

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
JOÃO HENRIQUE DOS ANJOS OLIVEIRA

EFFECTUATION: Um estudo sobre as redes no processo de
criação e desenvolvimento de Negócios Sociais

São Paulo
2018

JOÃO HENRIQUE DOS ANJOS OLIVEIRA

EFFECTUATION: Um estudo sobre as redes no processo de criação e desenvolvimento de Negócios Sociais

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro Universitário FEI, para obtenção do título de Mestre em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka.

São Paulo

2018

Oliveira, João Henrique dos Anjos.

EFFECTUATION: : Um estudo sobre as redes no processo de criação e desenvolvimento de Negócios Sociais / João Henrique dos Anjos

Oliveira. SAO PAULO, 2018.

146 f. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Edson Sadao Iizuka.

1. empreendedorismo. 2. negócios sociais . 3. effectuation . 4. redes. 5. laços relacionais. I. Iizuka, Edson Sadao, orient. II. Título.

JOÃO HENRIQUE DOS ANJOS OLIVEIRA

EFFECTUATION: Um estudo sobre as redes no processo de criação e desenvolvimento de Negócios Sociais

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro Universitário FEI, para obtenção do título de Mestre em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka.

Comissão julgadora

Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka

Prof. Dr. Tales Andreassi

Prof. Dr. Pedro Jaime Coelho Junior

RESUMO

A presente pesquisa busca analisar as relações em redes de empreendedores sociais no momento de criação e desenvolvimento de seus negócios sob o olhar teórico da lógica *effectuation*. A pesquisa utilizou a metodologia de estudo de caso múltiplo para a análise de dois negócios sociais localizados na cidade de São Paulo, com o intuito de realizar um mapeamento dos elos e laços desses empreendedores no período de criação do seu negócio. O estudo traz inicialmente uma revisão da literatura internacional e nacional que aborda o tema *effectuation*, trazendo a discussão sobre os princípios da teoria, os principais debates e proposições teóricas e perguntas de pesquisa e resultados obtidos em pesquisas anteriores. O segundo momento do referencial teórico aborda o campo de estudo das redes com atenção especial ao conceito de redes, considerando os principais estudos sobre redes e com ênfase no mapeamento de laços fortes e fracos. A análise dos casos resulta em contribuições para o campo de estudo do empreendedorismo, especialmente aos estudos de *effectuation* com ênfase em redes. Foi possível encontrar relações entre os princípios teóricos de *effectuation* e as relações em redes em fases iniciais de um negócio social, identificando a existência de uma busca dos empreendedores pelos relacionamentos em rede e a busca por laços fortes. A pesquisa proporcionou uma compreensão sobre as tendências de relacionamento em redes no que se refere aos empreendedores de negócios sociais, levando à identificação de possíveis pesquisas futuras que relacionem o tema de redes a questões como gênero e etnia, além de relacionar a lente teórica de *effectuation* com o processo decisório analisando empreendedores sociais, caminhos que podem dar continuidade à presente pesquisa e aprimorar, tanto em termos teóricos quanto empíricos, a teoria de *effectuation* e do campo de estudo de redes.

Palavras-Chaves: Empreendedorismo. *Effectuation*. Redes. Laços relacionais. Negócios sociais.

ABSTRACT

The present research seeks to analyze the relationships in networks of social entrepreneurs at the moment of creation and development of their businesses under the theoretical view of effectuation. The research was based on the methodology of a multiple case study to analyze two social businesses located in the city of São Paulo, with the purpose of mapping the links of these entrepreneurs in the period of creation of their business. The study initially brings a review of the international and national literature addressing the topic effectuation, bringing the discussion principles of theory, main debates and theoretical propositions and research questions and results obtained from previous research. The second moment of the theoretical reference addresses the field of study of networks with special attention to the concept of networks, main studies within the field of networks with emphasis on the mapping of strong and weak ties. Case analysis results in contributions to the field of study of entrepreneurship, but especially to effectuation studies with an emphasis on networks. It was possible to find relationships between the theoretical principles of effectuation and the relationships in networks in the early stages of a social business, identifying the existence of a search of the entrepreneurs by the network relationships and the search for strong ties. The research provided an understanding of network relationship tendencies as it relates to social entrepreneurs, in turn, relate to the identification of some possible future research that may relate the theme of networks to issues such as gender, ethnicity, and also relate the theoretical lens of effectuation with decision making by analyzing social entrepreneurs, these paths that can follow the present research and improve both in theoretical and empirical terms of effectuation theory and the field of study of networks.

Key words: Entrepreneurship. Effectuation. Networks. Relational ties. Social business.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1.1. DELIMITAÇÃO TEÓRICA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.2. JUSTIFICATIVA	10
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	11
REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
1.4. A TEORIA DE <i>EFFECTUATION</i>	13
1.4.1. Lógica Causal X Lógica Effectual.....	15
1.4.2. Princípios da Teoria de <i>Effectuation</i>	21
1.4.2.1. Princípio das Perdas Toleráveis.....	21
1.4.2.2. Princípio das Alianças e Parcerias Estratégicas	21
1.4.2.3. Princípio da Exploração de Contingências	21
1.4.2.4. Princípio da Imprevisibilidade do Futuro	22
1.4.3. Evolução da Teoria e Debates	23
1.5. REDES	29
1.5.1. Importância das redes.....	32
1.5.2. Principais perspectivas de estudo do campo de redes	35
MÉTODO DE PESQUISA	43
1.6. METODOLOGIA DE ESTUDOS DE CASO MÚLTIPLOS	44
1.7. PROCESSO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA E ESCOLHA DOS CASOS.....	45
1.8. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	52
ESTUDOS DE CASO	55
1.9. QUESTIONÁRIO UTILIZADO COMO INSTRUMENTO DE PESQUISA	57
1.10. ESTUDO DE CASO 1 – VIVEJAR	58
1.10.1. A Empreendedora	58
1.10.2. A Vivejar	61
1.10.3. As relações em redes no processo de criação da Vivejar.....	63
1.10.4. A lógica effectual no processo de criação da Vivejar	72
1.10.5. Conclusões do estudo de caso	75
1.11. ESTUDO DE CASO 2 – DIÁSPORA.BLACK	77
1.11.1. O empreendedor	77
1.11.2. O Negócio Diáspora.Black	79
1.11.3. As relações em rede na criação da Diáspora.Black	82

1.11.3.1. Análise das redes da Diáspora.Black	84
1.11.4. A lógica effectual no processo de criação da Diáspora.Black	92
1.11.5. Conclusões do estudo de caso	95
RESULTADOS	97
1.12. Análise dos Casos por uma perspectiva comparativa	99
CONCLUSÕES.....	101
1.13. Contribuições teóricas e práticas	105
1.14. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	107
1.15. SUGESTÕES DE TEMAS PARA PESQUISAS FUTURAS	108
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	128
APÊNDICE B – E-MAIL ENVIADO/ CONVITE A PESQUISA (SURVEY)	131
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE EFFECTUATION/CAUSATION	133
APÊNDICE D – LISTA DE NEGÓCIOS SOCIAIS E CONGENÊNERES EXISTENTES NO BRASIL.....	136

INTRODUÇÃO

O pressuposto teórico do trabalho é abordar a Teoria de *Effectuation* no objeto empírico Negócios Sociais com um olhar centrado no momento de criação e desenvolvimento de negócios no que se refere às características das relações em redes.

1.1. DELIMITAÇÃO TEÓRICA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O empreendedorismo como temática de pesquisa tem apresentado um crescimento em diversos ambientes, acadêmico, jornalístico ou mesmo por meio de estudos econômicos. Da mesma forma, vários prismas de análise vêm sendo utilizados para trabalhar o tema, seja pelo olhar das Ciências Sociais, da Psicologia, das Ciências Econômicas ou da Administração (IIZUKA, MORAES; SANTOS, 2015; FERREIRA, PINTO; MIRANDA, 2015).

No contexto do estudo do empreendedorismo, que vem se desenvolvendo desde os anos 1970, diversos autores passaram a abordar esse tema (LOW; MCMILLAN, 1988; GARTNER, 1988) buscando, inicialmente, uma definição do próprio empreendedor. Outros trabalhos seguiram, trazendo diferentes conceitualizações de empreendedorismo (GARTNER; BUSH, 2001; DAVIDSSON; WILKLUND, 2000; LUMPKIN; DESS, 1996) e realizando revisões do estado da arte até fins da década de 1990 (SHANE, 1997).

Além disso, abordagens diversificadas vêm se construindo no contexto dos estudos sobre empreendedorismo nos últimos anos, tais como: performance e estratégia (RAMOGLU; TSANG, 2017); orientação empreendedora (GRUHN *et al.*, 2017); empreendedorismo e redes sociais (HOANG; ANTONCIC, 2003; SEMRAU; WERNER, 2014); gênero (JENNINGS; BRUSH, 2013; GREENE *et al.*, 2017; BAU *et al.*, 2017). A teoria de *Effectuation* surge em meio a esses debates e no contexto da conceitualização do processo empreendedor e da concepção relacionados à firma.

O desenvolvimento da Teoria de *Effectuation* se deu no final da década de 1990, nos primeiros trabalhos de Sarah Sarasvathy sobre o conceito de pré-firma (SARASVATHY, 1998), considerando os aspectos que levam o empreendedor a desenvolver seu negócio (SARASVATHY, 2001a), que levou ao desenvolvimento da Lógica Effectual em contrapartida à causal (SARASVATHY, 2001b). O cerne da teoria era o desenvolvimento de um modelo de racionalidade alternativo para explicar o processo empreendedor que fosse diferente dos

modelos mais tradicionais utilizados desde os anos 60, tais como análise estratégica e desenvolvimento de plano de negócios.

A teoria de *Effectuation* se constrói a partir de questões acerca do próprio empreendedor e, nesse sentido, inclui perguntas como: a) quem eles são?; b) O que eles conhecem?; c) Quem eles conhecem? Por sua vez, os princípios do raciocínio effectual são: a) Princípio das Perdas Toleráveis; b) Princípio das Alianças Estratégicas; c) Princípio da Exploração de Contingências; d) Princípio da Imprevisibilidade do Futuro.

O argumento central da lógica effectual é que, ao invés do empreendedor analisar alternativas e selecionar de forma intencional e premeditada a que lhe apresenta o melhor retorno quantitativo, ele utiliza ações alternativas centradas na tolerância sobre quanto pode perder, quais as maneiras de explorar as contingências para combater as incertezas e estratégias de parceria (KOTHA; NAIR, 2001).

Vários pesquisadores descreveram os princípios que caracterizam as lógicas de *Causation* e *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2001c; SARASVATHY *et al.*, 2003; KARRY; GOEL, 2006; WILTBANK *et al.*, 2006; READ *et al.*, 2011; DEW *et al.*, 2008). Embora eles partam de princípios teóricos distintos (SARASVATHY, 2001a; READ; SARASVATHY, 2005; READ *et al.*, 2009), não são mutuamente exclusivos (SARASVATHY, 2001a). O cenário atual de pesquisa nesse campo não busca entender qual das lógicas (effectual ou causal) é melhor, mas em qual situação e sob que circunstâncias elas se sobressaem, já que existe uma melhor aplicação para cada uma, dependendo do contexto ambiental e dos objetivos organizacionais em questão (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012).

Em meados da década de 2000 surgiram os primeiros artigos na literatura a abordar a Lógica Effectual, incluindo diversas perspectivas como: fatores psicológicos presentes nos construtos de *effectuation* (KARRI ; GOEL, 2007, 2008; CHILES *et al.*, 2008; FISHER, 2012); aspectos teóricos e debates conceituais (AREND, SAROOGHI ; BURKEMPER, 2015; SARASVATHY, DEW, READ ; SARASVATHY ; DEW, 2008; SARASVATHY, DEW, READ ; WILTBANK *et al.*, 2006; READ, SONG ; SMIT, 2009; SARASVATHY); estratégia (MORRIS *et al.*, 2002; NEMKOVA, 2016; CHING, 2016; GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2013); empreendedorismo social (NICHOLLS, 2010; DACIN *et al.*, 2012); redes (LEUNG *et al.*, 2006; NOWINSKI ; RIALP, 2016; GALKINA ; CHETTY, 2015).

Os debates no campo de empreendedorismo evidenciam a possibilidade de estudos baseados em rede. Essa mesma possibilidade se verifica nos estudos de *effectuation*, a partir de aspectos que consideram, por exemplo, o princípio da pergunta: com quem eu posso contar?

De fato, o estudo das relações em redes demonstra ser necessário para compreender a lógica effectual (GALKINA; CHETTY, 2015; BERGLUND; KORSGAARD, 2017). Elas vêm sendo observadas com bastante atenção pela literatura (KLANOVICZ, VERSCHOORE; FRANZATO, 2017) e esse interesse vem aumentando nas últimas décadas devido às transformações tecnológicas, à expansão dos mercados globais e a um maior fluxo de informações. Nesse cenário, as iniciativas de redes são vistas como alternativas estratégicas (NOHRIA, 1992) e, uma vez que o empreendedor interage com outros indivíduos e mantém uma rede de relações, essas interações levam a que alguns indivíduos juntem esforços, expandindo sua atuação e criando uma rede expandida (BERGLUND; KORSGAARD, 2017).

Dentro dos diversos caminhos possíveis de investigação empírica, optou-se por analisar as redes em negócios sociais por se tratar de uma modalidade de organização emergente em termos acadêmicos. Da mesma forma, pesquisas anteriores sobre negócios sociais realizadas no Brasil foram aproveitadas para viabilizar uma base de dados empírica acessível e conveniente.

A pesquisa escolheu abordar a criação do Negócio Social, no momento em que ele é pensado e imaginado pelo empreendedor. Optou-se por analisar como objeto o empreendedor com foco em questões como: a) quem ele é?; b) biografia; c) formação profissional; d) idade; e) experiência; f) gênero. Além disso, considerou-se como foco específico em dois campos: 1) a lógica utilizada no processo de criação do negócio (causal ou effectual); 2) o relacionamento em redes no momento de criação do negócio.

A escolha teórica preocupou-se em observar e analisar o empreendedor de negócios sociais pela lente teórica de *effectuation*, por meio da qual se busca verificar as características das relações em redes no período inicial do negócio. Para limitar o campo de pesquisa de redes e facilitar a análise dos resultados, a pesquisa foi realizada com foco no entendimento dos laços relacionais pela perspectiva do fluxo (laços fortes e fracos).

Diante do exposto, o presente trabalho visa responder:

Problema de pesquisa: A partir dos modelos teóricos de *effectuation*, como se caracterizam as relações de redes no processo de idealização, concepção e desenvolvimento de negócios sociais?

A partir da abordagem metodológica de entrevistas em profundidade, pretende-se identificar por meio de entrevistas semiestruturadas com apoio teórico-metodológico da história oral, as experiências do empreendedor no momento de idealização e criação do negócio social, com o objetivo de analisar o contexto no qual o empreendedor está inserido e como foi a

constituição das suas relações em redes. Com esses objetivos em mente, estabeleceram-se como objetivo geral do estudo:

Objetivo Geral: Durante o processo de criação do negócio social, o empreendedor utilizou em maior parte a lógica effectual no seu processo de criação e ideação do negócio?

Partindo do objetivo geral exposto acima a presente pesquisa buscou compreender como objetivos específicos:

Objetivo Específico 1: Qual a importância do estabelecimento de relações em redes no momento de criação do negócio social?

Objetivo Específico 2: Como se caracterizam as relações em redes em termos de laços relacionais (fortes e fracos) no momento de criação do negócio social?

1.2. JUSTIFICATIVA

Os negócios sociais têm sido objeto de pesquisas acadêmicas no Brasil há pelo menos uma década. Os primeiros trabalhos remetem ao início da década de 2010 com alguns trabalhos ainda exploratórios buscando compreender a realidade brasileira. Trata-se, de fato, de uma temática que tem despertado a atenção de pesquisadores e executivos no mundo e no Brasil, mas, enquanto fenômenos empíricos, existem há muitos anos, embora ainda estejam conceitualmente em construção (ROMANI-DIAS *et al.*, 2017).

Os negócios sociais surgem como uma oportunidade de se obter o equilíbrio financeiro ainda que as atividades geradoras de recursos financeiros não sejam o foco central dessa modalidade de negócio. Assim, as organizações que têm por objetivo gerar lucro e, ao mesmo tempo, produzir impactos sociais e ambientais positivos como um fim são denominadas negócio social (ROMANI-DIAS *et al.*, 2017). Para entendê-las, diversas perspectivas e abordagens de pesquisas vêm sendo desenvolvidas nos últimos anos no campo de estudo de Negócios Sociais como: uma perspectiva econômica (YUNUS, 2007); a perspectiva das capacidades humanas (SEN, 2000); o campo da estratégia empresarial (PRAHALAD, 2005); e o campo das organizações (GRASSL, 2012).

Por outro lado, os estudos de empreendedorismo que têm como objeto empírico a compreensão das redes são fundamentais (BLIEMEL *et al.*, 2015; LEMOS, 2017). De alguma

forma, o ambiente acadêmico já se apropriou desse campo em suas pesquisas e diversos artigos relatam a importância das redes no processo empreendedor. Do ponto de vista empírico, os empreendedores também já perceberam a importância das relações em redes como uma forma de ter acesso a clientes ou fornecedores e de construir relações pessoais (ZONTANOS; ANDERSON, 2004). Dada a importância das redes de relacionamento para se obter conhecimento, informação e recursos, esta pesquisa ajuda a compreender as relações geradas em redes e como elas impactam o momento de ideação e concepção de negócios sociais, bem como de que forma elas auxiliaram no desenvolvimento do empreendimento.

A escolha do estudo de Redes em Negócios Sociais se deu por uma diversidade de motivos. Por um lado, a existência de um grupo de pesquisa que estuda Negócios Sociais no programa de pós-graduação da Universidade motivou a escolha por questões de conveniência e acessibilidade; de outro, a proposta do estudo a ser realizado pela lente da teoria de *Effectuation* possibilitada pelos princípios básicos da teoria (com quem eu posso contar?) auxilia a partir da compreensão da importância das redes para o desenvolvimento de um negócio social, principalmente em seus estágios iniciais (BALESTRIN; VARGAS, 2004; MACHADO; JESUS, 2010).

Os estudos dentro do campo de redes têm demonstrado que as pessoas que conhecemos e aquelas com quem podemos contar influenciam o estilo de vida, as possibilidades, a segurança e o bem-estar (MARTINS; FONTES, 2004) (PORTUGAL, 2007). Pode-se igualmente considerar que a inserção das empresas em redes representa uma estratégia importante para o aumento da competitividade, sob a forma de benefícios como aprendizagem coletiva, economias de escala, aumento do poder de barganha, ampliação de mercado, redução de custos de transação e facilitação do processo de inovação (BALESTRIN; VARGAS, 2004) (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) (MACHADO; JESUS, 2010).

Apesar de trabalhos relacionando a Teoria de *Effectuation* com redes terem sido verificadas na literatura internacional (LEUNG *et al.*, 2006; FISCHER; REUBER, 2010; NOWINSKI; RIALP, 2015; GALKINA; CHETTY, 2015) e nacional (LEMOS, 2017), o objeto empírico Negócios Sociais abordado pela perspectiva das redes pela lente teórica de *Effectuation* não foi considerado anteriormente com essas características.

1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está dividida em seis capítulos. A introdução apresenta as principais razões e propósitos do estudo e identifica a questão de pesquisa, seus objetivos e uma breve contextualização do tema.

O segundo capítulo introduz a revisão teórica do trabalho relacionando os temas de interesse da pesquisa. Ele inicia com uma análise dos princípios da lógica effectual, do processo de desenvolvimento da teoria e dos principais debates e tendências surgidos desde sua criação. O capítulo apresenta um estudo de referência sobre o campo de estudo de redes, no qual são descritos os conceitos de rede, os principais objetos de estudos, as perspectivas teóricas e um panorama geral deste campo de estudo.

O terceiro capítulo descreve a metodologia escolhida para a pesquisa e a importância dessa escolha para o desenvolvimento do trabalho, bem como a necessidade de sua utilização para o tema e o campo de pesquisa.

O capítulo quatro mostra os estudos de casos realizados na pesquisa, iniciando-se pelo caso da empreendedora Marianne Costa, da Vivejar, e Carlos Humberto da Silva Filho, da Diáspora.Black. Para cada caso, são feitas considerações sobre os motivos da escolha pelo empreendedor ou empreendedora, a adequação à pergunta de pesquisa e aos propósitos do trabalho e uma consideração final sobre os resultados de cada entrevista e do estudo de caso como um todo, além de relacionar dificuldades, desafios e limites encontrados para realização da dissertação. Os resultados obtidos nos estudos de caso e entrevistas realizados em campo são apresentados e analisados ao longo do capítulo, onde são confrontadas as perguntas de pesquisa com os dados coletados e analisados referente às experiências do empreendedor ou da empreendedora no que tange às suas relações em redes no processo de criação do seu Negócio Social.

Por fim, o capítulo cinco traz as principais conclusões da pesquisa, com foco nas contribuições teóricas e práticas para o campo de estudo e, mais especificamente, para a compreensão das relações em redes no ponto zero de um negócio social utilizando como arcabouço teórico a lógica de *effectuation*.

No último capítulo são elencadas os desafios do pesquisador e os limites da dissertação e apresentados direcionamentos para futuras pesquisas. A bibliografia utilizada no estudo é apresentada na sequência e os demais documentos relevantes para a compreensão da pesquisa são inseridos como apêndices ao final da dissertação.

REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as principais referências teóricas que subsidiam e fundamentam o trabalho e servem de base para a análise da questão proposta na introdução. Na primeira parte do capítulo, levanta-se a fundamentação teórica de *Effectuation* proposta por SARASVATHY (2001a, 2001b), as diferenças conceituais entre Lógica Effectual e Lógica Casual, e se mostra uma breve evolução do campo com o objetivo de identificar seu estágio atual de desenvolvimento e os debates que ocorreram desde os primeiros trabalhos sobre o tema e as proposições futuras de pesquisas, com um tabela dos principais autores, trabalhos e perguntas de pesquisa no contexto da literatura sobre *effectuation* desde os primeiros trabalhos de Sarah Sarasvathy.

Na segunda parte, a abordagem tem como foco o conceito de redes e abordará questões pertinentes ao entendimento do campo de estudo, bem como diversas perspectivas e abordagens no campo de redes, trabalhos sobre redes publicados e que se relacionam com a literatura internacional de *effectuation*.

Procurou-se realizar uma busca por um diagnóstico preciso do estado da arte da literatura internacional e nacional sobre *effectuation*, a partir dos artigos de maior impacto e relevância dentro dessa literatura. Além disso, para se compreender o campo de redes, seja em seus aspectos conceituais, seja nos principais trabalhos empíricos, foram pesquisadas as características dos trabalhos de redes e os trabalhos de redes que estudaram ou utilizaram a lente teórica da lógica effectual.

1.4. A TEORIA DE *EFFECTION*

Partindo do exposto no capítulo introdutório, a discussão sobre a Teoria de *Effectuation* foi desenvolvida a partir do artigo seminal de Sarah Sarasvathy (2001) que, em um estágio inicial, caminhou para a concepção de uma firma, baseado principalmente em oferecer um contraponto às teorias dominantes do século XX que consideravam as firmas como unidades econômicas de produção e os membros da sociedade como unidades de consumo (SARASVATHY, 2001a).

O conceito de pré-firma, estágio inicial pelo qual um negócio ou ideia passa para se confirmar como possível (SARASVATHY, 1998), está relacionado com trabalhos anteriores no campo da economia e da inovação (SCHUMPETER, 1943; KIRZNER, 1997), que entendem o conceito de pré-firma como uma forma de se criar um novo negócio. O conceito de pré-firma

foi desenvolvido para explicar defasagens entre oferta e demanda e parte do pressuposto de que nem todo negócio é criado para necessariamente suprir uma demanda pré-existente (SARASVATHY, 1998). Baseia-se em conceitos que transpassam as fronteiras das organizações e aborda a forma como elas interagem com o ambiente externo.

Todo processo empreendedor é liderado por decisões empreendedoras e contém uma combinação de fatores produtivos, ambientais e da relação com os *stakeholders*. Assim, a criação de um novo negócio é baseada na interconexão desses fatores com a adição de processos decisórios baseados em concepções do próprio empreendedor e todos eles formam a base para a tomada de decisão do empreendedor (SARASVATHY, 1998).

Sarasvathy formula seus estudos sobre *effectuation* partindo de estudos de Knight (KNIGHT, 1921) sobre risco e incerteza. Com efeito, a lógica effectual se enquadra em incerteza, pois parte da existência de um futuro incerto e de fatores externos que apresentam uma série de possíveis contingências. Dentro do conceito de *Knightian Uncertainty*, a teoria de *effectuation* se aproxima mais do conceito de incerteza do que de risco, dado que risco pode ser visto como uma probabilidade, como quando se joga um dado e existe uma probabilidade de determinado número ser escolhido. Assim, a lógica causal se aproxima com maior afinidade com o conceito de risco, já que admite que as variáveis são conhecidas e que as probabilidades estão postas. O conceito de incerteza, por sua vez, vem sendo abordado por diversos pesquisadores na área de economia (SCHUMPETER, 1934; KIRZNER, 1978) bem como por outros campos de estudo, como a psicologia (TVERSKY; KAHNEMAN, 1986; MACGRATH ; MCMILLAN, 2000).

Nesse contexto, a criação do modelo teórico effectual passou por debates sobre as lógicas effectual e causal (SARASVATHY, 2001a). De fato, a lógica causal define parte de um objetivo ou meta específica para construir a estratégia para atingir esse objetivo e está centrada na definição dos meios para atingi-lo. Ela é baseada predominantemente em aspectos como eficiência, custo-benefício e rapidez do retorno do investimento. O raciocínio causal é mais comum em contextos onde as metas e objetivos são claros, têm foco em aspectos que podem ser previstos e o ambiente onde a ação empreendedora se constrói é independente das ações dos empreendedores (SARASVATHY, 2008).

Vários pesquisadores descreveram os princípios que caracterizam os modelos de lógica de *Causation* e *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a; KUPPER; BURKHART, 2009; SARASVATHY *et al.*, 2003; KARRI; GOEL, 2006; DEW *et al.*, 2008). Mas, embora partam de princípios teóricos distintos (SARASVATHY, 2001a; READ; SARASVATHY, 2005;

READ *et al.*, 2009), eles não são mutuamente exclusivos (SARASVATHY, 2001a). Questões recentes na literatura vêm surgindo para analisar as tensões entre as lógicas effectual e causal (LEMOS, 2015).

1.4.1. Lógica Causal X Lógica Effectual

Como debatido na introdução dessa seção, as lógicas causal e effectual são duas lógicas não excludentes e podem ocorrer concomitantemente ou em estágios diferentes de um negócio (SALUSSE; ANDREASSI, 2015). De fato, a utilização das duas lógicas, ou de uma delas, depende de fatores psicológicos, cognitivos e econômicos.

A Lógica Causal parte da noção de que os empreendedores definem em um primeiro momento as metas e os objetivos que acreditam conseguir atingir e buscam identificar aberturas e demandas existentes no mercado (SARASVATHY, 2001b). Assim, eles planejam e definem as ações necessárias para atingir esse objetivo. Dessa forma, o processo causal toma um efeito particular como conhecido e busca atingir e selecionar os melhores meios para atingir este efeito delimitado anteriormente. A seleção dos critérios do processo de decisão em um processo causal parte dos retornos esperados, a escolha dos meios é feita baseada nos objetivos e metas a serem atingidos e o foco está nos aspectos previsíveis em um futuro de incertezas (SARASVATHY, 2001b).

No âmbito do empreendedorismo, a lógica causal é definida como um processo de conversação onde os participantes se esforçam para construir ações racionais, criando visões de futuro e mobilizando recursos (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). As teorias de estratégia e econômicas tendem a se concentrar na lógica causal (VENKATRAMAN, 2000) e a própria ação empreendedora tende a ser entendida como uma ação linear e preditiva que caminha ligada diretamente a lógica causal. A ação do empreendedor pressupõe sua capacidade de identificar oportunidades, descrever como alcançá-las e apontar os recursos necessários e os métodos de avaliação e mensuração de resultados, uma das bases do pensamento causal.

A premissa básica do pensamento de *causation* é usar o planejamento formal ancorado em dados estatísticos buscando antecipar o futuro (SARASVATHY, 2001a). De fato, a ideia de previsibilidade encontra-se no cerne da lógica causal (SARASVATHY, 2001 a). Esse pensamento estratégico ganhou força após a II Guerra Mundial com a introdução do pensamento estratégico nas organizações. As estratégias são desenvolvidas dentro de uma expectativa de retorno possível (CHANDLER *et al.*, 2009) e a complexidade das organizações

e do sistema econômico também levou ao fortalecimento da tentativa de moldar o ambiente econômico. No raciocínio causal, os empreendedores fazem uma série de escolhas racionais em grande parte baseadas em todas as escolhas possíveis e a obtenção de informações relevantes e de análise estatística de dados são fundamentais para sua estratégia. Esta, por sua vez, é desenvolvida dentro de uma expectativa de retorno possível para cada uma das estratégias traçadas e busca se atrelar a análises na medida em que explora os recursos e conhecimentos disponíveis (CHANDLER *et al.*, 2007, 2009).

A base fundamental do modelo causal se baseia no pensamento racional encontrado em microeconomia neoclássica. A identificação de uma oportunidade resulta de um processo racional na busca por oportunidades em que diversas alternativas são analisadas (CAPLAN, 1999). Aquela que tiver o mais alto retorno esperado é selecionada e implementada. Esse modelo de empreendedorismo inclui os objetivos pessoais do empreendedor, apoiado por seu controle, o que garante sua implementação livre de surpresas (CHANDLER *et al.*, 2007). Pela lógica causal, a criação de um negócio se inicia com o reconhecimento da existência de uma oportunidade aliada à avaliação e identificação da oportunidade e de sua viabilidade (SALUSSE; ANDREASSI, 2016). A partir disso, metas e objetivos são traçados como plano de ação e, junto com o atendimento da oportunidade identificada, se oferece o produto ao mercado (SARASVATHY, 2001a; CHANDLER *et al.*, 2007).

Na lógica causal, de fato, o empreendedor tem uma meta clara a ser atingida e uma decisão clara a ser tomada; os meios para alcançar essa meta também são objetivos e estratégicos (READ; SARASVATHY, 2005; CHANDLER *et al.*, 2007). O empreendedor define um mercado e um segmento e, com isso, objetivos para atingir esse mercado. Em um segundo momento, ele foca nos meios para alcançar a meta (CHANDLER *et al.*, 2011) e analisa sistematicamente todas as possibilidades utilizando ferramentas de planejamento formal como planos de negócios, dados estatísticos, estudos preparatórios que servirão de alicerce decisório para atingir o objetivo inicial. Os empreendedores causais estudam o ambiente e exploram os recursos necessários e o conhecimento disponível sobre aquele mercado (CHANDLER *et al.*, 2011).

Ao ter uma ideia de negócio, o empreendedor busca encontrar mercados preexistentes e segmentá-los em nichos específicos, procurando vantagem competitiva e uma fatia de participação nesse mercado já estabelecido (VENKATRAMAN; SARASVATHY, 2000). A seleção de público-alvo, segmento de mercado, estratégia de posicionamento, recursos necessários é direcionada pelos objetivos e retornos financeiros esperados (KUPPER;

BURKHART, 2009; SARASVATHY, 2001b). Da mesma forma, a escolha de produção, o modelo de gestão e o nicho de mercado são todos definidos com base em experiências anteriores de empreendimentos que fizeram o mesmo caminho. Assim, o empreendedor que usa a lógica causal acredita ter maior segurança e assegurar uma forma de caminhar entre as adversidades mais sólida, sem correr riscos demasiados (READ; SARASVATHY, 2005).

Em resumo, a lógica causal pode ser definida como um modelo racional de tomada de decisão no qual, no que tange ao empreendedorismo, se atribui grande importância ao planejamento formal, a metas bem claras e objetivas, à revisão e ao estudo de trabalhos e dados estatísticos anteriores, bem como a uma definição clara dos meios para se atingir a meta traçada.

Em contraste, Sarasvathy (2001) propõe um modelo inverso ao causal. Ela afirma que, sob condições de incerteza, as situações são únicas, na medida em que é impossível formar uma estratégia baseada em inferências estatísticas (CHANDLER *et al.*, 2007). Assim, sob tais condições, não há uma maneira razoavelmente clara de se calcular um retorno esperado. Nesse cenário, os empreendedores são mais suscetíveis a formularem suas estratégias e seu processo decisório é baseado no entendimento de sua capacidade de tolerar perdas dentro dos cenários de incertezas. A lógica effectual surge como uma alternativa à explicação do paradigma determinístico de racionalidade causal (LEMOS; ANDREASSI, 2016), que se tornou um método questionado por diversos pesquisadores (TASIC; ANDREASSI, 2008). Com efeito, experiência, flexibilidade, percepção, intuição, aspiração, imaginação e aceitação se tornam fundamentais.

No campo teórico, a lógica effectual é consistente com conceitos de economia comportamental (SIMON, 1959); estratégia emergente (MINTZBERG, 1978); criação de oportunidades por meio da ação humana (WEICK, 1979); desenvolvimento das oportunidades em função dos acontecimentos imprevisíveis (MARCH, 1982); estratégia corporativa (ANSOFF, 1965); estratégia competitiva (PORTER, 1980); e estratégias em tomadas de decisão (BUSENITZ; BARNEY, 1987).

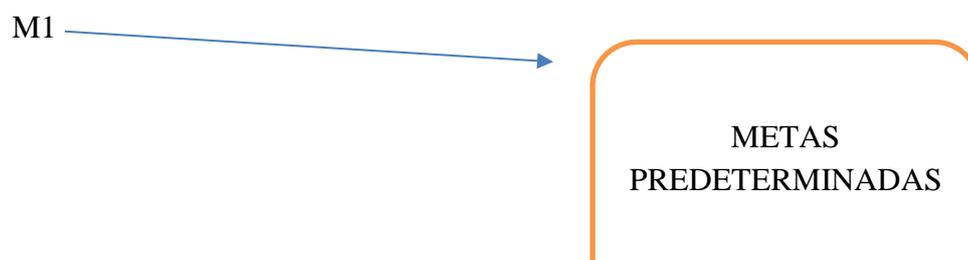
Utilizando do processo lógico effectual, o empreendedor inicia o processo de criação do negócio com uma ideia genérica do que pretende fazer e mobiliza os recursos existentes para interagir com potenciais *stakeholders* e agir sobre elementos que ele possa influenciar (SALUSSE; ANDREASSI, 2016). A partir do resultado de suas decisões e de suas interações com seus *stakeholders*, 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 (SARASVATHY, 2001b; CHANDLER, 2007; SARASVATHY) e, com isso, novos recursos e

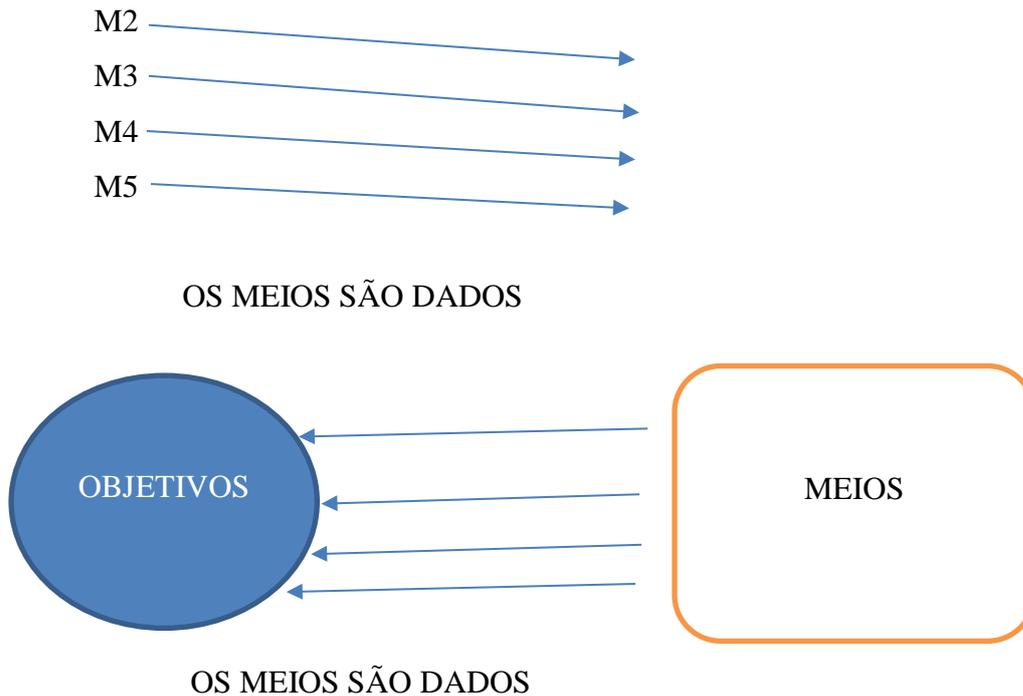
novos objetivos emergem. O processo effectual parte do pressuposto de realizar uma abordagem a partir dos recursos disponíveis e tem seu foco na seleção dos efeitos possíveis de se alcançar utilizando esses recursos, na medida em que o processo de empreender acaba tendo foco na busca por se moldar e controlar o futuro e não em questões como a previsibilidade do futuro.

