onde foram feitas algumas adaptações na cozinha. Posteriormente, acompanhando o aumento das vendas e o crescimento do negócio, a empreendedora mudou para a casa da avó, cuja cozinha é usada até hoje, mesmo tendo atualmente a copa do local onde funciona a cafeteria.

#### **4.1.2 Simbolize Presentes**

A Simbolize Presentes, que realiza vendas e entregas em Aracaju - SE, foi criada em 2019, o empreendimento é gerenciado por Erica Pereira dos Anjos, 33 anos, graduada em marketing. Paralelamente ao negócio *online*, a proprietária atua em uma empresa privada, com registro em CTPS.

Por conta das suas obrigações nesta empresa privada, embora não tenha nenhum funcionário contratado, a empreendedora conta com o auxílio de uma irmã, que está desempregada atualmente e recebe algumas comissões pelo trabalho desenvolvido. A empresária ainda destacou, que mesmo quando não há vendas, ajuda a sua irmã com algum tipo de remuneração. Assim, ambas são as responsáveis por vendas e envio dos produtos. Já a parte de *marketing* e financeira fica a cargo apenas da dona do negócio.

O modelo de negócios é *online*. Ao entrar no instagram da empresa - @simbolizepresentes - (Figura 03), usado como ferramenta de divulgação dos

produtos, é possível identificar dois números de telefones, que também contam com *Whatsapp*, a forma mais habitual de realizar vendas. Outra possibilidade, menos utilizada, em especial durante a pandemia, são as visitas presenciais, onde a proprietária vai em domicílio, apresenta alguns produtos e faz a venda de forma direta.

**Figura 03** – Instagram da empresa Simbolize Presentes



Fonte: Instagram Simbolize Presentes (2021).

Os principais itens comercializados englobam: itens de perfumaria e cosméticos, como hidratantes, perfumes, desodorantes e sabonetes, bolsas, copos, mochilas, maquiagem, pinceis de maquiagem, dentre outros. Para impulsionar as vendas, a proprietária também comercializa diversos modelos de *kits*, destacando-se nas vendas: cestas com frutas, cestas de café da manhã, cestas com itens de perfumaria, baldes para bebida com algumas cervejas e cestas de chocolate. Também são feitas cestas personalizadas em algumas ocasiões, como o dia dos namorados ou a pedido do cliente.

As entregas são feitas por *motoboy* e cobrado um valor de frete do cliente. No entanto, em compras acima de R\$ 100,00 (cem reais) para a cidade de Aracaju, não

é cobrado nenhum adicional pelo transporte, com exceção para produtos em promoção. Outra forma é a retirada, onde alguns clientes vão até a residência da dona para buscar seus pedidos.

Com relação a experiências profissionais, a empreendedora relatou trabalhos anteriores em empresas privadas com registro em CTPS, mas não deu detalhes sobre a área de atuação dessas organizações. Além disso, relatou a venda de roupas infantis, anterior ao empreendimento atual. Nesta época, já atuava *online*, embora também fosse necessário realizar algumas vendas em domicílio e de forma presencial.

Sobre o surgimento de ideias para a criação do empreendimento, destacou que ocorreu em 2019, quando começou a amadurecer a possibilidade de ter uma renda adicional, pois o preço dos itens de consumo andavam bem caros e as empresas privadas não remuneravam o suficiente.

No tocante ao surgimento de oportunidades para o negócio atual, quando se tornou mãe, a empreendedora decidiu investir na venda de roupas infantis, mas era muito desgante e trabalhoso. A partir dessa experiência, decidiu aproveitar o público e o mercado que conquistou nessa época e investir em algo mais prático. Dessa forma, nasceu a Simbolize Presentes.

#### **4.1.3 Estrela em Prada**

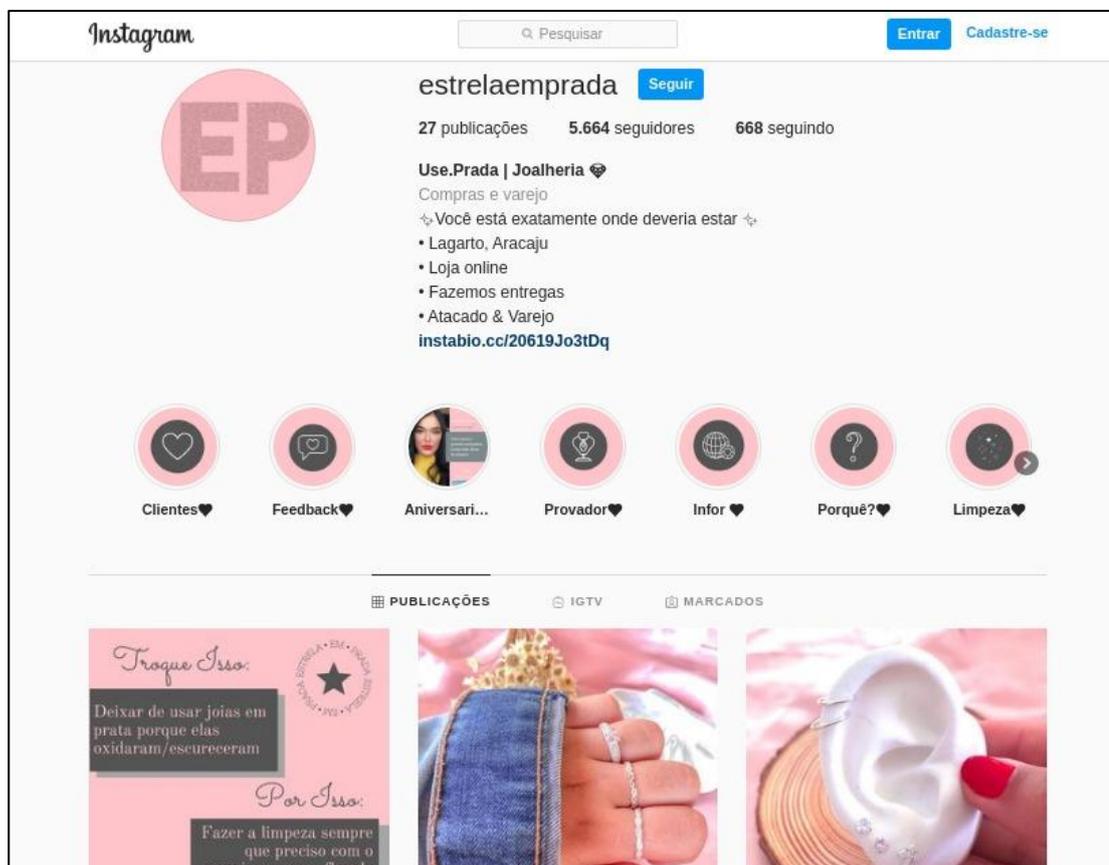
A Estrela em Prada é um empreendimento criado em 2019, que realiza vendas e entregas em Lagarto e Aracaju, em Sergipe. Atua no ramo de joalheria, comercializando joias em prata 925, em duas modalidades de comércio: atacado e varejo. A loja é gerenciada por Évelyn Eduarda Souza Santos, 17 anos, atualmente cursando o Ensino Médio.

