



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CAMPUS DE RUSSAS**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**VINÍCIUS EUGÊNIO CAMPOS LIMA**

**EMPREENDEDORISMO E AS MPES: ESTUDO DE CASO SOBRE AS TEORIAS**  
***CAUSATION* E *EFFECTUATION* NA TOMADA DE DECISÃO DOS**  
**EMPREENDEDORES**

**RUSSAS**  
**2023**

VINÍCIUS EUGÊNIO CAMPOS LIMA

EMPREENDEDORISMO E AS MPES: ESTUDO DE CASO SOBRE AS TEORIAS  
*CAUSATION* E *EFFECTUATION* NA TOMADA DE DECISÃO DOS EMPREENDEDORES

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de  
Graduação em Engenharia de  
Produção do Campus Russas da  
Universidade Federal do Ceará,  
como requisito parcial à obtenção do  
grau de bacharel em Engenharia de  
Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Josemeire  
Alves Gomes

RUSSAS  
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

L711e Lima, Vinícius Eugênio Campos.

Empreendedorismo e as MPEs: estudo de caso sobre as teorias causation e effectuation na tomada de decisão dos empreendedores / Vinícius Eugênio Campos Lima. – 2023.

55 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2023. Orientação: Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes.

1. Empreendedorismo. 2. Effectuation. 3. Causation. 4. Micro e pequenas empresas. I. Título.

CDD 658.5

---

VINÍCIUS EUGÊNIO CAMPOS LIMA

EMPREENDEDORISMO E AS MPES: ESTUDO DE CASO SOBRE AS TEORIAS  
*CAUSATION* E *EFFECTUATION* NA TOMADA DE DECISÃO DOS EMPREENDEDORES

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação  
em Engenharia de Produção do  
Campus Russas da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito  
parcial à obtenção do grau de  
bacharel em Engenharia de  
Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Josemeire  
Alves Gomes

Aprovada em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Lucelindo Dias Ferreira Júnior  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Magda Ferreira Maia Torres  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a minha família,  
especialmente meus pais, Eugênio e  
Rosângela, e meu irmão Firmino  
Eugênio.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que é o meu refúgio, em que sempre que estou na sua presença, me sinto muito bem.

Aos meus pais, Rosângela e Eugênio, que sempre me deram toda força, apoio e suporte necessário para meu crescimento. Que sempre estiveram presentes em toda a minha vida e sou eternamente grato por tudo.

Ao meu irmão, Firmino Eugênio, que sempre tive como exemplo e sempre me ajudou em qualquer situação que precisasse.

Aos colegas de sala que estiveram presentes durante o processo da graduação e se tornaram grandes amigos, Johnatan e Mateus.

A minha orientadora, profa. Dra. Josemeire Alves Gomes, pelos ensinamentos, pelas orientações, pela paciência e pelo comprometimento durante o período de execução do trabalho.

A minha namorada, Karine, que me apoiou e tornou o processo mais calmo e tranquilizante.

## RESUMO

O empreendedorismo é um campo que envolve a criação, desenvolvimento e gestão de novos empreendimentos, com o objetivo de aproveitar oportunidades e alcançar resultados positivos. Os empresários exercem um papel crucial na economia, impulsionando a inovação, a criação de negócios e o crescimento econômico. No contexto do empreendedorismo, as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental, representando uma parcela significativa da economia global. Diante disso, no processo de empreendedorismo, a tomada de decisão desempenha uma função relevante. Os empreendedores são confrontados com uma série de decisões que podem influenciar o sucesso de seus empreendimentos. Neste contexto, o presente trabalho aborda duas teorias do empreendedorismo, a *causation* e a *effectuation*. O objetivo deste trabalho é analisar como as teorias *causation* e *effectuation* influenciam na tomada de decisões dos empreendedores, identificando seus perfis quanto às duas teorias, por meio de um estudo de caso. Trata-se de uma pesquisa exploratória e de abordagem qualitativa. Foram entrevistadas três empresas. O roteiro da entrevista foi embasado nas dimensões e características que contemplam as teorias abordadas neste trabalho. Os resultados demonstram que, para a Empresa 1, foram identificadas características relacionadas com a teoria *effectuation*. Para a Empresa 2, foi identificado o perfil relacionado à teoria *causation*. Por fim, na Empresa 3 foi identificado o perfil da teoria *effectuation*.

**Palavras Chaves:** empreendedorismo; effectuation; causation; micro e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

Entrepreneurship is a field that involves the creation, development and management of new ventures, with the aim of taking advantage of opportunities and achieving positive results. Entrepreneurs play a crucial role in the economy, driving innovation, business creation and economic growth. In the context of entrepreneurship, micro and small enterprises (MSEs) play a key role, representing a significant portion of the global economy. Therefore, in the process of entrepreneurship, decision-making plays a relevant role. Entrepreneurs are faced with a series of decisions that can influence the success of their ventures. In this context, the present work addresses two theories of entrepreneurship, causation and effectuation. The objective of this work is to analyze how the theories causation and effectuation influence the decision making of entrepreneurs, identifying their profiles regarding the two theories, through a case study. This is an exploratory research with a qualitative approach. Three companies were interviewed. The interview script was based on the dimensions and characteristics that contemplate the theories addressed in this work. The results show that, for Company 1, characteristics related to the effectuation theory were identified. For Company 2, the profile related to the causation theory was identified. Finally, in Company 3, the effectuation theory profile was identified.

**Keywords:** entrepreneurship; effectuation; causation; micro and small companies.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Taxa de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras por Setor.....	20
Figura 2 - Modelo de processo empreendedor.....	28
Figura 3 - Modelo Dinâmico de <i>Effectuation</i> .....	30

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Posição do Brasil no Empreendedorismo nos países que compõem o BRICs.....	25
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tomada de decisão nos processos Causation e Effectuation.....	32
Quadro 2 – Diferenciando Causation e Effectuation.....	33
Quadro 3 - Roteiro de entrevista e as teorias que embasaram a elaboração.....	36
Quadro 4 – Respostas da entrevista com o proprietário da Empresa 1.....	40
Quadro 5 – Respostas da entrevista com o proprietário da Empresa 2.....	42
Quadro 6 – Respostas da entrevista com o proprietário da Empresa 3.....	43
Quadro 7 - Resumo dos resultados obtidos da fundamentação empírica.....	45

## **LISTA DE SIGLAS**

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

PIB - Produto Interno Bruto

IOF - Imposto Sobre Operação Financeira

FGTS - Fundo De Garantia Sobre Tempo De Serviço

IRRF - Imposto De Renda Retido Na Fonte

BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento Sustentável

GENESIS - Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços

SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software

EMPRETEC - Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, os programas de capacitação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	Problema de pesquisa .....	16
1.2	Justificativa .....	16
1.3	Objetivos .....	17
1.3.1	<i>Geral</i> .....	17
1.3.2	<i>Específicos</i> .....	17
1.4	Estrutura do trabalho .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1	MPEs .....	18
2.2	Empreendedorismo .....	21
2.2.1	<i>Conceito de empreendedorismo</i> .....	21
2.2.2	<i>Atividade empreendedora no brasil</i> .....	24
2.3	A teoria <i>effectuation</i> e <i>causation</i> .....	26
2.3.1	<i>Processo empreendedor</i> .....	26
2.3.2	<i>Processo empreendedor pela lógica causation</i> .....	26
2.3.3	<i>Teoria effectuation</i> .....	28
2.3.4	<i>Causation effectual na tomada de decisão no empreendedorismo</i> .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	35
3.1	Caracterização da pesquisa .....	35
3.2	Procedimentos de coletas de dados .....	36
3.3	Procedimentos de análise de dados .....	37
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	39
4.1	Contextualização das empresas .....	39
4.2	Empresa 1 .....	40
4.3	Empresa 2 .....	41
4.4	Empresa 3 .....	43
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO A – TEORIA DE EMBASAMENTO DO ROTEIRO.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade (SEBRAE, 2021). Segundo o SEBRAE (2019), 99% das empresas existentes no Brasil são de médio e pequeno porte, originárias de pequenos empreendedores. Apesar de terem grande importância para o país no desenvolvimento social e econômico, essas empresas apresentam obstáculos na gestão que dificultam a continuidade de suas atividades.

As pequenas empresas representam 27% do PIB brasileiro e são responsáveis pela renda de 70% dos trabalhadores do setor privado, ao mesmo tempo, geram um grande número de empregos no país (SEBRAE, 2017). O mercado econômico na sociedade contemporânea é bastante dinâmico, dessa forma, manter-se no mercado é um constante desafio.

As Micro e pequenas empresas (MPEs) respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões) (SEBRAE, 2018). As pequenas e médias empresas empregam mais de metade da população brasileira. Para que haja o desenvolvimento da organização alcançando os resultados esperados, é importante um controle de suas operações para facilitar a identificação dos erros que possam impedir o crescimento e desenvolvimento dessa empresa.

De acordo com Fisher (2012), as pequenas e médias empresas possuem como características gestores que utilizam práticas informais, não possuindo um conhecimento formal acerca da importância da gestão, faltando um sistema de gerenciamento, sendo o principal desenvolvedor da empresa o conhecimento empírico dos gestores. Dentro desse contexto, o empreendedorismo possui um conceito heterogêneo, não podendo ser limitado a categorias definidas, assim, durante a década de 1940 surgem novas abordagens teóricas acerca do tema e do comportamento do empreendedor (FISHER, 2012).

Effectuation é a ideia de simplesmente fazer alguma coisa com o que está disponível. Esse conceito se baseia, portanto, em utilizar os recursos de maneira criativa para lidar com as surpresas e dificuldades da implementação de uma ideia. A categoria *effectuation* surge como um caminho alternativo a lógica *causation*, estando relacionado às teorias do empreendedorismo, ao sobrepor as teorias econômica hegemônica, ao observar que o empreendedorismo pode efetivamente

contribuir para a construção de soluções válidas e necessárias para a inclusão socioeconômica (FISHER, 2012).

A *causation* é definida por situações em que se busca um objetivo claramente definido, e a melhor forma de alcançá-lo é buscada por meio da tomada de decisões com foco no resultado desejado. Nas situações em que o empreendedor toma decisões com base na oportunidade e não em um objetivo predeterminado, as metas surgem à medida que os eventos se desenrolam, aliados a um conjunto de recursos disponíveis para a tomada de decisões espontâneas que podem ser ajustadas ao longo do tempo (SARASVATHY, 2001). Esse raciocínio exige disposição para correr riscos e imaginação. Para resumir, a causalidade pode ser definida como situações em que as decisões são tomadas com base em um plano e onde os esforços são direcionados para alcançar um objetivo final específico (SARASVATHY, 2001).

A teoria do *effectuation*, por sua vez, se apresenta como uma nova forma de olhar a atuação do empreendedor a partir das suas ações dentro do mercado. O empreendedor acredita que o futuro pode ser moldado diante das suas ações, sendo possível criar empreendimentos de sucesso em ambientes hostis, assim, diante dessa lógica é possível criar negócios bem-sucedidos, essa visão comum a esses empreendedores é a lógica *effectual*, que vem na contramão da lógica causal (SARASVATHY, 2001).