Em *effectuation*, o empreendedor busca formas de controlar o futuro imprevisível explorando as contingências que se apresentam, o que se apresenta como uma estratégia inversa ao processo de lógica causal que buscar acumular conhecimento e experiência para antecipar as incertezas. Inicialmente, o empreendedor foca em aspectos e cenários controláveis: o que será definidor das escolhas e do caminho a ser percorrido são os meios que ele possui. As escolhas e as decisões serão tomadas a partir da percepção de risco e se concentram no que o empreendedor acredita ser possível e aceitável perder.

Como empreendedor e empresa possuem somente alguns meios, ele prefere a criação de alianças estratégicas cooperativas em vez de competitivas na etapa de aquisição de recursos. A partir dos pressupostos da lógica effectual, o empreendedor constrói os objetivos futuros baseados nos meios possíveis para atingir a meta (SALUSSE, 2014), como demonstra a figura abaixo em um comparativo entre as lógicas causal e effectual na questão dos meios.

Figura 1 - Lógica Causal e Effectual





Fonte: O autor, adaptado de Sarasvathy (2001b)

Os objetivos dos empreendedores que pensam de forma effectual surgirão como consequência do comprometimento dos *stakeholders* envolvidos no processo de criação do negócio e é ele que construirá a possibilidade do negócio se afirmar como viável (SARASVATHY, 2001c). O plano de ação do empreendedor vai emergir dos meios possuídos e da imaginação e o comprometimento com os *stakeholders* direcionará a elaboração das metas que serão construídas em um processo de subobjetivos a serem conduzidos a um objetivo principal (LEMOS, 2015).

No modelo de *effectuation*, o empreendedor pode decidir o caminho que vai seguir na medida em que o constrói (SCHLÜTER *et al.*, 2011). O desenho desses objetivos é um processo conduzido pelo empreendedor com base em seu conhecimento, imaginação, visão de mundo e aspirações (SARASVATHY; DEW, 2005). No processo effectual, de fato, o sucesso do empreendimento não dependerá de planos de negócios, análise estatística e de concorrência (SARASVATHY, 2001a). Enquanto, no modelo tradicional causal, o primeiro passo de um empreendedor é definir o mercado, no effectual é definir vários mercados possíveis. O segundo passo de um empreendedor que se pauta pela lógica causal é segmentar o mercado a partir de variáveis socioeconômicas como renda e de fatores demográficos como sexo e idade. Já na lógica effectual, o segundo passo é buscar os recursos necessários para o início do empreendimento e encontrar parceiros. Por fim, o terceiro passo, no modelo tradicional,

consiste na seleção do público-alvo novamente baseado em critérios socioeconômicos, na análise da concorrência com um foco nos possíveis retornos financeiros, enquanto que, no modelo effectual, trata-se de definir o público-alvo com base nas possibilidades criadas pelo comprometimento dos *stakeholders*.

Os meios necessários para a lógica effectual estão presentes em dois níveis: indivíduo e empresa (SARASVATHY, 2001b). No que tange ao indivíduo, três categorias de meios podem tornar a ideia de negócio frutífera: 1) as características, habilidades e saberes do empreendedor; 2) o que o empreendedor conhece e as experiências anteriores que possui; 3) quem o empreendedor conhece, ou seja, a rede social à qual pertence. No que tange à empresa, os meios correspondentes são recursos físicos, humanos e organizacionais.

Segue abaixo tabela-síntese dos passos utilizados pelo empreendedor nas lógicas effectual e causal para o desenvolvimento de um negócio.

Quadro 1 – Síntese dos passos utilizados pelo empreendedor segundo as lógicas causal e effectual

Passo	Lógica Causal	Lógica Effectual
1	Definição do mercado	Definição dos vários mercados
2	Segmentação do mercado utilizando critérios socioeconômicos e demográficos.	Obter os recursos necessários para o início do empreendimento e buscar parceiros.
3	Seleção do público-alvo, análise da concorrência, construção do plano de negócios e definição do retorno esperado.	Definição do público alvo, baseado nas possibilidades criadas pelo comprometimento dos <i>stakeholders</i> e definição do tolerável a se perder.

Fonte: o autor, adaptado de Sarasvathy & Dew (2005)

1.4.2. Princípios da Teoria de *Effectuation*

A Teoria de *Effectuation* se estrutura a partir de quatro construtos ou princípios:

1.4.2.1. Princípio das Perdas Toleráveis

O modelo causal propõe maximizar os potenciais de retorno selecionando decisões estratégicas com o foco em possível retorno. A lógica effectual predetermina o quando é aceitável perder e tem seu foco em experimentar as várias estratégias possíveis com os objetivos baseados no que se conhece e o que se tem de recursos. A lógica effectual prefere possibilidades de criar mais opções para maximizar os retornos no presente. Por conseguinte, o empreendedor trabalha com a opção de atingir o mercado com o mínimo de recursos como tempo, dinheiro e esforço e, em alguns casos mais extremos, tenta levar o produto o mais próximo possível de um potencial consumidor sem nem ainda tê-lo criado efetivamente (SARASVATHY, 2001a).

1.4.2.2. Princípio das Alianças e Parcerias Estratégicas

A lógica effectual parte e enfatiza a criação de parcerias e alianças estratégicas que consolidam o desenvolvimento do negócio por meio do comprometimento dos *stakeholders*, o que surge como uma forma mais segura de eliminar as incertezas e facilitar a entrada em determinado mercado. Esse princípio opõe-se diretamente ao foco causal de construir uma análise competitiva sistemática (PORTER, 1980), pois parte do pressuposto de que o empreendedor tende a começar seu negócio sem necessariamente se apropriar de um mercado consolidado: assim, a análise competitiva parece necessária nesse processo. Ocorre que muitos negócios iniciam por meio de parcerias em redes nas quais os negócios são consolidados em articulação com consumidores, fornecedores e até mesmo possíveis competidores.

1.4.2.3. Princípio da Exploração de Contingências

Diferentemente do empreendedor causal, o empreendedor effectual conseguirá explorar melhor as contingências que aparecerão com o tempo. Com efeito, a lógica da previsibilidade se esvai nessas circunstâncias. A vantagem de explorar as contingências em situações lucrativas faz parte da própria natureza humana (SARASVATHY, 2001a).

1.4.2.4. Princípio da Imprevisibilidade do Futuro

O processo causal considera que existe previsibilidade em um futuro incerto, a partir do princípio segundo o qual “pela extensão do que podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo”. Já o processo effectual parte do princípio de que se pode controlar o futuro, mas não se pode prevê-lo. Assim, a lógica effectual se demonstra mais frutífera nas áreas em que fatores de conhecimento humano são primordiais.

Debates acerca dos princípios de *effectuation* ocorrem na literatura a bastante tempo. O conceito de Perdas Toleráveis (McGRATH, 1997), por exemplo, aborda questões primordiais sobre processos decisórios de empreendedores verificando novas oportunidades que demandem investimentos em determinadas tecnologias. Considera a importância de analisar opções por etapas, evitando um investimento escalonado (DIXIT ; PYNDICK, 1994). De fato, McGrath (1999) afirma que os investimentos realizados por etapas podem evitar perdas maiores. Seguindo na mesma linha, Dew *et al.* (2009) acreditam que, em iniciativas onde as oportunidades estão claras, o princípio das perdas toleráveis é particularmente útil porque são casos onde o imprevisível tem alto impacto.

Ulrich; Lake (1990), por sua vez, já abordavam a necessidade do compartilhamento e a importância do comprometimento dos *stakeholders* para o florescimento do negócio. Assim, as estratégias de cooperação podem oferecer vantagens colaborativas significativas para as organizações, sobretudo para aquelas às quais faltam competências e recursos (CHILD; FAULKNER, 1998), através de complementaridades em ativos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo. Cooperação por meio de alianças é uma forma sólida e segura de obter recursos (HILLMAN ; KEIM, 2001). Amado Neto (2000), Balestrin e Verschore (2007) (2010) (2014), Mendes, Queiroz, Andrade e Tahim (2018) destacam a importância da cooperação como uma possível solução adotada, principalmente tendo em vista a continuidade da organização pelo longo prazo.

Desde os trabalhos de Knight (1921) e suas definições de risco e incerteza, é dado que vivemos em um mundo de incertezas, onde cenários podem mudar rapidamente (RICHARDSON, PETERS; HAISLIP, 2016). Desde a década de 1980, vêm surgindo trabalhos relacionando risco e desenvolvimento de negócios e estratégias (BOWMAN, 1980). Por outro lado, outros trabalhos relacionam a influência do risco na performance da empresa (BROMILEY; RAU, 2010); outros ainda incluem o próprio processo empreendedor dentro do

conceito de incertezas (HAMMOND, KEENNEY; RAIFFA, 1999). Quando se descreve o conceito de risco, portanto, verifica-se que ele pode ser amplo e ter diversas conotações que envolvem fatores como comportamento, ações e resultados (BROMILEY, RAU; ZHANG *et al.*, 2016).

1.4.3. Evolução da Teoria e Debates

Diversos trabalhos apresentaram o conceito de *effectuation* como uma nova concepção teórica e abordaram as primeiras questões de pesquisa tais como: como as empresas são criadas (SARASVATHY, 1998); o que faz do empreendedor, um empreendedor (SARASVATHY, 2001a); a lógica *effectual* e as decisões empreendedoras (SARASVATHY, 2001b); o que é *effectuation* (DEW ; SARASVATHY, 2002); como as empresas decidem o que fazer diante de uma situação incerta (WILTBANK *et al.*, 2006); como as empresas que ainda não estão estabelecidas se comportam (READ *et al.*, 2011; WILTBANK *et al.*, 2006); o que *effectuation* não é (SARASVATHY ; WILTBANK, 2010); planos de negócios formais são mais capazes de trazer resultados financeiros (GREENE ; HOPP, 2017).

Embora todos esses trabalhos tenham trazido contribuições para a compreensão conceitual da lógica *effectual*, as primeiras preocupações eram definir claramente os limites da lógica *effectual* em contraposição à lógica causal, além de compreender os pilares e bases teóricos do conceito de *effectuation* e compreender o universo onde a teoria estava conectada, descrevendo quando, como e por que a lógica *effectual* poderia ser usada.

Alguns artigos passaram a propor novos debates dentro da teoria a partir de construtos de outros campos, como a psicologia (KARRI; GOEL, 2006, 2008; SARASVATHY ; DEW, 2008; CHILES *et al.*, 2008; FISHER, 2012). Foram realizadas também pesquisas de cunho empírico que buscavam realizar experimentos com foco na identificação dos perfis dos empreendedores com relação aos perfis de não empreendedores (SARASVATHY, 2001d); estudos de caso relacionando a lógica *effectual* com o conceito de Incerteza Knightiana (SARASVATHY, 2001b); a performance financeira de novas empresas relacionadas a *effectuation* (FORSTER; YORK, 2008); como empreendedores e não empreendedores percebem seus retornos financeiros; e as diferenças entre empreendedores novos e experts (DEW, READ, SARASVATHY ; WILTBANK, 2009; READ *et al.*, 2009).

Esses primeiros trabalhos buscavam aplicar estudos experimentais e empregaram procedimentos e técnicas analíticas semelhantes. Especificamente os primeiros artigos

buscavam referências para a construção da teoria, pesquisando elementos que pudessem relacionar os estudos de caso com os pilares da teoria de *effectuation*, como no que tange às incertezas e as diferenças entre empreendedores experts e não experts.

Sarasvathy (2001b) examinou como os empreendedores e não empreendedores percebem risco e retorno. Sarasvathy e Dew, por sua vez, examinaram como os empresários prevêm um futuro incerto. Outro trabalho de Sarasvathy (2001c) abordou questões como a predisposição ao uso das lógicas causal ou effectual em caso de empreendedores e estudantes de MBA, revelando, entre outros, que os alunos de MBA estão mais propensos ao raciocínio causal e os empreendedores ao effectual.

Dew, Read *et al.* (2008) examinaram se os empresários tomam decisões usando a lógica effectual com mais frequência do que os empreendedores não experts, e Read, Dew *et al.* (2009) se os empreendedores mais experientes enquadram as decisões de marketing usando o raciocínio effectual com mais frequência do que os empreendedores em início de carreira.

Em resumo, as experiências desses primeiros trabalhos empíricos contribuem para a literatura de *effectuation* ao demonstrar que os empreendedores e não empreendedores geralmente percebem riscos e retorno financeiro de forma diferente, variam em seu uso da lógica effectual e causal quando confrontados com cenários envolvendo risco e incertezas e diferem em como tentam prever ou controlar a incerteza.

Alguns estudos sobre *effectuation* foram pelo caminho da pesquisa quantitativa, como uma meta-análise realizada pelos autores Read, Song e Smit (2009) que encontrou uma relação positiva entre a abordagem effectual e a criação e performance de um novo negócio.

Em um terceiro trabalho quantitativo realizado por Dew, Sarasvathy, Read e Wiltbank (2009), os autores buscaram diferenças na estruturação lógica entre um grupo de empresários experts e um grupo de novos empresários. Tanto a teoria quanto os resultados quantitativos mostraram diferenças marcantes que implicam desde aspectos cognitivos entre os dois tipos de empresário (novos e experts) até o treinamento de empreendedores potenciais em cursos de MBA, por exemplo.

Mais recentemente, o trabalho de Greene e Hopp (2017) testou a vantagem do planejamento formal e seu impacto na viabilidade de um negócio e verificou que os empreendedores que mais utilizam planejamento formal são os mais bem-educados, voltados à inovação, que buscam e necessitam de financiamento externo e que, portanto, existe impacto na viabilidade do negócio.

Segue abaixo tabela com os principais trabalhos sobre a teoria de *effectuation*, com a descrição dos problemas de pesquisa e da contribuição teórica do trabalho para a construção da teoria sobre *effectuation*, organizados de forma cronológica.

Quadro 2 – Resumo dos principais artigos, perguntas de pesquisa e contribuições na literatura de effectuation

Artigo	Questão de Pesquisa	Contribuição Teórica
Sarasvathy (2001)	Como as firmas são construídas?	Conceito de pré-firma
Sarasvathy (2001); Dew; Sarasvathy (2002)	Como as firmas são criadas? O que é <i>Effectuation</i> ?	Definições das diferenças entre lógica causal e effectual Desenvolvimento dos pilares teóricos da lógica effectual
Sarasvathy (2001)	Como a Lógica Effectual se apresenta em um processo de tomada de decisão?	Os empreendedores tendem a buscar maior apoio na Lógica Effectual e os alunos de MBA maior apoio na Lógica Causal em seus processos de tomada de decisão.
Sarasvathy, Dew, Velamuri; Venkataraman (2003)	Como as oportunidades empreendedoras se tornam realidade?	Existem três explicações de como as oportunidades surgem. Elas são "reconhecidas através de processos dedutivos. "São" descobertas através de processos indutivos "e são" criadas através de processos abdutivos". De acordo com a explicação, os empresários gerem a incerteza que está associada a uma oportunidade através do uso de princípios de efetivação.
Sarasvathy, Dew, Read; Wiltbank (2003)	Quais os elementos psicológicos presentes na Lógica Effectual?	Traz uma visão psicológica para o <i>Effectuation</i> , trabalhando elementos psicológicos chaves presentes na lógica effectual (Auto-Eficácia, Docilidade e Criatividade).

Fonte: O autor, adaptado de Perry, Chandler ; Markova (2012)

Tabela 2 – Resumo dos principais artigos, perguntas de pesquisa e contribuições na literatura sobre *effectuation*

Read; Sarasvathy (2005)	Existe uma relação entre conhecimentos empresariais e o uso do raciocínio effectual?	São oferecidas cinco proposições estáveis que se relacionam com os conhecimentos empresariais, o uso de ações efetivas e o novo desempenho de risco.
KArri; Goel (2007)	São os empreendedores <i>over-trust</i> ?	Propõe-se que o uso da lógica effectual pelos empresários, aliada às características da personalidade empresarial, torna os empreendedores suscetíveis ao <i>over-trust</i> .
Sarasvathy ; Dew (2008)	Resposta a Karri e Goel sobre os empreendedores serem <i>over-trust</i>	A resposta propõe que a lógica effectual não se aproxima do conceito de <i>over-trust</i> e sim da lógica causal.
Chiles <i>et al.</i> (2008)	Destruição criativa e descoberta empresarial explica como empresários criam oportunidades?	Um componente do empreendedorismo Lachmanniano difere da destruição criativa e da descoberta empresarial. Os autores afirmam que a imaginação criativa é "agradável" com a lógica de <i>effectuation</i> .
Chiles <i>et al</i> (2008)	Quais as semelhanças e diferenças entre Empreendedorismo Lachmanniano e <i>effectuation</i> ?	Os autores respondem às críticas de Sarasvathy e Dew sobre suas diferentes interpretações de <i>Effectuation</i> . Tentam esclarecer as possíveis distinções e campos em comum que existem entre empreendedorismo Lachmanniano e <i>effectuation</i> .

Fonte: O autor, adaptado de Perry, Chandler ; Markova (2012)

Tabela 2 – Resumo dos principais artigos, perguntas de pesquisa e contribuições na literatura sobre *effectuation*

Forster; York (2008)	Existe relação entre os princípios de <i>Effectuation</i> e métricas de sucesso de um empreendimento?	O trabalho encontrou correlações positivas significativas entre o uso de estratégias não-preditivas e as medidas de sucesso, e descobriu que alguns tipos de parcerias estratégicas aumentaram as chances de sucesso do negócio.
Sarasvathy, Read, Dew; Wiltbank (2011)	O que <i>Effectuation</i> não é?	Trouxe elementos novos para a teoria de <i>effectuation</i> e realiza uma avaliação dos 10 primeiros anos da teoria.
Fisher (2012)	<i>Effectuation</i> , <i>Causation</i> e Bricolagem, uma relação entre comportamento e teorias do empreendedorismo	O artigo sugere que o modelo causal de empreendedorismo talvez não possa refletir com clareza o comportamento real dos empreendedores.
Read; Dolmans (2012)	Como a teoria de <i>effectuation</i> evoluiu em 10 anos de sua criação?	Uma revisão da literatura sobre <i>effectuation</i> selecionando os principais trabalhos teóricos e empíricos que ajudaram a construir os debates nos 10 primeiros anos da teoria.
Greene; Hopp (2017)	Os empreendedores que utilizam planejamentos mais formais são mais suscetíveis ao sucesso do negócio?	Empreendedores que usam planejamento formal são mais comuns entre os que necessitam e buscam financiamento externo e normalmente têm melhor formação e maior tendência à inovação.

Fonte: O autor, adaptado de Perry, Chandler & Markova (2012)

Ressalta-se que a tabela acima tem como principal preocupação propor uma cronologia detalhada dos trabalhos mais importantes sobre *effectuation* que, dentro de suas respectivas propostas, trouxeram maior relevância para pesquisas futuras dentro da teoria. À luz desse estudo, a presente pesquisa buscou elencar algumas de suas principais questões de pesquisa e contribuições para o campo como um todo. De toda forma, a teoria se encontra aberta e a produção de artigos ainda continua prolífica. Vale lembrar que não se buscou esgotar o campo das informações sobre *effectuation*. Com efeito, em pesquisa junto à fundação effectuation.org organizada pela própria autora Sarah Sarasvathy, o número de artigos sobre o tema passa de 120. Assim, ao realizar a revisão da literatura sobre o tema, o pesquisador buscou artigos de alto impacto, com alto número de citações e grande repercussão de sua publicação no campo para construir a tabela, baseado no trabalho anterior de Perry, Chandler e Markova (2012).

1.5. REDES

O capítulo a seguir tem como objetivo apresentar o conceito de redes, a importância das redes, um breve resumo dos principais paradigmas do campo de estudo das redes, perspectivas de estudo das redes, estudos de redes relacionados ao campo de empreendedorismo e, mais especificamente, estudos que abordaram redes dentro da lógica *effectual* ou pela lente de análise de *effectuation*.

O conceito de “redes” se apresenta atualmente como um tema em ascensão (MERCKLÉ, 2004; PORTUGAL, 2007). Ele é citado em inúmeros trabalhos que perpassam áreas como a comunicação, sociologia, psicologia, antropologia, administração e uma grande variedade de objetos empíricos e fenômenos vêm sendo abordados para estudos dentro do campo (BALESTRIN; VARGAS, 2004). As principais razões do crescimento do interesse dos pesquisadores e da sociedade pelo tema foi o rápido desenvolvimento das comunicações e a ampliação das ferramentas tecnológicas que levaram a possibilidades mais eficientes de estudo das redes.

Porém, os estudos de redes não são recentes. As redes começaram a ser observadas nas primeiras décadas do século XX, sendo que o conceito ainda era utilizado de forma metafórica, com poucos estudos empíricos relacionando as redes aos comportamentos e ações dos indivíduos. A partir de meados do século, os estudos sobre redes começaram a se tornar um campo consolidado dentro das ciências sociais. Nos anos de 1960, por exemplo, procuravam identificar padrões e regularidade na arquitetura das redes (BUCHANAN, 2002). Havia uma visão dominante que acreditava no conceito de que “tudo está conectado” (WATTS, 2003). Esses trabalhos tinham características interdisciplinares e envolviam campos científicos distintos como ciências sociais, matemática, física, medicina, biologia (PORTUGAL, 2007).

No contexto dos estudos sobre empresas, compreende-se o conceito de rede social como aquelas que se definem como um conjunto de empresas que se relacionam por intermédio de laços e elos. A partir do estabelecimento da tecnologia e da internet nos anos 90, porém, as redes sociais passaram também a ser campo de estudo para os indivíduos. É possível considerar as redes tanto no caso de redes interorganizacionais e quanto no caso de redes interpessoais, como aquelas que unem organizações ou pessoas por laços que lhes permitam realizar transações e conexões constantemente.

Assim, considera-se como relacionamento interorganizacional as relações, fluxos, elos ou ligações que sejam relativamente duradouros e que ocorram entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990). Essa definição recai sobre os estudos de organizações, mas a literatura

compreende que as redes podem ser compostas por pessoas e não somente por organizações, sendo que, em ambos os casos, considera-se nós de redes de interação social que se ligam por meio de relacionamentos (CASTILLA *et al.*, 2000; SACOMANO; LOCACHEVIC, 2018).

Na literatura sobre o assunto, existe uma dificuldade em se definir claramente e com absoluta certeza o significado de redes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Encontram-se, porém, definições bastante aceitas que chamam de redes um sistema de elos e nós (MARTELETO, 2001). Além disso, diversos autores as definem como as relações entre diversos atores por meio de laços (FOMBRUM, 1982; CASTELLS, 1999; ANTONIC, 2003; PORTUGAL, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BORGATTI; CROOS 2003; LEMOS, 2016), sendo estas relações finitas (WASSERMAN; FAUST, 1994) e que podem ser baseadas em contratos informais (GRANDORI ; SODA, 1995).

O conceito de redes foi se construindo a partir de diversas abordagens teóricas e empíricas (FENSTERSEILER *et al.*, 1995), o que fez do seu campo de estudos uma estrutura multifacetada e interdisciplinar (OLIVER; EBERS, 1998; GRANDORI; SODA, 1995; PORTUGAL, 2007). Aldrich e Zimmer (1986) relacionaram a importância da compreensão das redes para a administração como campo de pesquisa e Birley (1985) o fez para o campo de estudo do empreendedorismo em particular. Os trabalhos de Balestrin e Vargas (2004) e de Lemos (2016) realizaram um esforço de sumarizar os paradigmas teóricos mais utilizados pelo campo de redes: 1) estratégias interorganizacionais – configuração em rede para geração e manutenção de vantagem competitiva; 2) dependência de recursos (PFEFFER ; SALANCIK, 1978) – empresas organizam-se em redes para buscar recursos complementares; 3) redes sociais (BURT, 1992) – a posição dos atores na rede influencia a organização de seus membros e apresenta forte influência nas interações na rede; 4) custos de transação (WILLIAMSON, 1979) – as redes reduzem as incertezas, os riscos e custos nas transações econômicas; 5) teoria institucional (DIMAGGIO ; POWELL, 1983) – ao entrarem numa rede, as empresas buscam legitimidade no ambiente em que operam; 6) teorias críticas e radicais (PERUCCI ; POTTER, 1989; SALANCIK, 1995) – questionaram o argumento da eficiência na formação de redes, destacando que são poderosos instrumentos para a formação de elites e classes dominantes.

Analisando o estado da arte do campo de estudo de redes, uma breve pesquisa em bancos de dados de produção de artigos científicos no Brasil e no exterior denota uma grande produção acadêmica, pelo menos em termos numéricos. Nos últimos cinco anos, apenas em termos de produção nacional, esse número chega a mais de 90 artigos divididos em mais de 50 periódicos diferentes. Quando se elenca apenas aqueles que se enquadram em pesquisas na área de

Administração e Gestão, eles são divididos em diversos campos de estudo tais como: eficácia das redes em gestão de pessoas (YOKOYAMA, 2016; CASSIANO ; LIMA; ZUPANI, 2016); *effectuation* (LEMOS; ANDREASSI, 2017; SARMENTO *et al.*, 2016; KREMER; CAVALHEIRO, 2018); redes relativas ao perfil empreendedor (VALE, 2016; CORREA ; VALE, 2017; CORREA ; TEIXEIRA, 2015; 2014); inovação (BEUREN ; RONCON, 2015; SOUZA *et al.*, 2014); empreendedorismo social e governança (GIMENEZ, 2015; FARINA *et al.*, 2017; TAVARES ; PENEDO, 2018); acesso a recursos (SACOMANO; LOCACHEVIC, 2018).

Essas oportunidades deixadas em aberto e as possibilidades e perspectivas de pesquisa de redes como campo de pesquisa, bem como dos diferentes objetos empíricos, fazem surgir novas abordagens de análise do fenômeno, dentre as quais a abordagem com foco na compreensão da importância dessas redes no momento de criação de um negócio. Compreender a forma como os empreendedores se relacionam no que tange ao fluxo dos laços e elos (fortes e fracos) se torna relevante para entender elementos importantes do campo de redes e abre possibilidades de contribuições e pesquisas futuras dentro do campo.

1.5.1. Importância das redes

A formação de redes tem sido uma estratégia organizacional recorrente nas últimas décadas (CARVALHO *et al.*, 2018). Em países como Itália, Espanha e Alemanha, as redes existentes atuam em diversos ramos como serviços, comércio e indústria (WEGNER; PADULA, 2013). No Brasil, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2016), havia 675 redes ativas em 2015 (CARVALHO *et al.*, 2016). Muitas dessas redes, contudo, dependem de volume e escala para conseguirem se estabelecer e gerar benefícios aos participantes.

Diversos autores vêm se dedicando a estudar as redes sociais ou *networks* (MIZRUCHIM, 2006; BALESTRIN; VARGAS, 2004; LEMOS ; ANDREASSI, 2017; CORREA ; VALE, 2014; SILVA, 2018; TEIXEIRA *et al.*, 2018) por acreditarem que esses laços proporcionam ao empreendedor manter contatos, ampliar as oportunidades de negócios, além de se configurar como uma forma para as empresas alcançarem competitividade, encontrarem novos mercados e terem acesso a tecnologias e conhecimentos que não possuem (SACOMANO; LOCACHEVIC, 2018). Considerando-se que uma rede social é baseada na existência de relações interpessoais, acredita-se que ela é um elemento presente e determinante,

capaz de influir no comportamento competitivo das organizações. A Teoria de Redes pode ser entendida como uma análise complexa das interações entre os atores envolvidos, que podem ser pessoas, organizações ou o meio ambiente, a partir do instante em que haja algum tipo de troca entre eles, seja ela tangível (bens, materiais) ou intangível (ideias, valores) (SACOMANO; LOCACHEVIC, 2018).

As redes sociais são fortes influenciadores da ação e do comportamento de grupos ou indivíduos (MIZRUCHI, 2006). Consistem em contextos nos quais a ação humana é afetada pelas relações sociais em que os agentes estão imersos. A capacidade, amplitude e rapidez de disseminação das redes nos dias de hoje é considerável. É importante destacar que essas interações sociais aprimoram ou restringem o acesso a recursos, pois, incorporando capital social, geram externalidades como conhecimento sobre o comportamento de outros agentes, conhecimento sobre o mercado como preços e tecnologias, e trazem o benefício da ação coletiva. Assim, as redes unem os indivíduos organizando-os de forma direcionada e contingencial em relação aos objetivos que eles possuem em comum, criando possibilidades e acesso fundamentais para a existência de pessoas ou organizações.

A busca por uma rede pode se dar devido a fatores como dependência de recursos (PFEIFFER; SALANCIK, 1978) ou ganhos estratégicos e de performance (GELETKANYCZ; HAMBRICK, 1997). Adquirem uma intensidade particular em economias emergentes (CHEN, 1999; BUSENITZ; LAU 1996) onde os empreendedores podem se organizar de forma a buscar recursos complementares. As redes também diminuem os custos de transação e facilitam a redução de incertezas e riscos (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Além disso, a busca por legitimidade é igualmente fundamental na constituição de uma rede (DIMAGGIO; POWELL, 1983; LEMOS, 2017). As redes costumam se iniciar por pessoas mais próximas e acessíveis (WILTBANK *et al.*, 2006), porém podem se tornar autosseletoras ao perceber a necessidade de expansão e de ampliação dessas relações.

O estabelecimento de contatos pode ser extremamente útil e importante para aumentar a quantidade de recursos a serem disponibilizados dentro das organizações (GREVE; SALAFF, 2003). Pesquisas destacam o quanto esses contatos podem ser úteis, principalmente na fase de instalação dos empreendimentos, que necessita objetivamente de acesso a recursos (CORREA; TEIXEIRA, 2015). A pesquisa de Correa e Teixeira relatou ainda que o processo que visa mobilizar recursos por meio das redes sociais é dinâmico, tendendo a variar durante o ciclo de vida do negócio. Quanto maior a diversidade de contatos e elos presentes na composição da rede de um empreendedor, maiores suas chances de acessar recursos, como informações e

conhecimentos tecnológicos (CORREA; TEIXEIRA, 2015). Nesse sentido, Brush *et al.* (2001) propuseram uma classificação dos recursos que podem ser acessados dessa forma, tais como: (a) recursos financeiros; (b) físicos; (c) humanos; (d) organizacionais; (e) sociais; e (f) tecnológicos.

Foram surgindo estratégias diversificadas para a manutenção e ampliação das redes, que podem ser pautadas em parcerias estratégicas, compartilhamento de recursos e risco ou cooperação entre redes de empresas, conhecida como intercooperação (WEGNER *et al.*, 2016). Esta estratégia permite ganhos de escala em um espaço de tempo menor, de maneira a que atividades conjuntas e compartilhamento de recursos e forças contribuam para o fortalecimento dessa rede (WEGNER, BORTOLASO; ZONATTO, 2016). Outro caso é o da formação de redes para criação e desenvolvimento de novos produtos que pode reunir empresas que não possuem um relacionamento de muitos anos. O fenômeno das redes de cooperação tem recebido crescente atenção nos estudos das práticas organizacionais (KLANOVICZ *et al.*, 2017).

Existe um grande número de ações que podem ser desenvolvidas por redes, como as chamadas redes de cooperação, que oferecem, por exemplo, ganhos na negociação com fornecedores, pois amplia o poder de barganha de cada empresa individualmente e possibilita a realização de arranjos comerciais que criem condições de exclusividade e redução de custos (WAARDEN, 1992; KLANOVIZA *et al.*, 2007). Ao se constituir uma rede sólida e robusta por meio do alinhamento e do engajamento entre as empresas que associam, ela se torna capaz de gerar para seus membros ganhos muito superiores àqueles que teriam caso atuassem de forma isolada no mercado (HUMAN; PROVAN, 1997).

As redes sociais oferecem um auxílio crucial para os empreendedores no começo de um novo negócio, pois se configuram como o alicerce e a garantia que eles terão acesso a informações e apoio financeiro, reduzindo a necessidade inicial de recursos e maximizando o que está disponível (ALDRICH; ZIMMER, 1986). No chamado ponto zero de um negócio e nas fases iniciais em que o empreendedor o está desenhando, é fundamental, para o empreendedor, mobilizar sua rede social e suas relações pessoais para obter recursos físicos, capital, informação, contatos, suporte emocional e, principalmente, encontrar o caminho para transformar visões e planos de negócio em realidade (TEIXEIRA *et al.*, 2018; BIRLEY, 1985).

Nesse sentido, os pesquisadores ressaltaram a importância de estudar as redes de contato nas diversas fases de um negócio (CORREA; VALE, 2014). É importante entender o desenvolvimento de um negócio ao longo do tempo, não apenas a expansão e alteração das redes de contatos, mas também sua composição e a natureza dos recursos disponíveis

(JOHANNISSON, 1998). Tal evolução pode ser observada, por exemplo, em dois momentos distintos: o primeiro, na abertura de um negócio, quando os empreendedores acessam, sobretudo, os laços fortes, com o objetivo de buscarem recursos das mais diversas naturezas, tais como informações, suporte financeiro, entre outros (CORREA; VALE, 2014). O segundo momento contempla uma fase mais avançada do negócio, momento em que os indivíduos, com o intuito de angariar mais parceiros e acesso a novos recursos, são obrigados a procurar conexões e contatos adicionais, formando uma rede nova ou completar, composta geralmente por laços fracos (HITE 2003; 2005). Esse desenvolvimento de novos laços é possibilitado pelo que Hite (2005) chamou de processo de alavancagem social, termo que ele cunhou para descrever a dinâmica na qual o empreendedor utiliza os atributos de um determinado relacionamento a fim de alavancar outras relações de seu interesse (CORREA; VALE, 2014).

1.5.2. Principais perspectivas de estudo do campo de redes

As relações entre indivíduos vêm sendo estudadas por diversos campos de pesquisa a décadas. Com efeito, sociólogos, economistas, antropólogos e administradores dedicaram-se ao estudo dessas ligações. Autores como Simmel (1908) e Weber (1922) já discutiam conceitos-padrão de comportamento coletivo e ação social, além de padrões de relacionamentos sociais e são considerados autores clássicos da sociologia econômica (SILVA *et al.*, 2017).

Os trabalhos de Granovetter (1973; 1983; 1985) trouxeram um novo interesse teórico-empírico acerca dos estudos sobre relacionamentos entre indivíduos, organizações, grupos e redes (SMITH-DOERR; POWELL, 1994; SILVA *et al.*, 2017), dando origem ao que a literatura chama de Nova Sociologia Econômica. Nesta perspectiva, as redes sociais se tornam aspecto central dos estudos, tanto na contribuição teórica quanto empírica. Debruçar-se sobre a compreensão das relações mais imediatas e pouco duradouras bem como dos elos mais distantes, estruturais e duradouros tornou-se uma questão central em diversos trabalhos de pesquisa nas últimas décadas.