A proprietária relatou que cuida da parte financeira, do acompanhamento e reposição dos estoques, do atendimento, das entregas e do *marketing* sozinha, sem funcionários ou ajuda de parentes ou de outras pessoas. Também destacou que por hora, não pretende firmar parcerias para o empreendimento.

O modelo de negócios é apenas *online*. Ao entrar no Instagram da empresa - @estrelaemprada - (Figura 04), existe um *link* na descrição. Clicando nele, o consumidor é direcionado para outra página com quatro abas: uma delas direciona para o *whatsapp*, principal ferramenta de vendas; a segunda leva para o catálogo do

varejo; a terceira conduz o cliente para o catálogo disponível para o atacado; e, a última aba redireciona o usuário de volta para a página do Instagram.

**Figura 04** – Instagram da empresa Estrela em Prada



Fonte: Instagram Estrela em Prada (2021).

Entre os principais produtos comercializados, destacam-se: colares, anéis, brincos, pulseiras e braceletes. Alguns destes são joias, fabricadas em prata 925, com garantia vitalícia e outras são semijoias, com garantia de um ano.

Sobre as formas de entrega, os correios são utilizados para entrega em cidades vizinhas, com o valor do frete pago pelo consumidor. Outra forma de entrega envolve o envio por *motoboy*, geralmente para compras realizada em Lagarto, onde reside a proprietária. Nesta modalidade, o cliente também arca com o valor da entrega. Em outras compras, a dona também faz a entrega direta, utilizando uma motocicleta de sua propriedade.

Com relação a experiências profissionais anteriores, a proprietária relatou apenas o cargo de vendedora em uma madeireira, onde aprendeu um pouco sobre

vendas e algumas noções sobre o mercado. Considerando que ainda é adolescente e que está finalizando os estudos, é justificável a pouca experiência.

No tocante ao surgimento de ideias para a criação do empreendimento, destacou que em 2019, ao realizar buscas para comprar joias em prata, não encontrou nenhum negócio que vendesse em sua cidade natal, Lagarto, e acabou localizando lojas apenas online e em cidades vizinhas, que cobravam um valor muito caro pelos produtos.

Em relação ao surgimento de oportunidades para o negócio atual, a falta dos produtos na cidade incentivou favoravelmente, pois percebeu que era um bom mercado, já que não haviam concorrentes. Aliado a isso, sempre quis ter seu próprio empreendimento e tinha um capital reservado.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção foram analisados os dados obtidos a partir dos questionamentos feitos durante as entrevistas às empreendedoras. Esta análise será apresentada em blocos de temas, seguindo a mesma estrutura das categorias analíticas e elementos de análise apresentados no capítulo de Procedimentos Metodológicos (página 30). Para facilitar a compreensão e a identificação das empreendedoras, deste ponto em diante, cada uma será identificada por uma letra, assim a proprietária da Ju Gourmet será identificada como empreendedora A, a empreendedora da Simbolize Presentes como empreendedora B e a empresária responsável pela Estrela em Prada será descrita como empreendedora C.

### 4.2.1 *Causation X Effectuation*

Sobre os fatores decisivos para a criação do empreendimento virtual, a empreendedora A citou que era uma forma de chegar até os clientes, visto que seria impossível em outro formato de negócio. Destacou também a necessidade de que os clientes conhecessem o seu produto, e que este foi o único recurso que ela conseguiu para aumentar a visibilidade da sua empresa.

Já a empreendedora B, destacou a diminuição de gastos fixos como aluguel, energia e internet, além da comodidade de trabalhar na própria residência,

acompanhando o crescimento do filho, sem a necessidade de desligamento da atividade que exerce na empresa privada.

A empreendedora C, por sua vez, destacou a vontade de empreender e um vínculo já existente com o público que pretendia atingir para realizar as suas vendas, além de uma boa relação com as redes sociais.

As respostas das empreendedoras tem uma afinidade com a teoria *effectuation*. Gomes, Paiva Júnior e Xavier Filho (2019) destacam que nessa abordagem o empreendedor utiliza a combinação de recursos disponíveis para gerar os resultados, diminuindo as incertezas do mercado. Dew et al. (2009) colabora afirmando que a grande parte dos empreendimentos são pensados e criados a partir dos recursos (financeiros, físicos, redes de contatos) e as disponibilidades que o empresário já possui.

No tocante a análise dos meios que possuía, a empreendedora A destacou que é uma ferramenta importante e que durante as etapas da criação do empreendimento, buscou entender quem era o seu cliente e detalhes sobre o mercado. A empreendedora B citou que possui graduação em *marketing* e por isso, optou em analisar o mercado, sempre buscando identificar o que poderia oferecer de diferente da concorrência. Já a empreendedora C informou que a análise foi feita a partir de buscas no comércio da região, tentando checar se os produtos comercializados no empreendimento já estavam saturados.

Sobre essas informações é possível identificar semelhanças com o dissertado por Fisher (2012), que afirma que os empreendedores encontram muita imprevisibilidade, buscando sempre reunir informações sobre tendências futuras por meio da experimentação e da análise dos meios.

Sarasvathy (2001) também destacou esse aspecto, ao destacar que as características do empreendedor, constituídas a partir do seu conhecimento e das experiências anteriores acabam exercendo uma influência na constituição do empreendimento.

A respeito da construção de um plano de negócios, a empreendedora A afirmou que, inicialmente, não fez um para o empreendimento, nem pensou em estratégias, que tinha apenas a vontade de cozinhar e a facilidade em replicar um determinado produto. Posteriormente, embora não tenha feito um plano de negócios, decidiu elaborar um *Canvas*, para iniciar o processo de distribuição dos seus produtos.

Ainda respondendo a essa questão, a empreendedora destacou que:

(...) não tinha o produto naquela época, nem um espaço adequado, nem o capital necessário, tinha apenas uma vontade de distribuir, analisei quais locais ainda não tinha o possível produto e fui montando o *Canvas* com muito esforço e muito perda (Ju Gourmet).

Esta fala pode ser relacionada com o que afirma Sarasvathy (2001) ao explicar a teoria *effectuation*, a autora afirma que em alguns casos, antes da criação de um item de consumo, o empreendedor procura de todas as formas levar este produto o mais próximo de um futuro consumidor.

Já a empreendedora B, respondendo sobre a construção de um plano de negócios, citou que idealizou mentalmente e colocou várias ideias em prática, mas não fez a confecção de um plano de negócios na prática. Por fim, a empreendedora C destacou que não fez nenhum plano de negócios e que iniciou o negócio sem um planejamento.

Como visto, nenhuma das três empreendedoras fez um plano de negócios no início dos empreendimentos. Essa situação também é vista no estudo de Pelgio *et al.* (2016), onde as empresárias estudadas também não elaboraram um plano de negócios e estavam focadas no desenvolvimento de um produto diferenciado, deixando de lado o modelo de negócio. No entanto, ainda segundo a pesquisa destacada, essa ausência de um planejamento não trouxe nenhum grande impacto negativos para as empresas estudadas.

Questionada se achava importante ter criado o *Canvas* para a empresa e se um plano de negócio ajudaria a atrair sócios para o empreendimento, a empreendedora A afirmou que sim, pois foi uma forma de entender como estava seu negócio, formas de crescimento, deficiências e caminhos para o negócio e que não tinha pensado em atrair sócios até meados de 2021, mas é uma possibilidade que está estudando.