A tomada de decisões no contexto do empreendedorismo é um tema fundamental e complexo, que requer habilidades estratégicas e analíticas para garantir o sucesso de um negócio (DRUCKER, 1995). Nessa conjuntura, a tomada de decisões é uma das atividades mais cruciais para os empreendedores, pois influencia diretamente a direção e o desempenho de uma empresa. Drucker (1995) argumenta que as decisões devem ser tomadas em dados concretos, cuidados analisados e intuição bem fundamentada. Além disso, destaca-se a importância de considerar não apenas as oportunidades imediatas, mas também as tendências futuras e as demandas do mercado.

Dessa forma, a tomada de decisões no empreendedorismo exige um equilíbrio entre análises objetivas, intuitivas, coragem e responsabilidade. Os empreendedores que conseguem dominar essa arte têm maiores chances de criar e sustentar negócios bem-sucedidos em um cenário empresarial cada vez mais competitivo e volátil.



## 1.1 Problema de pesquisa

Segundo Dyer, Gregersen e Christensen (2011), a capacidade de tomar decisões eficientes é uma das características-chave dos empreendedores de sucesso. Eles devem buscar informações relevantes, confiar em seu instinto, considerar o contexto e aprender com as experiências anteriores para tomar decisões informadas e estratégicas. Dentro desse contexto elabora-se o seguinte questionamento: Como as teorias *causation* e *effectuation* influenciam no processo de tomada de decisão dos empreendedores?

## 1.2 Justificativa

As micro e pequenas empresas estão inseridas no cenário da economia mundial e se encontram em constante crescimento. Sua importância no contexto econômico global não torna esse empreendimento estável diante das intempéries do mercado, necessitando que o empreendedor busque os recursos de maneira que possam lidar com os imprevistos (HOJI, 2004).

A decisão de empreender passa por tomadas de decisão que incluem entre elas a forma de agir diante das incertezas e imprevisibilidade inerentes à sociedade e ao mercado financeiro (DEGEN, 1989).

As decisões tomadas por empreendedores causam impacto social, trazem riscos que devem ser minimizados, portanto, se faz necessário um processo de estruturação e fundamentação nas suas tomadas de decisões. O crescimento e o desenvolvimento econômico mundial nos últimos dois séculos foram provenientes das grandes empresas, contudo, a partir da década de 80, esse cenário começou a mudar, a economia durante essa década estagnou na América Latina, ocasionado principalmente retração da produção industrial. Uma das principais consequências foi o desemprego, como forma de ocupação da mão de obra que estava fora do mercado de trabalho surgiu os pequenos negócios (FONTENELE, 2011).

A globalização das economias obriga as pequenas e médias empresas a competir em altos padrões do mercado econômico, exigindo a adoção de tecnologia de ponta e estruturas organizacionais para atender às demandas da nova ordem econômica. Com isso, fusões, aquisições, formação de redes e, em alguns casos, uma tendência de terceirizações sinalizam oportunidades para o início de novos negócios, principalmente micro e pequenos negócios. Apesar do grande número de micro e pequenas empresas que abrem suas portas a cada ano, o número de

organizações que fecham suas operações é preocupante. O comportamento do empreendedor é determinante para o sucesso ou o fracasso do empreendimento. O comportamento do empreendedor e suas características se direcionam a uma base das lógicas *causation* e *effectuation* (FISCHER, 2012).

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Geral**

Identificar o perfil da tomada de decisão do empreendedor baseado nas teorias *causation* e *effectuation*.

#### **1.3.2 Específicos**

- a) Analisar as características da tomada de decisão relacionadas a teoria *causation*;
- b) Compreender as características da tomada de decisão relacionadas a teoria *effectuation*;

### **1.4 Estrutura do trabalho**

O conteúdo da presente pesquisa foi desenvolvido em quatro capítulos. No primeiro capítulo busca-se, apresentar o tema pesquisado, os objetivos e justificativa da referida pesquisa. O segundo capítulo traz o referencial teórico, que é constituído pelo embasamento teórico para desenvoltura do trabalho. Este capítulo foi desenvolvido como meio de contribuir para a compreensão da importância e os desafios das micro e pequenas empresas no cenário da atualidade.

Juntamente disso, aborda o empreendedorismo e o perfil do empreendedor e o empreendedorismo no Brasil, com o objetivo de assimilar a definição de empreendedorismo e o perfil e as características do empreendedor. Finalizando, faz uma abordagem com o objetivo de compreender a teoria *effectuation* e a teoria *causation*, como os empreendedores tomam suas decisões na perspectiva das duas teorias.

O terceiro capítulo traz a metodologia aplicada na construção da pesquisa. O quarto capítulo mostra a apresentação e discussão dos resultados. As considerações finais trazem o resumo da análise dos dados estudados. As referências bibliográficas trazem os dados dos autores pesquisados que serviram de suporte na pesquisa bibliográfica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referido capítulo foi desenvolvido como meio de contribuir para a compreensão da importância e os desafios das micro e pequenas empresas no cenário da atualidade.

### 2.1 MPEs

As micro e pequenas empresas estão inseridas no cenário da economia mundial e se encontram em constantes crescimento. Não existe uma definição única para pequenas e microempresas a nível mundial (BAGGIO, 2015). Os Estados Unidos foi o primeiro país a definir de forma oficial as pequenas empresas. Durante a década de 30, no auge da grande depressão, o país encontrou nas pequenas empresas um incentivo para a recuperação da economia no país, dessa forma, se fazia necessário financiamento e incentivos dirigidos a essa categoria, daí o seu enquadramento na lei se fazia necessário (BAGGIO, 2015).

Em 1953, com o *Small Business Act*, os Estados Unidos criaram em sua legislação a primeira definição legal da pequena empresa no mundo. No restante do mundo já se discutia a necessidade de incentivos e de uma legislação específica para as pequenas empresas, assim, a pequena empresa se diferencia por possuir tratamento diferenciado na legislação e políticas públicas voltadas para si. Dessa forma, existem tratamentos diferenciados em diversos países, cada um tendo conjuntura específica, políticas públicas e legislação voltada para esse segmento (BAGGIO, 2015).

As microempresas possuem grande atuação no desenvolvimento socioeconômico do Brasil, representam 27% do PIB brasileiro e são responsáveis pela renda de 70% dos trabalhadores do setor privado, ao mesmo tempo, geram um grande número de empregos no país (SEBRAE, 2017).

A importância dessas organizações no país deu origem a necessidade de uma legislação acerca do tema. A Constituição Federal de 1988, no seu Art. 179, determinou um tratamento diferenciado para a microempresa. “Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado” (BRASIL. 1988).

A Lei Federal nº 6.468/1977, dispôs sobre o regime simplificado de tributação no imposto sobre a renda para as pequenas empresas, determinando a isenção para as microempresas que possuísem receita bruta anual até cento e cinquenta mil cruzeiros. O Decreto Lei nº 1.780/1980 previa isenção de imposto sobre a renda para pequenas empresas e dispensa de obrigações acessórias.

A Lei nº 9.317/1996 irá instituir o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, denominada Simples Federal o qual não incluía os tributos de imposto sobre importação e exportação, imposto sobre operação financeira (IOF), fundo de garantia sobre tempo de serviço (FGTS) e imposto de renda retido na fonte (IRRF), sendo os mesmos recolhidos em suas guias (BRASIL. 2014).

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 irá instituir o Simples Nacional, um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. A Lei Complementar n. 128, de dezembro de 2008 altera a LC 123/2006, ganhando nova redação, o § 1º do art. 23 passou a dispor:

As pessoas jurídicas e aquelas a elas equiparadas pela legislação tributária não optantes pelo Simples Nacional terão direito a crédito correspondente ao ICMS incidente sobre as suas aquisições de mercadorias de microempresa ou empresa de pequeno porte optante pelo Simples Nacional, desde que destinadas à comercialização ou industrialização e observado, como limite, o ICMS efetivamente devido pelas optantes pelo Simples Nacional em relação a essas aquisições.

As regras do Simples Nacional têm como princípios norteadores a simplificação, redução das obrigações e o tratamento jurídico diferenciado. Sendo um regime compartilhado de arrecadação cobrança e fiscalização de tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte (BRASIL, 2006).

A LC 123/2006, possui um caráter técnico que viabiliza a simplificação dos tributos e obrigações das microempresas e as empresas de pequeno porte. As pequenas empresas possuem importante papel na economia do país e são responsáveis pela criação de emprego e renda, que colabora para a redução da desigualdade social. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo responsável por 20% do produto interno bruto. A promulgação da Reforma Tributária em 2003 abriu o caminho para o fortalecimento das pequenas empresas, ato que se concretizou como a alternativa mais eficaz para viabilizar a

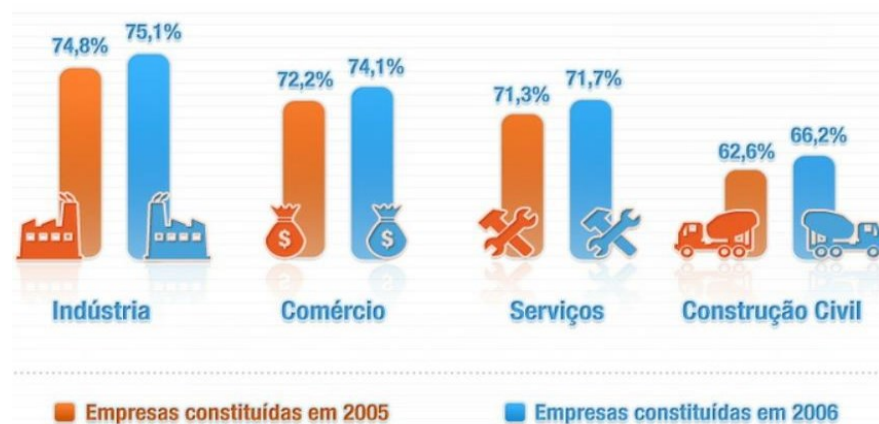
geração de emprego, o crescimento econômico e a inclusão social na atualidade (BRASIL, 2003).

Alguns fatores são determinantes para definir o porte da empresa, classificando-as de pequeno, médio e grande porte, os principais fatores são: número de funcionários e o volume do faturamento.

Segundo o Sebrae (2016), a classificação das empresas por número de funcionários obedece aos seguintes critérios: Microempresa é aquela que emprega até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industriais ou de construção. As Pequenas Empresas são as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção. O Banco Nacional de Desenvolvimento Sustentável (BNDS), classifica o tamanho da empresa de acordo com o seu faturamento anual, classificando as empresas de acordo com o seu tamanho: Microempresa Até R\$ 2,4 milhões, Pequena e Média Empresa de R\$ 2,4 a R\$ 90 milhões e de Média a grande e Grande Empresa acima de R\$ 90 milhões. O Sebrae (2016), discorda da classificação do tamanho das empresas por meio do seu faturamento anual, visto que, os valores podem variar de acordo com o número de funcionários e segmentos.

