

Empreendedorismo e prática: O que os empreendedores fazem quando estão empreendendo?

Entrepreneurship and practice: What do entrepreneurs do when they are entrepreneuring?

Recebido: 19/11/2019 – Aprovado: 23/10/2021 – Publicado: 1/9/2021

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Felipe Leal Alves Ferreira

felipeleal1208@gmail.com

Universidade Federal do Paraná

<https://orcid.org/0000-0001-8586-6652>

Fernando Antonio Prado Gimenez

gimenez@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná

<https://orcid.org/0000-0002-5143-9553>

Paulo Otavio Mussi Augusto

paulo.augusto@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

<https://orcid.org/0000-0001-9359-8045>

Daniel Leal Valente

daniel.adm.tsi@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

<https://orcid.org/0000-0002-5731-4727>

RESUMO

Nesta pesquisa buscou-se verificar quais ações são tomadas pelos empreendedores quando estão abrindo um negócio próprio, por meio das categorias práxis, práticas e praticantes do campo da estratégia como prática. Para isso, foram realizadas entrevistas guiadas com quatro empreendedores de Curitiba, Paraná. A análise das respostas foi realizada pela técnica de análise da narrativa e os resultados apontaram, em geral, que o empreender começa na

intenção e movimento em ser dono/dona do próprio negócio, numa área com a qual tenha certa afinidade, com a elaboração do plano de negócio, declaração de missão, procura por parcerias, bem como no desenvolvimento de ações básicas das áreas clássicas da Administração - Finanças, Marketing, Produção e Gestão de Pessoas. Nisso, os papéis de empreendedor e gestor se misturam e confundem. Sugere-se que, em pesquisas futuras, outros processos de criação de novas organizações sejam acompanhados, de diferentes regiões, setores e idades de empreendimentos.

Palavras-chave: empreendedorismo, empreendedor, prática, estratégia como prática, empreendedorismo como prática.

ABSTRACT

This research sought to verify what actions are taken by entrepreneurs when they are opening their own business, through the categories of praxis, practices and practitioners in the field of strategy as practice. For this, guided interviews were conducted with four entrepreneurs from Curitiba, Paraná. The analysis of the responses was carried out using the narrative analysis technique and the results indicated, in general, that entrepreneuring starts with the intention and movement of being the owner of the business, in an area with which the entrepreneur a certain affinity, with the elaboration of the business plan, mission statement, search for partnerships, as well as the development of basic actions in the classic areas of Administration - Finance, Marketing, Production and People Management. In this, the roles of entrepreneur and manager are mixed and confused. It is suggested that, in future research, other processes of creating new organizations be followed, from different regions, sectors and ages of enterprises.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneur, practice, strategy as practice, entrepreneurship as practice.

1. INTRODUÇÃO

Com a dinâmica do mercado atual, surgiram novas formas de se fazer negócios nos mercados. Algumas delas são as *startups* e as *fintechs*. Além dessas novas formas há também novas maneiras de se trabalhar, como o *coworking*. E o que pode haver em comum nessas formas citadas? Derivam-se de um conceito essencial, nos tempos atuais, da Administração: o empreendedorismo.

De acordo com a pesquisa internacional *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) - que estuda o nível de empreendedorismo em vários países, empreendedorismo é:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupo de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2003, p. 5).

Cabe salientar que esta definição é uma entre tantas possíveis dentro da academia. Sua importância é explanada pelas pesquisas de Brush, Manolova e Edelman (2008, p. 547), as quais mostram que “o processo de criação de novo empreendimento é fundamental para o campo do empreendedorismo. (...) A atividade central do empreendedorismo é a criação de novas organizações”. Assim, a presente pesquisa não será focada apenas na figura do empreendedor ou só na do empreendimento; mas sim em ambos e em suas interfaces, na prática do empreender. Inclusive, lançar o olhar sobre os empreendedores e não sobre as empresas é algo que já fora apontado por Sarasvathy (2004) como uma indicação para superar algumas barreiras na pesquisa em torno do empreendedorismo. Ela afirma que é necessário considerar o empreendedor como unidade de análise de estudo e não apenas os empreendimentos. A adoção da perspectiva da prática nos estudos em empreendedorismo permite que se dirija o olhar para o(a) empreendedor(a), seu desempenho e o modo como age no papel empreendedor.