Já as empreendedoras B e C foram questionadas se achavam importante ter um plano de negócios para atrair sócios, onde a primeira respondeu que julga importante, mas que a decisão de criação do empreendimento foi muito rápido e que não tinha nada planejado. Já a segunda informou que considera relevante, pois facilita muito na hora de criar relações nos negócios online e ajuda a atrair o público desejado.

Segundo Rosa (2013), o plano de negócios é fundamental na fase inicial das empresas, também podendo ser utilizado para reestruturações ou expansões, pois

direciona para resultados positivos, caso os parâmetros iniciais traçados sejam cumpridos.

No entanto, na visão da teoria *effectuation*, mais importante que criar um plano de negócio é aproveitar os recursos disponíveis e criar o empreendimento, pois os objetivos vão nascendo no decorrer do percurso, baseado em situações, na maior parte do tempo, imprevisíveis (SARASVATHY, 2001).

Sobre ter ou não pensado em estratégias de crescimento durante a criação do empreendimento, a empreendedora A citou que pensou nestas como uma forma de sobrevivência, principalmente por conta da pandemia, onde expandiu as vendas *online* e modificou parte do seu mercado de atuação. Corroborando com essa fala, Pelogio *et al.* (2013) afirmam que no modelo *effectuation*, os empresários acabam criando novos mercados ou modificando mercados já existentes, não atuando apenas em mercados consolidados.

A empreendedora B, por sua vez, destacou que pensou nessas estratégias no momento da criação e relembra constatemente, mas o seu negócio ainda não gera um lucro satisfatório. Por isso, é necessário esperar mais um pouco para investir em outras opções.

A empreendedora C respondeu que a sua principal estratégia de crescimento, adotada desde o momento da criação do empreendimento é a humanização da loja, buscando sempre criar boas relações pessoais com os clientes e público-alvo do negócio.

A respeito da experimentação de diferentes modelos de negócios para definir um formato ideal, a empresária A afirmou que acredita não existir um modelo padrão, que sempre observa o mercado e as dificuldades, e caso necessário, ressignifica o empreendimento, através de novos direcionamentos.

A empreendedora B foi enfática ao responder que não pensou em outros modelos de negócios, tendo já um direcionamento sobre o que queria. Já a empreendedora C afirmou que experimentou diversas abordagens e modelos de negócios até achar um mais parecido com os objetivos e visão que queria passar para os clientes.

As respostas da empreendedoras A e C se aproximam mais da abordagem *effectuation*. Neste sentido, Sarasvathy (2008) cita que nesta teoria, os empreendedores costumam experimentar diversas abordagens no mercado durante o processo de criação e consolidação de um negócio.

Por sua vez, a visão da empreendedora B tem mais sintonia com a *causation*. Tasic (2007) afirma que para esta abordagem, os empresários definem um universo estratégico sobre o qual o empreendimento pretende se estabelecer, sem grandes mudanças ou alterações ao longo do tempo (TASIC, 2007).

#### 4.2.2 Perdas Acessíveis

Sobre a origem dos recursos usados para a criação do empreendimento e se buscou sócios, a empreendedora A citou que não tinha dinheiro e que, inicialmente, usou uma parte do seu salário, além de pegar alguns ingredientes da casa dos pais. Quando decidiu abrir a cafeteria, que também funciona de forma física, conseguiu um empréstimo sem juros com o pai. Em determinado momento, chegou a fazer uma sociedade com a mãe, logo desfeita por divergências no modelo da empresa, não buscando mais nenhum tipo de sociedade depois.

Já a empreendedora B destacou que o principal recurso, de onde realizava os investimentos para o negócio, era o seu salário da empresa privada onde trabalha paralelamente e que optou em não ter sócios. A empreendedora C relatou que tinha uma pequena reserva financeira e decidiu investir, sem a presença de sócios para facilitar o modelo que queria seguir.

Mais uma vez é possível observar uma semelhança entre as histórias de vida das empreendedoras e a teoria *effectuation*, pois segundo esta, muitas vezes o empreendedor inicia o seu negócio com o mínimo de recursos financeiros, de tempo e de esforço (SARASVATHY, 2001).

Quanto a delimitação de um valor máximo de perdas no investimento, a empreendedora A informou que não arriscou mais do que poderia perder e que traçou como meta ser autossustentável em seis meses. Caso esse objetivo não fosse alcançado, seria necessário repensar o modelo de negócio ou até mesmo encerrar as atividades.

Sobre a teoria *effectuation*, Chandler *et al.* (2011) dissertam que atividades com perdas maiores do que o empreendedor pode suportar são descartadas, o foco são atividades com perdas compatíveis para os recursos disponíveis. Já Sarasvathy (2008) afirma que a aplicação da abordagem *effectuation*, em um empreendimento, objetiva diminuir os riscos de algumas decisões baseadas em estratégias de mercado, não focando tanto em aumentar os retornos financeiros.

A resposta da empreendedora B confirma que ela optou por correr riscos e decidiu não delimitar um valor máximo de perdas para o empreendimento. A empreendedora C pontuou que não delimitou um valor máximo de perdas, pois já tinha pesquisado todo o mercado anteriormente e avaliou que não existia o risco de prejuízos.

Sobre o início do negócio sem dívidas ou com pendências financeiras anteriores, a empreendedora A relatou que não existiam dívidas no momento de criação do empreendimento, e que hoje o único débito é o empréstimo que a empreendedora adquiriu com o seu pai. A empreendedora B respondeu que existiam pendências financeiras, mas que mesmo assim optou por arriscar e seguir com o processo de criação do negócio. A empreendedora C indicou que, assim como a primeira empreendedora, iniciou sem nenhum tipo de dívida anterior.

Segundo Donabela (2006), a má administração financeira é uma das principais causas de adversidades nas pequenas empresas, podendo gerar diversos prejuízos. É comum observar jovens empresas que iniciam as operações com dívidas anteriores, tendo dificuldades em honrar com os seus vencimentos.

#### **4.2.3 Alianças Estratégicas**

Nesta categoria, o primeiro item analisado é se as empresárias firmaram parceiras durante a criação do negócio e os objetivos destas alianças. A empreendedora A contou que fez uma parceria com o dono de uma padaria, que comprava os *brownies* e revendia no seu estabelecimento. Também relatou uma parceria com um amigo, que nasceu após a organização de um evento de degustação e venda de novos doces, essa parceria foi encerrada após este parceiro encerrar as atividades da sua empresa. Outra aliança de muito sucesso envolveu o dono de uma sorveteria prestes a ser inaugurada, onde foi pensado e elaborado um cardápio com sobremesas diferentes usando os sorvetes como base.

A empreendedora B relatou que não foram necessárias parcerias para a abertura do negócio. Já a empreendedora C expressou que não fez parcerias e que não julga importante para a criação de um negócio, que mais relevante que criar alianças é o relacionamento do proprietário com o público. Ainda segunda ela, as parcerias são importantes apenas para atrair visibilidade para o comércio.