Apesar do alto índice de criação de microempresas no Brasil, também é grande o número de empresas que são fechadas todos os anos. Na figura abaixo se observa a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas por setor no primeiro ano de existência.

Figura 1 – Taxa de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras por Setor.



Fonte: SEBRAE (2017).

As indústrias são as que mais obtêm sucesso. De cada 100 empresas abertas, 75,1% permanecem ativas nos dois anos seguintes. Em seguida, aparecem comércio

(74,1%), serviços (71,7%) e construção civil (66,2%) (SEBRAE, 2017). As microempresas no Brasil representam uma grande parcela da economia do país, contudo, acabam por passar por inúmeras dificuldades, de forma que muitas não sobrevivem aos primeiros cinco anos de sua existência.

## **2.2 Empreendedorismo**

A presente seção versará sobre o empreendedorismo, o perfil do empreendedor e o empreendedorismo no Brasil, com o objetivo de assimilar a definição de empreendedorismo, o perfil e as características do empreendedor.

### **2.2.1 Conceito de empreendedorismo**

O país atualmente se encontra diante de uma crise financeira e social, a recessão econômica, a inflação e a estagnação de investimentos por parte do atual governo vêm desenhando um cenário caótico no cenário brasileiro. Diante da crise que assola o país muitas empresas tem fechado suas portas, na contramão desse evento como forma de fugir do desemprego a busca por iniciar um negócio tem sido a saída de muitos brasileiros. Por outro lado, como forma de enfrentar essas intempéries e manter-se competitivo no mercado muitas empresas buscam empreender como estratégias de superação e exploração de novas oportunidades, buscando satisfazer as necessidades dos clientes de uma forma inovadora e criativa e aceitando novos desafios (HASHIMOTO, 2017).

Compreender o conceito de Empreendedorismo bem como, o perfil e as características do Empreendedor podem ser feitos através de um resgate histórico. O termo empreendedorismo é de origem francesa, significa a pessoa que assume desafios, assumindo também a posição de líder, alguém que inicia algo. Assim, empreendedorismo seria o método de criar ou revitalizar negócios, produtos, relacionado as habilidades de competências ligadas à criação, inovação e riscos. De acordo com Schumpeter (1972), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

O empreendedorismo existe desde a história da humanidade, ao transformar pedras em ferramentas e utensílios, ao buscar um espaço onde fosse possível o grupo habitar e se proteger das ações da natureza, o homem estava aperfeiçoando relações,

entre o grupo e entre o homem e a natureza. Segundo Ferreira (2018, p. 45) a palavra empreendedorismo significa capacidade de projeção para negócios inovadores a fim de inovar ou arriscar nas empresas. Considera o empreendedorismo uma busca de oportunidade além dos recursos controlados. Tal busca ocorre quando 20 empreendedores percebem uma oportunidade e necessitam mostrar progressos tangíveis para atração de recursos, mesmo que a empresa se apresente com caixa limitado. A oportunidade ocasiona uma nova oferta, para tanto o produto deve ser inovador, apresentar um novo modelo de negócio, criar uma versão barata de um produto já existente e direcionar os mesmos para clientes em potencial.

Um dos primeiros empreendedores que a história tem registro seria o navegador Marco Polo que tentou abrir novas rotas comerciais para o Extremo Oriente, seu principal objetivo era vender mercadorias em outros países. Os riscos eram muitos, principalmente cruzar os oceanos, um ambiente desconhecido, contudo, para Marco Polo os riscos valiam pelo retorno financeiro e por abrir novos horizontes comerciais.

Durante a idade Média o termo empreendedor passou a ser utilizado para designar alguém que organizava ou administrava um negócio, nesse período onde não existia a manufatura e os produtos eram fabricados de forma artesanal, o termo estava atrelado ao indivíduo que administrava seu negócio. Os riscos eram pequenos e cabia ao empreendedor utilizar os recursos disponíveis. A partir do Século XVII o empreendedorismo passa a ser associado a pessoas que inovavam, que assumiam riscos e tinham como características a liderança e o objetivo de adquirir lucro. Diante dessa perspectiva de definir o empreendedor surgem duas correntes: um dos economistas que associa o empreendedor com alguém que inova, arrisca; outra dos comportamentalistas que se detém nos aspectos criativo e intuitivo (FILION, 1999).

O empreendedor possui vários motivos para pautar suas ações, que seja para crescer dentro da organização empresarial a qual faz parte, seja para abrir seu próprio empreendimento. Não existe um padrão único ou um modelo de empreendedor. Dentre os tipos de empreendedores, destacam-se, segundo Amaral (2020):

- empreendedor nato (mitológico): aquele que nasce empreendedor e é conduzido pelo instinto;
- empreendedor que aprende (casual); é normalmente uma pessoa que, depara-se com uma oportunidade de negócio e muda atividade profissional que exercia para se aplicar ao negócio próprio;

- empreendedor inesperado: é aquele que jamais imaginou ser empreendedor, sempre conduziu atividades de empregado, e depara-se com uma oportunidade de ter o próprio negócio;
- empreendedor corporativo; é geralmente gestor com muita capacidade técnica e gerencial com conhecimento em ferramentas administrativas;
- empreendedor serial; é aquele entusiasmado pelo ato de empreender e em criar. A satisfação somente é alcançada quando o seu negócio se torna uma grande instituição;
- empreendedor social; atua em trabalhos humanitários, tem sede por mudança e cria oportunidades facilitando o acesso para as pessoas que ficam a margem da sociedade;
- empreendedor por necessidade; é aquele que diante de um cenário sem alternativas, sem oportunidades no mercado de trabalho, cria o próprio negócio; empreendedor herdeiro; atua como sucessor nos empreendimentos familiares;
- empreendedor normal; são os que têm conhecimentos técnicos, e, parte de um planejamento para empreender, com desejo de ter o próprio negócio.

O empreendedorismo pode assumir características peculiares diante da região, da cultura, a qual está inserido, dessa forma, empreender é algo dinâmico. Em muitos momentos a figura do empreendedor se entrelaça com a figura do líder, um fator humano fundamental para que a empresa sobreviva e tenha sucesso no mercado. O sucesso da empresa está diretamente vinculado aos seus colaboradores (AMARAL, 2020).

Durante muito tempo o modelo de liderança era o chefe autoritário, que impunha a ordem e fiscaliza as tarefas dos seus subordinados. Esse conceito ao longo do tempo sofreu profundas mudanças, antes o trabalhador que era alguém que cumpria ordens e fazia seu trabalho de forma mecânica, passou a ser visto como um colaborador dentro das organizações, essa mudança de paradigma traz uma nova visão sobre a liderança, assim, o líder é alguém que influencia e induz a sua equipe a buscarem um mesmo objetivo em comum, que também cresce junto com a empresa, por isso, o investimento no material humano da empresa também é um investimento no sucesso da empresa (PIZZETE, 2019, p. 28).

Liderar é ter criatividade, conhecimento e astúcia, e somente sua eficiente aplicabilidade, poderá transformar estas qualidades em resultados efetivos para a empresa. Neste sentido, quando se fala de liderança, existe uma série de conotações e percepções, que apresentam diversos conceitos diferentes, tendo em vista que a palavra liderança expõe conceitos distintos em diferentes pessoas. liderança denota um processo que influencia as atividades individuais e de grupos de maneira que atinja o resultado esperado. Ressalta ainda que a liderança é uma competência de caráter relacional, que, implicam uma relação entre várias pessoas, baseada no exercício da influência. Para o autor, a regra é fazer com que o desejo, o



interesse e o ânimo no outro seja despertado, a fim de que as pessoas adotem comportamentos ou cumpram tarefas, procurando atingir os objetivos da empresa, especialmente os expostos pela empresa como sendo de bem comum. Os líderes são pessoas que influenciam o processo de mudança, pela sua atitude de fazer as coisas acontecerem. Ainda conforme o autor, o líder é responsável pela coleta e junção das energias de um grupo para a conquista e superação de desafios, é capaz de perceber a necessidade do grupo e reagir de forma adequada a ela, tornando-se um ponto de apoio do desejo coletivo.

É possível observar que a liderança está diretamente relacionada à influência que o líder exerce sobre a sua equipe, sendo uma das principais características do líder envolver sua equipe nas tomadas de decisões e atribui o sucesso alcançado (PIZZETE, 2019).

O empreendedor exerce papel de grande importância dentro da economia, sendo um fator fundamental para que a organização se mantenha com um bom posicionamento no mercado financeiro. Na sociedade Contemporânea o empreendedor tem acesso a uma série de informações, advindas principalmente do avanço tecnológico. Todas essas informações trazem mudanças na forma como o mesmo se percebe dentro das organizações, necessitando se identificar com a atividade que realizam, assim, suas crenças, suas vivências e valores devem estar em harmonia com o objetivo, de forma que se percebam peças importantes dentro do contexto da organização a qual faz parte (PIZZETE, 2019).

O empreendedor é o gestor de mudanças, observando novas oportunidades construindo e transformando. Diante de um mercado competitivo e dinâmico as empresas de diversos ramos e segmentos buscam um diferencial para manter-se competitiva no mercado. Assim, o empreendedor exerce dentro do ambiente organizacional um papel fundamental para o sucesso da mesma. Torna-se papel do empreendedor ter criatividade e incentivar seus colaboradores para conseguir um bom desempenho de todos os envolvidos (PIZZETE, 2019).

### **2.2.2 Atividade empreendedora no Brasil**

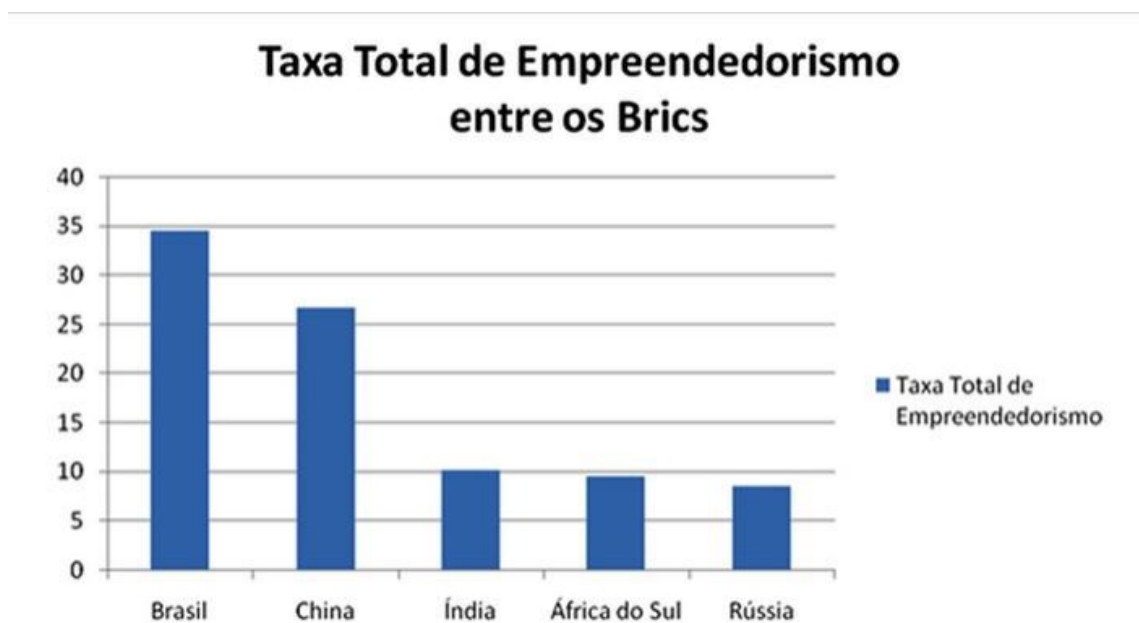
Em 2007 e 2008, as leis Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e a Lei do Microempreendedor Individual entram em vigor. São criados os programas Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços (GENESIS) e Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), o programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, os programas de capacitação EMPRETEC e Jovem

Empreendedor do Sebrae, foram essenciais para o crescimento do empreendedorismo no país.

