

**UNIVERSIDADE PAULISTA**

**CARLA MARIELI DELMIRO CAPELI**

**MARKETING EMPREENDEDOR DE EMPRESAS EM REDES:  
a influência do empreendedorismo em suas dimensões fundamentais**

**SÃO PAULO**

**2023**

**CARLA MARIELI DELMIRO CAPELI**

**MARKETING EMPREENDEDOR DE EMPRESAS EM REDES:  
a influência do empreendedorismo em suas dimensões fundamentais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Correia  
Área de Concentração: Redes organizacionais  
Linha de Pesquisa: Redes, Organizações e Sociedade L2

**SÃO PAULO**

**2023**

Capeli, Carla Marieli Delmiro.

Marketing empreendedor de empresas em redes: a influência do empreendedorismo em suas dimensões fundamentais / Carla Marieli Delmiro Capeli. - 2023.

212 f.: il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2023.

Área de concentração: Redes, Organizações e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Victor Silva Corrêa.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo causal e *effectual*. 3. Marketing empreendedor. 4. Dimensões do marketing empreendedor. I. Corrêa, Victor Silva (orientador). II. Título.

**CARLA MARIELI DELMIRO CAPELI**

**MARKETING EMPREENDEDOR DE EMPRESAS EM REDES:  
a influência do empreendedorismo em suas dimensões fundamentais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Victor Silva Corrêa  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Helena Belintani Shigaki  
Universidade Unihorizontes

## **AGRADECIMENTOS**

Concluir este trabalho foi, de fato, sacrificante e, sem ajuda, não seria possível. Por esse motivo, deixo aqui, a muitos, minha gratidão!

Primeiramente, agradeço a Deus, que tem me dado coragem, saúde e sabedoria.

Agradeço a minha família, principalmente minha mãe, Deise Capeli, que sempre me incentivou, dando suporte e estrutura quando mais precisei; a Baby Capeli, minha sobrinha de quatro patas, que esteve presente em todos os momentos enquanto escrevia, me proporcionando afeto e momentos de aconchego; a minhas irmãs, Camila e Caroline, que me apoiaram durante essa etapa.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que me concedeu a incrível oportunidade de ingressar neste programa de mestrado, pois, sem essa bolsa, não teria conseguido.

Sem dúvida, devo agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Victor Silva Corrêa, pela dedicação e pela paciência ao me orientar, compartilhando seu conhecimento no desenvolvimento desse projeto.

Agradeço aos membros da banca examinadora, Dra. Helena Belintani Shigaki e Dr. Pedro Lucas de Resende Melo, por suas contribuições significativas.

Agradeço aos meus amigos de mestrado Margarete Diegues e Cleber Grafietti, que me apoiaram durante essa jornada.

Agradeço ao George Wilian Busto, pelo incentivo, pela compreensão e pela paciência nesse período.

Agradeço também à UNIP, por viabilizar o curso de Mestrado em Administração – visto que ainda hoje sua oferta é limitada –, como também por proporcionar um ensino de qualidade.

Por último, não poderia deixar de agradecer a todos os empresários que se voluntariaram a participar da minha pesquisa, em especial, a diretoria da rede que me deu suporte durante as entrevistas.

Meu sucesso não poderia ser apenas meu, quando tantas pessoas contribuíram de inúmeras formas para que esse objetivo fosse alcançado!