Ainda neste sentido, foi perguntado se foram feitas parcerias com clientes, fornecedores e outras pessoas para reduzir as incertezas do negócio. Na resposta da empreendedora A foi observada a aliança com três categorias diferentes: clientes, onde o objetivo é a fidelidade e a divulgação do empreendimento para os seus conhecidos; fornecedores, que visa estreitar as relações para o fornecimento dos produtos, sem que ocorra algum atraso ou falta nos estoques, além de aumentar o prazo dos pagamentos; e por fim, os *digital influencers*, objetivando aumentar a divulgação. A empreendedora B afirmou que não foi necessário, pois os clientes chegam até ela espontaneamente, quando os itens acabam. A empreendedora C respondeu novamente alinhado com a questão anterior e informou que não firmou nenhum tipo de parceria.

Referente aos critérios adotados para a seleção de novas parcerias e como faz para captar informações relacionadas a estas novas oportunidades, a empreendedora A informou que o principal critério usado é buscar oportunidades que tragam clientes reais e que levanta os dados prestando atenção em todo o mercado. A empreendedora B afirmou que observa nas mídias sociais e *WhatsApp*, além de pedir indicações aos clientes. A empreendedora C relatou que observa a forma como os possíveis parceiros se relacionam com o público, qual o público-alvo desse negócio ou pessoa e solicita também o *mídia kit*.

Chandler *et al.* (2011) afirmam que parcerias como as firmadas pela empreendedora A são importantes, pois a articulação entre empresários, consumidores e fornecedores acaba ajudando na consolidação dos negócios. Já Fisher (2012) destaca a importância de firmar alianças estratégicas com os *stakeholders*, uma espécie de grupo de pessoas interessadas nas ações de um empreendimento. Segundo o autor, essas pessoas se unem por interesses em comum e são relevantes para o desenvolvimento dos objetivos, sobretudo no início do novo negócio.

Saravasthy (2008) também reforça que, quando os empresários encontram pessoas que queiram participar da construção coletiva de algo, ainda que os objetivos ainda estejam vagos, eles buscam na direção de alcançar o comprometimento total desses potenciais *stakeholders*. Cada uma dessas pessoas contribui individualmente e coletivamente para a definição e consolidação dos objetivos, ajudando a viabilizar as estratégias delimitadas. Logo, não faz tanta diferença o fato de as metas serem incertas no início deste processo.

Sobre ter realizado parceria com concorrentes, a empreendedora A destacou que vê como uma forma de todos crescerem e que tem o hábito de fornecer produtos para algumas empresas concorrentes. A empreendedora B relata que não costuma fazer esse tipo de parceria, mas que eventualmente acaba trocando produtos com outros consultores de produtos domésticos. Segundo ela, no seu ramo de atuação “a maioria não está preocupado/preparado para ajudar mutuamente” (Simbolize Presentes). A empreendedora C esclareceu que da mesma forma que optou em não fazer parcerias com colaboradores, também decidiu referente a empresas concorrentes da mesma área.

Neste sentido, Pacheco *et al.* (2010) citam que os empreendedores mobilizam diversos personagens, compartilhando interesses em comum e construindo uma identidade coletiva, incluindo o caso de concorrentes, como observado no empreendimento Ju Gourmet.

#### **4.2.4 Alavancagem de Contingências**

Inicialmente, foi questionado se os produtos ofertados ou serviços ofertados permanecem os mesmos ou são diferentes dos inicialmente ofertados aos clientes. A empreendedora A respondeu que os doces do cardápio permanecem os mesmos, enquanto os salgados que antigamente eram inexistentes foram adicionados ao cardápio e estão em constante ampliação para atender o gosto dos consumidores, o que configura uma forma de contingência. A empreendedora B respondeu que permanece com os mesmo produtos, os mesmos preços, mesmas embalagens presenteáveis e até os mesmos benefícios, como o frete grátis em algumas condições. A empreendedora C comunicou que continuam os mesmos produtos, mas mudou a forma de chegar até o cliente, tornando-a mais fácil e prática com o uso de alguns recursos, como o site.

Ainda nessa temática, a empresárias responderam se houve contingenciamento na empresa. A empreendedora A expressou que ocorre diariamente, pois o negócio possui gastos fixos e um giro baixo. Assim, sempre são pensadas soluções para diminuir as despesas. A empreendedora B afirmou que não costuma realizar nenhum tipo de contenção de custos ou despesas, pois precisa sempre ter produtos a pronta entrega, agilizando o atendimento aos clientes. A empreendedora C revelou que fez contingenciamento, que sempre faz uma lista com

gastos que podem ser reduzidos para que a empresa não fosse a falência. Nenhuma das entrevistadas associou as contingências com o momento pandêmico, somente com as perdas financeiras nos negócios.

Ao explicar a alavancagem de contingências, um dos princípios do *effectuation*, Sarasvathy (2008) afirma que a capacidade de explorar esse recurso é importante para diminuir os riscos e uma recuperação mais rápida dos problemas que surgem no empreendimento. A abordagem *effectuation* também sugere que os empresários utilizem as surpresas inesperadas que surgem no empreendimento, transformando o contingenciamento em um recurso gerador de novas oportunidades, muitas vezes mudando ou adaptando os principais objetivos estabelecidos, inicialmente, para o negócio (DEW *et al.*, 2009).

Também foi abordado se foram consideradas mudanças de público-alvo, formas de distribuição dos produtos, custos ou outros detalhes, e foi constatado que a empreendedora A já fez algumas mudanças por necessidade do mercado. Segundo ela, o público continua basicamente o mesmo, mas sempre são explorados novos produtos e alterações nos custos. A empreendedora B revelou que mudou de ramo, pois antes do empreendimento atual, trabalhava com a venda de roupas infantis. A empreendedora C citou que a forma atual de distribuição vem atendendo bem as necessidades do negócio, então por hora não cogita mudanças.

Esse tipo de mudança e flexibilização, verificada nas falas da empreendedoras A e B, é defendida por Chandler *et al.* (2011), ao afirmarem que conforme os empreendedores realizam algumas mudanças, baseadas em decisões estratégicas, os resultados são notados, ajudando o empresário a ampliar seu conhecimento de mercado. Outro fator importante é estar atento aos *feedbacks* dos consumidores.

#### **4.2.5 Controle de um Futuro Incerto**

Sobre como lida com as incertezas do futuro, a empreendedora A ponderou que a principal estratégia é a reinvenção, sempre atenta ao altos e baixos do mercado. A empreendedora B destacou que diante dessa insegurança aposta arriscando naquilo que ela acredita para o empreendimento. Já a empreendedora C citou que a sua principal ferramenta é a inovação, sempre atenta ao mercado, sempre buscando novidades no mercado.

Outro questionamento é sobre como elas enxergam a empresa no futuro, onde A citou que não sabe, mas que espera que o empreendimento esteja bem mais estruturado que agora, com ela menos sobrecarregada e com foco em coisas mais importantes; B respondeu que a sua meta é adquirir independência financeira, se mantendo apenas com o negócio, sem precisar trabalhar na empresa privada que exerce função hoje em dia; e C, afirmou que o principal objetivo é abrindo novas filiais do empreendimento.