É possível observar que as vantagens relacionadas ao empreendedorismo no Brasil estão diretamente relacionadas ao mercado instável e uma economia onde por falta de opção cabe ao indivíduo buscar novas formas de sobrevivência, que apesar dos programas de incentivo a alta carga tributária, a burocracia imposta pelo Estado são entraves para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

O empreendedorismo no Brasil alcançou o maior índice no período do ano de 2014, segundo o Sebrae (2015) três em cada dez brasileiros buscaram no empreendedorismo uma forma de superar o desemprego ou pelo sonho de se tornar seu próprio patrão. O Brasil está inserido no Brics, um agrupamento econômico formado por cinco países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, esses países têm em comum a chance de se tornarem potências econômicas nos próximos cinquenta anos (SEBRAE,2017). No gráfico a seguir é possível observar a posição do Brasil no ranking do empreendedorismo.

Gráfico 1 – Posição do Brasil no Empreendedorismo nos países que compõem o BRICs



FONTE: SEBRAE (2017).

O Brasil ocupa a primeira posição, com a maior taxa de empreendedorismo, ficando na frente da China com quase oito pontos percentuais. O Brasil supera Estados Unidos (20%), Reino Unido (17%), Japão (10,5%), Itália (8,6%) e França (8,1%).

Torna-se possível asseverar que o Brasil é um dos países onde mais se empreende, tanto por necessidade, quanto por oportunidade, apesar dos vários entraves que assolam o empreendedorismo.

### **2.3 A teoria *effectuation* e *causation***

Nesta seção a abordagem se dará com o objetivo de compreender a teoria *effectuation* e a teoria *causation*, como os empreendedores tomam suas decisões na perspectiva da incerteza.

#### **2.3.1 Processo empreendedor**

A sociedade contemporânea tem como principal característica a globalização e a mobilidade tecnológica. As organizações buscam alternativas como meio para permanecerem competitivas no mercado econômico atual, ao mesmo tempo a instabilidade econômica mundial tem levado as pessoas a investirem em novas oportunidades como o empreendedorismo. Para Salusse e Andreassi (2016, p. 36), “o empreendedor decide mudar a ideia inicial do negócio à medida que esses stakeholders se comprometem e se engajam com o desenvolvimento conjunto do negócio e, com isso, novos recursos e novos objetivos emergem.”

As organizações até a década de 1940 detinham as tomadas de decisões no âmbito das hierarquias gerenciais, somente em 1947, Simon escreveu o livro que trouxe projeção ao tema da administração, observando que a racionalidade prática possui limitações no que concerne as situações que exigem avaliação e tomada de decisões. Em 1958, March e Simon (1958) passam a descrever as organizações como como sistemas complexos e interativos que são diretamente afetados pela tomada de decisões (SALUSSE; ANDREASSI, 2016).

O processo de empreender é variável e complexo, não existe um padrão único ao criar uma empresa, o empreendedor não segue um caminho predefinido, os empreendimentos possuem características diversas e assim diversos modelos podem ser seguidos ou um novo modelo pode ser criado (SALUSSE; ANDREASSI, 2016).

#### **2.3.2 Processo empreendedor pela lógica *causation***

O empreendedorismo é estudado na forma tradicional como um conjunto de traços e características que atribui ao empresário o sucesso ou o fracasso do empreendimento, assim, dentro dessa perspectiva tradicional para que o negócio

tenha sucesso cabe ao empreendedor conhecer de forma aprofundada o nicho o qual vai empreender, minimizando os riscos, necessitando de um planejamento e um plano de negócios, sempre visando minimizar os riscos do negócio.

[...] a) os empreendedores procuram embasamento técnico preliminar para criar sua organização, seja por parcerias ou por aprimoramento pessoal; b) o estudo do mercado, concorrentes e clientes são atividades prioritárias executadas por meio de pesquisas, contatos e reprodução de algumas práticas já institucionalizadas no contexto em que atuam; c) atividades como Marketing meio e Finanças são prioridade e se resumem em atividades básicas para gestão da empresa; d) o plano de negócios é formalizado, mas não é revisto e atualizado; e) internet e redes sociais são considerados de fundamental importância na divulgação da empresa no mercado; f) os recursos utilizados, em sua maioria, são do próprio empreendedor; g) parcerias e o desenvolvimento do produto e serviço reformulados quase que por completo quando não são atividades constantes, o que denota um aprendizado e aprimoram (FERREIRA *et al.*, 2014, p. 70).

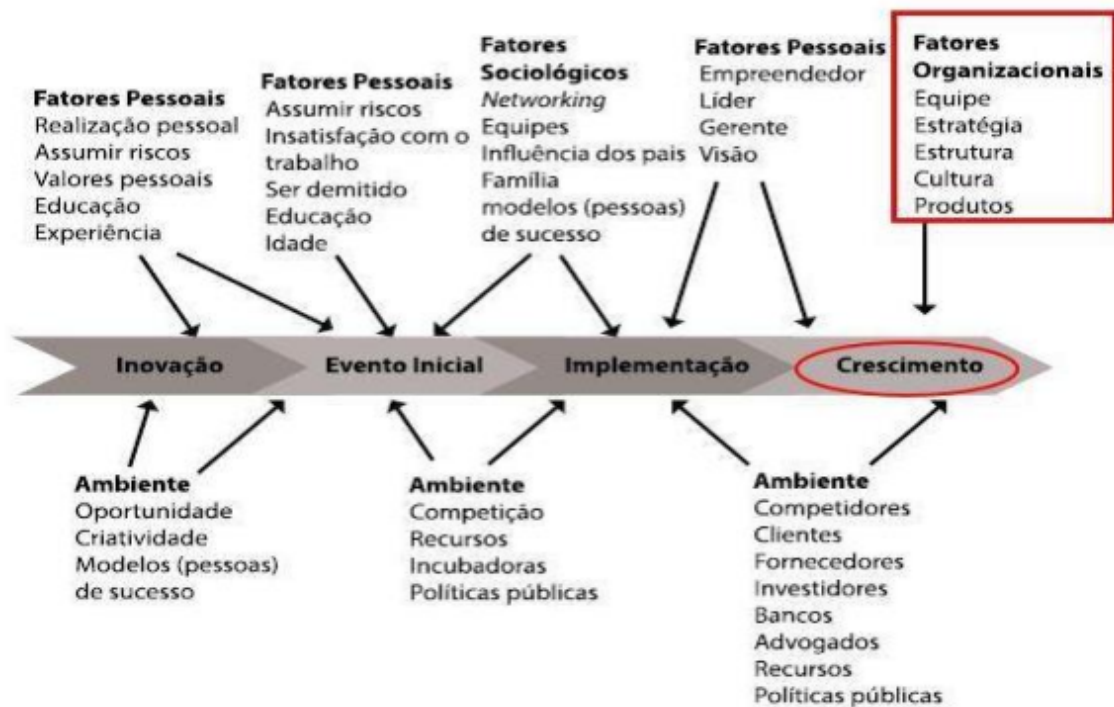
A literatura tradicional propõe modelos em ciclos sequencias que explique o processo do empreendedorismo. Esses modelos inicialmente identificam a possibilidade da viabilidade do negócio, analisam o desenvolvimento da organização, as chances de crescimento e a forma de gerenciamento a ser aplicado na mesma.

A primeira fase exigiria talento por parte do empreendedor, visto que, existe a necessidade de perceber a oportunidade de negócio, o conhecimento e ação de não perder a oportunidade. O desenvolvimento do plano de negócio é a parte técnica, envolvendo conceitos e conhecimento sobre o negócio pretendido. A captação de recursos exige que o empreendedor tenha ciência dos valores e meios para viabilizar o negócio.

O empreendedor e o processo empreendedor se diferenciam, de acordo com o autor. O processo de empreender pode ser ensinado, sem, contudo, ser possível assegurar o êxito do mesmo. O seu modelo de processo de empreender envolve fatores pessoais, sociológicos, ambientais e organizacionais.

A lógica causal possui conceitos econômicos tradicionais, traz em seus pressupostos estratégia deliberada, identificação de oportunidades por meio de busca sistemática e o desenvolvimento das oportunidades em função do lucro previsto. A lógica causal tem como foco um objetivo, portanto se utiliza dos meios necessários para alcançar esse objetivo. (SARASVATHY, 2001).

Figura 2 - Modelo de processo empreendedor



Fonte: Adaptado de BYGRAVE (1991, p. 3)

A primeira fase do processo trata da inovação e do surgimento da ideia, as características pessoais do empreendedor e ambiente influenciam diretamente esse momento do processo. No segundo e no terceiro estágio da implementação do processo os fatores sociológicos exercem influência, os amigos, a família e o meio social no qual o empreendedor esteja inserido. Na fase do crescimento os fatores pessoais, ambientais e organizacionais que mais exercem influência e pressão sobre o processo empreendedor (SALUSSE; ANDREASSI, 2016).

### 2.3.3 Teoria effectuation

A teoria *effectuation*, elaborada por Sarasvathy (2001) em sua tese de doutorado, observa que ocorre a possibilidade de prever o futuro organizacional, que a partir dessa previsão é possível o controle dele. A lógica da teoria da *effectuation*, parte da possibilidade de controlar o futuro, não sendo necessário prever.