De Clerq e Voronov (2009) indicaram que a perspectiva da prática poderia ser útil para o entendimento do empreendedorismo como um processo socialmente imerso. Dois anos depois, Johansson (2011) reforçou a importância da adoção dessa perspectiva nos estudos sobre empreendedorismo. Por outro lado, tanto no Brasil como no exterior, segundo Martins e

Davel (2019), a perspectiva da prática nos estudos sobre empreendedorismo ainda é embrionária, com poucos estudos brasileiros de caráter empírico.

Na denominada perspectiva da *effectuation* (SARASVATHY, 2001, 2008), encontra-se ressonância para a adoção de uma perspectiva da prática nos estudos sobre empreendedorismo. Nesta abordagem, a explicação para o surgimento de novos empreendimentos se baseia em lógica diferente da Causation. Enquanto esta é apoiada pela lógica da previsão, da qual o plano de negócio é o principal elemento, a Effectuation se baseia em uma lógica contingencial baseada no controle. Dessa forma, Sarasvathy sugere que novos empreendimentos surgem a partir de um processo gradual em que aqueles que empreendem se apoiam em suas experiências prévias, conhecimentos que possuem e as redes de relações que lhes permitem acesso a recursos e informações necessárias ao processo empreendedor. Assim, pode ser interessante e útil investigar a prática de empreendedores ao empreender.

Dessa forma, neste artigo busca-se descrever as ações dos empreendedores ao abrirem um negócio próprio, correlacionando essas atividades com o campo de estudos da estratégia como prática, categorizando-a com base no modelo de Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Esse modelo, segundo Whittington (2007, p. 1578), foi construído para “um senso de definição até agora ausente da pesquisa em estratégia como prática” e é formado por três constructos: práxis, práticas e praticantes. Para isso, foram acompanhados longitudinalmente quatro empreendedores de Curitiba-PR em fase de criação ou em estágio inicial de seus negócios, período este em que foram submetidos a entrevistas guiadas com foco em seus esforços para sua organização se tornar um projeto real para responder a pergunta: o que os empreendedores fazem quando estão empreendendo?

Com isso, esse artigo galga esforços dentro das ações e práticas do processo de empreender, indo ao encontro do que foi salientado por Borba, Hoeltgebaum e Silveira (2011) quando concluíram que houve uma mudança de rumo da produção científica em empreendedorismo para esta ação ao empreender, pautada na análise de trabalhos do Academy of Management Meeting. Ou seja, estudar as ações de empreendedores ao empreender sua própria organização é um tema relevante

Este artigo está estruturado em quatro sessões, além desta introdução. Na próxima, são apresentados os conceitos teóricos e estudos no campo da estratégia como prática que nortearam a pesquisa. Os procedimentos de pesquisa são apresentados na terceira sessão. Em seguida, na quarta seção, apresentam-se os resultados do estudo. Por fim, a quinta sessão traz as considerações finais onde se indica o aprendizado do estudo bem como indicações de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos baseados na prática, de acordo com Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), possuem historicidade na Filosofia e Sociologia. Os primeiros estudiosos que teorizaram o conceito de prática, como citado por Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009), situaram-se nos anos de 1800 e 1900, e seu conceito, segundo Simpson (2009), é ambíguo. A prática pode descrever um fenômeno social (SCHATZKI, 2001), interessando-se pelo que acontece no dia a dia (RECKWITZ, 2002), no que as pessoas realmente fazem quando gerenciam, tomam decisões, organizam, trabalham de modo geral (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009), considerando tanto os esforços individuais dos agentes envolvidos quanto do coletivo e do social ((WHITTINGTON, 2006).

Os estudos organizacionais contribuíram para um retorno ao foco na prática por meio de estudos empíricos, onde se investigavam questões como a sociabilidade das práticas em uso, o conhecimento para o trabalho, as identidades coletivas e os processos de aprendizagem (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). É pertinente destacar que Whittington, tendo por base a teoria da prática, mirou seus esforços para a compreensão de um subcampo desta área, chamado de ‘Estratégia como prática’, do original, Strategy as Practice.