## RESUMO

As redes de empresas de estética têm se destacado nos últimos anos, apresentando um crescimento relevante no mercado brasileiro. Segundo dados apresentados pela Associação Brasileira de Licenciamento, no Brasil, um dos seis países com maior faturamento em licenciamento do mundo, o licenciamento tem crescido nos últimos anos e, em 2022, apresentou um crescimento de 5% em relação ao ano anterior. Atualmente, os setores de higiene e beleza brasileiros ocupam o quarto lugar no mundo em consumo e o segundo em lançamentos de produtos por ano, de acordo com os dados apresentados pelo Portal ABIHPEC (2023) e pelo Portal SEBRAE (2023). Devido à relevância do setor, este estudo busca identificar como o comportamento empreendedor *Causal* e *Effectual* impacta as sete dimensões do Marketing Empreendedor – ME – e como o ME impacta o comportamento empreendedor *Causal* e *Effectual*. Ao fazer isso, o presente estudo ajuda a preencher lacunas derivadas da pouca associação entre as literaturas, pois são poucos os estudos que tratam sobre como o empreendedorismo *causal* e o *effectual* influenciam as sete dimensões do ME – o mesmo ocorrendo no inverso. O estudo se pauta nas teorias do Empreendedorismo *Causal* e do *Effectual* e do ME. A pesquisa é de natureza qualitativa-descritiva e a coleta de dados foi realizada em uma rede de estética, tendo como principal objeto de análise a própria rede e as empresas que a compõem. O parâmetro para escolha das empresas que compõem a rede foi intencional, considerando as que possuíam maior disponibilidade para a coleta de dados. Com a pesquisa, foi possível demonstrar a importância do Empreendedorismo *Causal* e do *Effectual* nas estratégias de ME e vice-versa. A análise realizada se baseou na teoria e nas proposições teóricas e as evidências coletadas em campo foram contrastadas com a literatura sobre o Empreendedorismo *Causal* e o *Effectual* e o ME. Com essa análise, obtiveram-se contribuições teóricas e empíricas importantes: as teóricas se devem à ampliação das relações que abrangem as teorias do Empreendedorismo *Causal*, do *Effectual* e do ME; as empíricas ocorreram pela investigação do empreendedorismo do setor de estética em redes, que se apresenta como um setor em ascensão no Brasil.

Palavras-Chave: empreendedorismo; empreendedorismo *causal* e *effectual*; marketing empreendedor; dimensões do marketing empreendedor.

## **ABSTRACT**

Networks of aesthetic companies have stood out in recent years, showing significant growth in the Brazilian market. According to data presented by the Brazilian Licensing Association, Brazil is one of the six countries with the highest licensing revenue in the world: licensing has grown in recent years and, in 2022, showed a growth of 5% compared to the previous year. Currently, the Brazilian hygiene and beauty sectors rank fourth in the world in consumption and second in product launches annually, according to data presented by the ABIHPEC Portal (2023) and the SEBRAE Portal (2023). Due to the relevance of the sector, this study seeks to identify how Causal and Effectual entrepreneurial behavior impacts the seven dimensions of Entrepreneurial Marketing – ME – and how ME impacts Causal and Effectual entrepreneurial behavior. In doing so, the present study helps to fill gaps arising from the little association between both literatures, as there are few studies that deal with how causal and effectual entrepreneurship influence the seven dimensions of ME – the same occurring in reverse. The study is based on the theories of Causal and Effectual Entrepreneurship and ME. The research is qualitative-descriptive in nature and data collection was carried out in an aesthetics network, with the network itself and the companies that make it up as the main object of analysis. The parameter for choosing the companies that make up the network is intentional, considering those that had greater availability for data collection. From the research, it was possible to demonstrate the importance of Causal and Effectual Entrepreneurship in ME strategies and vice versa. The analysis carried out in this research was based on theory and theoretical propositions and the evidence collected in the field was contrasted with the literature on Causal and Effectual Entrepreneurship and on ME. With this analysis, important theoretical and empirical contributions were obtained: the theoretical ones are due to the expansion of relationships that encompass the theories of Causal, Effectual and ME Entrepreneurship; the empirical contributions occurred through the investigation of entrepreneurship in the aesthetics sector in networks, which presents itself as a sector on the rise in Brazil.