Quando a teoria *effectuation* é aplicada no contexto do empreendedorismo não garante que não haja fracasso, contudo, os custos são reduzidos, pois identificam oportunidades a partir dos recursos disponíveis, suas decisões se baseiam com base no que podem perder sem que haja grandes transtornos, aproveitam da contingência

e estabelecem relações estratégicas com *stakeholders*. Segundo Chandler *et al.* (2011. p. 98), *effectuation* é formado por:

*Effectuation* é formado por quatro dimensões: (a) experimentação, ou seja, a utilização de diferentes abordagens de negócio para definição do conceito; (b) perda aceitável, isto é, estabelecimento do valor investido com base no montante que o empreendedor está disposto a perder; (c) flexibilidade, ou seja, adaptação da ideia inicial às contingências, circunstâncias e conhecimento adquirido; e (d) pré-acordos, isto é, estabelecimento de acordos estratégicos com *stakeholders*.

A lógica *effectual* não se apresenta como uma alternativa de melhor conceito no contexto do empreendedorismo, pois a lógica *effectual* é diferente das demais, podendo ser aplicada em diferentes contextos. Porém, a lógica *effectual* traz a necessidade de abordar o tema do empreendedorismo sob diferentes óticas, principalmente relacionada ao ensino do empreendedorismo.

A teoria *effectuation* tem em seus pressupostos fundamentos dispares dos utilizados pela lógica causal. Contudo, as duas lógicas apesar de diferentes não são excludentes, podendo as duas ocorrerem de forma simultânea de maneira sobreposta e intercalada (SARASVATHY, 2001).

A lógica *effectual*, tem em seu conceito a teoria comportamental, seria a criação da oportunidade por meio da ação humana, desenvolvendo atividades em interação com acontecimentos imprevisíveis. Através da lógica *effectual*, o empreendedor inicia o processo de criação do seu negócio com ideias abrangentes sobre seu negócio, e, a partir disso, utiliza os recursos para interagir com os *stakeholders* e agir sobre elementos que possa influenciar.

Figura 3 - Modelo Dinâmico de *Effectuation*



Fonte: Adaptado de SARASVATHY (2001a, p. 251).

Para que o empreendedor venha a obter o sucesso se faz necessário que haja um envolvimento de todas as partes interessadas, para que com isso venha a levantar aspectos positivos e os negativos que seriam o risco empreendedor alcançar o sucesso ou fracasso, com isso de forma a dar um conceito sobre *stakeholders*. De acordo com Karkotli (2006) *stakeholders* são: “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por, ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações”. Assim, nesta categoria, são incluídos todos os grupos de interesse da organização, quais sejam clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, proprietários, governos e comunidade local

O sucesso neste processo depende da interação das partes *stakeholders* e organização, no sentido de criar uma relação que aproxime e direcione seus interesses, tornando-os recíprocos. Esta relação deverá ser estimulada através de ações das organizações inseridos os *stakeholders* na discussão e nos processos de decisão (KARKOTLI, 2006).

Cabe ao empreendedor identificar as partes interessadas, que é o processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto, e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de

engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no sucesso do projeto.

É fundamental para o sucesso do empreendedor identificar as partes interessadas desde o início e analisar seus níveis de interesse, expectativas individuais, assim como sua importância e influência. A análise inicial deve ser revista e atualizada regularmente.

Para Bruce e Langdon (2000), as partes interessadas devem ser envolvidas desde o início e estabelecer fortes alianças com aqueles que controlam os recursos de que o empreendimento irá necessitar para seu desenvolvimento.

Alguns pontos foram levantados por Freeman (2002, apud KARKOTLI, 2006), em uma pesquisa para identificar as diferentes funções dos agentes no meio empresarial. Essa pesquisa levantou os seguintes pontos característicos dos *stakeholders*:

- A - Ambiente propício para a criação de um sistema gerencial sólido para desenvolver estratégias flexíveis;
- B - Instituir novos posicionamentos, no sentido de ampliar a abrangência para novas áreas de atividades;
- C - Garantir apoio dos gestores da organização com a participação e contribuição de todos os envolvidos no processo;
- D - Fazer entender e assim compartilhar os principais valores, que constituam papel fundamental na constituição do processo e de todos os interessados.

Para Hoffman (2008), torna-se óbvio que identificar as partes interessadas, engajá-las e gerenciar suas expectativas é um fator crítico de sucesso para o empreendedor e seus objetivos. Gerenciar o engajamento das partes interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem, e promover o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do empreendimento.

Após interagir com os *stakeholders*, o empreendedor decide focar nos recursos disponíveis para a concretização do negócio, podendo também fazer o caminho oposto, utilizando os recursos disponíveis, objetivando os efeitos a serem alcançados, tendo como pressuposto a lógica central de que "à medida que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo" (SARASVATHY, 2001).

#### **2.3.4 Causation effectual na tomada de decisão no empreendedorismo**

Tomar decisão faz parte do cotidiano do empreendedor. No estudo da tomada de decisões feito por Kuckertz (2013), seria um processo organizado de forma que existe uma divergência entre o estado atual de algo e como deveria ser o estado.



Dessa forma, a tomada de decisão passa por dois paradigmas, o comportamental e o econômico.

A teoria econômica da tomada de decisão se pauta na previsão do resultado das decisões, de forma que o homem analisa todas as possíveis probabilidades ao tomar a decisão. “*O homem econômico sempre escolhe a melhor alternativa entre as que se apresentam para ele*” (EDWARDS, 1954).

Esse empreendedor que se baseia na tomada de decisão racional, baseado na teoria econômica, encontra a incerteza da realidade, das intempéries do mercado financeiro, da mobilidade da sociedade. Porém, os riscos fazem parte do mundo dos negócios, dentro desse contexto, essas dificuldades devem gerar uma maior eficiência e eficácia, bastando ao empreendedor conhecer todas as informações acerca do problema o qual requer uma tomada de decisão. Como as variáveis que compõe um problema não podem ser conhecidas na tua totalidade, cabe ao empreendedor tomar as decisões baseada no seu conhecimento, no que ele abstraiu da realidade (FERREIRA, 2020).

A experiência advém da relação do sujeito com o meio social e ambiental o qual faz parte, assim, todas as suas ações e reações estão pautadas nas limitações cognitivas do indivíduo, trazendo uma forte influência no processo de tomada de decisões. Por isso, a experiência do empreendedor, assentada com os valores, objetivos e conhecimentos, as aspirações empreendedoras influenciam diretamente o seu processo decisório (SCHUMPETER, 1997).

A fundamentação teórica da lógica *Effectuation* encontra seu alicerce nas ciências cognitivas, observando que o indivíduo traz em si o conhecimento adquirido e que o futuro não pode ser previsto, portanto a necessidade de aceitar suas perdas, colocando em prática suas aspirações baseadas nos seus valores, combinando imaginação, experiência e aspirações pessoais na construção do seu objetivo e metas.

No quadro 1 a seguir é possível visualizar o processo de tomada de decisões nas duas teorias.

Quadro 1 - Tomada de decisão nos processos Causation e Effectuation

<b>CAUSATION</b>	<b>EFFECTUAL</b>
Um determinado objetivo a ser alcançado ou uma decisão a ser tomada (geralmente bem estruturada e específica).	Um determinado conjunto de meios (que geralmente consiste em

	características/circunstâncias relativamente inalteráveis do tomador de decisão).
Um conjunto de meios ou causas alternativas (que podem ser gerados através do processo de decisão).	Um conjunto de efeitos ou possíveis operacionalizações de aspirações generalizadas (geradas principalmente pelo processo de decisão).
Restrições sobre possíveis meios (geralmente impostos pelo ambiente).	Restrições e oportunidades para possíveis efeitos (geralmente impostos pelos meios limitados, bem como pelo ambiente e suas contingências).
Critérios de seleção entre os meios (geralmente maximização do retorno esperado).	Critérios para selecionar entre os efeitos (geralmente um nível predeterminado de perda acessível ou risco aceitável relacionado aos meios dados).

Fonte: Adaptado de FERREIRA (2020).

Na lógica *causation*, as tomadas de decisões buscam atingir determinados objetivos dentro de um ambiente, buscando adaptar-se a esse ambiente de forma a chegar a uma resposta rápida e eficaz, dessa forma, as decisões tomadas são respostas à dinâmica do ambiente.

Na lógica *effectuation*, as respostas para a tomada de decisão surgem a partir da interação do indivíduo com o meio, com as partes interessadas, sendo os *stakeholders* responsáveis por moldarem o ambiente.

Quadro 2 – Diferenciando *Causation* e *Effectuation*

<b>Categorias de Diferenciação</b>	<b>Processo de <i>Causation</i></b>	<b>Processo de <i>Effectuation</i></b>
Dados	Efeito Dados	Apenas alguns meios ou ferramentas são fornecidos
Critérios de seleção para tomada de decisão	Ajuda a escolher entre meios para alcançar o efeito dado Critérios de seleção baseados no retorno esperado	Ajuda a escolher entre os possíveis efeitos que podem ser criados com determinados meios Critérios de seleção baseados em perda acessível ou risco aceitável
Critérios de seleção para tomada de decisão	Dependente do efeito: A escolha de meios é influenciada pelas características do efeito que o tomador de decisões deseja criar e seu conhecimento de possíveis meios	Ator dependente: Dados os meios específicos, a escolha do efeito é determinada pelas características do ator e sua capacidade de descobrir e usar as contingências
Competências empregadas	Excelente em explorar conhecimento	Excelente em explorar contingências
Contexto Relevância	Mais onipresente na natureza mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes	Mais onipresente na ação humana Suposição explícita de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos
Natureza das incógnitas	Concentre-se nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Concentre-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível
Lógica subjacente	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo	Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo

Resultados	Participação de mercado nos mercados existentes através de estratégias competitivas	Novos mercados criados através de alianças e outras estratégias cooperativas
------------	---	--

Fonte: Adaptado de FERREIRA (2020).

A lógica *causation* está focada nos meios para chegar a um determinado objetivo, de forma a manter o futuro em consonância com o passado sem alterar a dinâmica, enquanto na lógica *effectuation*, predomina a perspectiva dos possíveis efeitos da tomada de decisão, de forma a modelar o futuro a partir das ações dos indivíduos. A lógica *causation* prevalece entre os empreendimentos que surgem dentro de um mercado já existente e consolidado, a lógica *effectuation* traz novos empreendimentos, no mercado muitas vezes inexplorado.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, objetivando uma vinculação com o tema abordado, e de uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica foi sistematizada da seguinte forma: após definido os descritores da presente pesquisa, *Causation*, *Effectuation*, Micro e Pequenas Empresas, foram demarcadas as bases de dados *Scientific Electronic Library Online*, Google acadêmico, Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados – Brasília, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Em seguida foram compilados livros de autores relacionados ao tema.

Foram definidos como critérios de inclusão dos artigos, que contenha os descritores controlados, *Causation*, *Effectuation*, Micro e Pequenas Empresas, independentemente do método de pesquisa utilizado; publicação em língua portuguesa, espanhol e/ou inglesa; disponibilidade do texto completo do artigo online; ano de publicação no período de 2013 a 2022.

E como critérios de exclusão foram definidos: publicações anteriores ao ano 2013, referências que não permitiram acesso gratuito ao texto completo *on-line*. Os livros pesquisados não estavam inseridos no período de publicação. Após a revisão bibliográfica, foi realizada a pesquisa de campo, com aplicação do questionário. A partir do resultado obtido, realizou-se a análise dos dados e confrontação com a revisão bibliográfica.