Essa melhor estrutura, organização e expansão do negócio, destacadas nos pontos de vista das entrevistadas, são possíveis através da definição de objetivos claros e da criação de um plano de negócios, sendo esta uma das premissas da abordagem *causation* (SARASVATHY, 2001). Ainda segundo Sarasvathy (2001), essa mudança é esperada, pois os empreendedores tendem a utilizar a abordagem *effectuation* no início do negócio, mas é comumente esperado uma migração para a *Causation*, conforme o empreendimento vá se firmando no mercado.

Também foi perguntado se as empresárias testam novos produtos, quando pretende introduzi-los no mercado. A empreendedora A afirmou que faz teste em todas as preparações, chegando a usar a família como cobaia. Mesmo lançando mão desse recurso, a comerciante não se sente totalmente segura, só ficando mais confortável quando observa a aceitação e a repercursão do item. Além disso, são comuns testes de validades das receitas, para definir o prazo máximo que ficam aptas para consumo. A empreendedora B citou que faz consultas aos amigos e clientes fidelizados, consultando as opiniões, e se achar viável, investe nesse novo produto. A empreendedora C divergiu das demais e esclareceu que por hora não pretende trabalhar com novos produtos, logo não faz esses testes.

Essa característica, observada nas empresárias A e B, é destacado nos estudos de Dew *et al.* (2009), que constataram que os empreendedores experimentam novos produtos, maneiras de vendas e de entrega dos produtos, fazendo diversas adaptações conforme o negócio é desenvolvido.

#### **4.2.6 Empreendimento Virtual**

Sobre os critérios adotados para definir quais plataformas usariam nas vendas *online*, a empreendedora A afirmou que as taxas que paga são praticamente iguais, então foca na qualidade da plataforma, na organização e no *feedback* mais rápido,

em caso de alguma necessidade. Já a empreendedora B pontuou que teve como motivo para escolha, a mobilização que essas mídias conseguem atrair para o seu negócio. Já a empreendedora C destacou a quantidade de usuários presentes nas plataformas e a facilidade de uso das ferramentas disponíveis em cada uma delas.

Chamou atenção o fato das empresárias não terem citado nenhum tipo de preocupação com o consumidor nestas escolhas, o foco foi voltado apenas para a necessidade das próprias empresas. Segundo Santos e Ribeiro (2012), o comportamento e a decisão de compra do consumidor *online* é influenciado pelo tempo empregado, conhecimento técnico, percepção de risco, confiança, nível de escolaridade, aparência e navegabilidade pelas plataformas. Assim, a escolha dessas ferramentas de vendas também deveriam dar ênfase na experiência do consumidor.

Em relação as estratégias ou ferramentas que utiliza para impulsionar as vendas *online*, a empreendedora A destacou as promoções, que embora gerem um grande custo, muitas vezes sem nenhum tipo de lucro, impulsionam as vendas e trazem visibilidade para a empresa. A empreendedora B informou o envio de catálogo de produtos pelo *WhatsApp* dos clientes e a ofertas de promoções, usando principalmente a ferramenta *stories* do *Instagram*. A empreendedora C citou as divulgações por terceiros, como *digital influencers*, o tráfego pago e as promoções.

Sobre o uso do *Whatsapp*, destacado pela empreendedora B, Aquino, Santos e Silva (2014), destacam que o uso do aplicativo por micro e pequenas empresas facilita o processo de compra e venda de um produto ou serviço, pois possibilita que o estabelecimento envie o catálogo ou fotos dos artigos, evitando o deslocamento do cliente até a loja, além de propiciar que os consumidores tirem dúvidas sobre os itens, visualizem novos produtos e promoções.

Em comum, as empresárias destacaram as promoções como uma boa ferramenta de impulsionamento. Neste sentido, Belch e Belch (2014) afirmam que visando estimular o consumidor a adquirir um novo produto e influenciar o seu comportamento, as promoções, as amostras grátis e as degustações são ferramentas eficientes. Kuazaqui *et al.* (2015), por sua vez, ressaltam que as promoções devem considerar as metas, os objetivos e o orçamento disponível da empresa.

O Quadro 03 apresenta um resumo dos dados discutidos anteriormente, relacionando as categorias analíticas com as informações coletadas.

Quadro 03 – Resumo dos resultados verificados na pesquisa.

(continua)

Categorias de análise	Ju Gourmet	Simbolize Presentes	Estrela em Prada
<i>Causation X Effectuation</i>	A empreendedora partiu do único formato possível para o seu negócio (empreendimento virtual), fez a análise dos meios que possuía e não elaborou um plano de negócios, mas criou um <i>Canvas</i> para a distribuição dos seus produtos. Também foram observadas mudanças no empreendimento, a partir da observação do mercado.	A empreendedora destacou que não testou outros modelos de negócios e citou a diminuição de gastos, a comodidade e acompanhamento do filho como motivos para a abertura do empreendimento virtual. Ela usou seu conhecimento em <i>marketing</i> e fez uma análise do mercado, não elaborando um plano de negócios para o empreendimento, apenas o idealizando.	A empresária testou diversas abordagens e utilizou a vontade de empreender e o conhecimento do público-alvo para abrir o seu empreendimento online. Embora não tenha criado um plano de negócios e iniciado sem planejamento, fez a análise do mercado, focando na aceitação do seu produto.
Perdas Acessíveis	Os poucos recursos disponíveis foram utilizados, sendo definido um valor máximo de perdas e esses fatores ajudaram a limitar algumas ideias e determinar as características do negócio.	Mesmo partindo de recursos limitados, a empreendedora optou em não definir um valor máximo de perdas, assumindo os riscos dessa decisão.	Para a abertura do negócio contou com uma pequena reserva financeira e buscou não pensar em valores máximos de perda, pois já tinha feito uma análise de todo o mercado.
Alianças Estratégicas	Fez diversas parcerias ao longo do empreendimento, incluindo clientes, fornecedores e até mesmo com empresas concorrentes.	Relatou que não foram necessários parceiros ou sócios para a abertura e manutenção do negócio. No entanto, destacou o fornecimento pontual de alguns produtos para concorrentes, embora o mercado seja muito competitivo.	Destacou que não fez nenhum tipo de parceria ou sociedade, e que não vê tanta importância nessas alianças, tendo relevância apenas para aumentar a visibilidade do empreendimento.
Alavancagem de Contingências	A empreendedora fez algumas mudanças no cardápio, costuma realizar contingenciamento diariamente e fez mudanças no público-alvo por necessidade do mercado.	Não foram constatadas mudanças no catálogo de produtos, também não ocorrem contingências no empreendimento, mas já mudou de mercado e ramo de atuação.	A empresa continua com os mesmos produtos, mas mudou a forma de chegar ao cliente, expandindo as vendas <i>online</i> . Não são cogitadas mudanças no público-alvo e os contingenciamentos são feitos para reduzir gastos, evitando a falência do negócio.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

**Quadro 03** – Resumo dos resultados verificados na pesquisa.

(conclusão)