Em relação à estratégia, sua temática é relacionada à guerra (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004), sendo que seu surgimento se deu na área militar (CANHADA; RESE, 2009). Já na área organizacional, estudos apontam que não há um ponto específico da origem das discussões acerca do tema, porém trabalhos considerados basilares da área se

situam em meados do século XX (SOUZA, 2011). Estes trabalhos, de forma geral, são obras de pesquisadores como Keneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff e tiveram influência tanto na academia - por meio das produções científicas - quanto nas empresas, nos anos 60 (CANHADA; RESE, 2009). Então, o campo de estudo e pesquisa em estratégia pode ser considerado como nascente nos anos da década de 60 nos Estados Unidos com base na teoria econômica (SALVADOR; TRÉS; COSTALONGA, 2009).

A perspectiva da estratégia como prática social, de acordo com Canhada e Rese (2009), começou em 1996, com o estudo intitulado ‘Strategy as practice’ de autoria do professor Richard Whittington. No Brasil, o olhar sobre esta perspectiva pode ser datado de 2004 apresentando um pico de publicações no ano de 2008 (WALTER; AUGUSTO, 2011).

Na revisão do campo de estratégia como prática feita por Canhada e Rese (2009), surge uma distinção essencial entre as abordagens processuais de estratégia e a estratégia como prática:

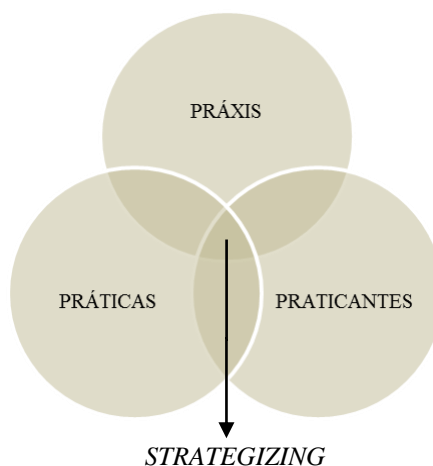
Entende-se que na estratégia como prática há um refinamento teórico e metodológico que acompanha o interesse da filosofia e da teoria social contemporânea pela questão das práticas sociais que estavam ausentes das abordagens processuais (CANHADA; RESE, 2009, p. 283).

Whittington (2004) propõe que é hora de recuperar a estratégia enquanto prática, vendo-a como uma prática social que as pessoas fazem em seu dia a dia. Defende que uma perspectiva prática busca compreender melhor o processo de ‘strategizing’ (WHITTINGTON, 1996, p. 732), ou numa tradução livre, o processo de ‘estrategizar’.

Dentro disto, ainda Whittington (2004) explica que o nível de análise da estratégia como prática se deslocaria para uma posição acima e outra abaixo da firma (foco da visão clássica da estratégia). Isso abrange, então, o campo mais geral no qual se situa a organização (nível acima) e onde as práticas se tornam relevantes e o local onde se pratica a estratégia dentro da organização e suas interações (nível abaixo). Isso porque, “aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente (WHITTINGTON, 2004, p. 48).

Neste sentido, Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) construíram um modelo para “um senso de definição até agora ausente da pesquisa em estratégia como prática” segundo Whittington (2007, p. 1578) formado por três constructos: práxis, práticas e praticantes. A figura 1 ilustra esta situação. Whittington (2007) ainda traz um quarto componente junto aos três: profissão, referindo-se à estratégia como prática como uma profissão na sociedade, isto é, segundo o autor, como um campo especializado de trabalho. No entanto, para esta pesquisa, será considerado o tripé supracitado das práxis, práticas e praticantes.

Figura 1- O processo de *strategizing* que compreende a conexão entre práxis, práticas e praticantes



Fonte: adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.8).

Observando a figura 1 acima, há uma interseção entre os três conceitos. Na estratégia como prática, seu núcleo, sendo a conexão de práxis, práticas e praticantes, é onde e quando acontece o *strategizing*, isto é, como é desenvolvida e aplicada a estratégia (WHITTINGTON, 1996, 2006, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN e SEIDL, 2007).