Cervo e Bervian (2006) afirmam que a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia publicada, sendo boletins, jornais, revistas, livros, teses e pesquisas. Observa-se que é necessário construir um embasamento teórico e que isso só é possível com o respaldo de autores que fundamentam sobre o tema.

Quanto a abordagem, trata-se da qualitativa, sendo realizada a análise das situações por meio de suas características.

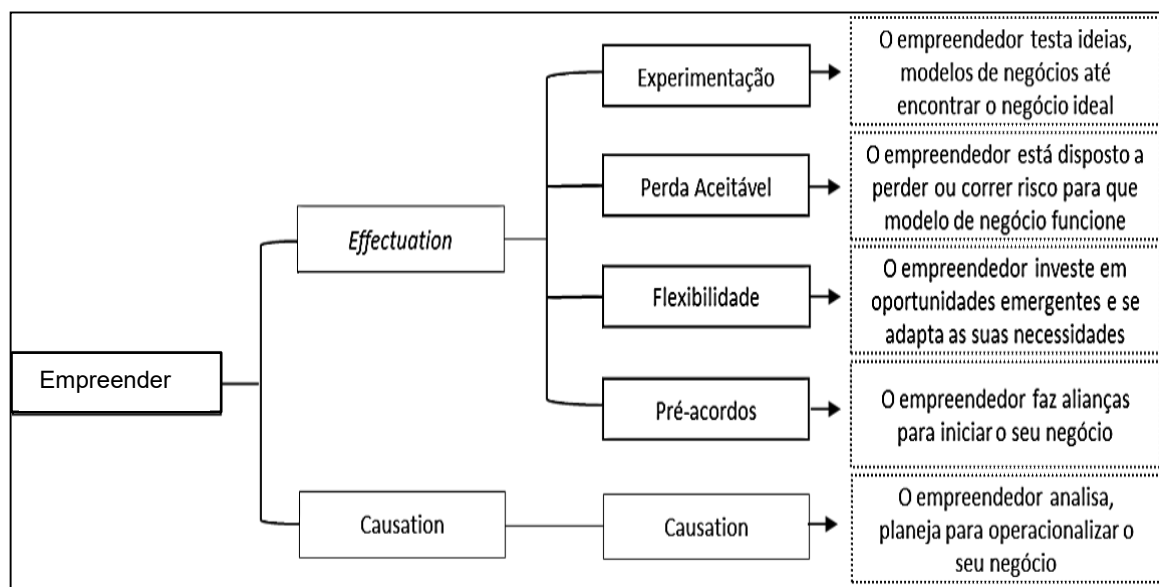
A partir da compilação de autores relacionados ao tema da pesquisa, foram recolhidos dados partindo-se do geral para o particular, atribuindo à pesquisa um

conteúdo teórico e dotado de embasamento científico visando contribuir para a produção científica relacionada ao tema, contudo, sem atribuir estudos práticos (GERHARDT, 2009).

Por ser uma pesquisa ampla sobre um assunto específico, o procedimento técnico adotado para esta pesquisa é um estudo de caso. Foi realizada uma entrevista, cujo roteiro foi embasado em teorias abordadas em toda estrutura teórica constituída no referencial teórico.

No quadro a seguir é possível observar o roteiro de entrevista e as partes da teoria que embasam a elaboração do roteiro de entrevista.

Quadro 3 - Roteiro de entrevista e as teorias que embasam a elaboração.



Fonte: Queiroz (2020)

### 3.2 Procedimentos de coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados durante o mês de junho de 2023, a partir de um questionário aplicado aos gestores das organizações. Esta atividade foi realizada a partir de chamadas telefônicas, que duraram em média 20 minutos cada. Para cada questão foi verbalizado as orientações e respectivas questões, e na sequência, anotadas as respostas. Após a aplicação das entrevistas, as respostas foram transcritas para o computador e teve início a análise dos resultados obtidos a

partir da criação das análises empíricas de cada empresa.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram coletadas informações através de uma entrevista semiestruturada. A entrevista foi elaborada a partir de princípios abordados no referencial teórico. O embasamento para construção do roteiro da entrevista se deu pelas quatro dimensões da teoria *effectuation*: experimentação, perda aceitável, flexibilidade e pré-acordos. Ligadamente disso, as características da teoria *causation*.

Conforme conversado com os entrevistados, foi acordado que a razão social das empresas permaneceria em sigilo para apresentação e análise dos resultados. Diante disso, durante a sequência dos três casos analisados, as empresas serão respectivamente nomeadas por Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3.

### **3.3 Procedimentos de análise dos dados**

Analisando especificamente as teorias que embasaram o roteiro, a dimensão de experimentação está ligada ao empreendedor testar ideias, modelos de negócios até encontrar o ideal. Com relação à perda aceitável, vai de o empreendedor estar disposto a perder ou correr risco para que o modelo de negócio funcione. Para a flexibilidade, o empreendedor investe em oportunidades emergentes e se adapta as suas necessidades. Finalizando as que são relacionadas com a teoria *effectuation*, pré-acordos, que vai das alianças feitas para o acordo. Para o *causation*, está relacionado o planejamento para a operacionalização do negócio.

A primeira parte da entrevista coletou, sem identificar cada empreendedor, a descrição dos dados sociodemográficos da empresa, como localidade geográfica onde está situada, a experiência formal do gestor da empresa (nível de escolaridade) e, por fim, o ano de fundação da empresa. A segunda parte observou a possibilidade de a empresa analisar as oportunidades a longo prazo e uma seleção daquelas sobre as quais acreditam oferecer o melhor retorno, visto que, a abordagem *effectual* vê o futuro como dependente de ações de agentes obstinados.

Buscou observar a existência de uma estratégia por parte da empresa para tirar vantagem dos recursos e capacidades disponíveis, baseado na teoria *effectual*, que quem ingressa no projeto determina seus objetivos. Verificou, também, se a empresa tem um processo de controle para se certificar sobre o cumprimento dos objetivos pre-

estabelecidos, observando a abordagem *causal*, a qual vê o futuro como uma continuação do passado que pode, normalmente, ser aceitavelmente predito.

O plano de negócios e de ações de marketing, foram abordados como os caminhos que permitem mais opções possíveis, habilitando a troca de estratégia quando necessário, sendo uma contingência para a empresa, indo além do comprometimento dos gestores do projeto.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Contextualização das empresas

A Empresa 1 está localizada na Região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará, iniciou-se com a sua proprietária vendendo lanches rápidos na frente da sua residência. Passados alguns meses, passou a produzir mais mercadorias, aumentando a demanda. Em março de 2019, inaugurou uma lanchonete com refeições rápidas como salgados e sanduiches, contando com um quadro de 08 funcionários. Sua renda média anual é de R\$ 123.000,00, estando caracterizada pela Lei Complementar nº 123/2006 como Microempresa.

A Empresa 2 está localizada na Região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará. Sua proprietária é especialista em refeições veganas e vegetarianas, e perdeu o emprego na pandemia do COVID-19. Sem perspectiva de renda, resolveu investir no ramo de refeições veganas e vegetarianas de pronta entrega e congelados. Pôde realizar o investimento juntamente de uma parceria, seu esposo, o qual esteve presente desde o surgimento da empresa, sendo um sócio. O faturamento médio da empresa anual chegou em 2021 em R\$ 93.600,00, e atualmente conta com a parceria de 05 colaboradores, e está otimista quanto ao crescimento da organização. Está inserida no setor de comércio e de acordo com o SEBRAE (2017) e a Lei Complementar nº 123/2006 caracteriza-se como Microempresa.

A Empresa 3 está localizada na Região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará. A empresa conta com 2 sócios proprietários, que realizaram a parceria desde o início do empreendimento. Fundaram a empresa em 2018, vindo do interior do Estado, passaram a investir na venda de produtos alimentícios típicos da Região Nordeste, como o cuscuz com carne de sol, a tapioca, bolos de milho, macaxeira. A empresa cresceu nos dois últimos anos ao investir na entrega em domicílio. Possui atualmente 08 colaboradores e um rendimento médio anual de R\$ 121.000,00. Está inserida no setor de comércio e de acordo com o SEBRAE (2017) e a Lei Complementar nº 123/2006 caracteriza-se como Microempresa.

Os critérios utilizados para as empresas pesquisados foram os critérios do



Sebrae (2017) que considera o número de funcionários, emprega até 9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial, e o critério do faturamento anual, previsto na Lei Complementar nº 123/2006.

As empresas pesquisadas foram fundadas entre 01 e 05 anos, o número de funcionários variou neste período, estando inseridos nos critérios do Sebrae (2017) e da Lei Complementar nº 123/2006 para microempresas.

## 4.2 Empresa 1

No quadro 4 a seguir são apresentados os resultados da fundamentação empírica da Empresa 1.

Quadro 4 – Fundamentação Empírica da Empresa 1.

<b>EMPRESA 1</b> Fundação: 2019 Gestor: proprietária Escolaridade: terceiro ano do ensino médio	
<b>Fundamentação Empírica</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
(Experimentação): Existe diferentes ideias de modelos de negócios a serem testados pela empresa?	Sim, Experimentei produtos diferentes.
(Perda aceitável): A empresa teve recursos financeiros acessíveis para que o modelo de negócio funcione?	Sim, sabia do risco de empreender e tinha uma quantia reservada para eventuais imprevistos.
(Flexibilidade): Existe uma flexibilidade por parte da empresa para adaptação no mercado?	Sim, como experimentei produtos diferentes até acertar o melhor modelo, fui flexível.
(Pré-acordos): Existiu alguma aliança para o surgimento do seu negócio?	Tive ajuda de alguns familiares, mas todo o investimento e trabalho foi feito por mim.
A empresa realizou um estudo do mercado, acerca de concorrentes e clientes?	Não, iniciei o negócio por intuição.
A empresa possui um plano de negócio?	Não.
Como é trabalhado o marketing da empresa?	Utilizo a internet para divulgar meu trabalho, através do Instagram e Whatsapp.
Como é controlado as finanças da empresa?	Investi em um sistema computadorizado para controlar isso.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Ao analisar os resultados da Empresa 1, observa-se que a mesma experimentou produtos diferentes, que a experimentação está relacionada com a capacidade do empreendedor testar novos produtos e modelos de negócios. A empreendedora, ao tomar decisões, possuía recursos financeiros para prevenir eventuais imprevistos, ficando alinhada com a dimensão de perda aceitável,

relacionada com o conceito de arriscar em algum negócio para empreender. Tal ocasião mostra um pensamento da empreendedora voltado para a filosofia *Effectuation*, que vai de encontro com o apresentado no referencial teórico, em que, segundo Chandler (2011), umas das dimensões do *Effectuation* é a perda aceitável, a qual ocorre um estabelecimento do valor investido com base no montante que o empreendedor está disposto a perder.