Entre os muitos trabalhos neste campo, destaca-se Granovetter e sua concepção de três tipos de estruturas sociais básicas:

- redes dotadas de forte desacoplagem, em que há intensa possibilidade de conflitos violentos e remotas probabilidades de cooperação generalizada, de formação de liderança e de geração de lucro;

- redes caracterizadas por forte acoplagem, constituídas de grandes chances de cooperação generalizada e de poucas possibilidades seja de conflitos violentos, seja de lideranças ou de lucros centralizados;
- redes compostas por fraca acoplagem, propensas à possibilidade média de cooperação generalizada, de conflitos violentos, ou, ainda, à intensa probabilidade de liderança ou lucro centralizados.

Se um ator se encontra, por exemplo, envolvido em um empreendimento cujos ingredientes fundamentais são a coesão e a solidariedade, ele poderia estar bem posicionado em redes sociais dotadas de forte acoplamento. Tais estruturas, no entanto, são desprovidas de vínculos inter cruzados, capazes de fornecer-lhe recursos inéditos e não redundantes somente disponíveis em outros arcabouços sociais.

O argumento central de Granovetter (1973, 1983) é desenvolvido a partir da compreensão de que as ligações sociais ou laços sociais são importantes para a análise das redes de relacionamento. Nesta perspectiva, surge a teoria da força dos laços fracos, aspecto negligenciado até então. O autor defende que os laços fracos desempenham papel importante na disseminação de ideias e recursos e os laços fortes atuam como pontos de confiança, embora resultem em informação redundante.

Os relacionamentos em rede prescindem de uma certa durabilidade, a fim de se distinguirem dos chamados contatos (GREATTI *et al.*, 2010), que são eventuais. Pensando em uma definição mais clara, pode-se considerar que as relações, ou elos, podem ser classificadas de acordo com sua natureza, em fortes e fracas. A literatura específica do campo considera elos fortes aqueles de longo prazo e forte acoplagem (BIRLEY; MUZYKA, 2004). Por isso, são dotados de maior sentimento de confiança e requerem envolvimento emocional dos envolvidos. Esses laços, por exigirem dos empreendedores esforço e dedicação, não são mais do que cinco ou seis pessoas para cada indivíduo (GREATTI *et al.*, 2010). Eles são importantes pois auxiliam o empreendedor em momentos de incerteza e trazem benefícios como a cooperação e a integração entre os envolvidos. Já os laços mais fracos exigem pouco investimento emocional porque são menos intensos e menos duráveis (BIRLEY; MUZYKA, 2004; GREATTI *et al.*, 2010). Os elos mais fracos ocorrem com menor frequência, uma acoplagem mais esporádica e muitas vezes são revividos de forma mais específica e com “data marcada”.

Outros pesquisadores também abordaram os chamados laços fracos e fortes. Easley; Kleinberg (2010), por exemplo, definem os laços fracos ou passageiros como aqueles iniciados entre indivíduos familiarizados ou simplesmente conhecidos. Kaufman (2012), por sua vez,

acrescenta que esses laços são aqueles com pontos de comunicação considerados esporádicos. O que define laços fracos, em suma, são aquelas que ocorrem com atores que não são conectados como amigos e familiares, ou seja, são aquelas conexões esporádicas e que, em alguma medida, podem levar o empreendedor a manter elos com agentes de outros círculos econômicos e profissionais que não aqueles com os quais ele está acostumado a se relacionar. O estudo da amplitude das relações é de extrema relevância para a compreensão dos estudos das redes, já que essas redes servem de pontes, uma rota de ligação entre os diversos atores, levando o fluxo a caminhar de uma ponta extrema a outra (EASLEY; KLEINBERG, 2010).

Segue, abaixo, um tabela com as principais características dos laços fracos e fortes, baseados nos princípios de Granovetter (1973; 1983; 1985) e em artigos de outros autores que abordaram o mesmo tema em suas pesquisas (EASLEY; KLEINBERG, 2010; KAUFMAN, 2012; GREATTI *et al.*, 2010; 2010; BIRLEY ; MIZUKA, 2004; PORTUGAL, 2007).

Tabela 3 – Definições e características dos elos fortes e fracos

Fortes	Forte acoplagem; Forte envolvimento emocional e pouca ligação com os princípios e valores entre os atores; Alta probabilidade de cooperação; Maior descentralização das decisões e dos recursos.
Fracos	Fracas acoplagem; Pouco envolvimento emocional e pouca ligação com os princípios e valores entre os atores; Possibilidade de cooperação; Maior centralização.

Fonte: O autor.

Embora os trabalhos de Granovetter (1973; 1983; 1985) tenham influenciado o desenvolvimento de diversas pesquisas, observa-se que a mensuração dos laços ainda carece de instrumentos que venham a ajudar na sua identificação e força relacional. Com isto, percebe-se a necessidade de se ter uma escala que possibilite essa mensuração de forma mais precisa. Ainda que o próprio autor defina a força dos laços como composta por alguns fatores, não há, na literatura, a operacionalização para a aplicação empírica. Dessa forma, os pesquisadores geralmente classificam os laços como fracos ou fortes, em função do tempo que as pessoas passam juntas ou pela própria atribuição que os entrevistados fazem sobre o tipo dos seus relacionamentos (GRANOVETTER, 1983), sendo esta deficiência considerada como uma lacuna teórica.

Outros autores caracterizam o fluxo relacional com outras nomenclaturas. Fillon (1991), por exemplo, define os laços fortes como primários, os fracos como terciários e os secundários podem ser desdobrados em internos e externos. No trabalho de Birley e Muzyka (2004), por outro lado, os primários se aproximam dos laços fortes e os terciários dos contatos (GREATTI *et al.*, 2010).

No entanto, algumas perspectivas de estudos se tornaram predominantes na literatura sobre redes: 1) centralidade; 2) fluxo; e 3) laços relacionais. A perspectiva da centralidade é um dos fatores mais importantes deste campo de estudos (FREEMAN, 1979). De fato, descobrir a centralidade de uma rede é descobrir o ator principal dessa rede, aquele que detém o papel mais ativo (WASSERMAN; FAUST, 1994). As pesquisas que se concentram na perspectiva da

centralidade têm como foco a amplitude da rede de relacionamentos que um determinado personagem possui (BLIEMEL *et al.*, 2010).

A segunda perspectiva de estudo de redes é o entendimento do fluxo, também conhecida como relacional (TODEVA, 2006). Seu foco central é compreender como o fluxo de recursos é transmitido, transformado e utilizado (BORGATTI; FOSTER, 2003). Essa perspectiva quer saber como os recursos foram alavancados e qual foi a importância das relações nesse resultado.

A perspectiva dos laços relacionais, por sua vez, ilumina a compreensão das duas formas de laços que podem ocorrer: os fortes (GRANOVETTER, 1973) e os fracos ou passageiros (BURT, 1992). Os elos conhecidos como fortes podem ser considerados de longo prazo e consistentes (BIRLEY; MUZYKA, 2004). Essas redes mais sólidas servem como aliança estratégica para a criação de um negócio (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2013): essa relação pode favorecer a colaboração e reduzir o efeito das contingências. Já os elos mais fracos caracterizam-se pelo oportunismo e propiciam maior ação das incertezas sobre o sucesso de alianças estratégicas.

Os estudos de redes possibilitaram, assim, diversas abordagens teóricas e metodológicas, tais como: as que caminham para o campo da economia industrial (TEECE, 1980); a abordagem da dependência de recursos (PFEFFER ; SALANCIK, 1978); a abordagem das redes sociais (BURT, 1992; ANTONIC, 2003; GRANOVETTER, 1973; 1981; ALDRICH ; ZIMMER, 1986; PORTUGAL, 2007; BALESTRIN ; VERSCHOORE, 2008; BORGATTI; CROOS, 2013; LEMOS, 2016); a abordagem crítica (PERUCCI; POTTER, 1989); a abordagem institucional (DIMAGGIO ; POWELL, 1983) e o empreendedorismo (BIRLEY, 1985; LEUNG *et al.*, 2006; GALKINA ; CHETTY, 2015; NOWINSKI ; RIALP, 2015).

O estudo de Balestrin, Verschoore e Reys Junior (2010) apresentou uma síntese dos principais níveis de análise propostos na literatura de redes. Para Brass *et al.* (2004), uma rede é composta de no mínimo três níveis: os indivíduos que fazem parte de grupos, os grupos que fazem parte de organizações e as organizações que fazem parte da rede. Logo, dependendo do foco de análise do pesquisador, os resultados e a compreensão da dinâmica da rede poderão ser diferentes. Para autores como Todeva (2006), porém, as dimensões poderão variar segundo o grau de complexidade da rede e este, por sua vez, poderá variar em função de três dimensões que normalmente são estudadas em uma rede: o ator, o elo e a rede como um todo. Outros estudos, como o de Oliver e Ebers (1988), destacam que muitas pesquisas apresentam o objeto empírico em outros níveis como as motivações que levam à formação da rede, sua gestão e coordenação e os resultados e ganhos decorrentes. Ressalta-se que, dentro dessa pluralidade de

possibilidades de abordagens tanto empíricas quanto teóricas, cabe ao pesquisador, face à complexidade do fenômeno, analisar a melhor escolha para compreensão do caso que está estudando (BALESTRIN, VERSCHOORE; REYS JUNIOR, 2010).

Por outro lado, os estudos sobre redes vêm abordando, nos últimos anos, as redes como entidades dinâmicas (EMIRBAYER; GOLDWIN, 1994) e relacionam as mudanças e o dinamismo das redes empreendedoras (ENGEL *et al.*, 2016). Foram igualmente realizados estudos conceituando as redes pessoais quando são incorporadas às redes profissionais além de trabalhos relacionando a importância do comportamento na formação dos laços das redes (EBBERS, 2014).

No campo do empreendedorismo, os estudos sobre redes começaram a partir dos anos 70, quando foi pontuado que a rede de relacionamento e contatos que os empreendedores possuem são decisivos no processo empreendedor em diversas fases de sua constituição (HOANG; ANTONCIC, 2003; SEMRAU; WERNER, 2014). Nesse sentido, embora a tipologia de Granovetter não tivesse sido elaborada para estudar casos particulares de empreendedores, ela pode se constituir como um importante ponto de partida para tais estudos (CORREA; VALE, 2014).

Contudo, os trabalhos de Granovetter (1973; 1985; 1992) foram aqueles que colocaram o empreendedor no centro de um entendimento mais complexo das relações em redes sociais e deu origem a diversos trabalhos e proposições sobre o tema (VALE; OLIVEIRA, 2010; CORREA; VALE, 2013; 2014; TEIXEIRA *et al.*, 2018). Embora inicialmente as reflexões de Granovetter (1973, 1985) não compreendessem especificamente a temática do empreendedorismo ou do empreendedor como objeto de pesquisa, sua linha de pesquisa e seu trabalho permitiram amplo tratamento desse tema e ele acabou, posteriormente, por abarcá-la de maneira direta (GRANOVETTER, 2003).

Nos últimos anos, alguns artigos no campo de *effectuation* começaram a abordar a temática de redes, pois as relações dos empreendedores em rede são um aspecto central do processo empreendedor baseado na lógica effectual. Uma das bases que constituem a teoria de *effectuation* é afirmação “Quem eu conheço?”. De fato, no contexto do processo effectual de empreendedorismo, as relações e os compromissos são muito mais importantes do que uma análise competitiva (SARASVATHY, 2001a; READ *et al.*, 2009).

A literatura sobre *effectuation* contempla a importância das redes em diversos trabalhos que caminharam por várias vias, tais como: a importância das redes nos estágios iniciais de um negócio e na obtenção de crédito e recursos (ALDRICH, 1999; GREVE; SALAFF, 2003;

NOWINSKI ; RIALP, 2015); a importância da criação de novos negócios e a internacionalização (NOWINSKI ; RIALP, 2015; GALKINA ; CHETTY, 2015); a importância da composição das redes nos âmbitos de família, contatos profissionais e relações pessoais (BOSMA *et al.*, 2012); a relação entre redes e a importância do recrutamento de capital humano (LEUNG *et al.*, 2006); e aspectos psicológicos e familiares e sua importância na constituição de redes (LEE, 2001)

Outros trabalhos partiram de estudos sobre empreendedorismo pelo viés das estruturas sociais e pela formação de redes como uma forma de aumento de renda (GEORGE *et al.*, 2015), de ampliação das redes de relacionamento por meio da interação em redes sociais (FISCHER; REUBER, 2010; WILTBANK *et al.*, 2006) e da importância da constituição de redes no processo de busca de oportunidades.

No contexto do processo empreendedor e de sua característica não-linear e não-preditiva, a ação do indivíduo é influenciada por fatores externos e não controlados como a confiança, por meio da qual a percepção de rede ganha força, pois o compromisso dos *stakeholders* é fundamental para que um negócio frutifique. O papel da confiança na rede é fundamental para o relacionamento entre seus membros e a identificação de oportunidades, além de influenciar a criação de uma relação positiva entre fornecedores e produtores (BERTOSSO, EBERT; LAIMER, 2015). Os estudiosos relacionam estes fatores a conceitos como *over-trust* (KARRI; GOEL, 2006; 2008) (SARASVATHY; READ, 2007). Assim, para que sejam construídos laços que permitem o atendimento das necessidades de cada empresa e a minimização de riscos é preciso confiança. É ela que permite troca de informações, interação, flexibilidade e consolidação das parcerias por meio, mais até do que garantias financeiras.

Engel *et al.* (2016) também citam conceitos relacionados a *effectuation* como as relações de redes empreendedoras dentro de ambientes de incerteza, reafirmando a funcionalidade da lógica effectual nesses ambientes e ligando-a à existência das redes sociais. O trabalho de Galkina e Chetty (2015) traz para a literatura a noção da existência de redes effectuais, compostas por vários *stakeholders*, como clientes e distribuidores, empenhadas em criar um novo empreendimento e partilhar riscos (SARASVATHY; DEW, 2005; READ *et al.*, 2009). Sarasvathy e Dew (2005), por sua vez, sinalizam que a lógica effectual predomina nas relações empreendedoras, principalmente nos estágios iniciais do desenvolvimento do empreendimento, ao passo que, mais tarde, as redes passam a orientar-se para objetivos à medida que crescem e incluem mais parceiros e recursos, aproximando-se de estratégias de *causation*. Assim, Read *et al.* (2009) ressaltam que as oportunidades de negócio emergem de uma composição de

conhecimento, recursos e contatos que estão à disposição e que serão fundamentais para a definição e descobrimento de uma oportunidade.

Outro estudo de Read *et al.* (2012) apresentou um trabalho quantitativo para validação dos princípios do pensamento effectual, no qual considerou relevante a relação entre o conceito de “quem eu conheço” e as relações em redes em diversas dimensões. Todas as dimensões foram caracterizadas como relevantes: a) filiação do empreendedor; b) círculo de amizade; c) rede de negócios; d) ligação e relação com universidades; e) capital social; f) capacidade das redes; g) tamanho da firma; h) tamanho da equipe; i) parcerias no desenvolvimento de P;D e tecnologia. Os autores definem como rede, no processo de criação e desenvolvimento de negócios, as entidades e indivíduos que oferecem acesso a recursos e oportunidades para o negócio.

A literatura sobre *effectuation* contempla igualmente a importância da lógica effectual sobretudo na constituição do processo empreendedor em suas fases iniciais. Com efeito, o empreendedor normalmente utiliza sua rede e contingências para chegar às conclusões que o levam a tomar decisões (NOWINSKI; RIALP, 2015). As relações entre o estágio inicial de um negócio e a importância das redes também foram abordadas em outros trabalhos. Uma robusta pesquisa realizada por Read, Smit e Song (2012) fez uma meta-análise a partir de elementos presentes na teoria de *effectuation*, tais como: a) quem eu sou?; b) quem eu conheço?; c) parcerias; d) contingências; e) perdas toleráveis. Esses princípios foram identificados em diversos artigos na literatura sobre *effectuation* que os relacionavam com os estágios iniciais de um negócio.

Encontram-se igualmente na literatura pesquisas que relacionam Negócios Sociais ou Empreendedores Sociais e suas redes. O trabalho de Correa e Teixeira (2014), entre outros, analisa como os empreendedores sociais de Sergipe, durante a fase de concepção dos seus negócios, valem-se das suas redes de relações para obter recursos e para a sua legitimação organizacional. Os autores observaram que as redes de relacionamento contribuíram para a legitimação das organizações com fins sociais analisadas. Eles verificaram o quanto elas são participativas com relação ao fomento da legitimidade formal-procedimental, porém encontraram falhas na formação e na manutenção dessas redes principalmente no que tange à promoção de mecanismos para motivar e captar voluntários. A pesquisa abre possibilidades de estudos complementares seja na fase inicial ou de maturação do negócio.

Em suma, a presente pesquisa encontrou, ao fazer a revisão da literatura sobre *effectuation*, a possibilidade e a existência de um gap de nos estudos anteriores e identificou

que seria possível relacionar os princípios da lógica de *effectuation* com foco empírico em negócios sociais. De fato, a literatura sobre *effectuation* ainda não contemplou estudos que abordassem especificamente os negócios sociais pelo olhar teórico da lógica effectual, com foco nas relações em redes.

MÉTODO DE PESQUISA

Nesse capítulo apresenta-se a metodologia usada para compreender as relações em redes na criação e desenvolvimento de Negócios Sociais. Na segunda parte do capítulo são feitas

observações sobre a unidade de análise do estudo e os requisitos para a escolha das entrevistas. Na terceira seção, será especificado como serão realizados o tratamento e a análise dos dados.

Os procedimentos de seleção da pesquisa e aqueles utilizados pelo pesquisador para acesso aos casos e coleta de dados, bem como esclarecer o processo de realização de seleção dos casos e realização das entrevistas, além das dificuldades encontradas durante a pesquisa, acabou por trazer limitações ao trabalho. Esse esforço, contudo, proporcionou ao estudo e à pesquisa seguir os passos metodológicos de trabalhos anteriores realizados dentro no contexto dos estudos sobre redes e *effectuation*.

O objetivo do presente estudo é compreender as relações em redes no processo de criação e desenvolvimento de negócios sociais, o que se faz por meio da análise de experiências e do processo inicial de desenvolvimento e efetivação da ideia de um empreendedor social, identificando em que contexto essas relações em rede ocorreram, qual a estrutura e profundidade dessas relações e quais foram as pessoas importantes nos primeiros estágios do negócio.

No entanto, a literatura sugere que teorias em desenvolvimento e campos de pesquisa em vias de consolidação apresentam maiores dificuldades no momento em que se faz uma pesquisa científica (EDMONSON; MCMANUS, 2007), pois lidam com construtos ainda em fase de consolidação e que não se encontram em seu estágio pleno de desenvolvimento teórico e empírico. Assim, os métodos qualitativos de pesquisa, como estudos de caso, observações e entrevistas em profundidade, se tornam mais viáveis e apropriados para o esforço de compreender tais fenômenos e possibilitam a formulação de proposições que permitirão esforços posteriores visando sua validação empírica.

Logo, com o objetivo de compreender pela lente teórica de *effectuation* a importância das relações em redes nos estágios iniciais de um negócio social, o método escolhido foi o qualitativo e a pesquisa adota como metodologia o estudo de caso múltiplo que, segundo Yin (2001), se mostra apropriada para pesquisas que apresentam características semelhantes a esta. Ressalta-se também o caráter exploratório do estudo, tendo em vista a ausência de estudos teóricos ou teórico-empíricos que abordem o mesmo fenômeno com as mesmas características dessa pesquisa.

1.6. METODOLOGIA DE ESTUDOS DE CASO MÚLTIPLOS

Tendo em vista o objetivo de compreender as relações em rede no processo de criação de negócios sociais, o método qualitativo de pesquisa e em especial a metodologia de estudo de caso múltiplo foram escolhidos por ser necessária a compreensão em maior profundidade sobre o tema com o objetivo de facilitar a produção acadêmica dentro de um campo de pesquisa ainda em fase exploratória e com poucos trabalhos anteriores.

Pretendeu-se minimizar as limitações relacionadas à pesquisa, como a generalização de resultados obtidos e a pouca capacidade comparativa, e, por isso, optou-se pela metodologia de estudo de casos múltiplo, o que foi possível por meio da análise do fenômeno em dois negócios sociais localizados na cidade de São Paulo. E mesmo que tenham sido observadas semelhanças relevantes entre os casos selecionados, este estudo surge do desejo de compreender um processo complexo que foi pouco estudado na literatura nacional e internacional, sendo necessário que se permita emergir dos dados encontrados informações que possibilitem colaborar com o campo de pesquisa e, assim, a possibilidade de identificação de elementos que sejam significativos para sua compreensão e que não foram identificados em trabalhos anteriores.

1.7. PROCESSO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA E ESCOLHA DOS CASOS

O processo iniciou-se por uma pesquisa *survey* para a coleta de dados primários. Esse método caracteriza-se pela forma direta de interrogar as pessoas, a fim de descobrir informações de um grupo significativo de pessoas (GIL, 2008). Bryman (1989) define a pesquisa *survey* como “uma coleção de dados (...) em um número de unidades e geralmente em uma única conjuntura de tempo, com uma visão para coletar sistematicamente um conjunto de dados quantificáveis no que diz respeito a um número de variáveis que são então examinadas para discernir padrões de associação”.

Babbie (1999) descreve três finalidades dessa forma de pesquisa: a) descrição; b) explicação; c) exploração. Assim, no contexto da presente pesquisa, a finalidade “descrição” se alinha com o estudo no que tange ao interesse em compreender a distribuição de certos traços e atributos da população estudada (negócios sociais). A finalidade “exploração”, por sua vez, remete ao objetivo da pesquisa de funcionar como um mecanismo exploratório, aplicado em uma situação de investigação inicial de algum tema, buscando não deixar que elementos críticos deixem de ser identificados e apresentando novas possibilidades que podem posteriormente trabalhadas em outras formas de pesquisa (BABBIE, 1999).

Ressalta-se que o nível da análise da pesquisa é o empreendedor, pois a necessidade de compreender o processo inicial de um negócio social passa pela sua experiência e percepção de sua importância e das relações e elos construídos com ele. Será igualmente contextualizado em que momento essas experiências ocorreram e qual a sua relevância, com vistas a identificar o contexto em que as experiências se inserem e de que forma impactaram o negócio em sua fase inicial.

O contexto de escolha dos negócios sociais a serem escolhidos partiu da definição de dois critérios:

- 1) estar dentro da lógica effectual no processo de criação do negócio;
- 2) ser um negócio social ainda em processo de criação e desenvolvimento ou que tenha passado por esse processo nos últimos cinco anos.

Para selecionar os casos a partir do primeiro critério da pesquisa, foi criado um questionário composto por 15 questões, divididas em múltipla escolha e segundo a Escala Likert. O primeiro bloco reuniu 5 questões relativas à caracterização do perfil do entrevistado (nome, idade, escolaridade, gênero, quanto tempo de existência do negócio). O segundo bloco foi composto por 10 questões relativas ao processo de criação do negócio social, distribuídas em forma de escala de 5 pontos, sendo que o 1 corresponde a “discordo totalmente”, e o 5 corresponde a “concordo totalmente”. O questionário encontra-se no Apêndice B do presente trabalho.

A escolha da base de dados para a pesquisa se pautou no levantamento feito pelo Mapeamento de Negócios Sociais e Organizações Congêneres no Brasil realizado em 2016 por Silva e Iizuka. O estudo encontrou 207 negócios de impacto social no Brasil e o mapeamento dividiu o campo em: a) cooperativas; b) negócios inclusivos; c) negócios da base da pirâmide; d) negócios de impacto social.

A criação do questionário foi baseada na escala de *causation* e *effectuation* a partir de um processo de validação proposto por Chandler *et al.* (2011) que desenvolveram uma escala para avaliar a utilização das abordagens *causation* e *effectuation* por empreendedores. Segundo essa escala a lógica/abordagem *causation* apresentou melhor conformação como um construto unidimensional, enquanto que a lógica/abordagem effectual melhor se apresentou como multidimensional, formada pelas dimensões experimentação, perdas aceitáveis, flexibilidade e pré-acordos. Segue abaixo a escala utilizada no trabalho de Faia, Rosa e Machado (2014) adaptada de Chandler *et al.* (2011).

Tabela 4 – Escala de abordagens *Causation* e *Effectuation*

Dimensão	Itens
<i>Causation</i>	<p data-bbox="485 338 1444 421">Analisei as oportunidades a longo prazo e selecionei aquelas que pensei oferecer o melhor retorno.</p> <p data-bbox="485 439 1444 521">Desenvolvi uma estratégia para melhor tirar vantagem dos recursos e capacidades disponíveis.</p> <p data-bbox="485 539 1018 575">Desenvolvi e planejei um plano de negócios.</p> <p data-bbox="485 593 1444 676">Organizei e implementei processos de controle para me certificar sobre o cumprimento dos objetivos preestabelecidos.</p> <p data-bbox="485 694 1444 777">Pesquisei e selecionei os mercados alvo e fiz uma análise competitiva significativa.</p> <p data-bbox="485 795 1294 831">Tive uma visão clara e consistente sobre onde eu gostaria de chegar.</p> <p data-bbox="485 848 1190 884">Desenvolvi um plano de produção e de ações de marketing.</p>
<i>Effectuation</i> Experimentação	<p data-bbox="485 898 1273 934">Experimentei produtos diferentes e modelos de negócio diferentes.</p> <p data-bbox="485 952 1444 1034">O produto/serviço oferecido agora é essencialmente o mesmo daquele originalmente conceituado.</p> <p data-bbox="485 1052 1444 1135">O produto/serviço oferecido agora é substancialmente diferente daquele imaginado primeiro.</p> <p data-bbox="485 1153 1444 1236">Tentei uma série de métodos diferentes até encontrar um modelo de negócio que funcionasse.</p>

Tabela 4 – Escala de abordagens *Causation* e *Effectuation*

<p><i>Effectuation</i></p> <p>Perdas Toleráveis</p>	<p>Fui cuidadoso para não comprometer recursos além do que eu me dispunha a perder.</p> <p>Fui cuidadoso para não arriscar mais dinheiro além do que eu estava propenso a perder com a ideia inicial.</p> <p>Fui cuidadoso para não arriscar tanto dinheiro a ponto de colocar a empresa em problemas financeiros caso as coisas não dessem certo.</p>
<p><i>Effectuation</i></p> <p>Flexibilidade</p>	<p>Permiti ao negócio desenvolver oportunidades emergentes (novas) além do que estava planejado.</p> <p>Adaptei o que iríamos fazer aos recursos que eu tinha disponíveis.</p> <p>Fui flexível e tirei vantagens das oportunidades enquanto elas surgiam.</p> <p>Evitei ações que restringiam a flexibilidade e a adaptabilidade do negócio.</p>
<p>Effectuation Pré-Acordos</p>	<p>Usei um número substancial de acordos com clientes, fornecedores, outras organizações e pessoas para reduzir o tamanho da incerteza.</p> <p>Usei pré-acordos para clientes e fornecedores sempre que foi possível.</p>

Fonte: Adaptado de Chandler, G. N., Detienne, D. R., Mckelvie, A., & Mumford, T. V. (2011) e Faia, Rosa e Machado (2014).

Após a realização da *survey*, foi realizada a análise dos dados e, dentro da média apresentada no segundo bloco, foi realizado o processo de seleção dos negócios sociais que apresentassem comportamento mais propenso a serem considerados effectuais. Dentro da seleção dos casos a serem estudados, usou-se o critério dos casos que se aproximassem estatisticamente da média acima de 3 (três), utilizando o segundo bloco como base.

O tempo de existência do negócio social foi utilizado como segundo critério da pesquisa. Ressalta-se que as entrevistas com a unidade de análise “empreendedor” consideraram a metodologia de História Oral (ARAÚJO, 1998) como modo de investigação. De fato, as perguntas estão calcadas na busca da compreensão das diferentes visões e percepções dos entrevistados acerca da importância da constituição das redes no processo de idealização, criação e desenvolvimento dos negócios sociais em seus estágios iniciais. Conhecendo as limitações da memória dos indivíduos entrevistados e os critérios de acessibilidade e conveniência, optou-se por selecionar negócios que passaram por esse processo em um tempo mais próximo do momento em que as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, de modo a facilitar os exercícios de memória e a possibilidade de contato com os envolvidos no processo (ARAÚJO, 1998).

A seleção dos negócios sociais partindo do terceiro critério - escolha de negócios de ambos os sexos (masculino/feminino) – visou ter uma possibilidade de compreensão do fenômeno melhor e mais abrangente e evitar recortes de gênero, que podem ser realizados em pesquisas futuras com a mesma perspectiva de análise e lente teórica, mas que não estão no escopo da presente pesquisa.

O acesso aos negócios sociais selecionados foi realizado em duas etapas. Na primeira etapa, foi analisada a base de dados de negócios sociais e realizada uma pesquisa no Google buscando o contato desses empreendedores sociais. Posteriormente, foi realizado um estudo exploratório do negócio social por seu site oficial ou página do Facebook, com o intuito de obter o contato direto do empreendedor. Foi feita também uma pesquisa no LinkedIn dos empreendedores como uma forma de primeiro contato. Uma vez conseguido o contato, foi enviado um e-mail diretamente para o empreendedor ou para um e-mail genérico de contato identificado no site oficial e aguardou-se o retorno. Percebendo o interesse do empreendedor, foi-lhe enviada a pesquisa *survey* via e-mail. Após as primeiras respostas, moldou-se o processo de mapeamento dos casos.

A escala foi enviada à base de dados de 207 negócios sociais já existente e aguardado um período para as respostas. O questionário é uma adaptação do instrumento elaborado por Machado *et al.* (2016) para analisar o Alerta Empreendedor em que se utilizava os preceitos teóricos de *effectuation*. Desse modo, a ferramenta de coleta da presente pesquisa foi ajustada mediante a reestruturação de algumas assertivas de modo a que a estrutura de análise ficasse claramente direcionada aos Empreendedores Sociais. Assim, a pesquisa é, em sua essência, a busca pelos princípios que nortearam o empreendedor social no momento em que pensou e desenvolveu seu negócio. Para validação do estudo, foi realizado um pré-teste com o intuito de verificar, entre outros aspectos, o entendimento do questionário bem como a especificação clara do foco de análise. Esse mapeamento via *survey* identificou 7 empreendedores com potencial de contribuição para a pesquisa. A análise das respostas e das médias das respostas pode de fato ajudar na seleção dos casos.

Segue abaixo tabela da pesquisa *survey* resumindo os dados da pesquisa, por nome do empreendedor, nome do negócio social, média obtida na *survey*, sexo e tempo de atuação.

Quadro 5 – Resumo dos dados obtidos na *survey*.

RESUMO DOS DADOS OBTIDOS NA SURVEY				
Nome do empreendedor	Empresa	Média	Sexo	Tempo de atuação (em anos)
Marianne Costa	Vivejar	4,3	feminino	2
Mariana Madureira	Raízes	4,4	feminino	10
Amanda Rahra	Énóis	4,3	feminino	10
Ana Carolina Cândido	Insulinapp	4,2	feminino	2
Carlos Humberto da Silva Filho	Diáspora Black	4,1	masculino	2
Buh Dangelo	Infopreta	4,4	feminino	5
Cleide Beck	Tekoha	4	feminino	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez identificados aqueles que atendiam aos critérios da pesquisa, iniciou-se a segunda etapa do procedimento de contato, na qual foram obtidas informações adicionais sobre a atuação desses negócios sociais para avaliação em função dos quatro critérios exigidos pelo estudo para a escolha dos casos. Ato contínuo e com o intuito de se obter a maior quantidade possível de casos com vistas à saturação dos dados, foram iniciados os contatos diretos com os negócios sociais e seguiu-se uma fase de entrevistas exploratórias com os negócios sociais Tekoha, ÉNóis, Vivejar, InsulinApp, Infopreta, Diáspora.Black e Raízes Desenvolvimento Sustentável.

Dos 7 empreendedores identificados como possíveis para realização dos estudos de casos, todos foram entrevistados com o intuito proceder a uma seleção mais criteriosa dos casos como forma de obter uma seleção mais satisfatória aos propósitos da pesquisa.

A primeira entrevista foi realizada no negócio social Tekoha, localizado no município de Pindamonhangaba, região do Vale do Paraíba no estado de São Paulo. A loja física foi visitada e foram entrevistadas as duas empreendedoras Marcela Magalhães e Cleide Beck, que forneceram diversas possibilidades de entendimento do negócio e dos propósitos de sua criação, bem como falaram sobre o processo de criação.

A segunda entrevista foi realizada com Mariana Madureira, empreendedora da Raízes Desenvolvimento Sustentável. Essa entrevista foi realizada via Skype, pois a empreendedora

se encontrava no estado do Pará realizando um trabalho de turismo ecológico com a comunidade local. Por meio dessa pesquisa, foi possível ter uma percepção inicial de como se deu a criação do negócio. Entretanto, um dos critérios da pesquisa era a proximidade do processo de criação do negócio e a Raízes acabava por não se enquadrar nesse critério por ter sido criado a 10 anos.

A terceira empreendedora entrevistada foi Marianne Costa, responsável pela Vivejar, empresa que atua também no ramo de turismo ecológico. Ela foi entrevistada presencialmente em seu ambiente de trabalho. A entrevista foi bem esclarecedora e pode auxiliar no entendimento sobre a criação do negócio, que se apresentava em processo de criação e com um tempo de criação de dois anos. Além disso, a empreendedora responsável pela Vivejar demonstrou claramente, durante a pesquisa introdutória, uma capacidade bastante atraente de compreensão das relações em redes e apresentou clareza e informações relevantes quanto à da acessibilidade a essas redes e facilidade na prospecção das informações.

Foram realizadas entrevistas exploratórias ainda na Infopreta, com a empreendedora Buh D'angelo que também atendia aos critérios de seleção da pesquisa. Deve-se ressaltar que foi realizada uma pesquisa introdutória em outubro de 2016 com a empreendedora para realização de um artigo no contexto da disciplina de Sustentabilidade do mestrado em curso e, durante o retorno em setembro de 2018, foi possível perceber uma mudança clara nas propostas e no desenvolvimento do negócio. Com efeito, a Infopreta passou por uma mudança de sede, do centro de São Paulo para a região da Vila Madalena. Da mesma forma, ocorreu um aumento do número de funcionários e na estrutura física, com ampliação do maquinário e das atividades empresariais desenvolvidas, lembrando que a empresa atua no ramo de reutilização e reaproveitamento de componentes de computadores e notebooks, fornece serviços de manutenção e desenvolvimento de sistemas a preços justos e atua diretamente com comunidades negras e de periferia da cidade de São Paulo.

O negócio social ÉNóis também foi parte dessa fase de entrevistas exploratórias. Foi realizada uma entrevista presencial com a empreendedora Amanda Rahra em agosto de 2018 no bairro do Bom Retiro, São Paulo, oportunidade em que a empreendedora demonstrou uma colaboração cativante e pode auxiliar no entendimento de outro negócio social, atuante no ramo de jornalismo junto a comunidades de baixa renda. O negócio já possui 8 anos de atuação e permite visualizar de maneira objetiva a existência de redes de contato e sua importância no processo inicial do negócio.

O quarto empreendedor entrevistado foi Carlos Humberto da Silva Filho, criador e idealizador da Diáspora.Black, negócio social que cria uma rede de anfitriões e viajantes interessados em vivenciar e valorizar a cultura negra, criando um negócio que oferece serviços de hospedagem voltado ao público afro. A entrevista proporcionou conhecimento exploratório e prévio sobre o negócio e, sendo que o empreendedor iniciou seu processo de desenvolvimento a cerca de dois anos e sendo ele do sexo masculino, o negócio social acabou por enquadrar-se dentro dos quatro critérios de seleção dos casos identificados na pesquisa. A facilidade de mapear o negócio pelo processo de relação em redes facilitou a sua escolha para ser um dos casos estudados.

O último negócio entrevistado nessa primeira etapa foi o InsulinApp, aplicativo que visa fornecer teste de insulina de forma rápida e gratuita para pacientes diabéticos, idealizado pelos empreendedores Marcos Tadashi e Ana Carolina Cândido. A empresa encontra-se na fase de incubação e exatamente no processo de idealização e criação do negócio, porém, considerando critérios de acessibilidade e facilidade, optou-se por escolher a Diáspora.Black como estudo de caso de negócio social idealizado por empreendedor de sexo masculino. A facilidade encontrada na entrevista exploratória e a disposição do empreendedor também foram levadas em consideração.