O primeiro conceito, ‘Práxis’, envolve as reais atividades, o trabalho de fazer algo na prática (WHITTINGTON, 2006, 2007). É a descrição da ação humana e compreende as inter-relações num nível micro das ações individuais e grupais com as ações institucionalizadas econômica-política-socialmente nas organizações (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A segunda definição, ‘Práticas’, abrange as rotinas, normas, comportamentos compartilhados e uso de ferramentas para a realização de algo (WHITTINGTON, 2006,

2007). Advêm de um nível macro de onde se localizam seus agentes e fornece os recursos das mais variadas tipologias: físicos, cognitivos, comportamentais, discursivos e procedimentais que dão aos praticantes a possibilidade de realizar suas atividades e de se relacionarem com o social, campo que faz emergir e consubstanciar padrões e rotinas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

E a terceira figura, ‘Praticantes’, refere-se aos agentes, desde a alta administração até a base, bem como os atores internos e externos à organização, ou seja, todas as pessoas que estão realizando seus trabalhos e propósitos nas organizações (WHITTINGTON, 2007). São as pessoas que recorrem às práticas para alcançar algo por meio de ações e fluxos de atividades - a ‘práxis’ - por meio de quem eles são, como eles agem e a que recursos eles recorrem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Whittington (2006) explica que os praticantes efetivamente fazem a própria práxis, tornando-se esta, assim, os trabalhos internos necessários para o alcance de um resultado. Neste sentido, também expõe que as práticas do ambiente externo à organização devem ser consideradas por influenciar o campo da organização como um todo. Então, seguindo Whittington (2006), as práxis são um desempenho improvisado que podem ser mudadas pelos praticantes que, simultaneamente, carregam as práticas de sucesso do ambiente. Isso, com o objetivo de uma mudança social em direção a melhores práxis, embasadas por práticas mais efetivas com praticantes cada vez mais competentes em seus trabalhos (WHITTINGTON, 2006). Em seu encontro, práxis, práticas e praticantes formam um tripé capaz de sustentar a busca de uma realização. Nesta pesquisa, a realização de criar seu próprio negócio.

3. METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2010), os métodos científicos integram as ciências, sendo eles o trajeto, o caminho a ser trilhado para atingir os objetivos estabelecidos. Assim, esta pesquisa buscou responder como e o que os empreendedores fazem quando estão empreendendo. Para isso, foram acompanhados quatro empreendedores da cidade de

Curitiba-PR, cujos negócios ou estivessem em fase de criação ou em estágio inicial (máximo de três anos e meio de atividade).

A abordagem utilizada é a qualitativa, pois, como Bardin (1977) expôs, nela se consideram “a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características (...)” (1977, p. 21) em oposição à busca da frequência de certas circunstâncias – informação da abordagem quantitativa. Ou seja, buscou-se verificar as ações executadas por empreendedores para a abertura de seu negócio próprio sem a utilização de instrumental estatístico para o tratamento dos dados advindos da pesquisa.

O corte do tempo tem característica longitudinal, pois o objetivo desta pesquisa foi acompanhar, ao longo do tempo, quatro empreendedores de Curitiba (PR) a fim de analisar suas rotinas, ações, tarefas, decisões para empreender, dentro do tripé Práxis-Práticas-Praticantes. Além disso, ressalta-se que autores como Aldrich e Martinez (2001) defendem a necessidade de mais estudos longitudinais ao se pesquisar sobre empreendedorismo. Então, foram realizadas entrevistas mensais com os informantes num período médio de seis meses, dependendo da incursão de cada respondente no estudo. Sendo assim, a pesquisa também se caracteriza como sendo de campo.

Os dados da pesquisa foram do tipo primários, oriundos dos procedimentos de coleta de dados, consubstanciados pela técnica de entrevista guiada. De acordo com Richardson (2007), a entrevista guiada é utilizada para pesquisar uma experiência específica na qual o entrevistado está envolvido, com a qual se busca conseguir um aprofundamento da situação com os posicionamentos do informante. Na entrevista guiada, o entrevistador concebe os pontos a serem tratados os quais são respondidos de forma livre, porém guiada pelo pesquisador. Simpson (2009) defende, neste sentido, que entrevistas são produtivas para se analisar a prática de fenômenos, porque, por meio delas, é possível o acesso às formas de fazer sentido que as pessoas utilizam.