<b>Categorias de análise</b>	<b>Ju Gourmet</b>	<b>Simbolize Presentes</b>	<b>Estrela em Prada</b>
Controle de um Futuro Incerto	A principal estratégia para lidar com as incertezas do futuro é a reinvenção, atentando para o mercado. Sobre o futuro, sua principal meta é a melhor estruturação do empreendimento.	Sobre as incertezas, a empreendedora aposta em suas convicções, arriscando naquilo que acredita. Tem como objetivo a independência financeira, através do próprio empreendimento, não precisando mais trabalhar na empresa privada.	A principal ferramenta para lidar com as incertezas é a inovação, observando as mudanças do mercado. Sua maior ambição para o futuro é abrir novas filiais do empreendimento virtual.
Empreendimento Virtual	Ao definir as plataformas usadas nas vendas focou organização e no <i>feedback</i> , quando surge algum tipo de problema. A ferramenta que mais utiliza para impulsionar as vendas são as promoções.	A definição das plataformas ocorreu pela mobilização que as mídias sociais conseguem atrair para o empreendimento. As vendas são impulsionadas disparando mensagens com o catálogo de produtos no <i>Whatsapp</i> do cliente e de promoções.	O uso dos canais de vendas foi definido pela quantidade de usuários que eles conseguem reunir e pelas ferramentas disponíveis. O impulsionamento de vendas é feito através de divulgação por terceiros e tráfego pago.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

## 5 CONCLUSÕES

Nesta seção foram respondidas as perguntas de pesquisa, a partir das informações levantadas nos resultados. Também foram apresentadas as limitações do estudo, algumas sugestões para novas pesquisas e as considerações finais.

### 5.1 Respostas ao objetivo geral e às questões de pesquisa

Em relação ao objetivo geral, que consistia em analisar o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*, foram observados elementos da teoria nas empresas analisadas, em especial na confeitaria Ju Gourmet, que demonstrou uma maior afinidade com o *effectuation*, em comparação com as demais empreendedoras pesquisadas no estudo. A Simbolize Presentes e a Estrela em Prada mesclaram características do *effectuation* e *causation*, sendo a segunda abordagem mais predominante nas respostas dadas pelas empresárias.

Sobre a ocorrência de perdas aceitáveis durante o processo de criação dos empreendimentos virtuais, foi constatado que apenas a empreendedora da Ju Gourmet delimitou um valor máximo de perdas na abertura do negócio. Tanto na Simbolize Presentes como na Estrela em Prada não foram definidos valores de perdas, embora houvesse um recurso limitado nestes negócios.

No tocante a formação de alianças durante a criação dos empreendimentos, estas ocorreram envolvendo clientes, fornecedores e empresas concorrentes na Ju Gourmet. Na Simbolize Presentes é feito o fornecimento pontual de alguns itens para concorrentes, mas não foram buscadas parcerias para a abertura do negócio. Na Estrela em Prada não foi feito nenhum tipo de sociedade, pois a empreendedora não acha importante para a manutenção do empreendimento.

Quanto a alavancagem de contingências na criação dos empreendimentos, na Ju Gourmet, esta ocorre com frequência, inclusive diariamente, também foram realizadas mudanças no público-alvo por conta do mercado. A Estrela em Prada também é adepta de explorar contingências, com o objetivo de reduzir custos e evitar a falência do empreendimento. Já na Simbolize presentes o contingenciamento não é aplicado, embora tenha mudado de mercado e ramo de atuação.

Sobre a forma como os empreendedores lidam com o controle de um futuro imprevisível, a Ju Gourmet aposta na reinvenção, sempre atenta ao mercado, como

principal ferramenta. A Simbolize presentes arrisca naquilo que acredita, investindo em suas convicções. Já a Estrela em Padra usa a inovação para lidar com as incertezas, observando as mudanças no mercado.

## 5.2 Limitações do estudo

Os encontros presenciais para a realização das entrevistas sofreram alguns obstáculos em virtude do momento pandêmico. Sendo assim, as entrevistas precisaram ser adaptadas e feitas no formato *online*. Estas foram enviadas pelo *Whatsapp*, ocorrendo novos contatos sempre que eram necessários mais esclarecimentos e informações adicionais sobre os questionamentos.

Outra dificuldade encontrada foi o pouco comprometimento ou a falta de tempo de alguns empreendedores que tinham optado em participar da pesquisa, sendo necessária a substituição destes por outros empresários, diminuindo o total de empresas analisadas para apenas três, o ideal seria um quantitativo maior de empreendimentos.

## 5.3 Sugestões para futuras pesquisas

Esta pesquisa não tem como propósito ser conclusiva, são recomendados mais estudos que analisem o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*, utilizando diferentes metodologias e um quantitativo maior de empreendedores pesquisados, de setores diferentes e em diferentes graus de desenvolvimento das empresas, contribuindo assim para gerar novos *insights* para as áreas da administração e do empreendedorismo.

## 5.4 Considerações finais

Diante da constatação de existirem poucos trabalhos que relacionem *effectuation* e empreendimentos virtuais e da análise dos dados encontrados nos relatos das participantes, este estudo contribuiu para:

- ✓ Demonstrar que apesar das dificuldades e dos poucos recursos financeiros, com criatividade e ousadia é possível criar um empreendimento virtual;

- ✓ Verificar a importâncias das alianças e parcerias para a criação, manutenção e expansão dos empreendimentos;
- ✓ Sinalizar para os participantes do estudo que a UFS e o meio acadêmico estão atentos para o empreendedorismo virtual, uma forma de negócio ascendente, não apenas com o objetivo de sujeitos de uma pesquisa, mas de compreender os motivos para a criação dos seus estabelecimentos, as principais dificuldades encontradas no dia a dia e procurar de alguma forma contribuir para melhorias nos empreendimentos;

Com base no que foi observado e na teoria *effectuation*, é importante destacar algumas sugestões para as empreendedoras: as três empresárias, objetivando tornar mais sólidos e estáveis os seus negócios, deveriam considerar a criação de um plano de negócios para o estágio atual dessas empresas, pois estes auxiliarão no planejamento e no crescimento dos estabelecimentos.

Outra sugestão é feita para as empresárias da Simbolize Presentes e da Estrela em Prada, que poderiam repensar as suas convicções atuais e firmar parcerias, pois estas podem ajudar no processo de consolidação dos negócios. Para estas, também é sugerida a delimitação de um valor máximo de perdas, caso optem por expandir os negócios ou fazer mudanças nos empreendimentos, como a venda em novos mercados ou de novos produtos. Esta estratégia pode ser benéfica para ajudar a evitar grandes prejuízos financeiros, em especial aqueles maiores que as empresas poderiam suportar.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. M.; VALADARES, J. L.; SEDIYAMA, G. A. S. A Contribuição do Empreendedorismo para o Crescimento Econômico dos Estados Brasileiros. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 466-494, 2017.
- ANDRADE, M. C. F.; SILVA, N. T. G. O Comércio Eletrônico (E-Commerce): Um Estudo com Consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 98-111, 2017.
- AQUINO, Dayane Queiroz Brito; SANTOS, Flavia; SILVA, Gabriela de Souza. **O uso do móbil marketing como ferramenta de interação entre as empresas e seus consumidores**. Marília: UNIVEM, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.
- BELCH, George E.; BELCH, Michael E. Promoção de Vendas. In: BELCH, George E.; BELCH, Michael E. **Propaganda e Promoção: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. Cap. 16. p. 513-558.
- BOLÍVAR, A.; DOMINGO, J. La investigación biográfico y narrativa en Iberoamérica: campos de desarrollo y estado actual. **Forum: Qualitative Social Research**, Berlim, v. 7, n. 4, p. 1-43, 2006.
- CALIXTO, L. Estudos de caso sobre custos ambientais: ênfase nos procedimentos metodológicos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, art. 112, p. 87-109, 2009.
- CARVALHO, P. A.; COHEN, M. Empreendedorismo Sustentável Enquanto Empreendedorismo Institucional: Estratégias de Mobilização e de Legitimação para a Mudança. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 122-140, 2019.
- CHANDLER, Gaylen N. *et al* Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.
- CHIUSOLI, C. L.; BONFIM, R. S. E-commerce: O Comportamento de compras 'On-line' na Percepção dos Consumidores. **Revista Administração em Diálogo**, v. 22, n. 2, p. 115-133, 2020.
- DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S.; WILTBANK, R. Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision Making: differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 30.ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FATURAMENTO do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a 41,92 bilhões. ABComm, São Paulo, 21 de set. de 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>. Acesso em: 12 jun. 2021.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