**Keywords:** entrepreneurship; causation/effectuation Entrepreneurship; entrepreneurial marketing; entrepreneurial marketing dimensions.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As sete dimensões do Marketing Empreendedor na geração de vantagem competitiva .....	32
Figura 2 - Relação entre Marketing Empreendedor e Empreendedorismo <i>Causal</i> e Empreendedorismo <i>Effectual</i> .....	38
Figura 3 - Modelo conceitual: A influência do Empreendedorismo <i>Causal</i> e do Empreendedorismo <i>Effectual</i> nas sete dimensões do Marketing Empreendedor .....	41
Figura 4 - Estudo de Caso .....	45
Figura 5 - Hierarquia da Rede .....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Trabalhos que abordam o Marketing Empreendedor e o Empreendedorismo nas suas respectivas perspectivas juntas e separadas .....	36
Quadro 2 -	Mapeamento dos estudos de Marketing Empreendedor nas perspectivas <i>causal</i> e <i>effectual</i> .....	37
Quadro 3 -	Estrutura metodológica .....	42
Quadro 4 -	Relação entre os objetivos do estudo, proposições e perguntas de pesquisa direcionadas à Rede .....	52
Quadro 5 -	Relação das perguntas de pesquisa com a teoria .....	53
Quadro 6 -	Categorização das evidências de campo .....	56
Quadro 7 -	Rede .....	59
Quadro 8 -	Dados sobre os entrevistados .....	64
Quadro 9 -	Descrição breve da licenciadora e do que ela oferece .....	66
Quadro 10 -	Relação Causal com as ações de cada empreendedor .....	68
Quadro 11 -	Relação dos cinco princípios do Empreendedorismo <i>Effectual</i> com as ações empreendedoras de cada empresa .....	75
Quadro 12 -	Dimensões do Marketing Empreendedor nas Empresas .....	83
Quadro 13 -	Influência do ME no Empreendedorismo <i>Causal</i> e no Empreendedorismo <i>Effectual</i> nas empresas .....	94
Quadro 14 -	Influência do Empreendedorismo no ME nas empresas .....	102
Quadro 15 -	Características <i>Causal</i> na Rede .....	109
Quadro 16 -	Os princípios do Empreendedorismo <i>Effectual</i> na Rede .....	113
Quadro 17 -	Dimensões do ME na Rede .....	118
Quadro 18 -	Influência do ME no Empreendedorismo <i>Causal</i> e no Empreendedorismo <i>Effectual</i> na Rede .....	123
Quadro 19 -	A influência do Empreendedorismo <i>Causal</i> e do Empreendedorismo <i>Effectual</i> no ME na Rede .....	130
Quadro 20 -	Relação <i>Causal</i> entre a Rede e as Empresas .....	137
Quadro 21 -	Relação <i>Effectual</i> entre a Rede e as Empresas .....	140

Quadro 22 -	Influência do Marketing Empreendedor das Empresas na Rede .....	143
Quadro 23 -	Influência da Rede nas Empresas a partir do Marketing Empreendedor .....	146
Quadro 24 -	Influência do ME no Empreendedorismo <i>Causal</i> e no Empreendedorismo <i>Effectual</i> das Empresas sobre a Rede ....	150
Quadro 25 -	Influência do ME no Empreendedorismo <i>Causal</i> e o Empreendedorismo <i>Effectual</i> da Rede sobre as Empresas ....	154
Quadro 26 -	Influência do Empreendedorismo no ME das Empresas para a Rede .....	163
Quadro 27 -	Influência do Empreendedorismo no ME da Rede sobre as Empresas .....	166
Quadro 28 -	Proposições teóricas de pesquisa .....	173
Quadro 29 -	Síntese dos resultados e contribuições de pesquisa .....	184
Quadro 30 -	Critérios de pesquisa do Empreendedorismo <i>Effectual</i> .....	207
Quadro 31 -	Critérios de pesquisa: Empreendedorismo <i>Causal</i> e <i>Effectual</i> em Redes .....	208
Quadro 32 -	Critérios de pesquisa: Marketing Empreendedor e Redes .....	209
Quadro 33 -	Lacunas de Pesquisa .....	210
Quadro 34 -	Roteiro de entrevista: Estudo de caso múltiplo .....	211
Quadro 35 -	Roteiro de entrevista: Estudo de caso único.....	212