A flexibilidade da empresa é possível ser enfatizada quando a empresária investe em oportunidades emergentes e adapta suas necessidades, tendo conhecimento de quais produtos trazem melhor retorno. No referencial teórico está citado que a fundamentação teórica da lógica *Effectuation* encontra seu alicerce nas ciências cognitivas, observando que o indivíduo traz em si o conhecimento adquirido e que o futuro não pode ser previsto, sendo notório a semelhança com o caso da empreendedora. A empresária não possuía nenhum tipo de aliança ou acordo para a criação do negócio. A empresa não possui um plano de negócio, porém investiu no controle financeiro e marketing da empresa.

Diante da análise do perfil da empreendedora da Empresa 1, nota-se a existência de características das duas filosofias abordadas no trabalho, o que enfatiza que as teorias *Causation* e *Effectuation* igualmente não são excludentes entre si, e sim, processos organizacionais complementares, já que alternativamente, podem ser aplicados conforme seja necessário. A partir disso, torna-se perceptível o quanto o fato vai de encontro com o apresentado por Sarasvathy (2001). Apesar disso, predomina-se mais características relacionadas à teoria *Effectuation*, definindo como seu perfil de empreendedora.

### **4.3 Empresa 2**

Ao analisar o caso da Empresa 2, pode-se perceber que todo o processo de formação da empresa ocorreu diante de um evento inicial que ocasionou a criação do empreendimento, evento este que foi a demissão da proprietária de seu antigo emprego durante a pandemia do COVID-19. Este fato vai ao encontro com o que foi apresentado no referencial teórico, o qual explica o modelo de processo empreendedor desenvolvido por Bygrave (1991), esclarecendo que fatores pessoais motivam o surgimento de um evento inicial. A partir deste evento, surgiu a ideia, a preparação e a implementação do negócio. Tais fatos são citados por Salusse e

Andreassi (2016), definidos nas duas primeiras fases do processo de empreendimento, os quais tratam-se da inovação e do surgimento, seguidos da implementação do processo.

No quadro 5 a seguir são apresentados os resultados da fundamentação empírica da Empresa 2.

Quadro 5 – Fundamentação Empírica da Empresa 2.

<b>EMPRESA 02</b> Fundação: 2020 Gestor: proprietária Escolaridade: Especialista – Nutrição Vegana e Vegetariana	
<b>Fundamentação Empírica</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
(Experimentação): Existe diferentes ideias de modelos de negócios a serem testados pela empresa?	Não. Tivemos nosso planejamento inicial e insistimos nele, sem mudanças.
(Perda aceitável): A empresa teve recursos financeiros acessíveis para solucionar o melhor modelo de negócio?	Fui cuidadosa para não arriscar mais dinheiro além do que eu estava propenso a perder com a ideia inicial.
(Flexibilidade): Existe uma flexibilidade por parte da empresa para adaptação no mercado?	Planejei todo meu negócio antes e pretendo seguir o plano, porém, em último caso, sendo necessário, terei de ser flexível.
(Pré-acordos): Existiu alguma aliança para o surgimento do seu negócio?	Sim, criei o negócio juntamente de meu esposo, em que somos sócios e temos essa aliança.
A empresa realizou um estudo do mercado, acerca de concorrentes e clientes?	Sim, realizamos toda uma análise antes de abrir este empreendimento, com a realização do estudo do mercado local, assim como dos concorrentes próximos. Além disso, chegamos a uma conclusão de quanto precisaríamos para abrir e estávamos dispostos a investir no empreendimento.
A empresa possui um plano de negócio?	Sim.
Como é trabalhado o marketing da empresa?	Estamos diariamente trabalhando no marketing da empresa, utilizando o Instagram como meio de divulgação, utilizando o tráfego pago para expansão.
Como é controlado as finanças da empresa?	Contratamos um software capaz de controlar todos os setores da empresa e ter propriedade das finanças.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Diante da análise das respostas da empreendedora, pode-se observar uma predominância de características voltadas à filosofia *Causation*, visto que a mesma procurou um embasamento técnico preliminar para a criação da organização, realizou um estudo do mercado, dos concorrentes e dos clientes. Além disso, características

como o investimento no marketing, no controle financeira e a realização do estudo de mercado confirmam tomadas de decisões da empresa alinhadas com a teoria *Causation*.

Além disso, a empresária cita o plano de negócios criado por eles, com a definição dos objetivos almejados. Segundo (HASHIMOTO; BORGES, 2014, p. 21), o plano de negócio é para o empreendedor uma forma de testar uma ideia de negócio no papel, um guia para garantir que ele não tenha se esquecido de questões importantes e estratégicas que farão a diferença no seu negócio. Isso mostra a ligação que tem com o caso, mostrando a importância de todo preparo realizado pelos empresários nas tomadas de decisões e realização das ações.

#### 4.4 Empresa 3

A empresa 3 tem sua criação através da essência do seu fundador, por meio de suas características e habilidades a empresa foi criada. No quadro 6 a seguir são apresentados os resultados da fundamentação empírica realizada com os proprietários da Empresa 3.

Quadro 6 – Fundamentação Empírica da Empresa 3.

<b>EMPRESA 03</b> Fundação: 2020 Gestor: proprietários Escolaridade: Segundo ano do Ensino Médio para ambos	
<b>Fundamentação Empírica</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
(Experimentação): Existe diferentes ideias de modelos de negócios a serem testados pela empresa?	Sim. Testamos diferentes produtos e analisamos quais trariam maior retorno.
(Perda aceitável): A empresa teve recursos financeiros acessíveis para solucionar o melhor modelo de negócio?	Sim, nos organizamos financeiramente para suprir as necessidades do desafio de empreender e assumimos esse risco.
(Flexibilidade): Existe uma flexibilidade por parte da empresa para adaptação no mercado?	Sim. Vamos fazer o necessário para alcançar o melhor modelo de negócio e ser flexíveis para isso.
(Pré-acordos): Existiu alguma aliança para o surgimento do seu negócio?	Sim. Somos sócios.
A empresa realizou um estudo do mercado, acerca de concorrentes e clientes?	Não. Acreditamos que seria um bom negócio e implantamos.
A empresa possui um plano de negócio?	Não.
Como é trabalhado o marketing da empresa?	Ainda não estamos trabalhando forte com o marketing. Porém temos planos de investir nisso.
Como é controlado as finanças da empresa?	Criamos uma planilha para controle das finanças.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Analisando os resultados da fundamentação empírica da Empresa 3, nota-se a convergência dos empreendedores com as quatro dimensões relacionadas à teoria *Effectuation*. Sob este aspecto, a abordagem *Effectuation*, aplicada na tomada de decisão sob incerteza, pelo empreendedor é possível inferir que muitas das decisões acerca do empreendimento foram frutos de conhecimentos prévios do empreendedor, o qual vislumbrou oportunidade onde outros não enxergaram, isso, sem um plano formal de concretização do seu empreendimento, enfatizando a importância da estratégia empreendedora na tomada de decisões.

De acordo com Bruce e Langdon (2000), as partes interessadas de uma empresa devem ser envolvidas desde o início e estabelecer fortes alianças com aqueles que controlam os recursos de que o empreendimento irá necessitar para seu desenvolvimento. Diante do conhecimento do caso de história da Empresa 3, nota-se a relevância da aliança formada pelos proprietários para o desenvolvimento da empresa, o quanto isso vai de encontro com o que foi citado por estes autores e a importância disso para suas tomadas de decisões.

Ademais, o fato de que os proprietários não tinham um embasamento técnico preliminar para a criação da organização, e não realizaram um estudo do mercado, dos concorrentes e dos clientes, mostra que criaram a empresa a partir de seus conhecimentos prévios de vida, arriscando em algo que a partir da visão deles, era pouco explorado na localidade e que tinha grande potencial a se desenvolver. Isto mostra uma metodologia adotada menos convencional.

Diante de tudo que foi analisado na fundamentação empírica da Empresa 3, torna-se perceptível que suas características e tomadas de decisão têm semelhanças à teoria *Effectuation*.

No quadro 7 a seguir é possível visualizar um resumo acerca dos resultados obtidos sobre o estudo de caso.

Quadro 7 – Resumo dos resultados obtidos da fundamentação empírica.

<b>Resultados obtidos para as Empresas</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Teoria relacionada com as características da tomada de decisão</b>
Empresa 1	<i>Effectuation</i>
Empresa 2	<i>Causation</i>
Empresa 2	<i>Effectuation</i>

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar o perfil da tomada de decisão do empreendedor baseado nas teorias *causation* e *effectuation*. Para isso, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: analisar as características da tomada de decisão relacionadas a teoria *causation* e compreender as características da tomada de decisão relacionadas a teoria *effectuation*.

O processo de tomada de decisão dos empreendedores ocorre meio de duas linhas de pensamento: a *causal* ou a *effectual*. Os empreendedores identificaram suas oportunidades de negócio por meio do cenário econômico, dos seus conhecimentos prévios, da avaliação da informação, construção de cenários e do planejamento prévio. Quando se trata do pensamento *effectual*, os empreendedores observaram que as tomadas de decisão devem ser realizadas com base nos recursos disponíveis para estabelecer objetivos, e consideram que o mercado não pode ser controlado ou previsto, pois é altamente dinâmico.

O processo de tomada de decisão, a partir do pensamento *causation* pelos empreendedores, foi permeado de conhecimento preexistente, subsidiados pela elaboração de um plano negócios, plano de produção e de ações de marketing. Diante dos resultados obtidos, nota-se o atingimento do objetivo principal à medida que os objetivos específicos foram atendidos no desenvolvimento deste trabalho. Foi identificado o perfil predominante de cada empreendedor com relação às duas filosofias abordadas no trabalho, assim como relacionado suas respostas com as características referentes à qual filosofia abordada. A partir disso, identificado como tal característica se relaciona com a teoria.

Com relação à Empresa 1, foi identificadas características das duas teorias, porém, com predominância da filosofia *effectuation*, definindo este o perfil do empreendedor da Empresa 1. O fato de que a empreendedora sinaliza convergência em suas tomadas de decisão com as quatro dimensões abordadas e que possui um investimento no marketing e no setor financeiro, enfatiza que as teorias *Causation* e *Effectuation* igualmente não são excludentes entre si, e sim, processos organizacionais complementares, visto que alternativamente, podem ser aplicados conforme seja necessário.

Em relação a Empresa 2, foi definido como seu perfil predominante uma abordagem mais voltada para a filosofia *Causation*. Esta definição foi escolhida em razão de que tudo aconteceu diante de um evento inicial, que foi sua demissão, ocasionando uma ideia, um planejamento e uma implementação. Além disso, a mesma procurou um embasamento técnico preliminar para a criação da organização, realizou um estudo do mercado, dos concorrentes e dos clientes. Não foram observadas características relevantes da teoria *Effectuation* na abordagem deste caso.