Finalmente, estes dados coletados foram analisados pela ótica da técnica de análise de narrativa. Labov e Waletzky (1967), em estudo que tratam a análise de narrativa como versão oral de experiência pessoal, conceituam-na como uma recapitulação de experiências passadas, respeitando a ordem de ocorrências dos acontecimentos como de fato se apresentaram. Para

Barthes et al. (1973), a narrativa é um discurso que integra acontecimentos sucessivos de interesse sobre uma ação humana, pois “é somente por relação com um projeto humano que os acontecimentos tomam significação e se organizam em uma série temporal estruturada” (1973, p. 114).

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os dados de cada um dos empreendimentos e empreendedores que participaram na pesquisa. Após uma breve descrição, para cada negócio é apresentado um quadro sínteses dos elementos de análise da perspectiva prática: práxis, práticas e praticantes.

4.1 Eventos de Churrasco

Esta empresa tem como negócio eventos de churrasco para as classes A e B. A empresa vai até o local escolhido pelo cliente para o acontecimento do evento e leva os insumos, materiais e recursos humanos para a sua devida realização. A empresa funciona através da sociedade de duas pessoas. Um dos sócios deixou, paulatinamente, seu emprego formal para se dedicar integralmente à organização, pois queria “ser dono do próprio nariz, rotina e horários” e o outro empreendedor é dono de um açougue que está sob a gestão de sua família há décadas e que é fornecedor das carnes para a empresa de eventos de churrasco.

Como pode ser observado no Quadro 1, os praticantes na criação da empresa buscaram, até certo ponto, ajuda para sua abertura em práticas instituídas no mercado, porém, partiram para ações próprias para seu desenvolvimento. No percorrer desta abertura, inclusive, acabaram por não fazer uso pleno do que havia sido realizado (por exemplo, o plano de negócios, que ficou guardado) e se centraram em ações de Marketing (concorrência, divulgação, redes sociais e vendas) e Finanças (fluxo de caixa).

Quadro 1 - Síntese da criação da organização de eventos de churrasco

PRÁXIS	PRÁTICAS	PRATICANTES
<ul style="list-style-type: none"> - pesquisa de mercado - criação de página no <i>facebook</i> - criação de <i>Fan Page</i> - estabelecimento de parcerias - <i>e-mail</i> falso para concorrência - contratação de alguns concorrentes - definição do posicionamento para classes ‘a’ e ‘b’ - definição do diferencial competitivo - padronização de cardápio - controle do capital de giro e de entradas e saídas - contatos com donos de bares para equipe especializada - contratação de pessoal <i>freelancers</i> - treinamento em serviço - precificação e controle de custos - contratação de profissional - locação de espaço próprio 	<ul style="list-style-type: none"> - busca pelo SEBRAE - análise de mercado, concorrência e clientes - plano de negócios - inserção em meios tecnológicos - participação em eventos da área 	<ul style="list-style-type: none"> - entrevistado - Sócio - Empresa familiar do sócio - Parcerias diversas

Fonte: autores.

4.2 Consultoria em Recursos Humanos

Esta organização consiste numa consultoria em Recursos Humanos (RH). Tudo começou quando sua empreendedora, enquanto servidora pública, deixou o posto de um cargo de confiança na área de Recursos Humanos onde exercia suas atividades (e com isso dedicação integral à Instituição) e retornou a sua atuação em tempo parcial. Com isso, decidiu que queria outro desafio profissional, além do seu como servidora. No entanto, pretendia para si algo que não fosse como um segundo emprego formal; antes o contrário: uma oportunidade que lhe fosse mais flexível, de modo a poder conciliar com o seu vínculo empregatício atual. Então, tendo dedicado os últimos anos de sua vida a estudar, aplicar e difundir a área de Recursos Humanos, ela pretendia que este outro desafio permeasse uma área de trabalho cujo escopo fosse este, o de RH.