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ABRAL	Associação Brasileira de Licenciamento
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
ME	Marketing Empreendedor
MEI	Microempreendedores Individuais
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PRONAMP	Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1	Oportunidades empreendedoras .....	19
2.1.1	<i>Empreendedorismo Causal</i> .....	20
2.1.2	<i>Empreendedorismo Effectual</i> .....	21
2.1.3	<i>Diferenças entre Empreendedorismo Causal e Empreendedorismo Effectual</i> .....	24
2.2	<b>Marketing Empreendedor</b> .....	25
2.2.1	<i>Origem dos estudos</i> .....	25
2.2.2	<i>Conceitos de Marketing Empreendedor</i> .....	26
2.2.3	<i>Importância do Marketing Empreendedor</i> .....	27
2.2.4	<i>Perspectivas Teóricas</i> .....	28
2.2.5	<i>Dimensões do Marketing Empreendedor</i> .....	29
2.2.6	<i>Marketing Empreendedor em pequenas empresas</i> .....	32
2.3	<b>Licenciamento</b> .....	33
2.3.1	Conceito de licenciamento .....	33
2.3.2	Relações entre Licenciadora e Licenciados .....	34
2.4	<b>Marketing Empreendedor e Empreendedorismo Causal e Effectual</b> .....	35
2.4.1	<i>Empreendedorismo Causal e Effectual nas sete dimensões do Marketing Empreendedor em redes</i> .....	41
3	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	42
3.1	<b>Procedimentos metodológicos</b> .....	42
3.2	<b>Estratégia e método de pesquisa</b> .....	43
3.3	<b>Teste de caso</b> .....	47
3.4	<b>Unidade Empírica de Análise</b> .....	48
3.5	<b>Técnica de coleta de dados</b> .....	50
3.6	<b>Análise de dados</b> .....	53
3.6.1	<i>Descrição de análise de dados</i> .....	54
3.7	<b>Descrição dos casos</b> .....	59
4	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	61
4.1	<b>Descrição das Empresas</b> .....	61
4.2	<b>Descrição da Rede</b> .....	65
4.3	<b>Discussão e análise das Empresas que compõem a Rede</b> .....	67

4.3.1	<i>Empreendedorismo Causal</i> nas Empresas .....	67
4.3.2	<i>Empreendedorismo Effectual</i> nas Empresas .....	74
4.3.3	<i>Dimensões do Marketing Empreendedor</i> nas Empresas .....	82
4.3.4	<i>Marketing Empreendedor e Empreendedorismo Causal e Effectual</i> nas Empresas .....	93
4.3.4.1	Análise Geral da influência do Marketing Empreendedor sobre o Empreendedorismo e do Empreendedorismo sobre o Marketing Empreendedor nas Empresas .....	107
4.4	<b>Discussão e análise do caso único (Rede de Empresas de Estética)</b> .....	109
4.4.1	<i>Empreendedorismo Causal na Rede</i> .....	109
4.4.2	<i>Empreendedorismo Effectual na Rede</i> .....	113
4.4.3	<i>Dimensões do Marketing Empreendedor</i> .....	117
4.4.4	<i>Marketing Empreendedor e Empreendedorismo Causal e no Empreendedorismo Effectual na Rede</i> .....	122
4.4.4.1	Análise Geral da influência do Marketing Empreendedor no Empreendedorismo <i>Causal</i> e no Empreendedorismo <i>Effectual</i> na Rede .....	128
4.4.4.2	Análise Geral da influência do Empreendedorismo <i>Causal</i> e do Empreendedorismo <i>Effectual</i> no Marketing Empreendedor da Rede .....	135
4.5	<b>Empresas x Rede</b> .....	136
4.5.1	<i>Empreendedorismo Causal</i> .....	136
4.5.2	<i>Empreendedorismo Effectual</i> .....	139
4.5.3	<i>Dimensões do Marketing Empreendedor</i> .....	142
4.5.3.1	Análise Geral da influência do ME das Empresas sobre a Rede e da Rede sobre as Empresas .....	149
4.5.4	<i>Marketing Empreendedor e Empreendedorismo Causal e Effectual (Rede x Empresas)</i> .....	149
4.5.4.1	Análise Geral do impacto do Marketing Empreendedor no Empreendedorismo Causal e Effectual entre a Rede e as Empresas .....	161
4.5.5	<i>Empreendedorismo Causal e Effectual e o Marketing Empreendedor (Rede x Empresas)</i> .....	162
4.5.5.1	Análise Geral da influência do Empreendedorismo no ME entre a Rede e as Empresas .....	171
4.5.6	<i>Análise das Proposições Teóricas</i> .....	172
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	178
5.1	<b>Objetivos de pesquisa específico</b> .....	178