1.8. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A segunda parte da pesquisa após a seleção dos casos foi a realização de uma análise biográfica e, por meio de análise documental sobre os empreendedores selecionados, foram levantados dados prévios acerca de aspectos como experiência profissional, formação, sexualidade, gênero, antes das entrevistas em profundidade.

Nesse sentido, a pesquisa passou por um processo de amadurecimento para chegar a um número de entrevistas coerentes com as necessidades de uma dissertação e atendessem aos objetivos e ao foco do presente trabalho. A interação com os entrevistados levou à formulação de um cronograma de entrevistas que permitisse, além de uma necessária e sólida base de informações sobre cada entrevistado, abrir possibilidades sérias de entendimento e compreensão sobre o funcionamento das instituições por meio de suas relações em redes e pelo olhar teórico-empírico de *effectuation*, critério na escolha dos estudos de caso.

De fato, uma das diversas formas de apresentar um estudo de caso são as possibilidades abertas pelas modalidades de coletas de dados que permitem ao pesquisador triangular as

informações para formulação de proposições de pesquisa (YIN, 2001). Nesta etapa, o pesquisador alinha e revisa a literatura internacional teórico e empírica sobre o tema, buscando trabalhos anteriores para margear o seu trabalho. Assim, o alinhamento da revisão bibliográfica com as variáveis de observação é essencial para que haja consistência nas análises e conclusões feitas a partir dos dados obtidos.

A escolha da história oral como metodologia de investigação para as entrevistas em profundidade caminha de par com temas como memória, biografia ou narrativa oral e consiste na realização de entrevistas com pessoas que foram partícipes ou testemunharam acontecimentos no passado. Ao utilizar esse método, o pesquisador tem acesso a informações e pistas sobre aspectos de difícil apreensão por outros caminhos investigativos, como experiências pessoais e impressões particulares (IIZUKA, 2008).

Durante o processo de realização de entrevistas, abre-se a possibilidade de alterações na busca de informações, pois podem surgir questionamentos derivados da ausência de condições de comprovação de determinadas informações e configura-se, assim, um processo dialético que inicia a procura por novas informações, auxiliando na constituição de um processo científico qualitativo.

A coleta dos dados foi realizada partindo-se de um processo em quatro etapas, que segue descrito a seguir: 1) pesquisa prévia e entrevista exploratória; 2) entrevistas em profundidade; 3) observação direta; 4) pesquisa documental.

A primeira parte da pesquisa descrita anteriormente serviu para seleção criteriosa dos casos e para um entendimento prévio do pesquisador para elaboração dos questionários, no sentido de compreender de forma mais sólida o objeto empírico e de seguir o processo metodológico com maior cuidado e critério. Essa primeira fase auxiliou na seleção decisiva dos casos a serem analisados. Contribuiu igualmente para que o pesquisador compreendesse no campo o trabalho realizado na revisão da literatura tanto no que tange à lógica effectual e quanto o entendimento das redes. Com efeito, o objetivo da pesquisa exploratória era situar o pesquisador na complexidade e na abrangência do contexto. A partir do entendimento do campo de estudo e das concepções teórico-metodológicas, as dimensões da pesquisa ficaram mais claras e a seleção dos negócios sociais a serem entrevistados mais focada nas necessidades da pesquisa.

Uma vez feita a seleção dos casos, iniciou-se o processo de realização das entrevistas em profundidade que são consideradas fundamentais para a realização de trabalhos de pesquisa

qualitativos, bem como uma das mais criteriosas formas de coleta de dados para essa metodologia de trabalho.

O questionário seguiu um roteiro composto por perguntas abertas e fechadas como demonstrado no Apêndice A. As entrevistas permitiram flexibilidade à pesquisa, sendo necessárias algumas adaptações no processo para um melhor e mais profundo entendimento principalmente acerca das relações em redes. Assim, durante as entrevistas com os empreendedores seguiu-se o roteiro do questionário. No entanto, quando as informações obtidas foram trianguladas com os envolvidos no processo de criação dos negócios sociais e das redes de relacionamento dos empreendedores, foram necessárias adaptações não previstas no desenho inicial da pesquisa. Exemplos deste procedimento encontram-se no Apêndice com as ressalvas necessárias.

As entrevistas ocorreram entre os meses de julho de 2018 e outubro de 2018 e foram feitas por meio de contato pessoal e via Skype. Elas foram gravadas com a utilização do sistema de gravação de voz do celular e autorização dos participantes, e posteriormente transcritas, classificadas e codificadas para a realização das análises. Devido à falta de disponibilidade de alguns participantes, algumas das entrevistas paralelas com participantes do processo de criação e relacionamento em rede foram realizadas por e-mail com envio de questões selecionadas pelo pesquisador como forma de cruzar e confirmar dados levantados nas entrevistas com a unidade de análise empreendedor social.

Faz-se necessário ressaltar que procurou-se assegurar um caráter não-direcional para as entrevistas, que deveria transcorrer com a maior naturalidade possível por meio de um diálogo aberto e, ao mesmo tempo, deixasse o entrevistado confiante com o propósito do trabalho, ajudando-o a encontrar as respostas necessárias para auxiliar a pesquisa.

Junto com as entrevistas em profundidade, foi realizada observação direta do fenômeno no local de trabalho do empreendedor social. Embora se possa considerar que essa abordagem tem importância secundária dentro do processo da pesquisa como um todo, já que o mote principal da pesquisa é a compreensão do indivíduo empreendedor e não se caracteriza por ser uma análise de caso multinível, foi importante para o pesquisador vivenciar o local de trabalho do empreendedor social e o ambiente onde ocorrem as reuniões e decisões do empreendedor e de seus colaboradores mais próximos, pois, mesmo não sendo esse o objetivo do trabalho, ajudou na compreensão do processo por completo.

A última fase da realização das entrevistas foi a análise dos resultados obtidos, pautando-se na análise de cada entrevista individualmente em um primeiro momento e,

posteriormente, analisando as entrevistas comparativamente no intuito de compreender o processo a partir do ponto zero de um negócio social, baseado no entendimento de cada empreendedor. Em seguida, foi realizada checagem de algumas informações por parte do pesquisador. De fato, uma vez que a estratégia de análise da pesquisa consistiu na utilização da memória individual do entrevistado e considerando que ela pode ser afetada pelo tempo e pela difusão de acontecimentos externos, buscou-se a confirmação de determinadas informações junto aos agentes citados pelos entrevistados como forma de validação da pesquisa e para verificar se a compreensão do autor sobre os acontecimentos do passado foi adequada.

Por outro lado, a pesquisa documental foi utilizada como fonte de dados secundários e como forma de cruzamento dos dados e confirmação das entrevistas com o empreendedor, sua rede de contatos e as pessoas que auxiliaram na criação do negócio de forma direta. Dessa maneira foi possível perceber que a pesquisa documental se fazia necessária para a consolidação de assertivas e observações do pesquisador na presente dissertação, devido à dificuldade do entrevistado em lembrar com clareza determinados fatos e datas.

ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo são descritos e analisados os estudos de caso selecionados no processo de entrevistas exploratórias e escolhidos para sua compreensão em profundidade. Com o objetivo de sistematizar a descrição dos casos e em cumprimento às orientações metodológicas acima mencionadas, os agentes fundamentais para a compreensão da proposta da presente dissertação foram definidos pelas entrevistas prévias e nas entrevistas em profundidade com a unidade de análise empreendedor. Esse procedimento facilita a triangulação das informações e a comparação das experiências em rede vivenciadas pelos empreendedores nos primeiros momentos do seu negócio social. Ressalta-se também que informações relevantes emergiram das entrevistas secundárias e de apoio, possibilitando o acesso a dados complementares para a interpretação do fenômeno e da proposta da pesquisa.

Os casos são analisados a partir das entrevistas em profundidade com os empreendedores idealizadores do negócio, com foco nas experiências vividas no processo de criação do negócio no que tange à análise das redes. Em seguida são analisados os agentes da rede e as pessoas fundamentais na criação e desenvolvimento do negócio, procurando-se entender os elementos fundamentais para a compreensão de redes. Ressalta-se que as entrevistas em profundidade tiveram como teoria base o conceito de *effectuation*.

Antes de apresentar os estudos de caso, é necessário retomar alguns pontos que norteiam a presente pesquisa. As opções de pesquisa previamente definidas na metodologia sofreram alterações em função das descobertas da pesquisa e da interação com os diferentes agentes envolvidos no processo. O foco inicial do trabalho era a lógica de *effectuation*. Porém, durante a realização da pesquisa ocorreu um refinamento teórico-empírico que decidiu compreender os relacionamentos desses empreendedores em rede na concepção dos seus negócios sociais dentro da lógica de *effectuation*.

Abaixo retoma-se a pergunta de pesquisa:

Problema de pesquisa: A partir dos modelos teóricos de *effectuation*, como se caracterizam as relações de redes no processo de idealização, concepção e desenvolvimento de negócios sociais?

O foco central da dissertação, retomando as questões fundamentais da pesquisa, pode ser dividido em três pontos centrais: (i) compreender a utilização da lógica effectual no processo de criação do negócio social; (ii) compreender a importância das relações em rede no processo de criação do negócio social; e (iii) compreender o fluxo relacional dos laços. Para entender esses processos, partiu-se das entrevistas semiestruturadas em profundidade. Por se tratarem de

fatos que ocorreram há algum tempo, optou-se pela análise retrospectiva (WEICK, 1995), ou seja, buscou-se compreender as ações dos empreendedores por meio do sentido que cada um dos atores atribuiu a esses fatos quando eles ocorreram.

Esta opção de investigação foi necessária na medida em que se buscou identificar no processo inicial de um negócio social quais foram as pessoas com as quais o empreendedor pode contar e que se tornaram parte de sua rede de relacionamentos e por meio das quais procurou-se compreender com maior centralidade o fluxo relacional desses laços. Com isso, procurou-se mencionar durante a entrevista em profundidade com o empreendedor que o foco central da pesquisa era a compreensão dessas redes por meio da lente teórica de *effectuation*.

1.9. QUESTIONÁRIO UTILIZADO COMO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A definição do questionário utilizado para os estudos de caso passou por um processo de separação em quatro categorias, com objetivo de realizar o mapeamento proposto pela pesquisa. A primeira categoria visava levantar de forma introdutória, por meio de questões sociodemográficas, informações básicas sobre o empreendedor, focando na faixa etária, formação, família, estado civil, se o empreendedor tinha familiares com empreendimentos e se esse era o seu primeiro negócio. Essas questões buscaram revelar, dentro de algumas limitações, a percepção dos entrevistados sobre informações necessárias para a continuidade do mapeamento.

A segunda categoria desenvolvida para a entrevista foi o mapeamento inicial do negócio, a partir do seu tempo de atuação, tamanho do empreendimento, serviços prestados, número de clientes e fornecedores e como surgiu a ideia de criação do negócio.

A abordagem utilizada para a terceira categoria foi a de aplicação da teoria, na qual o pesquisador utilizou os princípios norteadores da Lógica Effectual no desenvolvimento das perguntas. Com base nos princípios de *effectuation* (SARASVATHY, 2001) e na pesquisa anterior de Machado (2018) foram desenvolvidas questões que visavam a compreensão e mapeamento da utilização de *effectuation* no processo de criação do negócio. As perguntas procuravam evidenciar a utilização da lógica effectual. De fato, Perry, Chandler e Markova (2012) sugerem que o caminho para desenvolver *effectuation* enquanto teoria e em trabalhos empíricos é o da criação de perguntas pouco estruturadas e é apropriado que a coleta de dados seja feita por meio de entrevistas, análise de documentos e observações.

A quarta categoria de investigação procurou mapear e entender as relações em redes (laços fortes e fracos) dos empreendedores no processo de criação do negócio, utilizando questionários anteriores aplicados na literatura no contexto da realização de estudos empíricos para a compreensão de redes (TEIXEIRA, ANDREASSI & BONFIM, 2017; VALE, 2015; VALE & SILVA, 2013; SILVA *et al.*, 2017; LEMOS & ANDREASSI, 2017; KLEIN & TEIXEIRA, 2018) e para os conceitos de laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1973; 1981; 1983). Assim, as questões foram construídas para que pudessem auxiliar na resolução da pergunta e da proposta de pesquisa de forma articulada (ver apêndice A).

1.10. ESTUDO DE CASO 1 – VIVEJAR

1.10.1. A Empreendedora

Marianne Costa tem 35 anos e começou a idealizar o seu negócio social, a Vivejar, a partir de 2012. Ela é pós-graduada com especialização e possui graduação em turismo na UFMG. Sua história de vida como empreendedora se inicia na Empresa Júnior da faculdade onde pode vivenciar e se apropriar de experiências e conhecimentos que a fizeram se interessar por empreender. O projeto inicial criado pela Empresa Júnior era uma consultoria de turismo sustentável em conjunto com outras três amigas empreendedoras. Durante os primeiros anos, Marianne foi sócia de outro negócio social, o Raízes Desenvolvimento Sustentável, com Mariana. No Raízes, teve a oportunidade de conhecer projetos em comunidades como a do Vale do Jequitinhonha em que trabalhou em 2009 e pode, a partir daí, vivenciar de forma mais profunda as comunidades, o que aumentou seu interesse em criar um negócio social. Com a leitura dos trabalhos de Muhammad Yunus, Marianne passou a se interessar ainda mais por se tornar uma empreendedora de um negócio social. Assim, Marianne relembra seus questionamentos iniciais na criação um negócio social, passando pela possibilidade de se aventurar pela criação de uma ONG:

No começo, eu e a Mariana Madureira nos questionávamos. Nós vamos abrir uma ONG ou um negócio social? [...] Foi à partir da leitura do livro do Yunus que eu chamei a Mariana e falei: olha, é esse tipo de negócio que nós precisamos criar, um negócio que tem um impacto positivo.

O desenvolvimento da empresa Vivejar passou pela experiência de Marianne Costa na empresa Raízes Desenvolvimento Sustentável, onde a empreendedora teve a oportunidade de conhecer todo o processo de uma empresa de turismo pautada em turismo sustentável em

comunidades. Assim, seu processo de experimentação já começou durante sua atuação como sócia da Raízes. A decisão de empreender sozinha veio a partir de 2015, quando Marianne começou a pensar na sua própria empresa, a Vivejar. Ela relata várias tentativas, possibilidades e meios que marcaram o início do processo empreendedor. Ela fez experiência, por exemplo, em diversos campos como: artes, consultoria especializada, consultoria em turismo, turismo ecológico e cultural no Vale do Jequitinhonha.

Para se pensar na Vivejar, é preciso se debruçar sobre a vivência da empreendedora desde os tempos em que atuava com sua antiga sócia na empresa Raízes. Os projetos assumidos foram sempre ligados ao turismo sustentável, como a organização e participação em eventos como o Salão Mineiro de Turismo (2006), o Salão Nacional de Turismo e eventos técnicos do programa Aventura Segura - Adventure Travel World Summit no Brasil (2009). Nos anos seguintes, a empreendedora focou em projetos de Turismo Comunitário como em Aritapera, em Santarém, no Pará, e, posteriormente, em um trabalho mais profundo e significativo no Vale do Jequitinhonha, onde surgiria a Raízes Artesanato, um projeto voltado ao comércio justo (*fair trade*) de artesanato do norte de Minas e do Jequitinhonha. Esse projeto foi uma iniciativa de Marianne e pode ser considerado, como ela mesma definiu, “A verdadeira experiência e imersão em um negócio social que tivemos”.

Em 2012 Marianne Costa e Mariana Madureira foram finalistas do Prêmio Empreendedor Social de Futuro Folha e, em 2013, do Prêmio Braçtoa de Sustentabilidade. Elas também se envolveram em outros projetos de Turismo Comunitário no Maranhão, baixo São Francisco, Campo Grande (MT), Pantanal, São Bento do Norte (RN) e Morro da Água Quente (MG). Porém, o sentimento de Marianne Costa de vivenciar e poder ter o seu próprio negócio começaram a falar mais alto e, já a partir de 2012, ela começou a idealizá-lo.

Figura 2 – Imagem da empreendedora Marianne Costa



Fonte: site oficial da Vivejar

1.10.2. A Vivejar

A Vivejar surgiu em 2014 e foi fundada por Marianne Costa como uma *spin-off* da Raízes Desenvolvimento Sustentável que, por sua vez, foi fundada em 2006 pela própria Marianne em parceria com outra empreendedora, Mariana Madureira. A Vivejar nasceu do sonho da empreendedora de trabalhar com turismo de experiência, ou seja, propor viagens que transformam vidas e causam impacto em comunidades. Com efeito, para criar o negócio, Marianne Costa inspirou-se no princípio e na busca por um Turismo Comunitário desenvolvidos a partir de uma trajetória baseada em crescimento sustentável e aprendizado no contexto de sua experiência no Vale do Jequitinhonha em 2012 com a Raízes.

Somada à experiência com projetos de desenvolvimento turístico em diversos segmentos e regiões do Brasil, a empreendedora percebeu que havia um longo caminho a ser perseguido na busca de consolidar país como um destino turístico consolidado que pudesse, de forma sustentável e comprometida com os valores e princípios das comunidades, criar um ambiente propício a um turismo diferente. A concepção de agregar valor ao produto turístico e servir como instrumento de inclusão, geração e distribuição de renda, de troca de experiências e de conhecimento foi o cerne da proposta de criação da Vivejar.

Assim, o processo de criação e desenvolvimento da Vivejar passou pelo entendimento da necessidade de se oferecer uma nova modalidade de turismo, reconhecido como *Authentic Tourism*, que se propõe a ofertar ao cliente uma vivência de transformação ou “viagens transformadoras” nas palavras da empreendedora.

Viagem transformadora é uma viagem que gera impacto positivo para todo mundo que está envolvido. [...] Na comunidade, a partir da geração de renda, ela gera também impacto positivo no turismo. [...] A partir da troca de experiências, que é intensa, gera um impacto positivo. [...] Abre um nova perspectiva pelo turista.

A Vivejar também buscou atuar atraindo turistas nacionais e estrangeiros para viagens com roteiros pré-programados, para Belém do Pará, região Amazônica (Alter do Chão, Presidente Figueiredo, Reserva de Mimirauá, Território Yawanawá), Rio de Janeiro (Morro da Babilônia), São Paulo (Grajaú e Ilha do Bororé) e Vale do Jequitinhonha em Minas Gerais. A empresa também atua no desenvolvimento de roteiros personalizados para os clientes, adaptando as viagens a partir de interesses como artesanato, fotografia, gastronomia, natureza, aventura ou história. Oferece igualmente roteiros temáticos como desenvolvimento humano, sustentabilidade, arte popular, tradição para diferentes perfis de grupos como família, casais e corporativos.

A estrutura organizacional da Vivejar é simples. São apenas três funcionários que realizam diversas tarefas. O gerenciamento do negócio é feito por Marianne Costa e ela considera que a estrutura é bem flexível. A empreendedora relata várias mudanças feitas desde que a Vivejar oficialmente se tornou uma empresa, como várias trocas de funcionários. Em 2018, por exemplo, ela trocou a equipe toda, substituindo os antigos por novos colaboradores. Os recursos limitados e a estrutura organizacional simples justificam ela afirmar que “precisamos de pessoas que colaborem. A empresa é pequena, ainda não atingimos nosso *break-even*, e preciso de pessoas que sejam *full time* e comprometidas com o funcionamento da empresa”. A liberdade de experimentar e aceitar riscos pode ser justificada pelos poucos recursos disponíveis. Em termos de estrutura, a Vivejar precisa ser uma empresa flexível e dinâmica, com olhar voltado para uma ação que possibilite o crescimento do negócio com a maximização dos recursos disponíveis.

Em termos estruturais, a Vivejar passou por transformações nos últimos meses. De fato, a entrada de uma nova sócia investidora fez com que a estrutura da empresa passasse a ser acelerada, e, apesar de não ocorrer aumento significativo do número de funcionários, houve uma transformação no andamento das atividades rotineiras. Nesse período, que corresponde ao primeiro semestre até o início do segundo semestre de 2018, verificou-se mudanças na Vivejar, como a mudança de local em parceria com a estrutura de outro negócio social, e a entrada de novos investimentos, fundamentais para uma transformação estrutural. Segundo a empreendedora: “a Vivejar agora tem que seguir metas mais específicas, financeiramente. Inicialmente era mais um aposta com meus próprios recursos, agora temos um controle maior”.

Essa mudança estrutural e humana foi intensa nesse período, com a troca de funcionários, a ampliação dos produtos oferecidos aos clientes, um engajamento maior na criação de um nova rede, o MUDA! - Coletivo Brasileiro pelo Turismo Responsável, a participação em prêmios de sustentabilidade como o Braztoa de Sustentabilidade 2018/19 no qual a Vivejar concorreu como finalista na categoria Agências de Viagem, a ampliação de projetos em parceria e a busca de maior amplitude da rede de relacionamentos da empresa.

Figura 3: Logo da Vivejar



Fonte: Vivejar.com.br

1.10.3. As relações em redes no processo de criação da Vivejar

No que tange à importância das redes para a Vivejar, tendo como foco o período de criação do negócio, Marianne Costa afirma em todo momento que as redes foram e são fundamentais para sua existência. Pensando no negócio como ainda em processo de formação e consolidação, a pesquisa optou por avaliar o processo de criação do negócio como o período que vai do início da prototipagem da Vivejar em 2014 até sua oficialização em maio de 2016. A opção de considerar esse processo e de passar pelas experiências anteriores de Marianne Costa está alinhada com a opção da pesquisa em ter o empreendedor como objeto empírico. A importância das relações em rede no período anterior a 2016 até o momento atual revela que o empreendimento ainda se encontra em processo de consolidação, conforme as informações colhidas nas entrevistas com a empreendedora e sua percepção pessoal do estágio de desenvolvimento do negócio.

Desde o início de sua atuação, a Vivejar está imersa em diversas redes empreendedoras, como o Sistema B Brasil, um movimento global que pretende redefinir o conceito de sucesso nos negócios e identificar empresas que utilizem seu poder de mercado para solucionar problemas sociais e ambientais. Marianne Costa identifica outras redes que circundam a atuação da Vivejar, mas remontam a um período anterior à existência da empresa, período em que ela era sócia da Raízes Desenvolvimento Sustentável, como a Rede do Prêmio Cláudia, Rede Mulheres Empreendedoras e as Redes de Impact Hubs. Dessa forma, é possível compreender a formação das redes de contatos de Marianne Costa desde o período de sua atuação como sócia de Mariana Madureira na Raízes Desenvolvimento Sustentável. Em uma entrevista com sua antiga sócia, foi possível perceber que a importância das redes para a atuação das empreendedoras era fundamental desde os primeiros momentos de sua atuação como empreendedoras.

Raízes também faz parte da Rede Mulheres B, Rede Folha, Rede Mulher, Itaú Mulher, Rede Anima, Turisol, dentre outras. [...] As Redes B são nossos laços mais fortes e a Rede Turisol (ONG que atua em projetos comunitários) como os pontos centrais dessa rede. Nossa atuação desde sempre foi pautada nesses relacionamentos em rede. [...] Para a gente, tudo são redes.

Quando perguntada sobre a importância de participar de redes e como ela, como empreendedora, entende essa importância, Marianne Costa responde: “meu nome é *network* [...], toda pessoa que eu encontro, eu pego o contato, eu tento manter uma relação [...]. As pessoas, quando precisam do contato de alguém, me procuram”. A empreendedora afirma ter uma rede de contatos de mais de 400 pessoas que mantém relação próxima ou mais distante. Ela organiza sua rede de relacionamentos por meio de um mapa de contatos, que o pesquisador conseguiu identificar como seus laços mais fortes e mais fracos.

Eu tenho uma divisão para classificar os contatos. [...] Eu tenho 400 contatos de pessoas, organização. Tem alguns que são do meu contato direto, do dia-a-dia mesmo, a Amani, a Embratur, Sistema B, Projeto Bagagem, a ONG MUDA que eu ajudei a fundar, o Tendrel.

A empreendedora cita também laços mais fracos, ou seja, mais esporádicos e com menor acoplagem. Ela os considera diretos, mas não mantém contato diário ou próximo. São relacionamentos que foram importantes em determinado momento da atuação da empreendedora, mas que, no momento do estudo de caso, haviam se tornado menos fundamentais no tocante às principais ações da Vivejar. Nesse caso, Marianne Costa cita a Rede Mulher Empreendedora, o IABS - Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade, a ABETA, a Rede Folha de Empreendedores Socioambientais e a Aliança Empreendedora.

Quando Marianne Costa começou a atuar pela Vivejar, parte das redes de que ela fazia parte na Raízes foi mantida e ampliada. Com efeito, de alguma forma as redes com as quais ela se relacionava pelo Raízes são semelhantes às daquelas das quais ela faz parte atualmente e em todo o processo de criação da Vivejar. Em um esforço de buscar todo o conjunto de relacionamentos da empreendedora em redes, realizou-se uma pesquisa documental (LinkedIn, Facebook e sites dos respectivos eventos e associações) para checagem das informações além da entrevista. A síntese abaixo seleciona a formação dos relacionamentos e laços que a empreendedora Marianne Costa possui, abarcando a atuação da empreendedora desde o período em que estava na Raízes Desenvolvimento Sustentável até o período atual:

Tabela 6 – Descrição dos relacionamentos em rede e participação em eventos da empreendedora Marianne Costa da Vivejar

Período	Nome da Instituição/Rede	Descrição/Função
2006-2015	Raízes	Co-fundadora, sócia e diretora
2006/09 2013-15	ABETA	Coordenadora Executiva
2009-12	Raízes Artesanato	Sócia e diretora
2014-15	Rede Mulher Empreendedora	Participante
2016	Sistema B	Conselheira Fiscal
2016-17	IABS	Consultora
2016	Aliança Empreendedora	Voluntária
2016	Virada Empreendedora	Participante
2016	Tendrel	Participante
2017	Rede Folha de Empreendedores Socioambientais	Participante
2017	Embratur	Parceira
2017	Rede Folha de Empreendedores Socioambientais	Participante
2018	Coletivo MUDA! pelo Turismo Responsável	Fundadora
2018	Prêmio Braztoa de Sustentabilidade 2018-19	Finalista
2018	FIIS Brasil - Festival de Inovação e Impacto Social	Participante
2018	14 FITS - Fórum Interamericano de Turismo Sustentável - Workshop de Turismo Comunitário	Participante
2018	Adventure Next Latin	Participante e palestrante
2018	Adventure Travel World Summit	Participante

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental.

Em um esforço de síntese e a partir dos conceitos de Granovetter (1973, 1983; 1985) sobre laços fortes e fracos, a presente pesquisa buscou relacionar os laços fortes e fracos no

contexto dos relacionamentos em rede da empreendedora, analisando as redes e sua importância para a empreendedora nesse momento de consolidação do negócio.

Dentre os contatos considerados por Marianne Costa como mais fortes, ela ressalta que a entrada na Rede de Certificação B possibilitou uma ampliação fundamental nos relacionamentos da empresa. Seguem abaixo as exigências básicas para os novos entrantes previstas no regimento interno da certificação B:

Empresas B são as que medem seu impacto socioambiental e se comprometem de forma pessoal, institucional e legal a tomar decisões considerando as consequências de suas ações em longo prazo na comunidade e no meio ambiente. Assumem com responsabilidade e orgulho que pertencem a este movimento global de empresas que querem fazer mudanças usando a força do mercado para solucionar problemas sociais e ambientais. [...] Este novo tipo de empresa aumenta o dever fiduciário de seus acionistas e gestores em seus estatutos incorporando interesses não financeiros de longo prazo, cumprindo o compromisso de melhorar seus impactos socioambientais de forma contínua e operando com altos padrões de desempenho e transparência. [...] A Empresa B deseja ser a melhor empresa para o mundo e não só do mundo.

As empresas B são avaliadas em quatro quadrantes: (i) governança; (ii) trabalhadores; (iii) meio ambiente; (iv) comunidade. O plano de negócio da empresa e sua atuação precisa estar diretamente ligada a “um compromisso de melhoria contínua e coloca o propósito empresarial no cerne de seu modelo de negócio”. As empresas B se comprometem a criar impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, aumentar o dever fiduciário de acionistas e gestores incluindo interesses não financeiros, compromete-se a operar com altos padrões de gestão e transparência e formar parte de uma comunidade com uma declaração de interdependência.

Em 2016, a Vivejar submeteu-se à certificação B e, após o êxito, Marianne Costa se tornou ainda mais atuante nessa rede e conseguiu entrar para seu conselho fiscal em 2017. Encontra-se em seu segundo mandato. Nas palavras da empreendedora:

A entrada na rede de certificação B, foi a abertura de uma porta fundamental para a Vivejar. Conhecendo a importância, o impacto e a relevância dessa certificação para os negócios de impacto social, a minha entrada como pessoa física e conselheira fiscal possibilitou a formação de um laço fortíssimo.

Marianne Costa vem buscando ir além de ser apenas membro de determinadas redes. Ela participa ativamente e é o ponto central da formação de novas redes: em 2018, por exemplo, a empreendedora participou do lançamento da rede MUDA! Coletivo Brasileiro pelo Turismo Responsável, em conjunto com outras 6 empresas - Estação Gabiraba, Inverted America Viagens, Pousada Uakari, Tropical Tree Climbing, Turismo Consciente e Vivejar. Dentre os

objetivos propostos no estatuto da organização, lê-se: “pretendemos fortalecer a promoção internacional dos produtos brasileiros de turismo sustentável, influenciar políticas públicas no setor e agregar inovação e novos valores aos roteiros e destinos nacionais divulgados pelo mundo”. Marianne Costa define a criação da rede MUDA!:

Nós acreditamos na colaboração e na parceria. Por isso, mais do que uma associação, formamos um coletivo, onde reunimos empresas com produtos de valores e propostas similares, baseados no turismo responsável, com o objetivo de alavancar nossa promoção, marketing e comercialização.

Todo o projeto da Rede MUDA! é pautado na ideia de criar uma rede de empresas que promova o turismo responsável. Com efeito, Gustavo Pinto, co-fundador da rede junto com Marianne Costa, afirma que todos os membros da rede têm como maior interesse a atuação dentro de princípios que norteiam todos os integrantes. Com 6 membros iniciais, Gustavo Pinto não descarta a entrada de outros integrantes:

A ideia é criar um turismo consciente e que promova o Brasil por meio de parcerias. A proposta é criar uma rede de empresas que possuam a mesma proposta e os mesmos princípios. Esses princípios que consideramos fundamentais são respeito, sustentabilidade, consciência. Criamos o coletivo (que na verdade é uma associação na sua formalidade) com o objetivo maior de promover as iniciativas de turismo brasileiras que se comprometiam com o impacto que suas atividades causavam nos destinos em que atuavam.

O empreendedor Gustavo Pinto, sócio de Marianne Costa na criação do coletivo MUDA!, ressalta que as empresas integrantes do coletivo já são parceiras a algum tempo e que mantém esses laços de forma sólida. Ele destaca a intenção de ampliar a rede com a participação de novos integrantes que estejam claramente alinhados aos objetivos da rede.

As 6 empresas fundadoras já são parceiras comerciais há muitos anos e agora somente tivemos a intenção de tentar agregar novos membros e fortalecer a imagem de um turismo diferente no Brasil - que tem grande apelo em outros países, mas está engatinhando no Brasil.

O coletivo foi criado baseado em alguns objetivos: (a) promover as iniciativas associadas no Brasil e no exterior, além de estimular a pesquisa e o entendimento do mercado no turismo responsável; (b) networking - articular a criação de parcerias estratégicas com as entidades do *trade* turístico, entidades do terceiro setor, poder público, instituições de ensino e empresas; (c) políticas públicas - colaborar com os poderes públicos constituídos para o desenvolvimento sustentável do turismo no Brasil; (d) profissionalização - promover o

voluntariado, o profissionalismo, a formalidade e a qualificação em turismo sustentável, promovendo assim o desenvolvimento econômico sustentável e social, além do combate à pobreza; (e) sustentabilidade - estimular a conduta ética e as melhores práticas de qualidade, segurança, preservação ambiental, cultural e sustentabilidade entre os associados.

Outra exigência da Rede MUDA! é que a empresa se mantenha dentro dos padrões e dos princípios do turismo consciente. Segundo Gustavo Pinto, “todas as relações que ocorrem entre os integrantes da rede ocorrem em parceria. O número de integrantes é pequeno, mas de qualquer forma a busca é por criar um conceito e que os membros estejam dentro dessa proposta”. A proposta da rede é manter o trabalho em parcerias: “Nosso objetivo é trabalhar sempre em parceria com a Embratur, influenciando políticas públicas e trazendo a nossa expertise em turismo responsável para oferecer embasamento técnico e produtos que realmente estejam à altura do mais consciente turista internacional”.

Ao analisar a existência da Rede MUDA!, percebe-se a presença do sentimento de confiança mútua entre os atores em diversos momentos. A existência de elos fortes e de uma presença reduzida de atores na rede torna necessária uma relação próxima entre eles, o que é uma condição fundamental para o estabelecimento de laços fortes. O relacionamento entre os 6 membros da rede possibilita a realização de trabalhos em conjunto, nos quais eles podem atuar em diversas combinações, criando parcerias entre os diversos atores.

O coletivo MUDA! vem realizando atividades em parceria com a Embratur. Em 2018, a rede coordenada por Marianne Costa participou pelo menos em duas ocasiões de eventos conjuntamente com a autarquia do Ministério do Turismo. Em agosto de 2018, o grupo esteve em Londres (Inglaterra) para promover o turismo apresentando roteiros e projetos de turismo responsável, uma iniciativa para gerar impacto positivo na imagem do turismo de estrangeiros no Brasil. Já em outubro de 2018, o coletivo esteve em Toscana (Itália) em parceria com a Embratur, no evento conhecido como Adventure Travel World Summit, organizado pela Adventure Travel Trade Association, que reúne empresários de turismo de aventura do mundo inteiro. Marianne Costa atuou como representante do MUDA! e da Vivejar com a proposta de promover o Brasil como destino de turismo responsável e sustentável.

A criação da rede, porém, vem necessitando de novos parceiros. Segundo Gustavo Pinto, a rede ainda é pequena e com poucos integrantes e a necessidade de novos membros se faz urgente. Embora ele afirme que os laços entre os integrantes é forte, acredita que precisa de uma amplitude maior:

Nossos laços são fortes e temos parcerias comerciais sólidas. Entretanto, as empresas fundadoras possuem pouco tempo para se dedicar ao MUDA! e este é um dos motivos pelo qual queremos novos membros com urgência, já que a demanda de trabalho para a associação é grande.

A sólida participação de Marianne Costa no Coletivo MUDA! aparece, dentro do processo de criação da Vivejar, como uma das mais atuantes e demonstra possuir os laços mais fortes. Essas relações vêm se mantendo, pois, apesar da criação da rede ser muito próxima, os membros da rede se comunicam diariamente entre si (principalmente por e-mail e whatsapp). O grupo não pretende criar uma rede exclusiva, mas seus membros possuem laços fortes. No que tange especificamente o caso da empreendedora Marianne Costa e da Vivejar, a rede MUDA! não é a única rede social de relacionamento da qual ela faz parte.

A empreendedora ressalta outras instituições que são fundamentais para a Vivejar, como as parcerias com a Embratur e com o Instituto Brasileiro do Turismo, que vêm possibilitando a ela acesso a projetos essenciais para a existência do negócio, abrindo oportunidades como: acesso a clientes, acesso a recursos e apoio operacional e institucional para que os diversos projetos da Vivejar ganhem corpo. Além de ocorrer quase uma transposição entre a atuação da empreendedora como pessoa jurídica na Vivejar e como diretora e criadora da MUDA!, percebe-se em diferentes momentos a presença de parcerias e oportunidades geradas por essa relação.