Por fim, para a Empresa 3, foi identificado e definido como seu perfil predominante mais relacionado com a filosofia *Effectuation*. Esta característica foi definida a partir da abordagem do empresário, de criar seu negócio a partir da tomada de decisão sob a incerteza. Isso é comprovado diante do fato que os empresários fundaram a empresa sem um estudo aprofundado antes, sem nenhum embasamento técnico preliminar, apenas embasados em seus conhecimentos prévios de vida. Isso mostra o contrário do abordado à teoria *Causation*.

Acredita-se que a relação entre os temas tratados nesta pesquisa sejam temáticas relacionadas ao empreendedorismo e as tomadas de decisões a partir das lógicas *Causation* e *Effectual*, que a referida pesquisa venha colaborar com o avanço da teoria relacionada aos temas abordados.

As limitações deste trabalho compreendem a dificuldade de disponibilidade total dos empreendedores em razão de suas rotinas administrativas.

Sugere-se em trabalhos futuros a realização de mais entrevistas, com diversas empresas a fim de realizar uma análise do fenômeno nos Microempreendedores.



## REFERÊNCIAS

ALVES, A., Barbieux, D., Reichert, F., Tello-Gamarra, J. & Zawislak, P. (2017). **Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model.** *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244.  
<https://doi.org/10.1590/s0034-759020170304>  
 » <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170304>

ARAKAKI, Arthur Teruo. **Aprendizagem empreendedora sob a perspectiva da teoria da effectuation.** *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.* Ano 05, Ed. 10, Vol. 20, pp. 76-88. Outubro de 2020. ISSN: 2448-0959 Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/teoria-da-effectuation> Acesso 23 Abr de 2022

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2009

ATKINSON, Anthony, A... [et al]. **Contabilidade Gerencial** 3. ed. São Paulo: Atlas 2011.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.** BRASIL. Decreto no 3.474 de 19 de maio de 2000. Regulamenta a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 22 de maio de 2000, p. 1.

BRASIL. **Decreto no 3.474 de 19 de maio de 2000.** Regulamenta a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 22 de maio de 2000, p. 1.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 486, de 3 de Março de 1969.** Dispõe sobre escrituração e livros mercantis e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil> Acesso em: 02 Mar 2022.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, de 14 De Dezembro De 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da

Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) Acesso em: 15 Fev 2022.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) Acesso em: 02 de Mar de 2022.

BRASIL. **Lei no 9.317 de 5 de dezembro de 1996.** Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 6 de dezembro de 1996, p. 25.973/7 (D.O. 30/12/1996, p. 28814 – retificação). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) Acesso em: 02 de Mar de 2022.

BRASIL. **Receita Federal - Ministério da Fazenda. Pagamento do Imposto de Renda de Pessoa Física.** Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/pagamentoseparcelamentos/pagamento-do-impo...> Acesso em 02 Mar 2022

BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. **Como gerenciar projetos.** Publifolha. São Paulo. 2000.

BYGRAVE, William D.; HOFER, Charles W. – **Theorizing about Entrepreneurship. Entrepreneurship theory and Practice.** ISSN 1042-2587. 16:2 (1991) 13-22.

CANEVER, Mario Duarte et al. **Empreendedorismo: por que alguns estudantes e não outros escolhem ser empreendedores.** Estud. pesqui. psicol., Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 101-124, abr. 2013. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812013000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812013000100007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 31 Mar 2022.

CERVO, Amado L, BERVIAN, Pedro A. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CHANDLER, G. N., Detienne, D. R., Mckelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). **Causation and effectuation processes: a validation study**. *Journal of Business Venturing*, 26(1),375-390. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.10.006

CHANDLER, G. N; HANKS, S. H. **Measuring the performance of emerging businesses: A validation study**. *Journal of Business venturing*, v. 8, n.5, p. 391-408, 1993.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.

CRESP. **Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**. *Custo como Ferramenta Gerencial – 8*. São Paulo: Atlas, 1995.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

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

DRUCKER, PF (1995). **Inovação e empreendedorismo: Prática e princípios**. HarperBusiness.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DYER, J. H., GREGERSEN, H. B., & CHRISTENSEN, C. M. (2011). **The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators**. Harvard Business Press.

EDWARDS, W. The **theory of decision making**. *Psychological Bulletin*, vol. 51, nº. 4, 1954.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa.** São Paulo: Ed. Atlas, volume 1 ano 2003.

FERREIRA Karina Fernanda Oliveira. **Análise do processo empreendedor a partir das lógicas effectuation e causation: um estudo de caso em duas empresas mineiras.** Belo Horizonte 2020. 1 2 9 f.: il

FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, P. L. C. L. **Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema.** In: EnAnpad, XXVIII., 2004. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

FILION, L. J. **Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares.** In: Revista de Administração, v.7, n.3, p.2-7. 2000. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13.pdf>. Acesso em: 22 de out. 2017.

FILION, L. J. **Ten Steps To Entrepreneurial Teaching.** In: Nedi (National Entrepreneurship Development Institute) National Conference On Entrepreneurship Education, 2., June 2003, Moncton (Canada).

FISHER, G. (2012). **Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research.** *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(5), 1019-1051. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00537. Disponível em: <https://doi.org>. Acesso em: 21 de Mar de 2022

FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira; SOUSA, Paulo Francisco Barbosa; LIMA, Alexandre Oliveira. **Empreendedorismo, crescimento econômico e competitividade dos BRICS: uma análise empírica a partir dos dados do GEM e GCI. 2011.** Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2080.pdf>>. Acesso em: 19 Fev 2022

GEM – Global **Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo 2017.** IBPQ, 2018. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatório%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatório%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)> Acesso em: 01 de Abr . 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2017.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

HOFFMAN, Valmir E.; PROCOPIAK, José A, Filho; ROSSETO, Carlos A. **As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC**. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KARKOTLI, G. R.; SCHENINI, P. C.; OLIVEIRA, F. V. de. **Responsabilidade Social: uma estratégia empreendedora para a pequena empresa**. In: 1º Seminário sobre Sustentabilidade, 2006, Curitiba. Anais... Curitiba: UNIFAE, 2006.

KUCKERTZ, A., & Prochotta, A. (2018, February 4). What's hot in entrepreneurship research 2018? **Hohenheim Entrepreneurship Research Brief**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/323258024\\_What's\\_Hot\\_in\\_Entrepreneurship\\_Research\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/323258024_What's_Hot_in_Entrepreneurship_Research_2018) Acesso em 28 Abr 2022

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed.5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: HucitecAbrasco, 1993.

MORAIS, R. A. C.; JÚNIOR, A. C. B. A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte. Id on Line **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.

NAYLOR, Carlos Mauro. **Fundamentos Constitucionais do Simples Nacional**. Revista Jus Navegandi, Teresina, ano 13, n. 1843, 2008. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/11529> Acesso em: 14 Mar 2022.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PIZZETE, Márcio. BIRCK, Elizabeth da Silva Mello. **Liderança e gestão de pessoas na atualidade**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 06, Vol. 02, pp. 69-77 Junho de 2019. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-gestao>

RAE, D. **Entrepreneurial learning: A practical model from the creative industries**. *Education + Training*, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

SARASVASTHY, S. D. **Causation and effectuation: toward a theorial shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency**. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D. (2001b, August). **Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds**. In *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1-D6. doi: 10.5465/APBPP.2001.6133065

SCHUMPETER, A Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** – Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> Acesso em: 09 de Junho de 2023.

SEBRAE. **Micro e Pequenas Empresas Geram 27% do PIB do Brasil** – Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> Acesso em: 18 de Maio de 2023.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil** – Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> Acesso em: 18 de Maio de 2023.

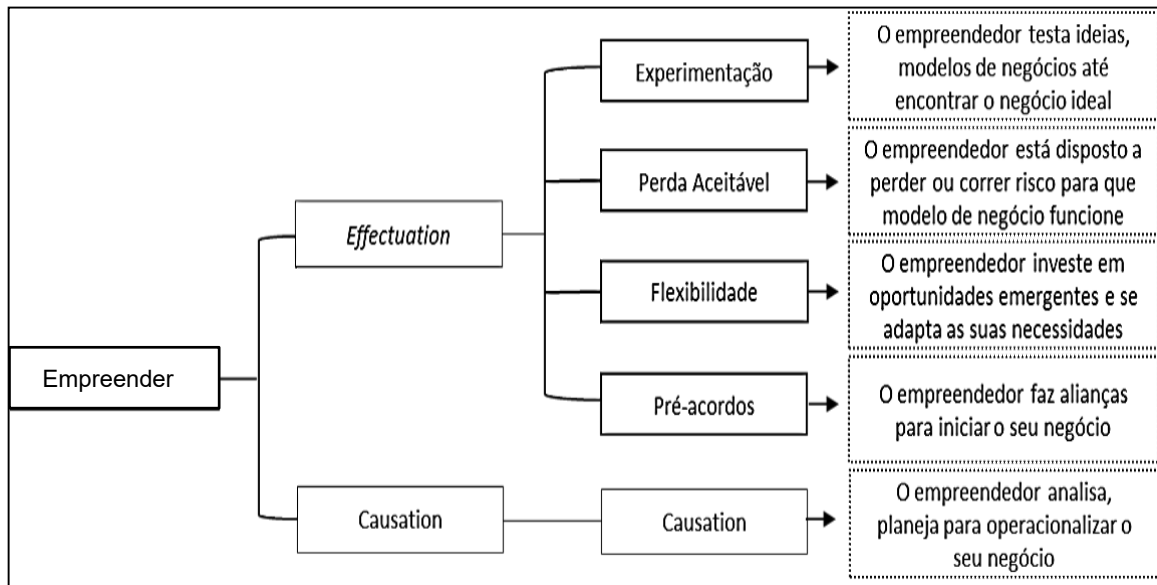
SEBRAE. **Perfil do Microempreendedor Individual** – Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> Acesso em: 10 de Fev. de 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil** – Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> Acesso em: 11 de Fev. de 2022.

SOUZA NETO, P.; SALES, A. H. L. **Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Anais do ENANPAD – XXVIII Encontro da Associação 46 Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.3, p.3-30, 2014.

## ANEXO A – TEORIA DE EMBASAMENTO DO ROTEIRO



Fonte: Queiroz (2020)



## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### **Primeiro momento da entrevista:**

1. Qual sua função na empresa?
2. Nível de escolaridade?
3. Qual ano de fundação da empresa?

### **Segundo momento da entrevista:**

1. (Experimentação): Existe diferentes ideias de modelos de negócios a serem testados pela empresa?
2. (Perda aceitável): A empresa teve recursos financeiros acessíveis para que o modelo de negócio funcione?
3. (Flexibilidade): Existe uma flexibilidade por parte da empresa para adaptação no mercado?
4. (Pré-acordos): Existiu alguma aliança para o surgimento do seu negócio?
5. A empresa realizou um estudo do mercado, acerca de concorrentes e clientes?
6. A empresa possui um plano de negócio?
7. Como é trabalhado o marketing da empresa?
8. Como é controlado as finanças da empresa?