Conforme quadro 2, a criação da consultoria foi permeada por busca de capacitação e desenvolvimento de sua praticante principal para que pudesse sentir-se preparada na realização de cada projeto. Sua participação em cooperativa de consultores foi de suma

importância para adentrar no mercado do ramo. No dia a dia, focou esforços em finanças (fluxo de caixa e precificação) e marketing (divulgação, pesquisa).

Quadro 2 - Síntese da criação da organização de consultoria em RH

PRÁXIS	PRÁTICAS	PRATICANTES
<ul style="list-style-type: none"> - pesquisa de mercado - cartões de apresentação - associou-se em cooperativa - divulgação de seu currículo para consultoria - estabelecimento de parcerias - definição do posicionamento quanto a não almejar ser “consultoria top” - elaboração de proposta de produto na área seguida de recrutamento e seleção e na almejada de programa de qualidade em saúde mental - precificação e contratação - controle financeiro das entradas e saídas - palestras gratuitas para mostrar sua expertise - contratação de profissional para centrar-se na divulgação 	<ul style="list-style-type: none"> - participação na SBDG, curso de consultores, eventos e grupos de discussão da área - formalização do plano de negócios - análise da concorrência - estudo contínuo porque como consultor “lá você tem que saber mais do que ele (o cliente)”. 	<ul style="list-style-type: none"> - entrevistada - <i>Coaching</i> - Cooperativa - SBDG - Curso para Consultores

Fonte: autores.

4.3 Escola de Artes

Esta escola de artes tem sede num ateliê para a oferta de cursos para um público-alvo a partir de três anos de idade. A ideia do negócio nasceu da vivência de uma de suas idealizadoras quando cursava o último ano da graduação em Pintura. Na ocasião, dividiu a intenção com uma amiga e, juntas, almejavam criar uma escola de Pintura com ênfase em terapia: “faça um trabalho que represente a alegria, a tristeza ou o medo”. Juntamente disto, também havia a sua maior motivação para se tornar empreendedora, abrindo a escola de artes, que veio com o vislumbre da possibilidade de se dedicar à sua filha, possibilidade que, para ela, só seria proporcionada ao ser dona do próprio negócio.

Quadro 3 - Síntese da criação da organização da escola de Artes

PRÁXIS	PRÁTICAS	PRATICANTES
<ul style="list-style-type: none"> - pesquisa de mercado - confecção de folders - desenvolvimento de site e página no <i>facebook</i> - contratação de pessoal - desenvolvimento do produto/serviço - locação de imóvel - desenho de identidade visual - precificação e contratação - parcerias - controle financeiro de entradas e saídas em planilha - realização de oficinas para mostrar trabalho - contratação de mais pessoal para as aulas e para o administrativo, totalizando sete pessoas na equipe - expansão de funcionamento para o noturno para atender público adulto. 	<ul style="list-style-type: none"> - procura pelo SEBRAE e pela ONG - apadrinhamento pela ONG - inserção em meios tecnológicos - consulta à pesquisa de dados secundários - estudo do mercado, concorrência, clientes e pais de possíveis clientes - declaração de missão - plano de negócio - formação acadêmica na área 	<ul style="list-style-type: none"> - entrevistada - sócia - ONG - padrinho na ONG - parceiros diversos, como professores e a nova sócia.

Fonte: autores.

A partir do quadro 3, a organização teve em seu rol de praticantes a figura de um padrinho da respondente com orientações e apoio em sua criação. Com isso, adotou várias práticas, como o próprio apadrinhamento, plano de negócio, formação e pesquisa. Nas práticas, centrou-se em controle de entradas e saídas, preços, divulgação e, na parte de RH, contratou profissionais necessários às aulas ministradas.

4.4 De Sanduíches Naturais para Eventos de *Coffees Breaks*

A criação desta organização começou com a fabricação e comercialização de sanduíches naturais, passando para a entrega delivery de combos naturais compostos por sanduíche natural, suco e barra de cereais, em paralelo à oferta de consultoria de aconselhamento nutricional (sua empreendedora é Nutricionista de formação) para chegar na preparação de coffees breaks e cupcakes. E simultaneamente, estabeleceu uma cantina em uma ONG na qual comercializa seus produtos e onde possui parceria com uma Cozinha que lhe ajuda no fornecimento de salgados e que mais tarde seria uma de suas parceiras nos coffees.