Em uma análise mais aprofundada, vê-se que a relação de Marianne Costa com a instituição está baseada em sua própria figura e em sua ação como empreendedora, podendo capitanear as oportunidades geradas por essa proximidade. Os roteiros de viagens oferecidos atualmente, na Região Amazônica ou no Vale do Jequitinhonha (MG), são desenvolvidos em parceria com a instituição. A participação da rede MUDA! em eventos no exterior também tornou-se possível com o acesso criado pela instituição.

A busca por relações sociais para minimização custos também passou a ocorrer por meio das relações em redes. Assim, Marianne Costa se associou à Turma do Bem, uma OSCIP que atua desde 2002 com o objetivo de estimular dentistas voluntários a atender gratuitamente casos odontológicos em seus consultórios. A Turma do Bem se tornou a maior rede de voluntariado especializado do mundo impactando mais de 68 mil pessoas e com 16 mil dentistas associados. Marianne Costa conheceu a organização a partir de contatos da Rede de Sistemas B e essa associação demonstra uma tendência de ser um elo forte.

Durante a realização do estudo de caso, Marianne Costa selecionou a Rede Tendrel como outro laço forte de sua rede de relacionamentos. A organização foi criada para aglutinar

empreendedores de impacto social em termos globais. Os membros da rede Tendrel vêm de diversas origens, setores e regiões do globo. A Tendrel visa criar uma comunidade de compartilhamento de valores com os quais os empreendedores comungam, a de serem empreendedores de impacto social com características de liderança. A comunidade Tendrel incorpora valores como: a) independência; b) empatia; c) crescimento sustentável; d) autenticidade; e e) liderança encorajadora. Marianne Costa se associou a essa rede e considera que os laços que foram criados por essas relações atingem uma dimensão muito maior, pois a rede contempla mais de 100 empreendedores sociais com base na Europa, América Latina e África.

No processo de análise das redes de relacionamento da empreendedora Marianne Costa, a pesquisa conseguiu mapear também os laços mais fracos, podendo citar o IABS, a ABETA, a Rede Folha de Empreendedores Socioambientais e a Rede Mulher Empreendedora.

Segue uma breve reflexão sobre a atuação de Marianne Costa no IABS - Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IABS), uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). O objetivo dessa organização é contribuir para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social, atuando de forma a auxiliar projetos que impactem comunidades. A IABS, juntamente com os seus parceiros e com a comunidade beneficiária, oferece ações efetivas para projetos que visam buscar alternativas econômicas para problemas sociais e apoiar projetos socioambientais. Junto à IABS, Marianne Costa atuou como consultora no desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento do turismo sustentável na cidade de São Paulo. O projeto teve duração de 5 meses e, conforme ela relata, “foi uma experiência importante”. A empreendedora participou ativamente na criação do projeto do polo de ecoturismo na cidade de São Paulo. A Prefeitura de São Paulo e a São Paulo Turismo também participaram como apoiadoras do projeto.

Marianne Costa também faz parte da ABETA (Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo de Aventura). Nessa associação, ela foi coordenadora executiva e manteve fortes laços com os diversos associados. A ABETA engloba agências de viagem, parques temáticos, atrativos turísticos, setor hoteleiro e de hospedagens, organizadores de eventos, consultorias, escolas de atividades ao ar livre e instituições que promovem atividades ao ar livre. Pode-se entender a ABETA como uma rede de empresas especializadas em diferentes atividades turísticas, localizadas em todas as regiões da Brasil. No período em que Marianne esteve ligada à ABETA, ela foi responsável pelo planejamento e gestão executiva da entidade, bem como pela organização do ABETA Summit.

Além disso, Marianne Costa faz parte de uma rede de empreendedoras, a Rede Mulher Empreendedora – RME, primeira plataforma de apoio ao empreendedorismo feminino do Brasil. Criada em 2010 por iniciativa de Ana Lúcia Fontes, tem como propósito empoderar empreendedoras economicamente, garantindo sua independência financeira e de decisão sobre seus negócios e suas vidas. A rede possui mais de 300 mil empreendedoras cadastradas e atua como rede auxiliar para promover eventos de networking de empreendedoras, cursos de capacitação, mentorias especializadas e apoio psicológico. A rede realiza parcerias com empresas que acreditam na causa do empreendedorismo feminino para levar oportunidades e facilidades para as mulheres; disponibiliza espaço publicitário em destaque no site, por meio de um marketplace; e faz indicações para fomentar o comércio entre mulheres donas de pequenos negócios. Marianne Costa atuou diretamente nessa rede entre 2014 e 2015 como Diretora de Sustentabilidade. Ela considera que os contatos realizados nesse período foram fundamentais e fomentaram a criação de laços fortes, ainda que esse acoplamento seja menos frequente do que o período em que ela fazia parte diretamente da rede.

A minha participação na Rede Mulher Empreendedora possibilitou muito a criação da Vivejar, foi exatamente nesse período que eu estava idealizando o negócio. [...] Mesmo que minha atuação na rede é mais antiga do que a existência da Vivejar, desde o tempo que eu estava na Raízes, eu e a Mariana Madureira já colaborávamos com essa rede.

A partir de 2017, Marianne Costa também passou a atuar na Rede Folha de Empreendedores Socioambientais, que reúne cem empreendedores inovadores com o objetivo de disseminar ideias e soluções do terceiro setor. Ela elenca sua participação nessa rede como um dos laços mais fortes e duradouros e cita diversos empreendedores que fazem parte dessa rede com os quais ela tem contato direto e constante.

Neste contexto, após análise e dimensionamento mais abrangente dos elos e conexões da empreendedora, a pesquisa propõe uma sintetização e uma identificação mais clara do mapeamento realizado por meio da perspectiva dos laços fortes e fracos de Granovetter.

Tabela 7: Síntese do fluxo das relações em rede da Vivejar.

	Rede, instituições ou organizações identificadas	Natureza do elo*	Fluxos gerados
Vivejar – Marianne Costa	Embratur	Forte	Articulação de parceiros da iniciativa privada, governo e ONGs. Acesso a potenciais novos clientes e consumidores.
	MUDA!	Forte	Articulação de parceiros da iniciativa privada, governo e ONGs. Apoio a eventos e organização de eventos.
	Sistema B	Forte	Acesso a contatos e informações. Acesso a potenciais novos clientes e consumidores.
	Turma do Bem	Forte	Apoio e estrutura física, sala de reuniões e negócios, diminuição de custos fixos.
	Instuto Amani	Forte	Networking
	Rede Folha de Empreendedores Socioambientais	Fraco	Networking, trânsito de profissionais e pesquisadores e de conhecimento.
	Rede Mulher Empreendedora	Fraco	Acesso a contatos e informações. Acesso a potenciais novos clientes e consumidores.
	Raízes	Fraco	Networking, parcerias em venda de produtos.
	ABETA	Fraco	Networking
	IABS	Fraco	Networking

Fonte: o autor com base nas entrevistas e pesquisa documental.

1.10.4. A lógica effectual no processo de criação da Vivejar

A terceira categoria analisada a partir da entrevista com a empreendedora Marianne Costa da Vivejar partiu do mapeamento de sua atuação na fase de criação e desenvolvimento de seu negócio considerando o princípio de compreensão da utilização de *effectuation*. Durante a aplicação do questionário, foi realizada pesquisa documental e observação visando o entendimento teórico-metodológico necessário à compreensão da pergunta de pesquisa. O pesquisador realizou a entrevista com a empreendedora utilizando os questionamentos referentes a *effectuation*. Com efeito, o primeiro questionário respondido em Googleforms já evidenciava a presença de *effectuation*, porém ainda não compreendido em profundidade.

O pesquisador partiu dos questionamentos baseados nos princípios fundamentais da lógica effectual (SARASVATHY, 2001a; 2001b; 2001c). No que tange ao princípio da lógica das perdas toleráveis, por exemplo, Marianne Costa sempre considerou seu empreendimento como um negócio arriscado. Sua ação foi pautada, como ela própria diz, por “sair fazendo”, tocando o projeto por diversas vias e meios, abrindo oportunidades de acordo com as

possibilidades que se apresentavam. Assim, os caminhos percorridos não foram trilhados com uma meta necessariamente objetiva, em um primeiro momento. A empreendedora aplicou majoritariamente fundos próprios no negócio e acredita que os recursos não muito robustos não são limitantes do sucesso do empreendimento.

Cuidado com os recursos a gente sempre tem, mas é um negócio arriscado. Para falar a verdade, eu ainda estou investindo nele. A expectativa de chegar a um *break-even*, a gente tem ainda para 2018, mas até então foram mais investimentos e em sua maioria de fundo próprio. [...] Eu tinha cuidado em não perder dinheiro, mas nunca foi um limitante na ação, nunca deixei de fazer ou acreditar por dinheiro.

O andamento do negócio, contudo, foi caminhando para torná-lo mais causal, com a entrada de uma sócia, Vanessa Louzada, especializada em participar e investir em projetos e negócios sociais. A empresa se obrigou a se preocupar com metas delineadas, claras e financeiramente objetivas e estas se tornaram mais comuns na Vivejar.

Existem metas. [...] Essa minha nova sócia, a Vanessa Louzada, tem atuado como mentora da Vivejar a mais de um ano. Ela veio dessas redes de mulheres empreendedoras das quais eu já fazia parte e, com a entrada dela, tivemos que estipular novas metas. Ela é uma investidora e ponto central de uma rede e com a chegada dela tivemos que passar a ter metas mais consistentes.

Quanto aos pré-acordos, Marianne Costa acredita que a existência de uma rede de contatos foi fundamental para que o negócio pudesse ter um avanço desde os primeiros meses do projeto, bem como na sua consolidação. A Vivejar funcionou em um coworking nos primeiros dois anos, como uma forma de diminuir custos. Com as dificuldades de possuir um espaço único de trabalho para a Vivejar, Marianne Costa optou por realizar uma parceria com a Turma do Bem, facilitando em termos financeiros e estruturais a continuidade do negócio com baixíssimo custo.

Com efeito, a empreendedora sempre trabalhou e fundamentou sua atuação em redes. Inicialmente, ela trabalhava com uma rede de ceramistas e foi ampliando sua atuação para uma rede mais complexa de laços mais fortes. Marianne Costa considera que sua rede é ampla e robusta, mas delimita ela própria por laços fortes e fracos. Ela considera algumas redes fundamentais, como a Rede Folha de Empreendedores Socioambientais, a Rede Mulher Empreendedora, a Rede B na qual Marianne Costa é conselheira fiscal e outros contatos como a Rede Tendrel, a Embratur e a Rede Mulheres do Brasil.

Considerando o processo de criação da Vivejar do ponto zero até o momento em que a pesquisa foi realizada, pode-se considerar que é observável a presença da lógica effectual no

processo como um todo. A experimentação e a flexibilidade são presentes desde o começo e nas primeiras ações de Marianne Costa como empreendedora e idealizadora da Vivejar. Por meio de tentativas e busca de meios para atingir suas metas, com pouco foco naquilo que se queria fazer em certos momentos, a empreendedora foi experimentando e, dentro da lógica do “que deu errado e o que deu certo”, foi fundamentando sua ação.

Com o passar dos meses de atuação da empresa e a entrada de uma nova sócia que vem trabalhando na aceleração do negócio, a empreendedora sentiu a necessidade de transformar as estratégias e as lógicas de decisão do negócio, aproximando-se da lógica de *causation*, ainda que de forma não completa. Ela ainda demonstra uma forte presença de *effectuation*, na busca por novas oportunidades e na criação de caminhos diferentes do que havia inicialmente planejado. Com a entrada de um novo capital externo, porém, Marianne Costa se viu obrigada a estabelecer normas mais fixas e maior direcionamento para o seu cumprimento para permitir que a Vivejar se estabeleça como um negócio mais sólido.

Dentro dos princípios dos pré-acordos, observa-se a constante preocupação da empreendedora em realizar, por exemplo, acordos de compartilhamento de espaço como forma de minimizar custos e diminuir as incertezas. Assim, as parcerias foram fundamentais para a consolidação da empresa. A preocupação com a disponibilidade de recursos não é necessariamente tão cuidadosa, pois a empreendedora sabia desde o início que iniciava um negócio arriscado. Por investir fundos próprios, ela demonstra perfeita clareza na necessidade de se ter um olhar cuidadoso para os recursos disponíveis e utilizá-los da melhor maneira, mas percebe igualmente que os recursos disponíveis não são necessariamente definidores do sucesso do empreendimento. De fato, em alguns momentos, acabou por arriscar um pouco além do que se demonstrava garantido.

Tabela 8 – Síntese da utilização de *effectuation* na criação da Vivejar.

	<i>Effectuation</i>	Presença	
Vivejar – Marianne Costa	Experimentação	Forte	Ocorreu bastante experimentação de produtos diferentes e modelos de negócio diferentes. O produto/serviço oferecido é substancialmente diferente daquele imaginado primeiro. A empreendedora tentou uma série de métodos diferentes até encontrar um modelo de negócio que funcionasse.
	Perdas Toleráveis	Razoável	A empreendedora tomou algum cuidado com relação as possíveis perdas. Ocorreu em alguns momentos a preocupação com a perda de recursos e do quanto estava disponível.
	Flexibilidade	Forte	A empreendedora demonstrou flexibilidade no planejamento financeiro e operacional da empresa. Ocorreram constantes mudanças na equipe de trabalho/colaboradores. A empreendedora demonstrou flexibilidade ao prospectar as vantagens das oportunidades quando elas surgiam.
	Pré-Acordos	Forte	Foram utilizados pela empreendedora um número razoável de acordos com clientes, fornecedores e outras organizações e pessoas para reduzir o tamanho da incerteza e diminuir os custos.

Fonte: o autor.

1.10.5. Conclusões do estudo de caso

A partir do esforço em resumir os principais pontos e conclusões obtidas com o entendimento das relações em redes que Marianne Costa utilizou e utiliza no processo de empreender na Vivejar, pode-se perceber uma sólida presença dos princípios centrais de *effectuation* e a existência de observações no que tange à presença de laços fortes e fracos. Os passos dados pela empreendedora desde o momento zero do negócio até o momento da realização da pesquisa demonstram que ela pôde experimentar diferentes alternativas,

explorando e tateando as possibilidades, construindo e reconstruindo o processo e os sentidos ao longo da criação e implantação da Vivejar.

A busca pelo modelo de negócio ideal foi realizada mediante as possibilidades que começaram a ser visualizadas e foram moldando o negócio. A procura incessante pela inserção e formação de uma rede foram sempre preocupações da empreendedora. Com efeito, Marianne Costa sempre atualiza a amplitude e a centralidade de sua rede e percebe que a existência e fomento dessa rede são fundamentais e decisivas para a continuidade do negócio.

No que tange à presença dos chamados laços fortes, Correa e Vale (2014) citam que, no processo de abertura de um negócio, os empreendedores acessam, sobretudo, os laços fortes, com o objetivo de buscarem recursos das mais diversas naturezas, tais como informações e suporte financeiro. No caso da Vivejar, durante o processo de consolidação do negócio, a empreendedora atuou na busca de fortes acoplagens como suporte em diversas áreas. Uma parceria direta com a Turma do Bem, por exemplo, facilitou o acesso a um local de trabalho sem custos de aluguel oferecendo possibilidades para viabilização financeira do negócio.

A dificuldade de mensuração de laços fortes ou fracos, no entanto, está presente na maioria dos artigos que abordam redes (SILVA, 2018). Dada esta limitação, percebe-se a necessidade de se ter uma escala que possibilite essa mensuração de forma mais precisa. Desta forma, a pesquisa optou por classificar os laços como fracos ou fortes em função do tempo que as pessoas passam juntas, ou pela própria atribuição que os entrevistados fazem sobre o tipo dos seus relacionamentos. No caso analisado, percebeu-se a existência de laços de forte acoplagem, como o Coletivo MUDA!, a Turma do Bem, o Sistema B, a Rede de Mulheres Empreendedoras, a Rede Folha de Empreendedores Socioambientes e a Embratur. Percebe-se laços mais fracos e esporádicos com outras associações e participações com menor relevância temporal ou estrutural com atividades como palestras como no caso da Virada Empreendedora, do Fórum Interamericano de Turismo Sustentável e do FIIS Brasil.

Adicionalmente, o estudo do caso da empreendedora Marianne Costa traz o debate para a literatura especializada em redes e gênero, uma possibilidade de pesquisa que emerge a partir da presente dissertação. De fato, outros trabalhos buscaram compreender as razões e dificuldades encontradas por mulheres no processo de relação em redes e apontaram algumas dificuldades, como a falta de tempo para participar de encontros e eventos (MACHADO, GAZIKA & ANEZ, 2013), ausência de tempo que se deve a questões familiares como a presença de filhos pequenos e as obrigações com os parceiros.

Nesse sentido, a empreendedora demonstrou preocupação e necessidade de inclusão em redes como parte integrante de sua ação empreendedora e do seu processo de decisão. Con efeito, a maior parte de suas decisões e opções em seu dia-a-dia denotam que ela percebe a importância de sua participação em eventos e procura estar imersa em redes, desenvolvendo ligações fortes com os membros e tendo uma participação efetiva, participativa e protagonista nessas redes. Embora questões familiares surjam em comparação com pesquisas anteriores sobre gênero, a ausência de foco da presente pesquisa na questão de gênero acabou por proporcionar pouca compreensão dessas relações.

Pesquisas anteriores relacionaram a questão dos laços e das relações em redes pelo prisma do gênero (TEIXEIRA *et al.*, 2018). Com efeito, a pesquisa realizada por Teixeira *et al.* (2018) identificou que os laços fracos proporcionam menos recursos para as empreendedoras do que os laços fortes. O trabalho também percebeu que a amplitude dos atores envolvidos na rede é diretamente proporcional à quantidade de recursos obtidos pelos seus membros. Assim, quanto mais pessoas as empreendedoras tinham em sua rede, mais conexões e mais recursos foram adquiridos. Trazendo essas conclusões para a realidade do presente estudo de caso e relacionando com outras pesquisas com abordagem semelhante (DUCCI & TEIXEIRA, 2010; GUERREIRO *et al.*, 2013), revelou-se uma menor disposição da empreendedora no momento de criação da empresa para construir laços com familiares. De fato, Marianne Costa demonstrou forte acoplagem com amigos e congêneres, laços criados pela ação da empreendedora como membro ativo de redes de empreendedores sociais, conseguidos no contexto de sua participação em outro negócio anterior ao Vivejar e das relações que foram se constituindo no âmbito profissional naquele período.

1.11. ESTUDO DE CASO 2 – DIÁSPORA.BLACK

1.11.1. O empreendedor

Carlos Humberto da Silva Filho tem 39 anos e é natural de Nova Iguaçu, estado do Rio de Janeiro (RJ). Possui formação em Geografia e Meio Ambiente pela PUC/Rio, 2006 e trabalhou como analista de projetos na Fundação Roberto Marinho, na Gerência de Mobilização e Articulação Comunitária do Canal Futura. Na Fundação Roberto Marinho, ele realizava implementação de projetos, mobilização e articulação de redes da sociedade civil organizada e de setores do poder público em temas ligados à garantia de direitos de crianças e adolescentes,

articulação de juventudes e enfrentamento ao racismo, meio ambiente, implementação de projetos em áreas pacificadas, entre outros. Possui experiência anterior na área de Programas e Projetos Regionais da Diagonal Urbana / Fundação Vale com atuação em projetos no Espírito Santo e no Rio de Janeiro. Como geógrafo, atuou em linhas de pesquisas sobre a dimensão simbólica da territorialidade negra e com análises socioespaciais e ambientais. Carlos Humberto Silva Filho também fez intercâmbio no Programa Nível Superior da Harvard University no ano de 2004, tornando-se o primeiro afrobrasileiro a fazer parte de um programa de intercâmbio na universidade norteamericana.

Fica impossível analisar o negócio criado e desenvolvido por Carlos Humberto Silva Filho sem ressaltar a importância da sua trajetória e os problemas vivenciados pelo empreendedor. Os resultados de suas pesquisas e trabalhos moldaram sua consciência crítica e as oportunidades foram surgindo.

A trajetória de Carlos Humberto Silva Filho como empreendedor passou pela sua própria educação. Seus pais foram empreendedores, atuando na área de varejo e comércio. Carlos Humberto Silva Filho ressalta que, embora fossem pessoas com espírito empreendedor, não tinham um negócio formal: sua mãe era cabelereira e seus pais já tiveram pequenos comércio, mas não eram “formalmente e juridicamente formalizados”. A *Diáspora.Black* é seu primeiro empreendimento formal. Ao recordar sua atuação profissional, contudo, Carlos Humberto Silva Filho percebeu que já havia empreendido anteriormente:

Pera aí! [...] Formalmente é o meu primeiro negócio, como pessoa jurídica. [...] Mas eu já empreendi antes. Eu comecei a empreender muito novo, a fazer excursões, com 11,12 anos. [...] Eu queria viajar mas não tinha dinheiro. Com isso, eu organizava as viagens e o lucro era a minha estadia e a minha viagem. [...] Eu também atuei como organizador de rodas de samba no Rio de Janeiro. Eu empresariava e organizava a gente de grupos de samba. [...] Em parceria com os locais que cediam o espaço, a bilheteria era minha e o bar era deles.

O empreendedor ressalta que, desde os tempos de seus estudos universitários, ele tem uma trajetória de compromisso com questões sociais e principalmente no enfrentamento e combate ao racismo. Desde 2008, atua coordenando uma frente de trabalho de Enfrentamento ao Extermínio da Juventude Negra em movimentos sociais, instituições de pesquisas e organizações não-governamentais. Os trabalhos realizados por Carlos Humberto Silva Filho caminham desde sempre para pesquisa e ação voltada aos movimentos negros. Ele atuou em trabalhos de pesquisa que observam políticas públicas para promoção da igualdade racial e estudou comunidades quilombolas no estado do Rio de Janeiro, tema de seu TCC que tinha como título “Territorialidades Negras: A Construção do Quilombo Simbólico em Zumbi dos Palmares, Município de Nova Iguaçu (RJ)”.

O empreendedor relembra os fatos que o levaram a querer criar o negócio que gerencia, como a pesquisa que realizou sobre violência no Rio de Janeiro sob a perspectiva das mortes de jovens negros, que revelou, em suas palavras, “uma inquietação tão grande que me fez não querer ficar parado olhando isso”. Foi um período difícil para o empreendedor, pois ele se encontrava no momento da entrega de uma dissertação de mestrado e vivia um sentimento de busca por uma atuação mais vigorosa junto ao movimento negro para fomentar um maior envolvimento com a comunidade.

Carlos Humberto Silva Filho rememora em sua trajetória de vida um ato de preconceito que ele sofreu e que marcou definitivamente a sua trajetória, ocorrido em 2015, quando ele hospedava pessoas em sua casa por uma plataforma de hospedagem coletiva. Este acontecimento foi um ponto de mudança em sua vida: um casal estrangeiro se hospedou em sua casa e não quis ficar. O casal foi embora enquanto o anfitrião comprava frutas típicas para eles no mercado. Nas palavras de Carlos Humberto Silva Filho, “o casal, enquanto eu me ausentei, deixou um bilhete na porta dizendo que não era bem o que eles esperavam. [...] Acredito que eles não estavam esperando serem recebidos por uma pessoa negra como anfitriã”.

Esse fato levou o empreendedor a começar a imaginar possibilidades de negócios. Assim, buscou dentro daquilo que conhecia e junto às pessoas que conhecia começar algo, considerando sua formação acadêmica, experiência profissional, experiências e vivências.

Figura 4 – Imagem do empreendedor Carlos Humberto da Silva Filho



Fonte: LinkedIn do empreendedor

1.11.2. O Negócio Diáspora.Black

A Diáspora.Black iniciou suas atividades oficialmente em maio de 2016, com a proposta de ser um serviço de hospedagem e colaboração para a população negra. O compromisso do negócio é com a construção de uma sociedade mais justa, com a valorização de identidades africanas e a promoção da igualdade.

O projeto nasceu juntamente com um manifesto, no qual Carlos Humberto da Silva Filho afirma: “Somos múltiplos e atuamos como multiplicadores. Adotamos uma filosofia inclusiva e voltada à promoção de profissionais negros de alto nível, interessados em compartilhar seus saberes e na formação de novos profissionais comprometidos com nossos valores”. O negócio ressalta esses valores e é voltado para a promoção da criação de oportunidades para profissionais afrobrasileiros. O projeto como um todo foi desenvolvido pautado em princípios definidos em seu manifesto: (a) honestidade; (b) sigilo; (c) competência; (d) prudência; (e) humildade; (f) imparcialidade; (g) acolhimento; (h) integridade; (i) singularidade; e (f) autenticidade.

O empreendedor define o negócio como “Nós atuamos em consonância com os princípios pautados pela Organização das Nações Unidas para o Decênio do Afrodescendente (2015-2024) e nos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, em especial aqueles relacionados à equidade de gênero e raça, a promoção do trabalho digno e a preservação da memória e patrimônio”.

A ideia era criar um negócio que pudesse superar os preconceitos que os negros sofrem ao locar ambientes para se hospedarem:

Nos baseamos em pesquisas. Por exemplo, nos Estados Unidos, pessoas negras têm 16% mais chances de serem rejeitadas em serviços de acomodação compartilhada, como o Airbnb. (...) Foi dentro dessa percepção e do preconceito vivenciado pelos negros. Claramente tinha essa dificuldade de hospedar e ser hospedado. (...) Aí veio a ideia de criar um serviço de acomodação voltado para pessoas interessadas na cultura negra.

Nesse contexto, Carlos Humberto Silva Filho começou a imaginar-se como empreendedor social, buscando atuar como um empresário comprometido com o social e que buscava impactar negros e negras, com a ideia de oferecer uma mudança completa no paradigma de hóspede e anfitrião. O empreendedor, nos primeiros anos, não seguia uma linha única de atuação, não se limitava à produção e venda de conteúdo, mas também realizava oficinas de treinamento e trabalhos independentes ajudando o negócio a se manter.

Como negócio, a Diáspora.Black oferece uma plataforma de acomodações compartilhadas em mais de 10 países, associando sua rede de usuários a serviços, estabelecimentos e iniciativas culturais que partilham o propósito de promover e valorizar a

memória da população negra em cada cidade. O negócio funciona por meio de uma página na internet, onde o cliente visualiza uma caixa de pesquisa pela qual pode pesquisar a cidade, inserir data de entrada e saída e a quantidade de pessoas a serem hospedadas. Como a maioria dos sites de hospedagem, oferece, após a definição dos filtros da pesquisa, uma lista de locais para hospedagem que podem ser refinados por valores. O site oferece também a possibilidade de anúncio, onde o parceiro se cadastra e pode anunciar seu imóvel. O parceiro define as datas em que o imóvel fica disponível, a quantidade de quartos oferecidos, características do imóvel, nome da cidade, bairro, detalhes e os valores da locação.

Com o passar dos primeiros meses de atuação, o negócio foi se tornando, segundo o empreendedor, um “negócio colaborativo” de hospedagem e imersão cultural. Construir um negócio diferente também sempre foi a proposta do empreendedor.

Construir um negócio diferente, mais diverso, mais democrático, que alcance as pessoas, que fale com as pessoas, que fale com as maiorias, já que a maioria no nosso país é negro e infelizmente as plataformas normalmente são voltadas apenas para a questão de negócio. [...] Então a gente é um pouco diferente, a nossa proposta não é ser umAirbnb. A diferença é a intenção de troca cultural com a comunidade negra.

No período em que Carlos Humberto estava idealizando o projeto, percebeu as dificuldades de angariar o capital a ser investido. O projeto custou 90 mil reais ao todo e mais de 80% do capital veio inicialmente do próprio empreendedor e de parceiros, como o sócio Antonio Luz. “Eu acabei por investir meu fundo de garantia e algumas economias, acabou sendo dinheiro de nós três (Carlos Humberto Silva Filho, Antonio Luz e André Ribeiro)”. A outra parte do aporte inicial veio de uma campanha de financiamento coletivo que conseguiu arrecadar cerca de 17 mil reais investido por mais de 12 mil apoiadores individuais. O valor arrecadado pelo financiamento coletivo e pelo investimento dos sócios foi utilizado para criar e aprimorar a plataforma, que passou a fazer as transações comerciais entre anfitriões e viajantes.

Desde 2016 até o momento da presente pesquisa, o negócio passou por diversos percalços e, após a participação do projeto na Estação Hack do Facebook, uma parceria com a aceleradora de negócios sociais Artemísia, a empresa conseguiu a certificação como negócio de impacto social. Ao fim da aceleração, a Diáspora.Black passou a atuar em um coworking conhecido com Wework, uma das maiores redes dessa modalidade de negócios no mundo, tendo resultados positivos como aumento de vendas e alcance de metas. De fato, a empresa vem conseguindo resultados bons comparados com as expectativas do próprio empreendedor: vem ocorrendo um cadastramento crescente de novos anfitriões e um aumento significativo das

idades, sendo que os destinos mais solicitados estão São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Lima, no Peru. A plataforma oferece, além de hospedagem, a possibilidade de pacotes, restaurantes e experiências como a caminhada negra por São Paulo, o caminho dos orixás em Salvador, um vôo de asa delta no Rio de Janeiro, vivência quilombola, entre outros.

Figura 5: Logo da Diáspora.Black



Fonte: site oficial da empresa Diáspora.Black

1.11.3. As relações em rede na criação da Diáspora.Black

Quando Carlos Humberto Silva Filho começou a atuar como empreendedor, parte das redes de que ele fazia parte provinham da sua atuação como profissional e militante nas diversas causas em que militava, mas principalmente de suas relações com o movimento negro.

O empreendedor revela em seu discurso a existência de uma rede que vem desde a sua adolescência, ressalta que a sua rede de relacionamentos é muito numerosa e ampla. Além disso, o trabalho realizado no Canal Futura por 7 anos proporcionou uma aplicação vigorosa dessa rede de relacionamentos.

Nesse período (em que trabalhei no Canal Futura), eu tive a oportunidade de conviver com muita gente, eu rodei o Brasil inteiro produzindo conteúdo, conheci muita gente, tive a oportunidade de conviver com grandes pessoas, catedráticos, pessoas muito envolvidas no movimento negro e isso proporcionou a abertura de uma infinidade de contatos e de pessoas.

O empreendedor ressalta que, além de funcionário atuava como organizador de eventos e de criação de redes. Em 2009, por exemplo, participou da mobilização e articulação da

Agência de Redes para a Juventude, um projeto que iniciou formalmente sua existência em 2011 com o propósito de transformar a realidade de jovens em idade entre 15 e 29 anos, moradores de favelas e periferias, criando possibilidade de transformarem ideias em projetos de intervenção em seus territórios. A participação de Carlos Humberto Silva Filho nessa rede foi breve mas denotou sua preocupação em se envolver em movimentos com a finalidade de criar contatos e fortalecer laços.

A própria criação da Diáspora.Black teve essa característica. O empreendedor cita o envolvimento do projeto com a Feira Preta, criada em 2002 por Adriana Barbosa, a maior feira voltada para o público negro no Brasil. O propósito da feira era criar um ambiente de relações entre empreendedores negros e agentes mobilizadores e partícipes do movimento negro e de ser um evento que impacte social e culturalmente a população afrodescendente.

Nesse contexto, Carlos Humberto Silva Filho aproveitou a realização da Feira Preta de 2016, realizada em novembro daquele ano na cidade do Rio de Janeiro, quando o evento comemorava seus 15 anos, para lançar o projeto da Diáspora (ainda naquele período sem o .Black). O lançamento foi feito sem muita programação ou informação, mas a ideia fundamental do negócio estava lançada, aproveitando a inserção de mais pessoas em redes de contatos.

O convite para a Feira Preta surgiu ali em 2016. O convite veio para a gente falar do projeto da ideia. [...] Na mesma hora, eu aceitei o convite. Ali, naquele momento, a Diáspora não existia formalmente, estava mais no campo das ideias. Foi ali que eu decidi lançar a Diáspora na Feira. Lançamos uma versão beta e uma campanha de *crowdfunding* para viabilizar o site, e fizemos isso na feira.

O *crowdfunding* foi lançado e definido como “Uma rede que conecta viajantes e anfitriões interessados em experimentar a herança e a história dos povos africanos em diferentes cidades”. Com esse lema e proposta, Carlos Humberto Silva Filho colocou a meta de arrecadar R\$ 15.000,00, valor que ele considera “ambicioso para as causas de empreendedores negros”. A arrecadação foi positiva e, de forma vigorosa, conseguiu alcançar mais do que seu objetivo inicial, conforme imagem do site da *benfeitoria.com*, plataforma utilizada para essa arrecadação.

Figura 6: Imagem recorte da arrecadação em crowdfunding da Diáspora.Black



Fonte: benfeitoria.com

A arrecadação positiva e superior ao esperado foi fundamental para constituição do negócio. Foram 153 pessoas que contribuíram e, após realização de pesquisas em outras iniciativas de *crowdfunding*, foi verificado que o índice de doação individual à causa e ao projeto Diáspora.Black é significativa em termos de arrecadação versus quantidade de pessoas que contribuíram com a campanha. Carlos Humberto Silva Filho observa que a iniciativa de *crowdfunding* só foi possível devido aos contatos que tinha e às pessoas que conhecia, “pessoas próximas, mas que também estavam na Feira Preta e que me conheciam de outros lugares e outras circunstâncias”.

1.11.3.1. Análise das redes da Diáspora.Black

A Diáspora.Black tem se valido da sua rede para suprir suas demandas e necessidades. Pode-se entender que as instituições e organizações que ajudam a compor o círculo próximo do empreendedor são a sua rede principal, com elos mais fortes. Um dos critérios utilizados pelo empreendedor é que as redes necessitam ter como mote principal de suas conexões a questão do negro no Brasil em várias instâncias e lugares. A criação desses elos foi responsável pela existência do negócio até o momento do presente estudo e, considerando que o capital financeiro dos empreendedores não é suficiente para uma alavancagem vertiginosa, essa rede é responsável pela geração de caixa da empresa. Carlos Humberto Silva Filho afirma que “os usuários que estão na plataforma hoje são a conexão multiplicadora da Diáspora.Black, já que nós ainda não investimos em propaganda”.

Em um esforço de identificar o processo de relacionamento do empreendedor em redes, realizou-se, além da entrevista, uma pesquisa documental (LinkedIn, Facebook e sites dos eventos e associações citados) para checagem das informações. A síntese abaixo buscou

selecionar a formação dos relacionamentos e laços que o empreendedor possui, abarcando desde o período de sua atuação profissional até o momento da presente pesquisa.

Tabela 9 – Descrição dos relacionamentos em rede e participação em eventos do empreendedor Carlos Humberto da Silva Filho da Diáspora.Black

Período	Nome da Instituição/Rede	Descrição/Função
2007-08	Observatório de Favelas	Pesquisador
2009	Fundação Vale	Colaborador
2009-16	Fundação Roberto Marinho	Analista de Projetos
2008-13	Canal Futura	Colaborador
2009	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial - SEPPIR de Mapeamento de Casas de Matrizes Africanas do Estado do Rio de Janeiro.	Consultor
2009	Programa PCP Maré	Coordenação
2013	Fórum Social Temático 2013	Participante
2013	III Conferência Estadual de Promoção da Igualdade Racial do Rio de Janeiro. Estratégias para o desenvolvimento e o enfrentamento do racismo.	Participante
2013	Secretaria de Assistência Social Direitos Humanos - RJ	Consultor
2016	BlackBird	Parceiro
2016	Afrobusiness	Parceiro
2016	Coletivos Meninas Mahin	Parceiro
2017	Oifuturo	Participante
2017	Artemísia	Parceria
2017	Seminário Internacional de Turismo e Direitos	Participante
2017	BlackRocks	Parceira

2017	Afroeducação	Parceira
2017	Makeda Cosméticos	Parceira
2017	Feira Preta	Parceiro e Participante
2018	Estação Hack	Parceria
2018	Afrohub	Fundador
2018	WeWork	Coworking
2018	FIIS Brasil - Festival de Inovação e Impacto Social	Participante

Fonte: o autor com base nas entrevistas e pesquisa documental.

Em um trabalho de compilação, análise e síntese, a pesquisa buscou, dentro dos conceitos de Granovetter (1973, 1983; 1985) sobre laços fortes e fracos, relacionar os dados coletados em forma de entrevista, pesquisa documental ou observação em todo de relacionamento em redes do empreendedor, de forma a alcançar a pergunta de pesquisa.