FORMANSKI, F. N.; GONÇALO, C. R.; ANGELONI, M. T.; FORMANSKI, J. G. Estratégia de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais: um estudo de caso no banco do Brasil S/A. **Reuna**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 83–98, 2013.

FUZETTI, D. L. K.; SALAZAR, J. N. A. Empreendedorismo: evidências conceituais e práticas na visão econômica e administrativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 2, p. 27-53, 2007.

GALINARI, R.; CERVIERI JÚNIOR, O.; TEIXEIRA JÚNIOR, J. R.; RAWET, E. L. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 41, p. [135]-180, mar, 2015.

GARCEZ, P. Transcrição como teoria: a identificação dos falantes como atividade analítica plena. In: Luis Paulo da Moita-Lopes & Lílina Cabral Bastos. Eds.. **Identities: recortes inter- e multidisciplinares**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2002.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo 2019. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2019. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GILIOLI, R. M.; GHIGGI, T. E-Commerce: Reflexões sobre Estratégias e Desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3261-3279, 2020.

GOMES, J. M.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; XAVIER FILHO, J. L. J. A Ação Empreendedora de Produtores de Jogos Independente Inspirada no

'Effectuation'. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 272-291, 2019.

GUERRA, E. L. A. **Manual Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte, Grupo Anima Educação, 2014.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ILHE, Galleger, 2018. Entenda a diferenças entre os modelos de negócios. Disponível em : <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/diferencas-modelos-de-negocios/>. Acesso em: 07 jun 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101631\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101631_informativo.pdf) Acesso em: 05 jun. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas. 2020. Indicadores conjunturais COVID-19. Produtos 16 adicionais para apoiar os esforços no combate à COVID-19. 16 jul. 2020. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecbbb69846b0d745eb5.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecbbb69846b0d745eb5.pdf). Acesso em: 19 abr. 2021.

JOIA, L.A.; OLIVEIRA, L.C.B.D. Development and testing of an e-commerce website evaluation model. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1) p. 11-36, 2008.

JOSSO, M.C. **Experiências de vida e formação**. São Paulo: Cortez, 2004.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. Saraiva, 2010.

KUAZAQUI, Edmir; CORREA JÚNIOR, Carlos Barbosa; VOLPATO, Luis Antonio. As micro e pequenas empresas exportadoras brasileiras na ótica do marketing internacional. **Business And Management Review: BMR**, S. L., v. 4, n. 8, p.381-387, 26 mar. 2015

KUCKERTZ, A.; PROCHOTTA, A. What's Hot in Entrepreneurship Research 2018? **Hohenheim Entrepreneurship Research Briefs**, v. 4, pp. 1-7, 2018.

LEÃO, L. M. **Metodologia do Estudo e Pesquisa**: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; ANEZ, M. E. M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, 2013.

MATTA, J. R. N.; MELLO, R. D. C. A internacionalização de uma empresa brasileira de software de segurança à luz das teorias de Redes e Effectuation. **InternexT** -

**Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 9, n. 3, p. 78-94, 2014.

MELO, F. L. N. B.; SILVA, R. R.; ALMEIDA, T. N. V. Gênero e Empreendedorismo: Um Estudo Comparativo entre as Abordagens 'Causation e Effectuation' . **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 273-296, 2019.

MOREIRA, D. A.. **O método fenomenológico na pesquisa**. 1ª edição. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NAKAMURA, A. M. Comércio eletrônico riscos nas compras pela internet. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, 2011.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de Projetos de Pesquisa**: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012.

NOGAMI, V.K.C.; MEDEIROS, J.; FAIA, V.S. Análise da evolução da atividade empreendedora no brasil de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) entre os anos de 2000 e 2013. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.3, p. 31-76, 2014.

PACHECO, D. F.; YORK, J. G.; DEAN, T. J.; SARASVATHY, S. D. The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 974-1010, 2010.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. Empreendedorismo e estratégia sob a ótica da lógica Effectuation. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 228-249, 2013

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. Criação de Empresas à Luz do Modelo de Decisão Effectuation: um Estudo com Mulheres Empreendedoras de um Município do Nordeste brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 644-663, 2016.

PLETSCH, C. S.; VOGT, M.; SILVA, M. Z.; VENTURINI, J. C. Revisitando Pressupostos Metodológicos no Uso da Análise de Conteúdo, Discurso, Conversação e Narrativas em Contabilidade . **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 48, p. 89-104, 2021.

PORTO, P.; MELLO, R. C. Empreendedorismo internacional e Effectuation: O caso do Café Yaguara Ecológico. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 10, n. 3, p. 10-4865, 2015.

ROCHA, R. O.; SILVA, J. B.; TEIXEIRA, R. M.; MONTENEGRO, L. M. A Abordagem 'Effectuation' em Empreendedorismo Social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 88-111, 2019.

ROCK CONTENT. **Relatório Social Media Trends 2019**. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Social%20Media%20Trends%202019.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2021.

RODRIGUEZ, C.; GIMENEZ, M. Empreendedorismo, acción gubernamental y academia: revisión de la literatura. **Innovar, Revista de Ciências Administrativas y Sociales**, Bogotá, v. 15, n. 26, pp. 73-89, jul./dez, 2005.

ROSA, C. A. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. 1. ed. Brasília: Sebrae, 2013.

SALUSSE, M. A. Y.; ANDREASSI, T. O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria Effectuation. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 305-327, 2016.

SALVADOR, M. Faturamento do setor de e-commerce tem alta de 16% no primeiro semestre de 2019. **Abcomm**, São Paulo, 15 de out. de 2019. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-setor-de-e-commerce-tem-alta-de-16-no-primeiro-semester-de-2019/>. Acesso em: 07 jun. 2021.

SANTOS, J. F., RIBEIRO, J. C. The Portuguese online wine buying consumer: Characteristics, motivations and behaviour. **EuroMed Journal of Business**, v. 7, n. 3, p. 294–311, 2012.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: elements of entrepreneurship expertise. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.

SARMENTO, C. F. B.; CARVALHO, C. A. S.; DIB, L. A. R. Effectuation e a influência das redes sociais em internacionalização de startups em aceleradoras. **InternexT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, 11(1), p. 63-76, 2016.