Quadro 4- Síntese da criação da organização de eventos de CoffeesBreakes

PRÁXIS	PRÁTICAS	PRATICANTES
<ul style="list-style-type: none"> - pesquisa de mercado - confecção de folders - desenvolvimento de site e página no facebook - desenvolvimento do produto/serviço - desenho de identidade visual - parcerias - controle financeiro de estoques e custos - obteve empréstimo pela ONG - adquiriu recursos - buscou diferencial nos <i>coffees breaks</i> servidos com <i>cupcakes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - procura pelo SEBRAE e pela ONG - apadrinhamento pela ONG - inserção em meios tecnológicos - estudo do mercado, concorrência e clientes - declaração de missão - plano de negócio - formação acadêmica na área 	<ul style="list-style-type: none"> - entrevistada - sócio-marido - ONG - aconselhamento com professora da graduação - parceiros diversos, como a cozinheira dos salgados.

Fonte: autores.

O quadro 4 mostra que a formação da organização teve uma preocupação em estabelecer parcerias, fazer plano de negócios e componentes de seu planejamento estratégico, focar em controle financeiros básicos, busca por diferencial competitivo, divulgação, pesquisa com clientes e concorrentes.

4.5 Análise conjunta dos casos

Em conjunto, os quatro processos empreendedores investigados permitiram observar quais ações (práxis), como e por que foram realizadas por um empreendedor e seus parceiros (praticantes) inseridos num determinado contexto macro de atuação que possui regras e comportamentos (práticas).

Tendo isso em vista, os quatro empreendedores se diferem e se assemelham, simultaneamente. Todos empreenderam para buscar uma realização pessoal em sua vida. Esta realização poderia ocorrer por busca de outros desafios, liberdade, horários flexíveis, autonomia, decisão sobre seu trabalho e que, consideram eles, não poderia vir de outra forma senão pelo empreendedorismo. Por isso, fazem o balanço de que os dias bons ultrapassam os ruins; um pequeno sucesso sobrepuja um fracasso não esperado. E antes de considerarem o lucro como objetivo cerne, ao seu lado tem força igual e até maior em alguns casos, de a própria satisfação de ter seu negócio próprio ser o indicador capaz de superar qualquer registro no balanço patrimonial da empresa recém-criada. Tanto que, aqueles que não

deixaram um emprego formal para se dedicar integralmente à sua empresa, pretendem, no futuro, este intento.

Um aspecto interessante que surge da análise dos quatro processos empreendedores investigados, é a unanimidade da adoção da prática do plano de negócio. Em três dos casos analisados, esta prática se fez conjunta com a busca de orientações junto ao SEBRAE que, usualmente inclui em seu processo de apoio a novos empreendedores a elaboração de planos de negócio. Por outro lado, em um dos casos foi explicitamente observado que o plano de negócio foi posto de lado, isto é, não foi seguido à risca. Dessa forma, pode-se inferir que, a partir dos casos analisados, o empreender enquanto prática envolve tanto ações guiadas pela lógica *Effectuation* quanto pela lógica *Causation*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Morris *et al.* (2011) afirmaram que as ações que levam uma organização a existir devem ser observadas no dia a dia de seu empreendedor. Dentro disso, o objetivo desta pesquisa era descrever as ações de quatro empreendedores de Curitiba-PR em fase de criação ou em estágio inicial de seus negócios à luz do campo do empreendedorismo e da estratégia como prática. Os quatro empreendimentos - eventos de churrasco, consultoria em RH, escola de artes e empresa de coffee breaks - foram acompanhados para que as ações tomadas fossem descritas e definidas dentre as categorias de práxis, práticas e praticantes de Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Como apontado anteriormente, para Whittington (2006) as práxis têm um caráter de desempenho improvisado, passíveis de mudança pelos praticantes e inspiradas nas práticas de sucesso do ambiente

Então, o que os empreendedores deste estudo fazem quando empreendem é relacionado ao fato de que, empreender mostrou-se como um desafio tanto em termos de projeto de vida assumido quanto a mostrar aos outros que é uma construção viável e que traz benefícios ao seu autor. Ao mesmo tempo, é altamente arriscado e satisfatório, sendo dividido com outros atores, e com a participação de muitos praticantes. O empreender provoca no

empreendedor o desafio de aprendizado constante, tanto em termos de negócio quanto em termos de mudança constante do escopo do negócio, conforme necessidades do cliente.