Dentre os contatos considerados por Carlos Humberto Silva Filho como mais fortes, ele ressalta que a entrada no programa de aceleração da Artemísia foi fundamental para a solidificação da Diáspora.Black. A Artemísia é uma organização não governamental que tem como objetivo a aceleração de projetos de impacto social. Ela busca encontrar negócios com potencial para causar impacto social e ambiental positivo por meio de produtos e serviços e que podem ser escaláveis. Tem foco em projetos desenhados para a população de baixa renda que gerem impacto social positivo em comunidades por meio de iniciativas empreendedoras.

Os projetos selecionados pela aceleradora precisam, segundo definição em seu estatuto, serem “Empresas que criem soluções inovadoras para problemas complexos, sendo capazes de se sustentar e se multiplicar – sem depender de doações – e que tenham possibilidade de impactar positivamente um grande número de pessoas”. A rede da Artemísia é complexa e envolve um número grande de modalidades de negócios sociais, divididos em cinco grandes grupos: a) educação; b) saúde; c) habitação; d) alimentação; e e) energia.

A organização é uma das pioneiras no Brasil no campo de aceleração, mentoria e fomento de negócios de impacto social. Fundada em 2004, segundo dados disponibilizados para a pesquisa nos últimos 8 anos, a aceleradora teve uma média de mais de 800 projetos inscritos por ano. Todos esses projetos são caracterizados como de impacto social.

No que tange à importância da relação do empreendedor Carlos Humberto Silva Filho com a Artemísia, ele define:

Acho que a única definição para a nossa passagem pela Artemísia, foi intensa. [...] Nós já estávamos namorando aceleradoras a algum tempo antes de conseguirmos que o projeto fosse acelerado por eles. Nós já havíamos passado por uma aceleração anterior na Oi Futuro em associação com a Yunus, mas essa aceleração não era exatamente o que a gente queria e imaginava. [...] Sentimos que o ecossistema de redes e de relacionamento do Rio era inferior ao de São Paulo. Sentimos a necessidade de buscar essa aceleração aqui. Um ecossistema totalmente diferente e por isso a busca pela Artemísia.

Chegar a ser escolhido pela Artemísia foi dificultoso e complexo. O empreendedor afirma que a escolha pela Artemísia se deu pela identidade dos empreendedores e pela percepção de que uma aceleração especializada em negócios de impacto social seria o ideal, mesmo que essa tentativa já tivesse sido feita na aceleração da Oi Futuro e da Yunus. A escolha pela Artemísia seguiu o principal critério de buscar acesso a relacionamentos e a redes em São Paulo.

O acesso à rede da Artemísia durante o processo de aceleração e a estadia na Estação Hack possibilitou a Carlos Humberto Silva Filho e à Diáspora.Black acesso a uma rede bem mais ampla, pois a Artemísia possui parcerias com a Endeavor Brasil, a Fundação Lemann, a Fundação Estudar e o Grupo Tellus. O empreendedor sinaliza a importância das portas abertas por esse *network*, embora afirme que a passagem pela aceleradora, além de intensa e difícil, foi também uma experiência única.

A nossa passagem pela Estação Hack foi complexa. Aprendemos muito [...] mas tínhamos uma diferença clara. Éramos os únicos empreendedores negros e com negócio para negros. Havia uma diferença socioeconômica entre os acelerados pela Artemísia. [...] Nós batalhamos para que pudéssemos ter igualdade de condições, nem digo de competitividade, mas de condições financeiras para a sobrevivência em São Paulo da nossa equipe.

A passagem da equipe da Diáspora.Black pela aceleração trouxe benefícios: a empresa modelou seu negócio e vivenciou uma experiência com outros negócios sociais em fase de criação e desenvolvimento. Foi uma imersão completa por 180 dias em um ambiente realmente complexo, e Carlos Humberto Silva Filho afirma que a Diáspora.Black, da turma que passou os 6 meses sendo acelerada na Estação Hack, foi a única que não conseguiu investidores externos ou anjos. Entretanto, o empreendedor considera essa passagem como muito benéfica e necessária. Embora não tenha obtido o acesso a recursos esperado, sentiu que essa fase foi formadora e definidora da continuidade do negócio.

Após sua passagem pela Estação Hack, a Diáspora.Black passou a se instalar na WeWork, empresa global de espaços compartilhados. Segundo definição de seu próprio site, esse espaço é:

Transformamos prédios em ambientes dinâmicos que estimulam a criatividade, a produtividade e as conexões entre as pessoas. [...] Essa transformação vai muito além de apenas criar os melhores lugares para se trabalhar: queremos criar um movimento que humanize o trabalho. Acreditamos que presidentes de empresas podem ajudar uns aos outros, que escritórios podem ser tão confortáveis quanto a nossa própria casa e que todos podemos aguardar ansiosos a chegada das segundas-feiras se encontrarmos um propósito de verdade naquilo que fazemos.

A escolha por esse local se deu por fatores que remetem aos relacionamentos, pois o empreendedor afirma que queria estar “no melhor local possível” e não em um coworking qualquer. A proposta era, de fato, ter acesso a pessoas e recursos, e a escolha pela parceria com a WeWork foi pautada nesses critérios. O empreendedor considera que estar nesse ambiente é fundamental, mas cada uma das mais de 500 empresas que convivem no espaço é própria. O pesquisador realizou uma visita ao ambiente para conhecê-lo e, em conversa com outros empreendedores no local, percebeu qual era a necessidade de estar em locais desse tipo. Carlos Humberto Silva Filho, porém, afirma que, apesar do local ser propício ao compartilhamento e cooperação, acaba sendo “cada um na sua baía”. Daí fica evidente que a escolha por aquele espaço se pauta mais em critérios espaciais e territoriais importantes para a existência da empresa do que necessariamente pelo acesso direto a contatos com outros membros da rede

Carlos Humberto Silva Filho vem buscando também ir além do que ser apenas membro e associado de diversas redes. Assim, ele mesmo teve a iniciativa de criar uma rede: em maio de 2018, lançou o AfroHub ao lado de dois outros negócios sociais étnicos, o Instituto Feira Preta e o AfroBusiness, pontos centrais da formação de uma nova rede. O Afrohub é um programa de aceleração para empreendedores negros e a ação nasce com a proposta de fomentar e acelerar projetos idealizados e fundados por empreendedores negros. O Afrohub surge com a proposta de acelerar projetos por um período de 6 meses. Sua primeira edição ocorreu entre junho e novembro de 2018. Na oportunidade, foram selecionados dez empreendedores, todos negócios escolhidos com critérios semelhantes aos utilizados pela Artemísia, mas com diferenças no que tange aos modelos de negócios. Carlos Humberto Silva Filho exemplifica as diferenças entre os projetos de aceleração.

Tudo começou muito antes e muito pequeno. Eu imaginei tudo isso na época ainda quando eu estava no Rio de Janeiro e, em parceria com o Victor Koff da FGV, nós

realizamos esse primeiro encontro e foi produtivo. Depois, a ideia ganhou mais corpo e se tornou mais sólida, principalmente com a participação da Adriana (Barbosa) da Feira Preta e da Afrobusiness que estão muito ligadas em redes. A proposta era mesmo ser um projeto para empreendedores negros e acelerar esses projetos.

As empresas escolhidas obtiveram acesso a mentorias com executivos do Facebook, fruto do laço criado pela passagem de Carlos Humberto Silva Filho pela Estação Hack, e a aulas e cursos de ferramentas avançadas de monetização para redes sociais além de mentorias em gestão, venda, marketing e assessoria financeira. Dentre os critérios para participar, os negócios precisavam já existir, estar modelados e prototipados e era necessário existir uma possibilidade clara de escalabilidade. Além disso, os negócios deveriam atuar no campo da questão social negra e utilizar tecnologia, o que difere da rede da Artemísia que se desmembra em áreas maiores e com um alcance maior de projetos.

Carlos Humberto Silva Filho avalia que os laços gerados por essa imersão foram fundamentais e ocorreram em cada um dos quatro encontros enumerados de AfroHub 1 a 4. Nestes, participaram dos membros selecionados pela aceleração e houve palestras e presença de membro atuantes tanto no campo do empreendedorismo social quanto no do empreendedorismo étnico, bem como pessoas proeminentes do movimento negro. “A cada encontro ocorria uma imersão, mas ainda é cedo para dizer se os elos serão fortes entre os membros. A proposta e a ideia é que sejam”.

O projeto como um todo foi bem planejado e bem estabelecido sob o aspecto técnico. Sua proposta é fomentar network e ser considerado uma rede com amplitude e forte acoplagem. Contudo, a rede ainda está em formação e está em sua primeira edição. Assim, tanto nas definições do empreendedor e quanto nas percepções do pesquisador, a capacidade dessa rede só será realmente compreendida e dotada de mapeamento da força dos elos em edições que ainda ocorrerão. Adriana Barbosa, uma das fundadoras da rede, acredita que “é uma espécie de ocupação preta que vai acontecer num espaço que não costuma ser nosso. A nossa ideia é criar algo grande, com escala e amplitude”.

Todo o projeto da Rede AfroHub é pautado na ideia de se criar uma conexão de empresas que promovam o empreendedor negro. O mote principal é gerar impacto e renda em comunidades negras e Carlos Humberto Silva Filho identifica a associação em redes com elos fortes como a única possibilidade de criar oportunidades para empreendedores negros, mostra-se ainda um pouco cético com relação ao futuro da rede.

Não consigo dizer se vai ocorrer o Afrohub 2. A proposta é muito boa mas eu ainda quero buscar acesso a outras redes, redes diferentes e mais ligadas à própria

Diáspora.Black e menos ao Carlos Humberto. O Afrohub foi um local de discussões fundamentais, mas apesar disso ainda não sabemos como isso vai ficar.

Considerando um panorama geral das relações em redes do empreendedor, verificamos sólidas parcerias como a de Carlos Humberto Silva Filho com a empreendedora Adriana Barbosa da Feira Preta. Existe um laço muito forte entre os dois empreendedores. Carlos Humberto Silva Filho ressalta:

Participar da Feira Preta, para a Diáspora.Black e para mim, Carlos, foi um marco. Foi fundamental na existência da Diáspora.Black. Foi nossa primeira participação pública, que representou um rito para a validação da ideia e a partir dali se materializou na plataforma com usuários em todo o país. Foi muito importante para nossa iniciativa, para podermos dialogar com outras iniciativas de empreendedores negros, para consolidar o movimento e as soluções criadas para atender às nossas demandas.

Entre outras atividades de relacionamento analisadas na pesquisa, destaca-se o projeto Histórias Negras de São Paulo, realizado por uma parceria entre o jornalista Guilherme Soares Dias, Luciana Paulino, especialista em relações públicas, e o fotógrafo e produtor cultural Heitor Salatiel. A pesquisa conseguiu ainda verificar um grande número de outras relações do círculo próximo de Carlos Humberto Silva Filho, como a BlackRocks, empresa que atua como aceleradora de empreendedores negros e é parceira da Diáspora.Black. O empreendedor identifica outras iniciativas em rede como a atuação no Novembro Negro, ligada ao Instituto Adolpho Bauer que atuou como parceiro de Carlos Humberto Silva Filho em edições anteriores.

O empreendedor, em um esforço de síntese da sua atuação em redes, identifica que ele possui um número de contatos gigantesco, incluindo pessoas com as quais ele mantém relações em vários países como Estados Unidos, França, México, mas ele acredita que ainda não conseguiu capitalizar o potencial de todo esse network.

Eu conheço muita gente. Eu fui padrinho de casamento no México, eu tenho amigos na França, eu conheço pessoas no Brasil todo do movimento negro, mas eu ainda não sei usar isso. Eu abri um LinkedIn muito recentemente, e às vezes demoro a responder às pessoas. Eu não tenho paciência e quase não faço parte de grupos de whatsapp, quem quer falar comigo tem que me ligar. Eu vejo as mensagens em grupos mas não interajo. Eu acho que, de fato, eu não consigo otimizar isso, capitalizar.

Na busca por uma compreensão geral do que tange às relações em rede do empreendedor Carlos Humberto Silva Filho e do negócio social Diáspora.Black, o presente trabalho realizou uma síntese do estudo de caso, procurando relacionar os achados com a proposta das perguntas de pesquisa. Segundo a literatura de redes, relações ou elos que ocorrem de forma esporádica e

são considerados como parceria auxiliar em que os atores envolvidos não têm contato direto no dia-a-dia não podem ser classificados, pelo critério de Granovetter (1973), como um laços fortes.

Neste contexto, após análise e dimensionamento mais abrangente dos elos e conexões do empreendedor, a pesquisa realizou uma síntese e uma identificação mais clara do mapeamento realizado por meio da perspectiva dos laços fortes e fracos de Granovetter.

Tabela 10 – Síntese das relações em redes de Carlos Humberto Silva Filho

	Rede, instituições ou organizações identificadas	Natureza do elo*	Fluxos gerados
Diáspora.Black – Carlos Humberto da Silva Filho	Afrohub	Forte	Articulação de parceiros da iniciativa privada, governo e ONGs. Centralidade da rede. Acesso a contatos e informações. Acesso a potenciais novos clientes e consumidores.
	Artemísia	Forte	Acesso a recursos. Network. Acesso a espaço físico, fomento de parcerias.
	Feira Preta	Forte	Acesso a contatos e informações. Acesso a potenciais novos clientes e consumidores.
	Anfitriões	Forte	Geração de recursos. Acesso a potenciais novos clientes e consumidores.
	Benfeitoria	Forte	Acesso a recursos
	Coworking	Forte	Apoio e estrutura física, sala de reuniões e negócios, diminuição de custos fixos.
	BlackRocks	Fraco	Network
	Oi Futuro	Fraco	Esporádico. Pouco acesso a contatos e potenciais novos clientes.
	Afrobusiness	Fraco	Network

Fonte: o autor.

Em uma análise mais crítica e específica das relações em redes, o pesquisador percebeu a dificuldade do empreendedor identificar claramente quais eram os laços fortes e fracos. Com efeito, Carlos Humberto Silva Filho demonstrou possuir uma amplitude muito grande de seus

laços, que podem chegar a mais de 500 pessoas conhecidas que tiveram algum contato profissional ou pessoal com o empreendedor. Em alguns casos, contudo, foi possível verificar pelo discurso do empreendedor, pesquisa documental, análise, observação e consulta às redes que o empreendedor possui contatos que podem ser considerados fortes com mais clareza segundo as definições teóricas. Observa-se, porém, que talvez fossem necessários uma imersão maior e um mais tempo para uma avaliação mais complexa. Entretanto, no que tange à identificação do ponto zero, criação e desenvolvimento da Diáspora.Black como negócio social, foi possível identificar relações relevantes como a participação e o apoio da Feira Preta, a Benfeitoria (site onde foi realizado o *crowdfunding*), a Artemísia, a Estação Hack do Facebook, o Afrobusiness e o protagonismo e busca de centralidade no Afrohub como iniciativa de criação de uma rede própria.

1.11.4. A lógica effectual no processo de criação da Diáspora.Black

Observando o processo de formação da Diáspora.Black, questões que margeiam a experimentação e a flexibilidade são facilmente identificadas nos discursos do empreendedor, considerando sua história de vida. Ao comparar sua participação desde o início e ao observar seu processo empreendedor, encontram-se latentes aspectos da lógica effectual. Com efeito, sobre a criação do negócio e as propostas iniciais, Carlos Humberto Silva Filho ressalta:

Foi tudo muito rápido, muito intenso. Inicialmente a minha ideia, lá em agosto de 2016, era criar um movimento social. A ideia é muito maior do que somos hoje. Inicialmente a proposta era criar uma plataforma de hospedagem compartilhada voltada para a população negra, mas hoje a proposta é criar, além disso, uma rede preta. O primeiro passo é a plataforma de hospedagem compartilhada, mas o todo é muito mais do que isso e que eu não posso te falar o que é.

A análise da narrativa reforça a argumentação da existência do princípio da pré-firma, na medida em que determinados fatores ficaram evidentes durante o processo de experimentação em sua atuação na Estação Hack realizando a aceleração do negócio. Pode-se observar, porém, que o projeto passou por elementos de *causation* no mesmo processo, pois a Estação Hack recebeu mais de 760 projetos de negócios sociais que buscavam aceleração para análise e avaliação da equipe de projetos. O processo de seleção durou 60 dias e, ao todo, dez empresas ficaram na Estação Hack por um período de 6 meses.

Nesse processo de aprendizado, tentativa e erro, Carlos Humberto Silva Filho passou pelas diferentes lógicas nas diversas fases do negócio. Ele foi construindo seu negócio a partir

dos sentimentos vividos, mas, para ser selecionado pela Estação Hack, precisou de parceiros e de um processo seletivo. Clara Limongi, que trabalha com busca e seleção de negócios sociais, afirma:

Os negócios têm que ter foco na geração de impacto social ou ambiental, com potencial de escala. Isso é observado na apresentação do projeto, ele precisa seguir alguns critérios claros de escalabilidade.

Em uma pesquisa no chamado de projetos da Artemísia a que a presente pesquisa teve acesso, nota-se a existência de critérios claros no enquadramento dos projetos. Os candidatos selecionados têm que ser startups com potencial de melhorar a vida das pessoas e das cidades onde vivem, precisam ter produtos/serviços lançados e buscar validação de proposta de valor, modelo de negócio e crescimento, devem trabalhar com equipes complementares que prezem pela diversidade e estar abertos a *feedbacks*.

Nas fases iniciais do negócio, a ajuda que Carlos Humberto Silva Filho relata vem do círculo mais próximo de amigos. A primeira rede a ir se formando foi uma rede oriunda de um círculo mais próximo, acionando o que o empreendedor chama de uma “rede de afeto”, sou seja, pessoas ligadas por laços afetivos e familiares para serem os alicerces dos primeiros passos. Essa rede de afeto incorporava a presença de conhecidos do tempo de atuação em movimentos negros e nos seus contatos profissionais do período em que atuou no Canal Futura.

A experimentação fica muito evidente nessa fase de consolidação do negócio. De fato, a Diáspora.Black vem buscando atuar em diferentes áreas. Além da plataforma virtual de locação e oferta de hospedagem, a empresa está desenvolvendo outros produtos, experimentando e oferecendo novas oportunidades. Uma das novas áreas de atuação da empresa é a venda de “experiências culturais” que o empreendedor define como “oferta de experiências culturais autênticas e memoráveis, focadas na valorização da população negra”. O projeto é pautado no conceito de turismo consciente, que visa atuar trazendo impactos positivos para as comunidades em que atua, dando ênfase em aspectos como memória coletiva, tradição popular, preservação do meio ambiente, apoio à cultura local e, sobretudo, tentar auxiliar na geração de renda para a comunidade. O projeto Um Dia no Quilombo leva turistas para conhecer O Quilombo da Fazenda, em Ubatuba, tradicional comunidade quilombola no litoral norte de São Paulo.

A chegada no modelo de negócio não foi rápida. O processo está ocorrendo desde a prototipação do projeto até o momento em que a pesquisa foi realizada. O projeto inicial da

plataforma era apenas hospedar anúncios de anfitriões negros com a proposta de realizar um turismo consciente e de experiência, mas a plataforma vem se transformando em um marketplace, que é um local onde se faz comércio de bens e serviços. Assim, a plataforma passou a oferecer, além das hospedagens, experiências, sejam elas gastronômicas, de aventura ou culturais.

Considerando o construto de *effectuation* de perdas toleráveis, o empreendedor demonstra que ele ainda não têm medo de perder recursos, ao menos.

Cara, empreendedor preto não pode ter medo de perder e recomeçar de novo. [...] Claro que eu sabia os recursos que eu tinha disponíveis, mas sabia também que eu não poderia ter medo de perder tudo [...] Eu não tenho esse medo de perder tudo e recomeçar. [...] Os principais recursos utilizados foram meus próprios, de uma rescisão que eu tive com o Canal Futura.

No que tange ao construto de *effectuation* de perdas toleráveis, percebe-se convergências com o aferido no primeiro caso (Vivejar): o empreendedor possui a noção clara da importância dos compromissos com fornecedores, financiadores, funcionários e familiares no momento de dispendir os recursos financeiros no negócio, mas a presença de um temor mais generalizado e efetivo de perder tudo não fica evidente na análise do discurso dos empreendedores e, e menos ainda no caso de Carlos Humberto Silva Filho.

Em alguns momentos, a percepção do empreendedor sobre todo o processo de criação da Diáspora.Black e dos seus processos de decisão revela a existência em alguma dimensão de *causation*. Em outros, contudo, fica mais evidente o predomínio de *effectuation* em suas percepções, decisões e sentimentos.

Existem metas, metas tem que ser metas. Se forem flexíveis não são metas, o que é flexível é como você atinge essas metas. Os caminhos é que são diferentes. Eu tinha um objetivo e estou seguindo ele, mas o caminho e a forma eu venho mudando. Eu tinha o objetivo de conseguir o retorno do investimento em 1 ano e meio e ainda não veio em mais de 2 anos.

Segue abaixo uma tabela sintetizando as observações do pesquisador baseadas na literatura e revelando a presença ou a ausência do pensamento effectual no discurso e nas tomadas de decisão do empreendedor por meio de suas ações no negócio social Diáspora.Black.

Tabela 11 – Síntese da utilização de *effectuation* na criação da Diáspora.Black

Diásp	<i>Effectuation</i>	Presença	
-------	---------------------	----------	--

	Experimentação	Forte	Ocorreu bastante experimentação de produtos diferentes e modelos de negócio diferentes. O produto/serviço oferecido é substancialmente diferente daquele imaginado no início. O empreendedor tentou uma série de métodos diferentes até encontrar um modelo de negócio que funcionasse.
	Perdas toleráveis	Razoável	O empreendedor tomou algum cuidado com relação às possíveis perdas. Ocorreu em alguns momentos a preocupação com a perda de recursos e do quanto estava disponível.
	Flexibilidade	Forte	O empreendedor demonstrou flexibilidade no planejamento financeiro e operacional da empresa. Ocorreram constantes mudanças na equipe de trabalho/colaboradores. O empreendedor demonstrou flexibilidade no aspecto de prospectar vantagens das oportunidades enquanto elas surgiam.
	Pré-Acordos	Forte	Foram utilizados pelo empreendedor um número razoável de acordos com clientes, fornecedores e outras organizações e pessoas para reduzir o tamanho da incerteza e reduzir os custos.

Fonte: o autor.

1.11.5. Conclusões do estudo de caso

O presente estudo procurará resumir os principais pontos e conclusões obtidas com o entendimento das relações em redes que o empreendedor Carlos Humberto da Silva Filho utilizou no período em que estava idealizando e desenvolvendo seu negócio social a Diáspora. Black. Foi possível perceber uma sólida presença dos princípios centrais da lógica *effectual* em algumas dimensões do seu processo decisório e nas relações estabelecidas nesse processo. Nota-se a existência de um pensamento baseado em *effectuation*, mas o empreendedor demonstra, em diversos momentos de seu discurso, pela análise do processo de empreender e de algumas decisões tomadas, a existência do pensamento *causation* em determinados momentos.

Os passos dados pelo empreendedor desde o momento zero do negócio até o momento em que foi realizada a pesquisa revelam atitudes centrais de *effectuation*: a experimentação, por exemplo, pode ser identificada no processo de escolha dos produtos a serem ofertados e nos caminhos a serem traçados. O empreendedor buscou alternativas, explorando e tangenciando as possibilidades, construindo e reconstruindo o processo e os sentidos ao longo da construção do seu negócio. O lançamento do projeto foi feito de forma precoce e com pouco tempo de desenvolvimento. A pesquisa mostrou que Carlos Humberto Silva Filho idealizou todo o projeto em menos de um mês e inicialmente sequer tinha a ideia completa de como desenvolver um negócio em si. A proposta inicial passava pela criação de uma ONG ou movimento social, mas as oportunidades criadas pelo convite à participação na Feira Preta de 2016 levaram o empreendedor a modificar o negócio de acordo com as oportunidades.

O pensamento *causation* aparece em fases posteriores ao lançamento e com os primeiros produtos lançados. Para participação no processo de aceleração da Artemísia, o projeto precisou promover alterações e inserir um planejamento mais formal e com metas e escalabilidade programadas, motivos pelos quais conseguiu a aprovação no processo de aceleração. A presença da experimentação, entretanto, continua, mesmo a partir do final desse processo. Verificou-se, na pesquisa e nas entrevistas, que Carlos Humberto Silva Filho continua a flexibilizar os produtos e a modificá-los de acordo com o surgimento de oportunidades.

No que tange ao conceito de perdas toleráveis, o empreendedor demonstra em alguns momentos alinhamento com *causation* e, em outros, com *effectuation*. De fato, ele demonstra ter pouca preocupação com os recursos, mas, com uma análise mais aprofundada das informações colhidas, percebe-se em alguma medida a preocupação e a destinação de recursos dentro da possibilidade de perdas aceitáveis. Da mesma forma, o empreendedor busca estabelecer metas mais claras e objetivas. A busca por essas metas e a flexibilidade visualizada são claros indícios de *effectuation*.

A busca incessante pela inserção, localização e pela centralidade de uma rede foram sempre preocupações do empreendedor. Carlos Humberto Silva Filho detém uma rede ampla e vasta, porém ele mesmo identifica dificuldades para mantê-la ativa da forma que considera necessário. Foi possível identificar, a presença de diversos laços de contatos do empreendedor, mas eles parecem se enquadrar mais no critério de contatos. A pesquisa revelou que o empreendedor vem buscando a criação de laços mais fortes e mais ligados com o negócio em si do que contatos ligados à sua pessoa física.

Observa-se igualmente a busca por uma posição mais central no meio de que o empreendedor faz parte que aparece, por exemplo, na parceria de criação do Afrohub. Com efeito, o empreendedor procura uma parceria com o Instituto Feira Preta e com o Afrobusiness para criar uma rede de relacionamentos ampla de empreendedores negros, dificultada por circunstâncias como tempo, recursos e disponibilidade dos integrantes da rede. O próprio empreendedor e outros atores dessa rede consideram que ela tem um futuro incerto.

Considerando aspectos de gênero no caso do empreendedor Carlos Humberto da Silva Filho e em comparação ao estudo de caso realizado com a empreendedora Marianne Costa, pode-se visualizar a existência de uma preocupação da empreendedora de participação em redes femininas, mas a pesquisa não conseguiu apurar diferenças claras que possam identificar diferenças muito profundas pelo olhar sobre o gênero.

Apesar de existirem diferenças já abordadas e referenciadas na literatura especializada em empreendedorismo por gênero, no que tangem às redes, é possível observar a busca de Carlos Humberto Silva Filho por participar de uma rede que tenha a questão étnica como ponto central. De fato, o empreendedor procura ser protagonista e se envolver nos principais eventos que tenham o afroempreendedorismo como principal característica. Essa relação acaba por se destacar frente àquelas que em que aflora a questão de gênero masculino.

O objetivo do empreendedor é participar e se relacionar predominantemente com empreendedores negros, porém essas características não são exclusivas em suas relações em rede. Além delas, o empreendedor procura também se inserir nas redes de turismo consciente e de turismo com características étnicas, ou seja, que se caracterizem por atrair por meio de aspectos étnicos e com o respaldo do turismo que gera impacto positivo nas comunidades. Essas características também puderam ser evidenciadas na pesquisa realizada com a empreendedora Marianne Costa que tem um posição ainda mais efetiva na questão de buscar uma relação centrada em empreendedores sociais e empreendedores de negócios de turismo consciente.

RESULTADOS

A presente pesquisa buscou, por meio da metodologia de estudo de caso múltiplos, analisar como objeto empírico os empreendedores de negócios sociais, durante a fase de criação e desenvolvimento de seus negócios no que tange às relações em rede nesse processo pelo olhar teórico de *effectuation*. As evidências da pesquisa puderam mostrar que, nos relacionamentos

que compunham as redes sociais dos empresários, existiam laços fracos e fortes. Além disso, os fatores antecedentes à criação do negócio, como a trajetória familiar e profissional do empreendedor, foram fundamentais na criação das primeiras redes do negócio, criando facilidades de acesso a clientes, fornecedores, crédito, mão-de-obra, apoio e mentoria, possibilitaram aos empreendedores alcançar maior visibilidade e, no caso de haver um grande número de redes nos círculos pessoais dos empreendedores, levaram à criação das redes do negócio idealizado por eles.

A literatura internacional aponta que os laços fortes são fundamentais nos primeiros estágios de um negócio (GREVE; SALAFF, 2003; CORREA; TEIXEIRA, 2015). Nesse estágio, eles podem ser vistos como fomentadores de praticamente todos os tipos de recursos e acabam por desempenhar uma função importantíssima para o seguimento do negócio. Os empreendedores buscam em seu círculo mais próximo, inicialmente amigos e família, além de pessoas com quem eles podem contar, aquelas que lhes fornecerão inicialmente apoio financeiro, emocional, motivacional e, sem dúvida, acesso a networks específicas. Esses laços fortes são soluções críticas para atender a diferentes necessidades e propósitos de um negócio emergente, e, portanto, fazem-se presentes em várias fases do processo empreendedor.

A pesquisa relacionou algumas contribuições dos laços fortes nesse estágio de concepção do negócio: a) acesso a recursos; b) acesso a clientes e fornecedores; c) articulação de estratégia para integração das redes existentes; (d) acesso a contatos e relacionamentos específicos; e (e) realização de adequações e adaptações nos modelos de negócios das empresas. Foram identificados ainda resultados dessas relações de redes, concentrados em aspectos como cooperação interorganizacional, ganhos de escala e redução de custos, aprendizagem, compartilhamento de espaços e conhecimento.

1.12. ANÁLISE DOS CASOS POR UMA PERSPECTIVA COMPARATIVA

Por uma perspectiva comparativa, nos dois casos analisados foram verificadas relações e comparações, bem como pontos divergentes em termos tanto da análise das redes quanto da análise da utilização da lógica de *effectuation* no processo de criação e desenvolvimento dos negócios sociais.

A pesquisa proporcionou algumas contribuições para a questão proposta de análise das redes dos empreendedores sociais selecionados. Dentre elas, foi possível perceber a ocorrência, em ambos os casos, de uma busca importante e constante dos empreendedores Marianne Costa e Carlos Humberto da Silva por laços fortes. Ambos desejavam, igualmente, se tornar pontos centrais de alguma rede e, nos dois casos, foram criadas redes em que os dois empreendedores podem ser considerados centrais. Tanto na rede MUDA! quanto na Afrohub, criadas respectivamente por Marianne Costa e Carlos Humberto Silva Filho, ambos os empreendedores são co-criadores e elas se encontram em estágios semelhantes de desenvolvimento. Nos dois casos, as redes ainda estão com forte acoplagem, mas ainda contam com poucos atores. A rede Afrohub vem conseguindo uma ampliação rápida dos contatos, mas ainda necessita de um afastamento temporal maior para uma análise criteriosa dessas relações, embora tenha se destacado, no momento da pesquisa, a evidência de laços fortes para ambos os casos.

De certa maneira, ambos alinham as redes com os princípios dos empreendedores. Marianne Costa demonstra forte acoplagem com mulheres empreendedoras e uma relação dinâmica seja como empreendedora, seja como representante da Vivejar, com negócios sociais. Destaca-se que a empreendedora tem como característica buscar um relacionamento singular com empreendedores sociais. Os discursos da empreendedora e dos atores da rede demonstram que existe uma preocupação em criar uma rede de relacionamentos onde impere a colaboração e na qual, de alguma forma, os valores presentes nos diversos negócios tenham convergência de princípios.

No caso da Diáspora.Black de Carlos Humberto Silva Filho, a busca prima pela participação em redes com características que contemplem empreendedores negros. De fato, o empreendedor, no centro dessas parcerias de elos fortes com outros empreendedores negros, procura estimular uma rede de empreendedores sociais que sejam negros, denotando uma preocupação em criar uma rede sólida e proeminente de afroempreendedores.

Entretanto, os dois empreendedores pesquisados ainda podem ampliar a sua rede para alcançar uma mescla maior entre laços fortes e fracos, lembrando que Granovetter (1973) afirma que laços mais fracos são mais estáveis para sustentar atividades empreendedoras. Eles são capazes de promover contatos e informações com maior amplitude e mais diferenciados entre si e, assim, possibilitar um acesso mais heterogêneo a recursos e outras oportunidades oferecidas por uma rede de contatos (CORREA; TEIXEIRA, 2015).

Ambas as redes, por estarem em fases de fomento e legitimação, ainda sofrem uma clara dificuldade de ampliação dos horizontes. De fato, um maior número de integrantes na rede pode gerar amplitude e capacidade a nível e escala muito superiores. No caso da rede Afrohub, por exemplo, e baseado em dados da GEM 2016 562 Global Entrepreneurship Monitor do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 70 % dos negócios criados atualmente têm como empreendedor um homem negro ou uma mulher negra. Tais dados demonstram um alcance ainda pouco explorado que oferece escalabilidade e ganhos no sentido de consolidar uma rede de cooperação em nível nacional.

Com relação aos achados da pesquisa sobre as redes e suas relações com *effectuation*, é importante mencionar que os empreendedores as identificam nesse estágio de negócio como uma importante ferramenta, pois proporcionam aos envolvidos recursos e apoio que podem se estender entre os agentes da rede e auxiliar em ambientes de incerteza (MAYA, JARIEGO *et al.*, 2017; KREMER; CAVALHEIRO, 2018). A estrutura das redes sociais da forma que suas relações podem proporcionar trouxe ganhos para os atores envolvidos e as comunidades que estão inseridas. Fica claro que os ganhos de uma rede podem de fato impactar positivamente os propósitos mais básicos e simples promovidos por um negócio social, ou seja o alcance de metas e objetivos sociais, além da geração de recursos financeiros que um negócio social é capaz de gerar (BARBOSA *et al.*, 2017).

CONCLUSÕES

A partir da análise dos dois casos de empreendedores sociais pelo olhar teórico do *effectuation* para a importância das relações em redes, foi possível identificar resultados que puderam responder às propostas da pesquisa. O presente trabalho também buscou compreender com fundamento na teoria de *effectuation* o processo de empreender dos empreendedores sociais e, assim, atingiu os seus objetivos.

Além disso, a proposta e os resultados apresentados pela presente dissertação permitiram que emergissem perguntas de pesquisas e proposições para pesquisas futuras que podem ser abordadas em dissertações, teses e artigos, bem como contribuições para a teoria de *effectuation* como lente teórica para compreensão dos campos de estudo do empreendedorismo social e da análise de redes.

A crescente produção teórica e a publicação de artigos que abordam *effectuation*, as redes e os negócios sociais nos últimos anos, seja na literatura nacional ou internacional, tanto, levaram o pesquisador a empreender a presente pesquisa devido a sua relevância e à importância desses temas de pesquisa no atual recorte temporal.

De fato, o campo de estudo de *effectuation* se encontra em um momento de produção prolífica de artigos e dissertações, desde os primeiros artigos em fins dos anos 90, aos diversos debates que foram surgindo; tanto em críticas quanto em sugestões fomentando produtivos e numerosos debates sobre a teoria pelo Século XXI como um todo. Dentre os construtos da teoria, a importância das redes e das pessoas que fazem parte do círculo profissional e pessoal dos empreendedores emerge no contexto do princípio do “Com quem eu posso contar? ”. Durante a revisão da literatura e na pesquisa empírica, esse elemento de *effectuation* foi convergente com a importância dos elos e laços, sejam eles fortes ou fracos no recorte temporal objetivado pelo presente trabalho, que era o ponto zero de um negócio social, ou seja, aquele período em que ele é idealizado.