5.1.1	<i>Primeiro Objetivo Específico</i> .....	178
5.1.2	<i>Segundo Objetivo Específico</i> .....	179
5.2	<b>Objetivo geral</b> .....	182
5.3	<b>Implicações</b> .....	185
5.4	<b>Implicações teóricas</b> .....	185
5.5	<b>Implicações práticas e gerenciais</b> .....	195
5.6	<b>Implicações políticas</b> .....	196
5.7	<b>Limitações e sugestões de pesquisas futuras</b> .....	197
5.7.1	<i>Sugestão para futuros estudos</i> .....	198
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	200
	<b>APÊNDICE A - REVISÃO DA LITERATURA:</b>	
	<b>DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE BUSCA</b> .....	207
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
	<b>SEMIESTRUTURADA - ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO</b> .....	211
	<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
	<b>SEMIESTRUTURADA - ESTUDO DE CASO ÚNICO</b> .....	212

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se insere em diferentes lacunas de pesquisas, procurando preenchê-las. Desde a descoberta sobre a associação entre as abordagens de empreendedorismo e marketing, os estudos da área vêm ganhando destaque na literatura nacional e, sobretudo, internacional (Sadiku-Dushi; DANA; Ramadani, 2019). Apesar da expansão das pesquisas sobre Marketing Empreendedor – ME –, ainda reside relativa ausência de entendimento sobre a literatura da área (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Em busca realizada em duas das principais bases de dados internacionais (Scopus e Web of Science), foi identificado que somente seis estudos, de 41 artigos selecionados, abordaram a relação das teorias de ME e Empreendedorismo Causal e Empreendedorismo Effectual. A partir dessa busca, foram encontradas algumas lacunas teóricas e práticas e cinco delas podem ser destacadas neste estudo (ver Quadro 1). Por exemplo, grande parte dos estudos aborda a influência do Marketing Empreendedor – ME – no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual*. Crick, Crick e Chaudhry (2020) investigam como o ME pode influenciar empresas em rápida internacionalização na perspectiva *causal/effectual*. Já Fillis, Lehman e Miles (2017) investigaram como o ME e o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* influenciam empreendimentos de turismo. A primeira lacuna teórica mostra que poucos trabalhos, contudo, procuram investigar as dimensões do ME a partir de uma perspectiva somente *effectual* ou somente *causal* (ver Quadro 1).

A segunda lacuna teórica deriva da carência de estudos que realizaram o processo inverso de investigação (ver Figura 2), ou seja, que buscam investigar como o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* influenciam a tomada de decisão do ME. Somente Shi e Miles (2020) e Renton e Richard (2020) abordaram como o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* influenciam o ME, sem, entretanto, abordar essa relação em todas as dimensões do ME. Com efeito, segundo Fillis, Lehman e Miles (2017), Renton e Richard (2020), Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) e Yang e Gabrielsson (2017), seriam necessários mais trabalhos que abordassem diferentes contextos “para explorar e aprofundar os conhecimentos da área de marketing empreendedor” (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019, p.97).

A terceira lacuna teórica identifica que ainda são poucos os trabalhos (Quadro 33, Apêndice A) que abordam o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo

*Effectual* em redes de empresas (Høvig; Pettersen; Aarstad, 2017; Lepistö; Mäkitalo-Keinonen; Valjakka, 2019; Zhang *et al.*, 2020). Por exemplo, Zhang *et al.* (2020) associaram a teoria de redes sociais à teoria cognitiva para explicar a tomada de decisão *causal* e *effectual* dos empreendedores. Já Høvig, Pettersen e Aarstad (2017) propuseram que a perspectiva *effectual* é mais flexível quando se refere à troca de informações dentro das incubadoras. A quarta lacuna identificada é prática e se relaciona ao contexto empírico de análise. Apesar de existirem estudos que abordam redes e Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual*, ainda são raros os trabalhos, nacionais e internacionais, sobretudo da Administração, que tratam das redes. Por exemplo, no Quadro 33 (Apêndice A), é possível constatar que somente três estudos abordaram as teorias de Empreendedorismo *Causal* e Empreendedorismo *Effectual* em redes. Os autores Lepistö, Mäkitalo-Keinonen e Valjakka (2019) pesquisaram como redes *hub* (empresas que prestam múltiplos serviços) encontram as oportunidades *causal* e *effectual*. Já Zhang *et al.* (2020) explicaram as ações *causal* e *effectual* dos empreendedores a partir da teoria de redes sociais e da teoria cognitiva. Høvig, Pettersen e Aarstad (2017) propuseram que a troca de informações dentro de incubadoras (empresas que fomentam o desenvolvimento de outras empresas em fase inicial) é mais flexível quando a perspectiva *effectual* é utilizada. Não se identificou nenhum trabalho que tenha buscado investigar o contexto empírico aqui de interesse: as redes de estética.