SCHNEIDER, L. C. O uso do método de estudo de caso em publicações do Journal of Operations Management – 2002 – 2012. **Brazilian Journal of Management e Innovation**, v.1, n.2, 2014.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disciplina de empreendedorismo. Brasília: Manual do aluno, 2013. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/bc0a1b29c05ef9eb60a43c1303b881e8/\\$File/5696.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bc0a1b29c05ef9eb60a43c1303b881e8/$File/5696.pdf). Acesso em: 30 maio 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2018. 11 ed. São Paulo: DIEESE, 2020. Disponível em:

<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.pdf>. Acesso em: 07 jun 2021.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 10-20, 2012.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SCHIAVINI, J. M.; GARRIDO, I. Análise de Conteúdo, Discurso ou Conversa? Similaridades e Diferenças entre os Métodos de Análise Qualitativa. **Revista ADM. MADE**, v. 22, n. 2, p. 01-12, 2018.

SILVA, A. P. et al . “Conte-me sua história”: Reflexões sobre o método de história de vida. Mosaico: **Estudos Em Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 25-35, 2007.

TASIC, I. A. B. **Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

TURCHI, S. R. **Estratégia de marketing digital e e-commerce**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

THEODORAKOPOULOS, N.; MCGOWAN, C.; BENNETT, D.; KAKABADSE, N.; FIGUEIRA, C. Diversificação na fabricação de vestuário técnico como aprendizado empreendedor: uma perspectiva da teoria de aprendizagem situada. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 25, n. 5, pp. 676-693, 2014.

WE ARE SOCIAL E HOOTSUITE. **Digital 2021** – Local country headlines. Disponível em: <https://wearesocial.com/digital-2021>. Acesso em: 17 dez. 2021.

WILTBANK, R., DEW, N., READ, S., & SARASVATHY, S. D. What to do next? The case for non-predictive strategy. **Strategic Management Journal**, 27(10), 981-998, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª edição. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

ZOTTI, E. D.; DERROSSO; G. Empreendedorismo e Effectuation: um estudo sobre os empreendedores de sucesso no setor do comércio de Foz do Iguaçu. **R. Gest. Anál.**, v. 6, n. 1/2, p. 241-258, jan./dez. 2017.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Intersexual

Cidade: \_\_\_\_\_

Empreendimento: \_\_\_\_\_

1. Qual sua idade? \_\_\_\_\_

2. Qual o seu grau de escolaridade?

( ) Ensino fundamental incompleto

( ) Ensino fundamental completo

( ) Ensino médio incompleto

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Especialização

( ) Mestrado

( ) Doutorado

3. Já teve outras experiências profissionais?

Não ( )

Sim ( ) Quais?

4. Qual o seu ramo de atuação?

5. Em que ano iniciou seu empreendimento virtual? Como nasceu a ideia de criar este negócio?

6. Como surgiu a oportunidade para o negócio atual? Já trabalhava com este tipo de comércio antes?

7. Quais fatores foram decisivos para criar o empreendimento virtual?

8. Foi feita alguma análise dos meios que você possuía (conhecimento; mercado, recursos, capacidades)?
9. Você construiu algum plano de negócios para o empreendimento ou iniciou sem delimitar um planejamento?
10. Você considera importante ter um plano de negócios? Acha que ajudaria a atrair parceiros e sócios para o empreendimento?
11. Você pensou em estratégias de crescimento quando estava criando o empreendimento virtual?
12. Como faz para captar as informações relacionadas a novas oportunidades, novas parcerias?
13. De onde surgiram os recursos para a criação do negócio? Você buscou sócios?
14. Os recursos disponíveis limitaram algumas das ideias iniciais para o empreendimento?
15. Você fez uso dos recursos que possuía (financeiros, físicos, rede de contatos) para delimitar os objetivos do empreendimento? Como isso foi feito?
16. Você delimitou um valor máximo de perdas de recursos (financeiros) que seria tolerável no seu investimento ou arriscou mais do que poderia perder?
17. Você iniciou o empreendimento sem dívidas ou decidiu arriscar, mesmo com pendências financeiras, no momento da criação do estabelecimento?
18. Você realizou parcerias durante o desenvolvimento do empreendimento? Como esses relacionamentos iniciaram e quais os objetivos?
19. Você fez alianças com clientes, fornecedores e outras pessoas para reduzir as incertezas do negócio?

20. Firmou parceria com algum concorrente do seu empreendimento?
21. Você experimentou diferentes possibilidades de modelos de negócios, antes de definir um formato ideal?
22. Os produtos ou serviços ofertados ao público continuam o mesmo ou são diferente daqueles inicialmente oferecidos?
23. Quando as dificuldades surgiram, como você lidou com elas? Os serviços ou objetivos do negócio foram revistos?
24. Houve contingenciamento (contenção/controlado de despesas e recursos) na empresa?
25. Você considerou mudar o público-alvo, forma de distribuição dos produtos, custos ou outros detalhes do negócio ao longo do tempo? Por quê?
26. Como você procura lidar com as incertezas do mercado?
27. Como você se vê e enxerga a empresa no futuro?
28. Você testa novos produtos, quando consideram introduzi-los no mercado? Caso sim, quais as estratégias utilizadas?
29. Quais os critérios adotados para definir quais plataformas usaria nas vendas online?
30. Quais ferramentas ou estratégias utiliza para impulsionar a venda de produtos online?
31. Quais os critérios utilizados para selecionar futuras parcerias?

## APÊNDICE B – MODELO DE FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE CAMPO

Tendo sido convidado a participar do projeto de pesquisa descrito neste formulário de consentimento, favor ler atentamente o texto que se segue. Não hesite em esclarecer junto ao pesquisador qualquer dúvida ou questão antes de tomar a decisão final de participar da pesquisa. Se o(a) senhor(a) aceitar participar do projeto de pesquisa, o pesquisador conservará o formulário com sua assinatura e lhe entregará uma cópia.

Título do projeto de pesquisa: Empreendedorismo e a Criação de Empreendimentos Virtuais sob a Ótica da Abordagem *Effectuation*

Identificação do pesquisador: José Jeferson de Santana Soares

Identificação da empresa pesquisada:

Empresa: Ju Gourmet Cafeteria e *Browneria*

Telefone: (079) 99999-5879

Responsável: Juliane Ishimaru Orrico

Sua participação:

Para a realização do presente estudo, solicitamos por meio deste a autorização para a coleta de dados junto ao proprietário(a) desta empresa. Tal procedimento deverá ser realizado em aproximadamente 4h.

Esteja seguro(a) que todas as informações recolhidas serão tratadas de maneira confidencial. O registro da gravação da entrevista e a transcrição desta serão conservadas em lugar seguro e ademais nenhuma informação que permita traçar a identidade de um(a) participante será divulgada com os resultados da pesquisa, sem o consentimento deste.

A sua organização não deve, em caso algum, sentir-se obrigado(a) a participar. Sua participação deve ser totalmente voluntária.

Consentimento a assinar:

Tendo lido e compreendido esse termo e tendo a oportunidade de esclarecer os detalhes complementares sobre o estudo, estou de acordo em participar da pesquisa aplicada por José Jeferson de Santana Soares sob a coordenação da Instrutora Xênia L'amour Campos Oliveira.

Autorizo divulgar o nome da organização e meu nome:

( ) Sim

( ) Não

---

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

(Nome do responsável pelo consentimento da autorização)

(Data)