A dificuldade de encontrar a pergunta de pesquisa acabou consistindo em um aprendizado fundamental no processo da construção da dissertação. De fato, a seleção da pergunta de pesquisa partiu de uma revisão vigorosa da literatura internacional sobre *effectuation*, facilitada pela tecnologia e por trabalhos de bibliometria anteriores. Ainda assim, foi fundamental a compreensão da teoria em sua profundidade. Dessa forma, as perguntas de pesquisa anteriores, bem como os achados e respostas de artigos e dissertações prévios,

margearam a escolha da pergunta de pesquisa. A opção pelo recorte de redes passou por um processo de experimentação, pois, de início, a pesquisa proposta pelo orientador e pelo pesquisador ainda não tinha adotado essa via. O pesquisador tateou diversas possibilidades em estudos anteriores de *effectuation* com a leitura de objetos empíricos e a análise de perspectivas e escolhas de pesquisas até chegar na escolha consciente e criteriosa da importância de se compreender as redes no processo empreendedor.

Ressalta-se que a escolha inicial de pesquisa era por uma abordagem dentro de empreendedorismo social, mas com um recorte de gênero. As dificuldades que ocorreram nesse processo de refinamento das propostas da pesquisa e o maior critério de seleção das leituras e trabalhos anteriores que pudessem trazer a luz realmente o que se estava querendo compreender, trouxeram a pesquisa até o seu estágio mais maduro, com clareza da seleção da teoria, do objeto e da proposta da pesquisa.

Em termos de percepção individual do pesquisador, ocorreu um processo de imersão, pois precisou mergulhar em um tema novo e uma área nova, com pouco conhecimento em termos teóricos sobre *effectuation*. Isso o levou a um trabalho vigoroso, cansativo, mas com a certeza de que, no final do trabalho, a recompensa seria verdadeira. O aprendizado consistiu no entendimento do que é uma pesquisa, nos critérios científicos e metodológicos das escolhas, das decisões assertivas e não titubeantes, e, principalmente, na compreensão da complexidade dos temas e da imensidão de possibilidades de uma pesquisa científica e as contribuições que ela pode trazer.

Segue abaixo uma tabela resumo das propostas de pesquisa e os achados e respostas obtidas pela pesquisa teórico-empírica. A apresentação dos resultados é feita seguindo a sequência utilizada para análise dos casos durante o processo de coleta e descrição dos dados.

Lembra-se que o problema de pesquisa e objetivo principal da presente pesquisa é compreender:

Problema de pesquisa: A partir dos modelos teóricos de *effectuation*, como se caracterizam as relações de redes no processo de idealização, concepção e desenvolvimento de negócios sociais?

A partir da abordagem metodológica de entrevistas em profundidade, pretende-se identificar por meio de entrevistas semiestruturadas com apoio teórico-metodológico da história oral, as experiências do empreendedor no momento de idealização e criação do negócio social, com o objetivo de analisar o contexto no qual o empreendedor está inserido e como foi a

constituição das suas relações em redes. Com esses objetivos em mente, estabeleceram-se como objetivo geral do estudo:

Objetivo Geral: Durante o processo de criação do negócio social, o empreendedor utilizou em maior parte a lógica effectual no seu processo de criação e ideação do negócio?

Partindo do objetivo geral exposto acima a presente pesquisa buscou compreender como objetivos específicos:

Objetivo Específico 1: Qual a importância do estabelecimento de relações em redes no momento de criação do negócio social?

Objetivo Específico 2: Como se caracterizam as relações em redes em termos de laços relacionais (fortes e fracos) no momento de criação do negócio social?

A análise conjunta das experiências, vivências, discurso e compreensão dos dois empreendedores, mais a análise das redes em que eles estão inseridos, além dos dados coletados junto a outros empreendedores sociais nas entrevistas exploratórias permitiu verificar que, no período de concepção de um negócio social, as redes são fundamentais para auferir vantagens e possibilidades que oferecem ao empreendedor: a) melhor estruturação; b) otimização e diminuição direta de custos; c) apoio emocional, psicológico e motivacional; d) acesso a clientes e fornecedores; e) aumento de network; e f) geração de recursos e facilidade de acesso a investimentos.

Pensando na presença da lógica de *effectuation* na criação e desenvolvimento de negócios sociais, as aferições da pesquisa são amplas, pois, em alguns casos verificados tanto nos estudos de caso principais quanto nas entrevistas exploratórias, destacou-se com boa clareza a presença dos construtos de *effectuation* no processo de criação dos negócios, ou seja, elementos como flexibilização, cooperação, preocupação com os recursos disponíveis, análise e criação de oportunidades de acordo com as contingências, busca de parcerias para diminuição de incertezas foram verificados nos casos analisados.

Ressalta-se, porém, a dificuldade de se afirmar com clareza que todos os empreendedores sociais demonstraram total utilização do pensamento effectual no processo de criação dos negócios. A presença de *causation* aparece em todos os casos analisados, ainda que em dimensão inferior e em determinadas circunstâncias. Uma das que vale ressaltar é o quesito

das perdas toleráveis: esse construto teórico, quando trazido à luz pela pesquisa empírica no caso dos dois empreendedores analisados, apresentou-se em pequena medida.

Tanto no caso da empreendedora Marianne Costa quanto no de Carlos Humberto da Silva, foi possível observar o cuidado com os recursos disponibilizados no processo de criação da empresa, mas não necessariamente a utilização desse construto de *effectuation* aparece em todas as fases do processo. Ambos demonstraram preocupação, mas ela não foi definidora nas decisões. Ressalta-se, contudo, que ambos demonstraram imensa flexibilidade quanto aos recursos e total empenho na diminuição dos custos e das incertezas por meio de parcerias, apoio e cooperação.

Algumas características de negócios sociais apontadas pela literatura deste campo são a cooperação entre os negócios e os empreendedores, o que pode ser percebido no desenvolvimento do referencial teórico e visualizado no trabalho empírico. Além disso, foi possível relacionar o presente trabalho com aspectos relevantes da compreensão das redes, pois os empreendedores sociais estudados nos casos demonstraram caracterizar suas relações pela busca na construção de uma rede ampla, fortalecida e dotada de elos fortes e edificantes, e da cooperação entre os membros para criação de uma rede ainda maior do que aquelas das quais eles já fazem parte.

Marianne Costa e Carlos Humberto Silva Filho também se mostram interessados em se viabilizarem como membros e pontos centrais de suas redes. Este fenômeno fica mais visível no caso da empreendedora Marianne Costa com o Coletivo MUDA! que tem como característica a criação de uma rede com associados que se comprometem ideológica e estatutariamente com o turismo consciente. O aumento no número de associados poderá induzir uma seleção dos integrantes da rede.

Dentre os resultados da pesquisa, foi possível identificar diferenças nas redes dos dois empreendedores estudados: enquanto Marianne Costa vem desenvolvendo uma rede com um número reduzido de integrantes, mas com ligações e elos mais fortes entre eles, Carlos Humberto Silva Filho faz parte de uma rede mais ampla de relacionamento. Em uma análise das dimensões das redes, percebe-se uma diferença já referenciada na literatura no que tange a aspectos importantes do pensamento effectual nos relacionamentos em redes desses empreendedores. Assim, são perceptíveis as diferenças na capacidade das redes de ambos: apesar da rede de Carlos Humberto Silva Filho ser mais numerosa e variada em termos de integrantes, a de Marianne Costa é mais compacta e consolidada em termos de laços fortes, apesar dela ainda procurar aumentar sua capacidade e amplitude.

Por sua vez, Carlos Humberto Silva Filho demonstra buscar a consolidação de seus relacionamentos em rede com a ampliação e o fortalecimento dos laços já existentes, o que também se caracterizou uma procura pela inserção do negócio Diáspora.Black em uma rede mais profissional e menos afetiva, na qual o empreendedor percebe a presença de um laço muito forte com pessoas próximas devido a afinidades com as questões ideológicas e culturais do empreendedor. Existe uma preocupação latente na consolidação da empresa no contexto de laços mais fortes com atores de diversas áreas, como investidores e empresas, que possam ofertar um acesso a recursos maior do que o negócio possui.

1.13. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

O presente estudo proporcionou a evidência de que as redes de relacionamento dos empreendedores são também uma busca por legitimação de suas organizações e deles como empreendedores de negócios. No decorrer da pesquisa, verificou-se que os relacionamentos dos empreendedores estavam pautados em princípios e crenças dos próprios empreendedores, evidenciando pela narrativa de suas histórias de vida que ambos objetivavam criar negócios sociais, ainda que só fossem se dando conta disso no decorrer do processo empreendedor.

Dentre as principais contribuições teóricas para o conceito de *effectuation*, a pesquisa pode trazer à luz algumas contribuições para novas propostas de pesquisa, pois, em um panorama geral de perguntas de pesquisas dentro de *effectuation*, nenhuma havia abordado o tema com ênfase nas relações em redes no contexto da criação de negócios sociais. Assim, pode-se aferir como principal contribuição teórica da pesquisa, a criação de uma nova proposta dentro do campo que é estudar redes de relacionamentos por meio de verificação de laços e elos fortes e fracos pela ótica de *effectuation*. Não obstante, outros trabalhos já haviam relacionado *effectuation* a redes (LEMOS, 2017) no que tange à centralidade da rede, mas a presente dissertação abre o caminho para uma nova proposta de pesquisa teórico-empírica.

De fato, um negócio social tem como características a presença mais forte de colaboração e menor foco da competitividade, que busca a sustentabilidade financeira, que se preocupa com o desempenho, mas não necessariamente com o desempenho financeiro, e sim com aquele ligado à geração de impacto social positivo, associado ao financeiro (CARMONA *et al.*, 2018). São essas características que podem demonstrar uma diferença na composição e nas características dos relacionamentos em rede dos empreendedores. Condições como a dificuldade de explorar modelos de negócio e mercados com pouca comparação e dificuldade

na mensuração frente a mercados já consolidados acabou por exigir mais do aspecto relacionado às redes. Os empreendedores procuram criar laços mais fortes e com maior proximidade como forma de se diminuir as incertezas e conseguir condições que favoreçam mercados ainda pouco explorados como o turismo consciente (no caso da Vivejar) e a hospedagem colaborativa com predisposição étnica (no caso da Diáspora.Black).

Outras perguntas emergiram com essa pesquisa. Defato, foi possível identificar, graças aos achados teórico-empíricos, lacunas e brechas que podem ser exploradas por outros pesquisadores. Essas perguntas referem-se à possibilidade de ampliar a compreensão das redes, como, por exemplo, realizar a pesquisa sob a perspectiva da centralidade da rede. Quais são os pontos centrais das redes dos empreendedores de negócios sociais?

Outra oportunidade encontrada com o presente trabalho refere-se à possibilidade de contribuição para o campo teórico de *effectuation* no que tange à abertura de novas perspectivas de pesquisa como a compreensão do poder decisório pelo olhar de *effectuation* aplicado a redes de negócios sociais. Tendo em vista que o objeto empírico negócios sociais ainda está em uma fase exploratória, surgem diversas possibilidades de abordagem em outras pesquisas, e novas perguntas e recortes de pesquisa emergem podendo focar em uma compreensão mais profunda das redes formadas pelos empreendedores sociais, e com perspectivas diferentes, mas, ainda assim, utilizando o modelo lógico effectual, como, por exemplo, um olhar sobre a cooperação em rede de negócios sociais pelo olhar de *effectuation*.

O estudo anterior de *Read et al.* (2012), que abordou os princípios do pensamento effectual, considerou relevante a relação entre o conceito de “quem eu conheço” e as relações em redes em diversas dimensões. Todas essas dimensões foram caracterizadas como relevantes: a) filiação do empreendedor; b) círculo de amizade; c) rede de negócios; d) ligação e relação com universidades; e) capital social; f) capacidade das redes; g) tamanho da firma; h) tamanho da equipe; e i) parcerias no desenvolvimento de P&D e tecnologia.

Durante a realização da pesquisa, considerou-se relevante ressaltar que algumas das dimensões citadas foram encontradas durante a realização dos estudos de caso, como a capacidade das redes, o tamanho da firma, o tamanho da equipe, a rede de negócios, o círculo de amizade e a filiação do empreendedor. Elas foram contempladas e apareceram, por exemplo, na análise do período de criação do negócio quando foi evidenciada a importância do círculo familiar na constituição das redes de negócios iniciais de relacionamentos desses empreendedores. Ressalta-se igualmente a relevância da capacidade das redes como dimensão analítica dos negócios sociais que emerge da literatura sobre *effectuation*.

Em termos empíricos, observa-se também que não havia pesquisas anteriores que consideravam o empreendedorismo social, seja com objeto empírico empreendedor ou negócio, pela ótica de *effectuation*. Dentro dos achados da pesquisa, assim, pode-se sugerir a existência de um padrão de atuação dos empreendedores sociais no que tange as suas relações em redes, as percepções dos empreendedores sobre sua importância e a dinâmica e o fluxo dessas relações. O baixo número de casos analisados, porém, ainda não consegue denotar com clareza a existência desse padrão, que poderá ser considerado com maior profundidade em pesquisas futuras.

Por fim, diante dos resultados obtidos a partir dos casos analisados, conclui-se que a pesquisa foi apta não apenas a responder às questões de pesquisa inicialmente formuladas, mas também a desenvolver perguntas de pesquisa que permitirão futuras contribuições para a compreensão do fenômeno das relações em redes pelo olhar teórico de *effectuation* no objeto empírico negócios sociais.

1.14. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa apresenta duas limitações principais. A primeira é não ter conseguido explorar um número maior e mais diversificado de casos. Com efeito, a pesquisa buscou agregar gêneros diferentes e analisar os casos pela perspectiva do empreendedor, mas faz-se necessário, no caso de uma pesquisa secundária ou de continuidade, a ampliação do número de casos ou sua diversificação para maior e mais profunda compreensão da questão.

Desde o início do projeto, o pesquisador sabia das dificuldades que poderiam aparecer e estava ciente do desafio de em identificar e acessar empreendedores dispostos a participar de uma pesquisa que iria explorar profundamente suas histórias de vida e elementos de suas vidas pessoais, decisões profissionais, frustrações, dificuldades e possibilidades.

Face a esse reconhecimento, o autor buscou a base de dados de negócios sociais já existente e à disposição. A ausência de casos que não fossem localizados no município de São Paulo se deu por questões de facilidade e acessibilidade, dados a limitação dos prazos e as condições financeiras e operacionais. Mesmo assim, a pesquisa apresentou desafios, pois a proposta da pesquisa era compreender os casos pela ótica de *effectuation* nos relacionamentos em rede, e houve dificuldades para acessar parte da rede dos empreendedores, seja por motivos de sigilo de informações, ou pelas pessoas e instituições não estarem disponíveis para realizar entrevistas ou fornecer algum tipo de informação. Foi feito então um esforço de pesquisa,

auxiliado por pesquisas documentais e ferramentas digitais, como entrevistas via Skype e acesso direto por mídias sociais como Facebook e LinkedIn.

De fato, as pesquisas que se dedicam a estudar redes, não conseguem focar isoladamente no indivíduo. Apesar do objeto de pesquisa ser o empreendedor, o estudo buscou compreender os ambientes de redes pelo olhar do empreendedor como indivíduo. O pesquisador tem total clareza da importância e necessidade de se estudar as redes e sua trajetória, pois são necessárias ações de checagem e confirmação de sua existência. Com efeito, a expectativa, ao tomar essa providência, é que haja maior veracidade das informações coletadas, e, por conseguinte, uma busca mais eficiente e maior clareza nos resultados da pesquisa. Com isso, a pesquisa foi realizada dentro de suas limitações e capacidades buscando seguir esse critério metodológico.

A segunda limitação do presente estudo foi o recorte escolhido para a pesquisa. Ao limitar o entendimento e o processo ao período de criação do negócio, contudo, a percepção sobre *effectuation* e *causation* ficou mais clara. Ainda que a pesquisa demonstre uma predominância de *effectuation* nesse estágio do negócio, a opção por um momento como o início do negócio reduziu a pesquisa a um recorte temporal mais breve, o que dificulta uma melhor compreensão sobre caráter transitório ou não das duas lógicas.

O mapeamento conseguiu verificar a utilização da lógica effectual no processo empreendedor em negócios sociais neste estágio de desenvolvimento, mas emergem perguntas que não foram respondidas. Ele demonstrou uma maior incidência do pensamento *effectuation*, porém sentiu-se a necessidade de se analisar o negócio em um estágio mais avançado para que se possa realizar um entendimento mais profundo acerca da percepção do empreendedor e, pelo olhar da pesquisa, compreender as relações em redes em uma distância temporal capaz de responder com maior clareza essas dúvidas.

1.15. SUGESTÕES DE TEMAS PARA PESQUISAS FUTURAS

Alguns temas emergiram ao longo da pesquisa como relevantes e podem ser tratados em trabalhos futuros:

- *Um olhar de pesquisa para as redes de cooperação.*

A constatação obtida na pesquisa de uma forte cooperação entre os empreendedores sociais nesse primeiro momento de criação de um negócio suscita a necessidade de uma

compreensão mais profunda dessa proposição. Pode-se observar as redes por um prisma específico de redes de cooperação ou cooperação interorganizacional. Trabalhos anteriores como o de Carvalho, Wegner Begnis e Junior (2018) investigaram a cooperação entre redes de pequenas empresas pelo viés da estratégia de cooperação. Essa é uma das possibilidades de trabalhos que emergem da atual pesquisa: investigações mais profundas sobre redes de empreendedores partindo-se do entendimento da existência de redes de cooperação.

- Análise de redes pela perspectiva de gênero.

Apesar de diversas pesquisas já abordarem o tema do empreendedorismo de gênero, emerge a possibilidade de novos trabalhos que relacionem empreendedores por gênero e a oportunidade de mapear os motivos pelos quais e se as mulheres buscam se relacionar com maior frequência com redes femininas. Além de ser um tema emergente e com razoável produção na literatura nacional e internacional, essa possibilidade ainda não foi explorada.

- Análise de redes pela perspectiva étnica.

A partir deste trabalho, foi possível perceber a relevância e a existência de redes de empreendedores que se relacionam pelo recorte étnico. Assim, surge dessa pesquisa a possibilidade de abordar os afroempreendedores e suas relações em redes. Essa perspectiva emerge tanto quanto a perspectiva por gênero e foi percebida com clareza no estudo de caso do empreendedor Carlos Humberto da Silva Filho.

- Análise de redes por outras modalidades de negócio.

Outro aspecto que emergiu ao longo desta dissertação refere-se à possibilidade de se adotar o olhar teórico de *effectuation* para as redes de relacionamento no momento de criação de um negócio. Assim, a partir do objeto empírico negócios sociais, surgem algumas perguntas: quais são as principais características dos relacionamentos em rede dos empreendedores no momento de criação de seus negócios? Quais são as lógicas predominantes - *causation* ou *effectuation* - na criação de negócios e nas relações em redes? Essas são apenas algumas questões que poderão ser tratadas numa pesquisa futura e ajudariam a aperfeiçoar os campos de estudo envolvidos nessa dissertação.

- *Análise de empreendedores sociais por meio do estudo do processo decisório.*

Durante o processo de realização da pesquisa verificou-se também que é possível um aprofundamento dos estudos sobre *effectuation* e *causation* em sintonia com a literatura sobre processo decisório que pode ser aplicada ao objeto empírico empreendedores sociais no processo de criação e desenvolvimento dos negócios ou aplicado em um recorte temporal da criação e desenvolvimento do negócio.

REFERÊNCIAS

- AHL, H. E. T. ; P. Why Research on. N. 1984, p. 595–622, 2006.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, Vol. 62, No. 5, pp. 777-795, 1972.
- ALLMENDINGER, J.; HACKMAN, J. R. Mitigating the stress of gender recomposition: A cross-institutional, cross-national analysis. 1999.
- ALPERSTEDT, G. D.; FERREIRA, J. B.; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.
- ALSON, G.; LJUNGGREN, E. The role of gender in entrepreneur–investor relationships: A signaling theory approach. **Entrepreneurship: theory and practice**, 2017.
- AMADO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. Editora Atlas, 2000.
- ARAÚJO, R. História e Narrativa. In: MATTOS, Ilmar Rohloff (org.). Ler e escrever para contar: Documentação, historiografia e formação do historiador. Access Editora, 1998.
- AREND, R.; SAROOGHI, H.; BURKEMPER, A. Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. **Academy of Management Review**, 2015.
- ANSOFF, I. Corporate strategy. **McGraw-Hill**, 1965.
- BABBIE, E. Métodos de Pesquisas de Survey. **Editora UFMG**, 2001.
- BAILEY, K. D. Methods of social research. The Free Press, 1994.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 8, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 153-177, 2007.
- BARALDI, P. Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 2ª ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2005.

- BARBOSA, A. D. S.; MORAES, E. A.; ROMANI-DIAS, M. The social and the economic in social business: Proposition of a conceptual model. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 4, p. 22-37, 2017.
- BAU, M.; SIEGER, P.; EDDLESON, K.; CHIRICO, F. Fail but try again? The effects of age, gender, and multiple-owner experience on failed entrepreneurs' reentry. **Entrepreneurship theory and practice**, 2017.
- BERGLUND, H.; KORSGAARD, S. Opportunities, time, and mechanisms in entrepreneurship: On the practical irrelevance of propensities. **Academy of Management Review**, v. 42, p. 730-755, 2017.
- BERTOSSO, H.; EBERT, P. N. P.; LAIMER, C. G. O papel da confiança nas redes interorganizacionais: Evidência empírica em rede de fornecedores. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 303-334, 2017.
- BEUREN, I. M.; RONCON, A. Redes sociais em artigos sobre inovação publicados em periódicos internacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 8, n. 3, p. 28-39, 2015.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. Dominando os desafios do empreendedor. **Makron Books**, 2001.
- BLIEMEL, M.; MCCARTHY, I. A.; MAINE, E. Levels of multiplexity in entrepreneur's networks: Implications for dynamism and value creation. **Entrepreneurship Research Journal**, 2015.
- BOMFIM, L. C. S.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino: Desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.
- BORGATTI, S. P.; CROOS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 432-445. 2003.
- BORGATTI, S.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013. 2003.
- BOWMAN, E. H. A risk return paradox for strategic management. **Sloan Management Review**, 1980.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Journal* 47(6):795-817, 2004.
- BROMILEY, P.; LAU, D. Risk in strategic decision-making. **Blackwell Editors**, 2010.
- BROMILEY, P.; LAU, D.; ZHANG, Y. Is R;D risk? **Strategic Management Journal**, 2017.

- BRUIN, A.; BRUSH, C.; WELTER, F. Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2007.
- BRYMAN, A. Research Methods and Organization Studies. **Routledge**, 1989
- BUSENITZ, L.; BARNEY, J. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, p. 9-30, 1987.
- BUSENITZ, L.; LAU, C. A cross-cultural cognitive model of new venture creation, **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 20, n°4, pp. 25-39, 1996.
- BUTTNER, H. Female entrepreneurs: How far have they come? **Business Horizons**, 1993.
- CAPLAN, B. The Austrian search for realistic foundations. **Southern Economic Journal**, vol. 65, n. 4, 1999.
- CARREIRA, S. S.; FRANZONI, A. B.; ESPER, A. J. F.; PACHECO, D. C.; GRAMKOW, F. B.; CARREIRA, M. F. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2015.
- CARTER, N.; GARTNER, W.; GATEWOOD, E.; SHAVER, K. The career reasons of nascent entrepreneurs. **Academy for Entrepreneurial Leadership**, 2003.
- CARVALHO, J. F.; WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. A Cooperação entre redes de pequenas empresas: Antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 35-70, 2018.
- CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. D. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016.
- CASTILLA, E. J.; HWANG, H.; GRANOVETTER, E.; GRANOVETTER, M. Social networks in silicon valley. In C. M. Lee, W. F. Miller, M. G. E. Hancock, ; H. S. Rowen (Eds.), *The silicon valley edge* (pp. 218-247). **Stanford University Press**, 2000.
- CHANDLER, G.; DETIENNE, D.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, 2009.
- CHANDLER, G.; DETIENNE, D. The role of gender in opportunity identification. **Entrepreneurship: theory and practice**, 2007.
- CHILD, J; FAULKNER, D. Strategies of cooperation – Managing alliances. **Oxford University Press**, 1998.

- CHILES, T. H.; GUPTA, V. K.; BLUEDORN, A. C. On Lachmannian and effectual entrepreneurship: A rejoinder to Sarasvathy and Dew (2008). **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 247–253, 2008.
- CHING, K. Exaptation dynamics and entrepreneurial performance: evidence from the internet video industry. **Industrial and Corporate Change**, v. 25, n. 1, p. 181-198, 2016.
- COASE, R. The nature of the firm. **Blackwell Publishing Ltd**, 1937.
- CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. A dinâmica e a influência das redes sociais para o sucesso empreendedor. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 1-19, 2017.
- CORREA, R.; TEIXEIRA, R. M. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudos de casos múltiplos com empreendedores sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, 2015.
- CORTEZ, A. E. G.; ARAÚJO, A. G.; PEREIRA, F. A. M. A influência dos aspectos cognitivos e afetivos de mulheres empreendedoras nas diferentes fases de desenvolvimento de um negócio. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 2, p. 234-262, 2017.
- CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: Método qualitativo e quantitativo. **Bookman**, 2007.
- DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critic and future directions. **Organization science**, v. 22, p. 1203-1213, 2011.
- DATTA, P. B.; GAILEY, R. Empowering women through social entrepreneurship: Case study of a women's cooperative in India. **Entrepreneurship: theory and practice**, v. 36, n. 3, p. 569–587, 2012.
- DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**, 2000.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48(2), 147-169, 1983.
- DIXIT, A.; PINDYCK, R. Investments under uncertainty. Princeton University Press, 1994.
- EASLEY, D; KLEINBERG, J. Networks, Crowds, and Markets: Reasoning About a Highly Connected World. **Cambridge University Press**, 2010.
- EBBERS, J.J. Networking Behavior and Contracting Relationships Among Entrepreneurs in Business Incubators. **Entrepreneurship: theory and practice**, 2014.
- EDDLESTON, K.; POWELL, G. Nurturing entrepreneurs' work–family balance: A gendered

- perspective. **Entrepreneurship: theory and practice**, 2012.
- EMIRBAYER, M.; GOLDWIN, J. Network analysis, culture, and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, 99:1411-54, 1994.
- ENGEL, Y.; KAANDORP, M.; ELFRIG, T. Entrepreneurial networking under uncertainty: An effectual lens. **Academy of Management Proceedings**, 2015.
- FARINA, M. C.; BITANTE, A. P.; BRITO, L. C.; PINHEIRO, L. R. D. Análise de redes sociais no arranjo produtivo local dos ramos têxtil e de confecções da região da Grande São Paulo a partir de uma visão de governança. **Gestão ; Regionalidade**, v. 33, n. 98, p. 36-52, 2017.
- FERNANDES, T. D. S.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; YAMAGUCHI, C. K.; GODOI, C. K. Dimensões do empoderamento feminino: Autonomia ou dependência? **Revista Alcance**, v. 23, n. 3, p. 391-413, 2016.
- FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 398-417, 2013.
- FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: Uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 2, p. 406-436, 2015.
- FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 212.
- FISCHER, A. R.; REUBER, E. International entrepreneurship in internet-enabled markets. **Journal of Business Venturing**, 2010.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FENSTERSEILER, J.; TIBERGHIEM, R.; DROUVOT, H.; ULHARUZO, C. O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas. **Anais do 21o . Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 1995.
- FOMBRUM, C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy Of Management**, 1982.
- FORSTER, W.; YORK, J. The effects of effectuation logic: nascent entrepreneurial performance and effectuation. **Frontiers of entrepreneurship research**, 2008.
- FREEMAN, L.C. Centrality in social networks conceptual clarification. **Social networks – Vol. 1**, issue 3, Pages 215-239, 1979.

- GABRIELSSON, P.; GABRIELSSON, M. A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 1357-1373, 2013.
- GALKINA, T.; CHETTY, S. Effectuation and networking of internationalizing SMEs. **Management International Review**, vol. 55, issue 5, 647-676, 2015.
- GALONSKA, T. Female entrepreneurship and their use in business models. **Aarhus University**. 2015.
- GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. **American Journal of Small Business**, 12(4): 11-32, 1988.
- GARTNER, W. B.; BRUSH, C. B. Entrepreneurship as organizing: emergence, newness and transformation. **Academy of management entrepreneurship**, 2001.
- GELETKANYCZ, M.A; HAMBRICK, D.C. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. **Administrative Science Quarterly**, 42(4), 654-681, 1997.
- GHEMAVAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, 76(1), 37-74, 2002.
- GIL, A. C.; SILVA, S. P. M. O método fenomenológico na pesquisa sobre empreendedorismo no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 99-113, 2015.
- GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Empreendedorismo feminino no Brasil: Gênese e formação de um campo de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 40-74, 2017.
- GIMENEZ, F. A. P. Capital social e redes sociais empreendedoras na criação e crescimento de uma empresa de cicloturismo. **Turismo em Análise**, v. 26, n. 3, p. 616-638, 2015.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P.; MARTINS, C. M. F. Empreendedorismo feminino como sujeito de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 319-342, 2014.
- GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, 1995.

- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n.6, p. 1360–1380. 1973.
- GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.
- GRANOVETTER, M. *et al.* Social networks in Silicon Valley. Stanford: Stanford University, 2000. (Preprint).
- GRASSL, W.; Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**, Vol. 1, Issue 1, p. 37 – 60, 2012.
- GREATTI, L.; MACHADO, H. V.; OLIVEIRA, M. F. Empreendedoras e a atuação em redes. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 4, art. 56, p. 107-127, 2010.
- GREENE, F. J.; HAN, L.; MARLOW, S. Like mother, like daughter? Analyzing maternal influences upon women's entrepreneurial propensity. **Entrepreneurship: theory and practice**, v. 37, n. 4, p. 687–711, 2013.
- GREENE, F. J.; HOPP, C. Are formal planners more likely to achieve new venture viability? A counterfactual model and analysis. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2017.
- GREVE, A.; SALAFF, J.W. Social networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship: theory and practice**, v. 37, n. 4, p. 687–711, 2003.
- GRUHN, B.; STRESSE, B.; FLATTEN, T.; JAEGER, N.; BRETTEL, M. Temporal change patterns of entrepreneurial orientation: A longitudinal investigation of CEO successions. **Entrepreneurship: theory and practice**, 2017.
- HARMS, R.; SCHIELE, H. Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. **Journal of International Entrepreneurship**, 2012.
- GUERREIRO, M. D. D.; CAETANO, A.; RODRIGUES, E.; BARROSO, M.; COUTO, A. I. Caminhos para o empreendedorismo: uma tipologia de acesso à atividade empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 3, p. 57-105, 2013.
- HAMMOND, J.; KEENEY, R.; RAIFF, H. Decisões inteligentes. Editora Campus, 1999.
- HANNEMAN, R.; RIDDLE, M. Introduction to social network methods. **Riverside, CA: University of California**, 2005.
- HAYNES, G.; ROWE, B.; WALKER, R.; HONG, G. The differences in financial structure between women and men owned family businesses. **Journal of Family and Economic Issues**, 21(3), p. 209-226, 2010.

- HILLMAN, A. J.; KEIM, G.D. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 2 (Feb., 2001), pp. 125-139, 2001.
- HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C; COLLINS, B. J. Resource Dependence Theory: A Review. **Journal of Management**, 35, 1404-1427, 2009.
- HITE, J. Patterns of multidimensionality among embedded network ties: A typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization* 1/1: 9–49, 2003.
- HITE, J. Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30/1: 113–144, 2005.
- HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. **Journal of Business Venturing**, 18(2):165-187. 2003.
- HODGKINSON, G.; STARBUCK, W. H. The Oxford handbook of organizational decision making. **Oxford University Press**, p. 233-249, 2008.
- HONIG, B.; DAVIDSSON, P. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Academy of Management Proceedings: Academy of Management**, 2000.
- HUGHES, K. D. *et al.* Extending women's entrepreneurship research in new directions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 3, p. 429–442, 2012.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- IIZUKA, E. S.; MORAES, G. H. S. M.; SANTOS, A. A. Produção acadêmica em empreendedorismo no Brasil: Análise dos artigos aprovados nos eventos da Anpad entre 2001 e 2012. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 4, p. 723-723, 2015.
- JAMALI, D. Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: A relational perspective. **Gender in Management: An International Journal**, 2009.
- JENNINGS, J.; BUSH, C. Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? **The Academy of Management Annals**, vol. 7, n. 1, p. 661–713, 2013.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 1976.

- KARRI, R.; GOEL, S. Effectuation and over-trust: Response to Sarasvathy and Dew. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2008.
- KAUFMAN, D. A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. **Galaxia (São Paulo, Online)**, n. 23, p. 207-218, 2012.
- KHANAL, P.; BERNARD, J. G.; AUBERT, B. IT enabled frugal effectuation. **Digital Business and Innovation**, 2017.
- KIM, G. The analysis of self-employment levels over the life-cycle. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, 47, p. 397-410, 2007.
- KIRZNER, I. Competition and entrepreneurship. **University of Chicago Press**, 1978.
- KIRZNER, I. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, 1997.
- KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S.; FRANZATO, C. Práticas Estratégicas de Negociação em Redes de Cooperação. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 1, p. 48-69, 2018.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Por que as empresas saem de redes? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 321-350, 2018.
- KNIGHT, F. Risk, Uncertainty and profit. **Reprints of Economy Classic**, 1921.
- KUPPER, D.; BURKHART, T. Effectuation in the context of R;D projects: Characteristics and impact on project performance. **Academy of Management Proceedings**, p.1-6, 2009.
- KOBEISSI, N. Gender factors and female entrepreneurship: International evidence and policy implications. **Journal of International Entrepreneurship**, 8, p. 1-35, 2010.
- KOTHA, S.; NAIR, A. Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry. **Strategic Management Journal**, p. 221-235, 2001.
- KREMER, A. M.; CAVALHEIRO, R. T. Confiança e redes: Evidências teóricas sob o prisma do capital social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 3, p. 92-109, 2018.
- LEE, D. The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. **Journal of Management Studies** 38(4):583-602, 2001.
- LEMOS, A. Q.; ANDREASSI, T. Effectuation and causation: Propositions about decision making process in business network environments. **Revista de Negócios**, v. 21, n. 1, p. 29-43, 2016.

- LEUCZ, T.; ANDREASSI, T. O processo decisório e o uso das lógicas effectuation e causation, frente à transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 3, p. 400-421, 2015.
- LEUNG, A; ZHANG, J.; WONG, P.K.; FOO, M.D.; The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple bfitQ considerations. **Journal of Business Venturing**, 2006.
- LOW, M.; MACMILLAN, I. Entrepreneurship: Past research and future challenges. **Journal of Management**, v. 14, p. 139-161, 1988.
- LUMPKIN, G. T; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21, 135-172, 1996.
- MACHADO, H.; JESUS, M. F. Efeitos da participação de mulheres em redes sociais: um estudo em um conselho de mulheres executivas. **Revista de Economia e Gestão**, 2010.
- MACHADO, H. P. V.; FAIA, V. S.; SILVA, J. D. Alerta empreendedor: Estudo da influência de características do indivíduo e do empreendimento. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 5, p. 87-110, 2016.
- MACHADO, H. P. V.; GUEDES, A.; GAZOLA, S. Determinantes e dificuldades de crescimento para mulheres empreendedoras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 85-99, 2017.
- MACHADO, H. V.; CRUBELLATE, J. M.; SOUZA, M. J. B. A constituição de associações de mulheres de negócios na perspectiva da teoria ator rede. **Revista Economia ; Gestão**, v. 18, n. 49, p. 141-157, 2018.
- MARCH, J. G. The technology of foolishness. In J. G. Marchand; J. P. Olsen, eds., *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitets for Laget, 1982.
- MARTINS, C. B.; CRNKOVIC, L. H.; PIZZINATTO, N. K.; MACCARI, E. A. Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, art. 9, p. 288-302, 2010.
- MARTINS, P. H.; FONTES, B. Redes sociais e saúde: novas possibilidades teóricas. **Recife: Editora Universitária da UFPE**, p. 159, 2004.
- MCGRATH, R. G. Financial planning and control systems. **Public Administration and Development**, 1997.
- MCGRATH, R. G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **The Academy of Management Review**, 1999.
- MCGRATH, R.G.; MCMILLAN, I. The entrepreneurial mindset. **Harvard Business Press**,

2000.

MENDES, D. P.; QUEIROZ, R. K. F.; ANDRADE, R. D.; TAHIM, E. F. Alianças estratégicas e redes de associativismo em pequenos mercados varejistas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, 2018.