A quinta lacuna também é prática e se refere ao campo empírico de análise especificamente do ME. Em relação a essa literatura, há também poucos estudos (Quadro 33, Apêndice A) que relacionam o constructo ao estudo das redes de empresas (Alqahtani; Uslay, 2020; Alqahtani; Uslay; Yenyurt, 2022; Gliga; Evers, 2023; Kubberød; Viciunaite; Fosstenløyken, 2019; Ojo; Nwankwo, 2020). Alqahtani e Uslay (2020) abordaram as redes como sendo fundamentais para o desenvolvimento do ME. Já Kubberød, Viciunaite e Fosstenløyken (2019) conceituaram o ME, considerando as instabilidades do mercado, na perspectiva de rede *effectual*, em empresas de lã norueguesas. Outros estudos (Grindley; Teece, 1997, e Sime *et al.*, 2023) se propuseram a analisar o campo empírico aqui de particular interesse. Grindley e Teece (1997) analisaram os fatores históricos que levaram ao início do licenciamento. Já Sime *et al.* (2023) se propuseram a verificar a qualidade que compõe os laços diretos e indiretos das empresas licenciadas. E nenhum trabalho ainda abordou a influência ou o impacto do ME em redes de empresas de estética.

Atualmente o Brasil está entre os seis países com o maior faturamento em licenças de marcas no mundo. Dados apresentados pela Associação Brasileira de Licenciamento – ABRAL – mostram que o setor de licenciamento cresce ano após ano e, em 2022, obteve um crescimento de 5% em relação ao ano anterior. Esse crescimento se manteve mesmo em meio à crise sanitária: em 2019, cresceu 6% em relação ao ano de 2018, que teve um crescimento de 5% (Portal Abral, 2023).

Atualmente, o Brasil ocupa a quarta posição mundial no setor de procedimentos estéticos não invasivos (procedimentos não cirúrgicos), com 5% do mercado mundial (Portal ABIHPEC, 2023). O país está entre as três maiores potências mundiais no consumo de produtos de estética (Sebrae Digital, 2023). Dados apresentados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC – mostram que o consumo vem aumentando há algum tempo. Por exemplo, em 2020, o país apresentou um consumo interno que representa 45,8% do consumo total da América Latina. Já no ano seguinte, o Brasil teve um crescimento de 14,9%, comparado ao mesmo período do ano anterior (Portal ABIHPEC, 2022).

De acordo com o Portal ABIHPEC (2023), o setor registrou, em 2022, aumento de 9,6% em relação ao ano anterior, gerando aproximadamente 13 mil empregos diretos. Ainda segundo a associação, mesmo após o país ter passado por uma crise mundial, o setor se manteve em crescimento com a abertura de novas empresas e com aumento no consumo interno (Portal ABIHPEC, 2022).

No início do primeiro semestre de 2022, o país registrou um total de 109.443 mil de empresas do setor de beleza, sendo 99% desse total representados por Microempreendedores Individuais – MEIs (Agência SEBRAE, 2022). No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas – MPEs – representam parcela significativa da economia. Aproximadamente 99% dos empreendimentos do país são desse estrato, responsáveis por empregar 72% dos trabalhadores formais, segundo dados registrados no primeiro trimestre de 2022. As MPEs têm uma participação de 30% do Produto Interno Bruto – PIB – do país, de acordo com a Agência Sebrae (2022). É sob o ponto de vista empírico que esta pesquisa se insere, buscando justamente investigar micro e pequenas empresas do setor de estética no Brasil. Ainda sob a perspectiva empírica, busca investigar um tipo particular de empresas de estética, aquelas imersas em redes organizacionais.