Por outro lado, o papel de empreendedor (que para eles veio com a incumbência de estabelecer contatos, vender o ‘peixe’, interagir com o mercado) se confunde com o de próprio gestor (gerir as operações administrativas). Nesta gestão, as áreas de Finanças e de Marketing são prioritárias, com o adendo de que delas só se pratica o elementar (controle de entrada e saída e de estoques e divulgação, por exemplos). Ainda, são salientadas como questões relevantes no empreender: a dificuldade em Finanças; a centralização de um RH apenas na figura do empreendedor, fazendo tudo e tendo que priorizar e até relegar atividades para dar conta; e a preocupação em busca de um diferencial que, muitas vezes, não é efetivamente um diferencial, mas apenas uma característica de seu produto/serviço.

Em relação ao plano de negócios, que foi mencionado como ferramenta considerada por eles como essencial, este na prática é esquecido e não atualizado. Este fato se associa à dificuldade de conciliação de teorias da área de Administração com a prática do empreendedor (mesmo quando a formação do criador da empresa é deste campo do conhecimento).

Por fim, sugere-se que pesquisas similares sejam realizadas, com o acompanhamento de empreendedores de mais setores, regiões e tempo de existência de seus negócios, a fim de enriquecer ainda mais o campo do empreendedorismo em torno do que essas pessoas estão fazendo em seus negócios. Apesar de muitas vezes essas ações serem confundidas com a própria gestão da organização, ao empreendedor todas se confundem e se mesclam na premência de fazer seu empreendimento acontecer. E bem acontecer!

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 41-57, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (70 ed.). Lisboa, 1977.

BARTHES, R. *et al.* **Análise Estrutural da Narrativa**. (3 ed.). Petrópolis: Vozes, 1973.

BORBA, M. L.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A produção científica em empreendedorismo: análise do academy of management meeting: 1954-2005. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 169-206, 2011.

BRUSH, C. G.; MANOLOVA, T. S.; EDELMAN, L. F. Properties of emerging organizations: an empirical test. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 5, p. 547-566, 2008.

CANHADA, D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **REBRAE**, v. 2, n. 3, p. 273-289, 2009.

CLEGG, S. R.; CARTER, C.; KOMBERGER, M. A "máquina Estratégica": Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

DE CLERQ, D.; VORONOV, M. Toward a practice perspective of entrepreneurship: entrepreneurial legitimacy as habitus. **International Small Business Journal**, v. 27, n. 4, p. 395-419, 2009.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em < <http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em 10 de setembro de 2013.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHANNISSON, B. Towards a practice theory of entrepreneuring. **Small Business Economics**, v. 36, n. 2, p. 135-150, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia de pesquisa**. (7. ed). São Paulo: Atlas, 2010.

MARINS, S. R.; DAVEL, Eduardo P. B. Empreendedorismo como prática: empreendedorismo cultural na prática festiva do pagode baiano. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 2, p. 14-34, 2019.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D., & YANOW, D. Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; Schindehutte, M.; Spivack, A. J. Framing the Entrepreneurial Experience. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 11-40, 2012.

RECKWITZ, A. R. Toward a theory of social practices – a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RICHARDSON, R. J. *et al.* Pesquisa social: métodos e técnicas. (3 ed.). São Paulo: Atlas, 2007.

SALVADOR, Andressa; TRÉS, Elen Karla; COSTALONGA, Fernando Bom. A estratégia enquanto prática social como alternativa à visão clássica. **Mundo Acadêmico**, v. 1, n. 1, janeiro/junho, 2009.

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

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008.

SARASVATHY, S. D. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 5, p. 707-717, 2004.

SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. V. **The practice turn in contemporary theory**. Londres: Routledge, 2001.

SIMPSON, B. Pragmatism, Mead and the Practice Turn. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1329-1347, 2009.

SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. (2011). A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 46, n. 4, p. 392-406, 2011.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.