MERCKLÉ, P. Sociologie des réseaux sociaux. Paris: La Découverte, 2004.

MIDDLETON, K; JOHANSSON, M. Mindful deviation through combining causation and effectuation: a design theory-based study of technology entrepreneurship. **Creativity and Innovation Management**, 2015.

MINNITI, M.; NAUDÉ, W. What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? **The European Journal of Development Research**, 2010.

MINTZBERG, H. Generic strategies: Toward a comprehensive framework advances in strategic management.

MIR, I. A. Dimensão e efeitos da motivação da informação sobre a aceitação dos usuários da publicidade nas redes sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 2, p. 174-187, 2018.

MIZRUCHI, M.S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias. **University of Michigan**, 2006.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. Women entrepreneurs moving beyond the glass ceiling. London: Sage, 1997.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, 2002.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; TONELLI, M. J. Critical incidents among women entrepreneurs: Personal and professional issues. **Revista de Administração**, p. 212–224, 2016.

NEERGARDEN, H.; SHAW, E.; CARTER, S. The impact of gender, social capital and networks on business ownership: a research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour ; Research**, 2005.

NEMKOVA, E. Spontaneity and international marketing performance. **International Marketing Review**, v. 33, Issue: 5, pp.671-690, 2016.

NICHOLLS, A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2010.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of organizations? **Boston: Harvard Business School Press**, p. 262-287, 1992.

- NHORIA, N.; ECCLES, R. G. Networks and organizations: structure, form and action. **Boston: Harvard Business School Press**, 1992.
- NOWINSKI, W.; RIALP, A. The impact of social networks on perceptions of international opportunities. **Journal of Small Business Management**, v. 54, p. 445-461, 2016.
- OLIVEIRA, I. S. V.; GOHR, C. F. Interação de recursos em redes: Um estudo em um arranjo produtivo local de calçados. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 513-547, 2018.
- 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.
- PERRY, J. T.; CHANDLER, G.; MARKOVA, G. Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2012.
- PERUCCI, R.; POTTER, H. R. Networks of power: Organization actors at the nationa, New York, 1989.
- PFEIFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. **Harper ; Row, New York**, 1978.
- PORTUGAL, S. Contributos para uma discussão do conceito de redes na teoria sociológica. Universidade de Coimbra, 2007.
- PORTER, M. Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. Ed. Campus, 1980.
- PRAHALAD, C.K.; A Riqueza na base da pirâmide. **Bookman**, 2005.
- RAMOGLU, S.; TSANG, E. A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. **Academy of Management Review**, 2017.
- READ, S.; SONG, M.; SMIT, W. A meta-analytic review of effectuation and venture performance. **Journal of Business Venture**, 2009.
- READ, S.; DOLMANS, S. A. M. Effectuation: 10 year waypoint. **International Review of Entrepreneurship**, 2012.
- READ, S.; SARASVATHY, S.; DEW, R.; WILTBANK, R.; OLSSON, A.V. Effectuation entrepreneurship. **Abington and New York**, 2011.
- RICHARDSON, V. J.; PETERS, G. F.; HAISLIP, J. Z. The effect of auditor IT expertise on internal controls. **International Journal of Accounting Information Systems**. n. 20, p. 1-15, 2016.
- ROMANI-DIAS, M.; IIZUKA, E. S.; WALCHHUTTER, S.; BARBOSA, A. D. S. Agenda de

- pesquisa em empreendedorismo social e negócios sociais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 8, n. 3, p. 1-15, 2017.
- SACOMANO NETO, M.; LOCACHEVIC, G. Redes sociais e recursos em empresas de base tecnológica: Um estudo exploratório. **Perspectivas em Gestão ; Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 126-144, 2018.
- SALANCIK, G. Wanted: A good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 345-349, 1995.
- 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.
- SARASVATHY, S. D. How do firms come to be? Towards a theory of the entrepreneurial process. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1998.
- 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, 2001a.
- SARASVATHY, S. D. What makes entrepreneurs entrepreneurial? **Darden Business Publishing**, Virgínia, USA, 2001b.
- 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, 2001c.
- SARASVATHY, S. D. Effectuation in the management of Knightian uncertainty: Evidence from the real networks case. **Research on Management and Entrepreneurship**, 2001d.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; READ, S.; WILTBANK, R. Accounting for the future: psychological aspects of effectual entrepreneurship. **Research on Management and Entrepreneurship**, 2003.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. Effectual networks: A pre-commitment approach to bridging the gap between opportunism and trust. **Academy Management Conference**, 2003.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. Effectuation and over-trust: Debating Goel and Karri. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2008.
- SARASVATHY, S. D. Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. Massachusetts, USA: **Edward Elgar Publishing, Inc.**, 2008.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; READ, S.; WILTBANK, R. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, 2009.

- SARASVATHY, S. D.; WILTBANK, R. What effectuation is not: Further development of an alternative to rational choice. **Academy of Management Conference**, 2010.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 15, n. 5, p. 533–565, nov. 2005.
- SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n.1, p. 113–135, 17 jan. 2011.
- 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**, v. 11, n. 1, p. 63-76, 2016.
- SCARPIN, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N.; MONDINI, V. E. D.; GOMES, G. Produção científica de inovação no Brasil: Uma análise sob a ótica das redes sociais. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 19-39, 2018.
- SCHLÜTER, J.; SCHMITZ, D.; BRETTEL, M.; JARKE, M.; KLAMMA, R. CEUR Proceedings of the 5th International Workshop, 2011.
- SCHUMPETER, J. The theory of economic development. **Transition Publishers**, 1934.
- SCOTT, L. *et al.* Enterprise and inequality: A study of Avon in South Africa. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 3, p. 543–568, 2012.
- SEMRAU, T.; WERNER, A. how exactly do network relationships pay off? The effects of network size and relationship quality on access to Start-up resources. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2013.
- SEN, A. Desenvolvimento com liberdade. **Companhia do Bolso**, 2005.
- SHANE, S. Who is publishing the entrepreneurship research? **Journal of Management**, v. 23, p. 83-95, 1997.
- 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, jan. 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.
- SILVA, M.; MOURA, L.; JUNQUEIRA, L. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e rede social no campo social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 121-130. 2015.

- SILVA, C. Mapeamento de negócios de impacto social e organizações congêneres no Brasil. **Centro Universitário FEI**, 2016.
- SIMMEL, G. 1908. Vom Wesen der Kultur. *Österreichische Rundschau*. 15 Jg., v. 1. Ed. por Alfred Frhr. von Berger et al., pp. 36–42, 1908.
- SMITH-DOERR, L; POWELL, W. Networks and economy life, **Princeton University Press**, 1994.
- STROMBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: Estudo de multicasos no setor da construção civil da cidade de Curitiba. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Florianópolis, SC, 23 a 25 maio 2010.
- STUART, T.; SORENSON, O. Strategic networks and entrepreneurial ventures. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2007.
- TASIC, I. A. B.; ANDREASSI, T. Strategy and entrepreneurship: Decision making and creation under uncertainty. **Journal of Operations and Supply Chain Management** 1(1), 12-23, 2010
- TAVARES, V. B.; PENEDO, A. S. T. Níveis de governança corporativa da B3: Interesse e desempenho das empresas: Uma análise por meio de redes neurais artificiais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 40-62, 2018.
- TEECE, D. Economies of scope and the scope of the enterprise. **Journal of Economic Behavior & Organization**, vol. 1, issue 3, 223-247, 1980.
- TEIXEIRA, R. M.; BOMFIM, L. C. S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 1, p. 44-64, 2016.
- TEIXEIRA, R. M.; ANDREASSI, T.; BOMFIM, L. C. S. Uso das redes sociais empreendedoras por mulheres no processo de criação de agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 102-132, 2018.
- TODEVA, E. Business networks. Strategy and structure. **London: Routledge**, 2006.
- TVERSKY, A.; KAHNEMANN, D. Rational choice and the framing of decisions. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, Part 2: The behavioral foundations of economic theory, 1986.
- ULRICH, D.; LAKE, D. Organizational capability: Competing from the inside out. **John Wiley and sons**, 1990.

- VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. D. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.
- VALE, G. M. V. Fatores condicionantes do empreendedorismo: Redes sociais ou classes sociais? **Organizações ; Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 583-602, 2015.
- VAZ, V. H. S.; TEIXEIRA, R. M.; OLAVE, M. E. L. Empreendedorismo social feminino e motivações para criar organizações sociais: Estudo de casos múltiplos em Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 37-61, 2015.
- VENKATARAMAN, E. S. A distribution-free procedure for comparing receiver operating characteristic curves from a paired experimente. **Oxford Academy**, 1996.
- VENKATARAMAN, S. *et al.* Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 21–33, 1 jan. 2012.
- VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D. Of narratives and artifacts. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 163–166, 2013.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, art. 7, p. 1043-1069, 2008.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.; PERUCIA, A. Small-firm networks: Hybrid arrangement or organizational form? **Organizações ; Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 275-292, 2014.
- VOSSEMBERG, S. Women entrepreneurship promotion in developing countries: What explains the gender gap in entrepreneurship and how to close it? **Maastrich School of management**, 2013.
- WATTS, D. J. Six degrees. The science of a connected age. New York: W. W. Norton ; Company, 2003.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. Social network analyses: Methods and applications. Cambridge University Press, 1994.
- WEBER, M. Economia e sociedade. **UnB**, 1922.
- WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. A influência de fatores contextuais na governança de redes interorganizacionais (RIOS). **Revista Gestão ; Planejamento**, v. 14, n. 1, p. 116-136, 2013.

- WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; ALIEVI, R. M.; MAEHLER, A. E. The Dynamics of Cooperation: Proposal of a Life Cycle Model of Small-Firm Networks . **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 118-130, 2016.
- WEICK, K.; The Social Psychology of Organizing – second edition. **McGraw-Hill**, 1979.
- WELLMAN, B. Social structures. A network approach. **Cambridge University Press**, 1991.
- YIN, R. Estudos de caso. **Bookman**, 2001.
- YOKOYAMA, M. H. How social network sites (SNS) have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? **Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 2-9, 2016.
- WILLIAMSON, O.; Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, Vol. 22, No. 2, 1979.
- WILTBANK, R; DEW, N; READ, S; SARASVATHY, S. What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy. **Strategic Management Journal**, Vol. 27, No. 10, 2006.
- ZARYA, V. The fastest-growing group of entrepreneurs in the U.S.? Minority women. **Fortune Magazine**, 2016.
- ZONTANOS, G.; ANDERSON, A. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 7, n. 3, p.228-236, 2004.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS EM
PROFUNDIDADE**

Primeira Categoria - Questões Introdutórias para identificação do perfil do empreendedor		
1	Qual sua idade:	
2	Naturalidade:	
3	Formação:	
4	Estado Civil:	
5	Possui filhos? Quantos?	
6	Possuí algum empreendedor na família?	
7	Esse é o seu primeiro empreendimento?	
Segunda Categoria - Características do Negócio e Mapeamento inicial		
8	Quanto tempo possui o negócio?	
9	Quantos funcionários possui o negócio?	
10	Quais são os serviços prestados?	
11	Quantidade de funcionários?	
12	Qual o número de fornecedores?	
13	Qual o número de clientes?	
14	Como surgiu a ideia de criação do negócio?	
Terceira Categoria - Mapeamento da utilização da Lógica Effectual		
15	Como foi encontrado o modelo de negócios adequado? Você experimentou/tentou muitos até encontrar um modelo de negócio que desse certo?	MACHADO, 2018; SARASVATHY, 2001
16	Os produtos / serviços que sua o seu negócio oferece hoje são essencialmente os mesmos do momento inicial?	MACHADO, 2018; SARASVATHY, 2001
17	Os compromissos com fornecedores, financiadores, funcionários, família faziam você ter medo de perder os recursos que você já havia disponibilizado?	MACHADO, 2018; SARASVATHY, 2001
18	Havia o cuidado de não arriscar mais dinheiro no seu negócio do que estava disposto a perder?	MACHADO, 2018; SARASVATHY, 2001
19	Como os recursos possuídos pela sua empresa na época da idealização do seu negócio limitavam as suas ações/decisões? Como era esse processo?	MACHADO, 2018; SARASVATHY, 2001
20	Para fazer sua empresa crescer e se desenvolver, você era flexível ou rígido no cumprimento das metas? Você impunha metas predeterminadas?	MACHADO, 2018; SARASVATHY, 2001
Quarta Categoria - Mapeamento e entendimento das relações em redes (laços fortes e fracos)		
21	Quais eram as pessoas que lhe deram maior suporte quando você começou a desenvolver o seu negócio? Eles eram do seu círculo próximo? citar os nomes.	GRANOVETTER, 1973, 1993; TEIXEIRA, ANDREASSI ; BOMFIM, 2017

22	Os laços que você desenvolveu no momento de criação da sua empresa foram oriundos de natureza profissional ou familiar?	VALE ; CORREA, 2015; GRANOVETTER, 1973, 1983, 2003;2008; UZZI, 1997
23	Você possuía algum laço ou vínculo com o setor que você está empreendendo?	VALE, 2015
24	Esses laços ou vínculos com o setor trouxeram algum benefício ou vantagem para sua empresa?	VALE ; SILVA, 2013
25	Você faz parte de alguma rede de relacionamentos?	TEIXEIRA, ANDREASSI ; BOMFIM, 2017
26	Comente sobre os objetivos e propósitos das redes que você faz parte? Como elas surgiram?	KLEIN ; PEREIRA, 2018
27	Quais os critérios utilizados para entrada nessas redes? Existia alguma afinidade ou compartilhavam dos mesmos valores?	SILVA ET AL, 2017
28	Como essas relações contribuíram para o crescimento da sua empresa? Você acredita esse relacionamento foi fundamental para que seu negócio chegasse ao estágio que ele está hoje? Como esse relacionamento influenciou no desempenho da sua empresa?	LEMOS ; ANDREASSI, 2017
29	Esse relacionamento dura até hoje? O que mantém este relacionamento ativo?	LEMOS ; ANDREASSI, 2017

APÊNDICE B – E-MAIL ENVIADO/ CONVITE A PESQUISA (SURVEY)

Pesquisa com Empreendedores Sociais



João Henrique dos Anjos Oliveira <joao.henrique.anjos.oliveira@gmail.com>

seg, 21 de mai 08:35



para tekoha ▾

Olá Bom Dia,

Sou aluno de mestrado do Centro Universitário FEI e estou realizando uma pesquisa de mestrado. A dissertação tem como tema o estudo dos empreendedores sociais e entender o processo de criação e desenvolvimento desse negócios.

Trabalham nesta pesquisa eu João Oliveira e o docente Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka, pesquisador em Administração da FEI na área de Empreendedorismo Social e Negócios Sociais. O currículo lattes do docente é acessível pelo link: <http://lattes.cnpq.br/1786518174947606>

O link da pesquisa se encontra abaixo e quaisquer dúvidas e questionamentos sobre a pesquisa por favor entre em contato.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSetocP6AvzNs581dXlzFiv5HyroCq7fQiyodNEboic-YRqfA/viewform>

Att

João Oliveira

Mestrando no programa de pós graduação da FEI

(11) 99254-9686

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE EFFECTUATION/CAUSATION

Questionário - Escala de Effectuation

Trata-se de uma dissertação de mestrado apoiada pelo Centro Universitário FEI que tem por objetivo localizar negócios sociais que foram criados e desenvolvidos seguindo princípios da Lógica Effectual. Trabalham nesta pesquisa o docente João Oliveira, mestrando no programa de Pós-Graduação da FEI, e o docente Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka, pesquisador em Administração da FEI na área de Empreendedorismo Social e Negócios Sociais. O currículo lattes do docente é acessível pelo link: <http://lattes.cnpq.br/1796518174947606>

Questões adaptadas de FAIA, V. S.; ROSA, M. A. G.; MACHADO, H. P. V. Alerta empreendedor e as abordagens Causation e Effectuation sobre empreendedorismo. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 2, p. 196-216, 2014. O artigo original é acessível pelo link abaixo: <http://www.aead.org.br/documentos/rev/25602/alerta-empresendedor-e-as-abordagens-causation-e-effectuation-sobre-empreendedorismo>

*Obrigado

1. Qual seu nome?

2. Qual sua idade?

3. Qual seu gênero?

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

Outro: _____

4. Qual a sua escolaridade?

5. Qual tempo de atuação do seu negócio?

6. No processo de criação de um negócio considero importante tentar uma série de métodos diferentes até encontrar um modelo de negócio que funciona. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

7. Antes de desenvolver um negócio considero importante experimentar produtos diferentes e modelos de negócio diferentes.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

8. No processo de criação de um produto/serviço considero importante adaptar o produto ou serviço as oportunidades. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
pouco importante					muito importante

9. Considero importante ser cuidadoso para não comprometer recursos além do que se dispõe a perder? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
pouco importante					muito importante

10. Considero importante o empreendedor ser flexível ao perceber oportunidades emergentes (novas) além do que estava planejado. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
pouco importante					muito importante

11. Considero importante adaptar o produto ou serviço aos recursos que se tenha disponível? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
pouco importante					muito importante

12. Considero importante evitar ações que restrinjam a flexibilidade e a adaptabilidade do negócio? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
pouco importante					muito importante

13. Considero importante se utilizar de acordos com clientes, fornecedores e outras organizações como uma forma reduzir as incertezas. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
pouco importante					muito importante

14. Considero as pessoas/instituições que estavam comigo na fase inicial de desenvolvimento do negócio importantes para a consolidação dele? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
pouco importantes					muito importantes

15. Considero determinante para o sucesso do meu negócio a rede de contatos que eu possuía e a que eu constituí no processo de criação do negócio? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					
pouco importante					muito importante

**APÊNDICE D – LISTA DE NEGÓCIOS SOCIAIS E CONGENÊNERES
EXISTENTES NO BRASIL**

COOPERATIVAS

Nome da Empresa	Ramo de Atuação	Atividade	Posicionamento em relação à distribuição do lucro
100 Dimensão	Sustentabilidade	Coleta Seletiva	Cooperativa
Comaru	Sustentabilidade	Coleta Seletiva	Cooperativa
COOFEC'S	Sustentabilidade	Empreendimentos solidários	Cooperativa
Cooabras	Habitação	Cooperativa Habitacional	Cooperativa
COOPA-ROCA	Sustentabilidade	Gerencia de trabalhos artesanais	Cooperativa
JUSTA TRAMA	Sustentabilidade	Confecção de tecidos orgânicos	Cooperativa

NEGÓCIOS INCLUSIVOS

Nome da Empresa	Ramo de Atuação	Atividade	Posicionamento em relação à distribuição do lucro
2;Meio	Empregabilidade	Corretora de seguros	Com restrição
ARTE DESPERTAR	Saúde	Comunicação artística	Com restrição
EGALITÊ	Tecnologia Assistiva	Recrutamento de profissionais com deficiência	Sem restrição
F123	Tecnologia Assistiva	Software educacional para deficientes visuais	Sem restrição
Fellicia Design e Decoração	Sustentabilidade	Uso sustentável de matérias primas	Sem restrição
FRUTA SA	Sustentabilidade	Produção orgânica de frutas	Sem restrição
GCA - Grupo Carteiro Amigo	Empregabilidade	Solução em entrega de correspondências	Sem restrição
HAND TALK	Tecnologia Assistiva	Software de tradução para Língua de Sinais	Sem restrição
INCLUIR TECNOLOGIA	Tecnologia Assistiva	Equipamentos para pessoas especiais	Sem restrição
Livox	Tecnologia Assistiva	Serviços e treinamentos para pessoas especiais	Sem restrição
Mobile Metrix	Tecnologia Assistiva	Conecta comunidades com produtos e serviços	Sem restrição
OURO VERDE AMAZONIA	Empregabilidade	Agroindústria e extrativismo	Sem restrição
Positive Drop	Saúde	Aplicativo de doadores de sangue	Sem restrição
QUE FALA!	Tecnologia Assistiva	Desenvolve programas de computador	Sem restrição
Rede Asta	Empregabilidade	Criação de canais de venda para artesãos	Sem restrição
Tekoha	Empregabilidade	Criação de canais de venda para artesãos	Sem restrição

The Products	Tecnologia Assistiva	Produtos de design de base tecnológica	Com restrição
---------------------	----------------------	--	---------------

NEGÓCIOS DA BASE DA PIRÂMIDE

Nome da Empresa	Ramo de Atuação	Atividade	Posicionamento em relação à distribuição do lucro
60 SAÚDE	Saúde	Clínica médica ao idoso	Sem restrição
4You2	Educação	Escola de inglês	Sem restrição
Aventura de Construir	Consultoria	Assessoria e capacitação para microempreendedores	Sem restrição
Case e Café	Empregabilidade	Site de recrutamento de profissionais domésticos	Sem restrição
Clínica Cidadã	Saúde	Clínicas médicas populares	Sem restrição
COS ODONTO	Saúde	Clínica odontológica	Sem restrição
Fez ta pronto	Habitação	Fornecer imóveis financeiramente acessíveis	Sem restrição
Gag	Serviços Financeiros	Investidora de projetos de base da pirâmide	Sem restrição
Kapa+ EcoProdutos	Empregabilidade	Fibras naturais e tecidos ecológicos	Sem restrição
Moradigna	Habitação	Reformas Habitacionais	Sem restrição
Plano CDE	Consultoria	Consultoria administrativa em Classes CDE.	Sem restrição
Policlínica Granato	Saúde	Clínica médica acessível	Sem restrição
Vai voando	Plataforma virtual	Passagens aéreas de compra pré-paga	Sem restrição

EMPRESAS DO MODELO SISTEMA B

Nome da Empresa	Ramo de Atuação	Atividade	Posicionamento em relação à distribuição do lucro
Aoka	Sustentabilidade	Criação de experiências interculturais	Sem restrição
Avante	Serviços Financeiros	Soluções financeiras para o microempreendedor	Sem restrição
Beraca	Sustentabilidade	Desenvolvimento de tecnologias sustentáveis	Sem restrição

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Nome da Empresa	Ramo de Atuação	Atividade	Posicionamento em relação á distribuição do lucro
EcoSocial	Consultoria	Consultoria, Coaching e Treinamento	Com restrição
100 (Por Cento) Amazonia	Sustentabilidade	Produtos de base florestal renovável	Com restrição
100 Pepinos	Sustentabilidade	Plataforma para reformas e obras	Com restrição
3ID FISIOTERAPIA	Saúde	Fisioterapia especializada para o idoso	Com restrição
A Gente Transforma	Educação	Projeto de criação coletiva	Com restrição
Aegea Saneamento	Sustentabilidade	Tratamento de água	Com restrição
Agcsol	Educação	Agência de comunicação	Com restrição
Aliança Empreendedora	Consultoria	Apoia microempreendedores e grupos comunitários	Sem restrição
Amata	Sustentabilidade	Produção de madeira certificada	Sem restrição
Anfib	Sustentabilidade	Mobilidade através do uso de bicicletas	Sem restrição
Artesol	Sustentabilidade	Programa social solidário	Sem restrição
ASSOBIO	Sustentabilidade	Soluções de reflorestamento	Sem restrição
BACKPACKER	Educação	Plataforma de aprendizagem em idiomas	Sem restrição
Balcão de Empregos	Empregabilidade	Site de recrutamento e seleção de profissionais	Sem restrição
BANCO PÉROLA	Serviços Financeiros	Banco que fornece crédito para classes C, D, E	Sem restrição
Beeconomics	Sustentabilidade	Produção de cosméticos naturais	Sem restrição
Bille	Plataforma virtual		Sem restrição
Bio Fair Trade	Sustentabilidade	Desenvolvimento sustentável ao pequeno produtor	Sem restrição
Biofilica	Sustentabilidade	Comercialização de serviços ambientais	Sem restrição
Bioon	Sustentabilidade	Comércio de produtos orgânicos.	Sem restrição
BIVA	Serviços Financeiros	Plataforma de empréstimos entre pessoas	Sem restrição
Bliive	Plataforma virtual	Compartilhamento de experiências de Usuários	Sem restrição
Bondetrampo	Empregabilidade	Site de recrutamento e seleção de profissionais	Sem restrição
Briix	Serviços Financeiros	Plataforma de investimentos	Sem restrição
CARBONO ZERO	Sustentabilidade	Serviços de entregas express	Sem restrição
Carlotas	Educação	Soluções através da arte	Sem restrição
Casa Cuca	Educação	Materiais de apoio ao letramento	Sem restrição

Casa de Viver	Empregabilidade	Espaço de Co-working	Sem restrição
Catarse	Serviços Financeiros	Plataforma de financiamento coletivo	Sem restrição
CLÍNICA SIM Sua Clínica Popular	Saúde	Serviço de saúde acessível	Sem restrição
Colab	Plataforma virtual	Aplicativo fiscaliza as áreas de risco das cidades	Sem restrição
Conecturma	Educação	Plataforma adaptativa de ensino	Sem restrição
Confia ME	Educação	Desenvolvimento de projetos e palestras	Sem restrição
CONTROL Y	Serviços Financeiros	Assessoria financeira pessoal	Sem restrição
Cota Comigo	Plataforma virtual	Orçamentos de material de construção	Sem restrição
Cristalino Lodge	Sustentabilidade	Atividades de ecoturismo	Sem restrição
Curuja Educação	Educação	Plataforma de avaliação educacional	Sem restrição
Damha Urbanizadora	Sustentabilidade	Construtora urbanística	Sem restrição
DATAEDUC	Educação	Soluções integradas para educação	Sem restrição
Descarte Correto	Sustentabilidade	Gestão de resíduos tecnológicos e coletas	Sem restrição
Diáspora.Black	Hospedagem	Plataforma de hospedagem	Sem restrição
DoLadoDeCá	Educação	Conecta profissionais	Sem restrição

DOSSIER DIGITAL	Educação	Serviços Técnicos em Informática	Sem restrição
Dr. Consulta	Saúde	Clínicas médicas populares	Sem restrição
É nois	Educação	Agência de Jornalismo	Sem restrição
Ecco Sustentavel	Sustentabilidade	Soluções ecologicamente corretas	Sem restrição
Eco Service	Sustentabilidade	Energia Solar	Sem restrição
ECOSINTONIA	Sustentabilidade	Soluções de sustentabilidade	Sem restrição
ECTAS	Sustentabilidade	Tratamento de efluentes domésticos	Sem restrição
EduCareer	Educação	Soluções para IES	Sem restrição
EDUKAR	Serviços financeiros	Financiamento em formação profissional	Sem restrição
EDUSIM	Educação	Plataforma de aprendizagem colaborativa	Sem restrição
Eruga	Inclusão digital	Aplicativo de temas educacionais	Sem restrição
EVOBOOK	Educação	Aulas digitais interativas	Sem restrição
EWALLY	Serviços Financeiros	Aplicativo de pagamentos pelo celular	Sem restrição
FÁBRICA DE APLICATIVOS	Educação	Criação de aplicativos	Sem restrição
FACILITA SAÚDE	Saúde	Serviço de saúde acessível	Sem restrição

Favela Jobs	Plataforma virtual	Plataforma divulgação de empregos e cursos	Sem restrição
Gastromotiva Associação Incubadora Social Gastromotiva	Empregabilidade	Cursos de capacitação, eventos em comunidades	Sem restrição
GEEKIE	Educação	Plataforma de estudo pré-vestibular	Sem restrição
Gera	Serviços Financeiros	Investidora focada em educação	Sem restrição
GERASOL DO BRASIL	Sustentabilidade	Desenvolvimento sustentável de energia	Sem restrição
Gliconline	Saúde	Acompanhamento de tratamentos	Sem restrição
GOMA	Educação	Espaço de Coworking	Sem restrição
Gooc	Sustentabilidade	Reutilização de pneus	Sem restrição
Greentee	Sustentabilidade	Confecção de tecidos orgânicos	Sem restrição
Guten	Inclusão digital	Aplicativo de leitura divertida e interativa	Sem restrição
Hostel Favela Santa Marta	Habitação	Hostel por um preço acessível à população.	Sem restrição
IES2 - Inovação, Educação e Impact hub	Habitação	Desenvolvimento de produtos educacionais	Sem restrição
InsulinApp	Saúde	Aplicativo para medição de glicemia	Sem restrição
INK	Consultoria	Gestão de Projetos Sociais e Ambientais	Sem restrição
Insolar	Sustentabilidade	Energia Solar	Sem restrição
Já Entendi	Educação	Portal informativo pré-vestibular	Sem restrição
JOY STREET	Educação	Plataforma de aprendizagem online	Sem restrição
Jucaí	Sustentabilidade	Alimentos Sustentáveis	Sem restrição
KIDOPI	Saúde	Desenvolvimento de sistemas hospitalar	Sem restrição
KIDU	Educação	Plataforma de aprendizagem online	Sem restrição
KIDUCA	Educação	Jogos educacionais	Sem restrição
KONKERO	Serviços Financeiros	Portal online informativo em finanças	Sem restrição
Levante Desing	Educação	Soluções colaborativas para empreendedores	Sem restrição
LugarParaFicar	Plataforma virtual	Site de reservas de aluguéis	Sem restrição
LUKA MACHINE	Plataforma virtual	Suporte técnico, manutenção em TI	Sem restrição
Mae Terra	Sustentabilidade	Alimentos Naturais	Sem restrição

Magnamed	Saúde	Soluções de ventilação pulmonar	Sem restrição
Markato	Empregabilidade	Venda de alimentos para festas e lanchonetes	Sem restrição
Masisa	Sustentabilidade	Designer em madeiras	Sem restrição
Maternativa	Plataforma virtual	Portal de empreendedorismo materno	Sem restrição
Menina de Laço	Empregabilidade	Vende acessórios infantis no varejo	Sem restrição
MEPLIS	Saúde	Soluções de saúde no Brasil e exterior	Sem restrição
MERITT	Educação	Portal informativo educacional	Sem restrição
Meu Doutor	Saúde	Clínicas médicas populares	Sem restrição
MGOV	Consultoria	Consultoria em gestão de política públicas	Sem restrição
Monster Joy	Educação	Aplicativo de comunicação	Sem restrição
Morada da Floresta	Sustentabilidade	Soluções socioambientais, cursos, produtos e serviços	Sem restrição
Mov	Serviços financeiros	Investidora em negócios inovadores de impacto	Sem restrição
Mulheres querem	Empregabilidade	Organização e produção de eventos	Sem restrição
MULTI ORTO	Saúde	Clínica odontológica	Sem restrição
Museus Acessíveis	Consultoria	Consultoria em Acessibilidade Cultural	Sem restrição
Namaste Organicos	Sustentabilidade	Alimentos Naturais	Sem restrição
NBS Rio+Rio	Empregabilidade	Agencia de projetos/iniciativas em comunidades	Sem restrição
NEOFUTURO	Educação	Atendimento ao ensino público	Sem restrição
NEURO GAMES	Educação	Jogos educacionais	Sem restrição
Next View	Consultoria	Serviço de outsourcing de profissionais de TI	Sem restrição
Ninui	Inclusão digital	Portal de e-commerce	Sem restrição
Nossa Cidade	Sustentabilidade	Desenvolvimento socioeconômico sustentável.	Sem restrição
OLHA A CONTA	Serviços Financeiros	Sistema móvel de movimentação financeira	Sem restrição
Papel Semente	Sustentabilidade	Produção de papel artesanal	Sem restrição
Pe de Feijão	Sustentabilidade	Projeto social educacional	Sem restrição
Plantepiramim	Sustentabilidade	Alimentos orgânicos	Sem restrição
Pratic	Saúde	Lentes de contato acessíveis	Sem restrição
Primeiro Livro	Plataforma virtual	Produção de Livro	Sem restrição
Profes	Educação	Portal de aulas particulares	Sem restrição
PROGRAMA VIVENDA	Habitação	Reformas Habitacionais	Sem restrição

Prontus	Saúde	Tecnologia aplicada à saúde	Sem restrição
QMÁGICO	Educação	Personalização de ensino e aprendizagem	Sem restrição
QUERO ESSA	Empregabilidade		Sem restrição
Quitei	Plataforma virtual	Site para pagamento de dívidas com descontos	Sem restrição
Raízes Desenvolvimento Sustentável	Sustentabilidade	Experiências de enriquecimento cultural	Sem restrição
Recicla ECO Social	Sustentabilidade	Produção de produtos plástico	Sem restrição
Reciclatech	Sustentabilidade	Proteção ambiental	Sem restrição
Recicleiros	Sustentabilidade	Soluções para resíduos sólidos	Sem restrição
Rede Annapurna	Sustentabilidade	Produção caseira de alimentos	Sem restrição
Retalhar	Sustentabilidade	Soluções socioambientais de resíduos têxteis	Sem restrição
Saladorama	Saúde	Acesso à alimentação saudável	Sem restrição
Sambazon	Sustentabilidade	Produção de produtos orgânicos	Sem restrição
SAÚTIL	Saúde	Buscador de informações pública de saúde	Sem restrição

Sementes Brilhantes	Tecnologia Assistiva	Atividades de estimulação da função cognitiva	Sem restrição
SEMENTES DE PAZ	Sustentabilidade	Produção de produtos ecológicos e alimentos	Sem restrição
Sicoob Saromcredi	Serviços Financeiros	Sistema financeiro cooperativo	Sem restrição
SINAPSE VIRTUAL	Inclusão digital	Aplicativo de Games	Sem restrição
Socioambiental Consultores Associados	Sustentabilidade	Serviços de saneamento e controle de poluição	Sem restrição
SOLIDARIUM	Sustentabilidade	Produção de manufatura	Sem restrição
TA NA HORA Saúde Digital	Saúde	Gestão de comunicação interativas	Sem restrição
Tamboro	Educação	Inovação em metodologias de ensino	Sem restrição
Tc Urbes	Consultoria	Consultoria em Planos e projetos em mobilidade	Sem restrição
Terpenoil	Sustentabilidade	Produção de ativos naturais	Sem restrição
Terra Nova	Sustentabilidade	Regularização Fundiária Sustentável	Sem restrição
Terracycle	Sustentabilidade	Destinação correta de resíduos	Sem restrição

TICEDUCA	Educação	Inovação em metodologias de ensino	Sem restrição
Timokids	Tecnologia Assistiva	Aplicativo com conteúdo infantil	Sem restrição
To Life	Saúde	Soluções tecnológicas a saúde	Sem restrição
TOGARANTIDO	Serviços Financeiros	Plataforma online de venda de seguros	Sem restrição
Treebos	Sustentabilidade	Agricultura sustentável	Sem restrição
TREINA LINK	Educação	Capacitação profissional online	Sem restrição
Tribanco	Serviços Financeiros	Banco que fornece crédito para empresas e pessoas	Sem restrição
Turismo Consciente	Sustentabilidade	Operadora de turismo	Sem restrição
Urban 3D	Sustentabilidade	Desenvolve matéria-prima e sistemas de construção	Sem restrição
Velimobi	Sustentabilidade	Projetos sustentáveis urbanos	Sem restrição
Vestiu Bem	Plataforma virtual	E-commerce de moda	Sem restrição
Vitesoft	Plataforma virtual	Criação de sistemas de espaços publicitários	Sem restrição
VOX CAPITAL	Serviços Financeiros	Investidora em negócios inovadores de impacto	Sem restrição
Vuelo	Sustentabilidade	Criações reinventadas/sustentáveis de roupas	Sem restrição
Web Scientia	Plataforma virtual	Plataforma de estudos	Sem restrição
WIKIMAPA	Plataforma virtual	Mapa virtual colaborativo	Sem restrição
WORKS	Educação	Curso online para microempreendedores	Sem restrição
Wpensar	Tecnologia Assistiva	Sistema online de fluxo de documentos	Sem restrição
WTT	Plataforma virtual	Soluções tecnológicas sociais e ambientais.	Sem restrição
XMILE LEARNING	Educação	Jogos educacionais	Sem restrição
Y Generation	Educação	E-learning	Sem restrição
Zap Saude	Saúde	Clínicas médicas populares	Sem restrição
Zuggi	Tecnologia Assistiva	Software que filtra conteúdos inadequados	Sem restrição
MedCloud	Saúde	Gerenciamento de dados de saúde	Sem restrição

Fonte: Adaptado de SILVA, C; 2016