Atualmente, as redes de estética são o terceiro mercado brasileiro que apresentam maior crescimento no país. Dados apresentados pela Associação

Brasileira de Licenciamento de Marcas e Personagens – ABRAL – mostram que os setores de beleza e bem-estar estão em quarto lugar entre os que mais utilizam licenças no Brasil (Portal Abral, 2023). Em 2022, o setor se destacou como terceiro que apresentou maior crescimento, registrando um aumento de 21,5%, com um faturamento de R\$47,362 bilhões no quarto trimestre (Portal Sebrae, 2023). Esse aumento, de acordo com o Portal Sebrae (2023), pode estar relacionado à mudança de hábitos dos brasileiros.

Este trabalho buscou investigar as redes de empresas de estética a partir da integração entre duas literaturas principais: Empreendedorismo *Causal*, Empreendedorismo *Effectual* e Marketing Empreendedor – ME. A partir dessa relação, o estudo desenvolveu um modelo conceitual (ver Figura 3) em que integra as duas teorias.

Sarasvathy (2001) é, atualmente, uma das autoras já consideradas clássicas no estudo do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual*. Ao estudar como ocorre a criação de empresas, ela aborda o empreendedorismo na perspectiva *causal* e *effectual* como forma de o empreendedor descobrir e criar oportunidades de mercado. Na perspectiva *Causal*, o empreendedor realiza pesquisa de mercado para descobrir as oportunidades, tentando prever um futuro em seu ambiente. Já na *Effectual*, o empreendedor cria as oportunidades a partir dos meios que têm à disposição.

Com o passar dos anos, vários estudiosos, como Morrish e Jones (2020); Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) e Yang e Gabrielsson (2017), passaram a notar associações entre a literatura sobre empreendedorismo e as atividades desenvolvidas pelos empreendedores e associadas ao marketing. Surgiu, então, a abordagem sobre o ME a partir da associação entre as duas literaturas. O conceito de ME é descrito e aceito com frequência em atividades de marketing em empresas de pequeno porte com recursos limitados e de estratégias criativas pouco desenvolvidas. A definição mais comum, no entanto, refere-se ao reconhecimento e à investigação eficiente das oportunidades (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Nessa perspectiva, Morrish e Jones (2020) abordam sete dimensões do ME, dimensões essas que integrariam a teoria do marketing à do empreendedorismo. As sete dimensões são: criação de novos mercados, cocriação de valor, proatividade, inovação, gestão de risco, alavancagem de recursos e intensidade do cliente para geração de vantagem competitiva de mercado (Alqahtani; Uslay, 2020; Morrish;

Jones, 2020; Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019; Yang; Gabrielsson, 2017).

Este trabalho pode se tornar uma potencial contribuição aos estudos da área, pois se insere justamente aí. Buscou investigar como o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* influenciam o ME e, ao mesmo tempo, atende aos chamados de Fillis, Lehman e Miles (2017), Renton e Simmonds (2019), Sadiku-Dushi e Dana e Ramadani (2019) e Yang e Gabrielsson (2017), que salientam a necessidade de mais pesquisas sobre o ME e o empreendedorismo em diferentes perspectivas. Renton e Simmonds (2019) enfatizam a necessidade de mais estudos que busquem investigar o impacto do empreendedorismo no ME e não o oposto. Já Alqahtani e Uslay (2020) propõem que mais estudos abordem fatores que possam influenciar na relação entre o ME e o empreendedorismo. Para tanto, este estudo busca, no contexto de empresas de estética imersas em redes, responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o comportamento empreendedor *causal* e *effectual* impacta as sete dimensões do ME.

Busca-se, a partir deste ponto, identificar:

1º) Como o Marketing Empreendedor impacta o comportamento empreendedor *causal* e *effectual*?

2º) Como as ações das empresas influenciam a rede e como a rede influencia as ações das empresas?

Este estudo fornece contribuições teóricas e empíricas. No que se refere à literatura, contribui para o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* e o ME, ao relacionar a influência de uma teoria sobre a outra (ver Quadro 1 e Figura 2). Primeiramente, esta pesquisa contribui ao investigar as dimensões do ME a partir de uma perspectiva somente *effectual* ou somente *causal* – e o inverso. Também contribui ao investigar o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* em redes e, mais especificamente, em redes de estética. A contribuição também se estende à teoria de marketing empreendedor em redes de estética, por haver poucos ou nenhum estudo que investigue esse campo de pesquisa. O estudo inova ao fazer a associação das duas perspectivas teóricas, trazendo contribuições derivadas dessa relação.

As contribuições empíricas derivaram da investigação do campo de pesquisa,

de redes e, mais especificamente, de empresas de estética que a compõem, como também da relação entre elas. A contribuição também se estende ao campo de pesquisa, no sentido de ainda hoje ser pouco explorado (ver quadros 30, 31, 32 e 33, Apêndice A). As contribuições empíricas ocorreram de reflexões sobre os fatores que impactam a ação individual e a relação dos empreendedores em rede. A partir delas, o poder público, juntamente com instituições de educação, poderá viabilizar novos cursos que implementem e relacionem as temáticas de empreendedorismo e ME, fomentando a capacitação das empresas de estética, em rede, e viabilizar políticas públicas para fomento das linhas de crédito aos empreendedores em rede de estética.

A seguir, para entendimento da estrutura do trabalho, apresenta-se a organização do conteúdo desta dissertação por capítulos.

No Capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico sobre empreendedorismo. A partir dele, apresentam-se as seções específicas do capítulo (2.1 a 2.2.6), em que se trata das oportunidades empreendedoras, mais especificamente do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* na perspectiva de Sarasvathy (2001), e do Marketing Empreendedor – ME – em suas sete dimensões, por Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019). A seção 2.3 aborda a rede de licenciadas e, na sequência, no item 2.4, apresentam-se as proposições de pesquisa, seguidas dos quadros 1 e 2, que apresentam uma revisão da literatura sobre o ME e o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual*. Posteriormente, apresenta-se o modelo teórico desenvolvido a partir das duas teorias.

O Capítulo 3 contém a metodologia de pesquisa com os procedimentos metodológicos que foram aplicados à pesquisa.

No Capítulo 4, apresentam-se a análise de dados e a discussão dos casos. E, por fim, o Capítulo 5 aborda as conclusões inerentes a esta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Oportunidades empreendedoras

Atualmente, a oportunidade é considerada o constructo essencial ao empreendedorismo, estando na essência da pesquisa sobre o tema (Chang; Chen, 2020; Emami; Packard; Welsh, 2020; George *et al.*, 2016). Com efeito, Andersson (2021) e Chang e Chen (2020) esclarecem como identificar e selecionar oportunidades para novos negócios, o que está entre as habilidades mais importantes de um empreendedor bem-sucedido. Para Alvarez e Barney (2019), por sua vez, o debate sobre a relevância da oportunidade para o empreendedorismo está mais importante que nunca. Apesar disso, há, ainda hoje, ausência de consenso com relação ao conceito de oportunidade nos estudos da área (Alvarez; Barney, 2019; Berglund; Bousfiha; Mansoori, 2020).

De fato, “os estudiosos lutam para conceituar oportunidades de maneira que possam informar a pesquisa empírica e orientar a prática empreendedora” (Berglund; Bousfiha; Mansoori, 2020, p. 825). A definição clara de oportunidade empreendedora permanece como uma questão de debate ainda hoje (Alvarez; Barney, 2019). Por exemplo, George, Parida, Lahti e Wincent (2016) definem oportunidade empreendedora como circunstâncias favoráveis e positivas que levam à ação empreendedora. Outra definição um pouco mais conhecida e aceita foi cunhada por Shane e Venkataraman (2000). Os autores entendem a oportunidade empreendedora como ocasiões em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização podem ser inseridos e vendidos a um custo superior ao custo de produção. Recentemente, Emami, Packard e Welsh (2020) reinterpretaram tal concepção. Os autores salientaram a relevância de incorporar à noção de oportunidade empreendedora uma dimensão relacionada à agregação de valor associada à necessidade dos consumidores. Enquanto os autores aceitam a existência de oportunidades empreendedoras, sustentam, ao mesmo tempo, como elas estariam relacionadas a necessidades não atendidas dos consumidores. Para efeito deste trabalho, portanto, oportunidade empreendedora será compreendida como uma condição em que o empreendedor, ao pensar que pode mudar e combinar seus recursos de formas distintas, poderá gerar valor aos clientes como também lucros superiores ao custo inicial (Emami; Packard; Welsh, 2020).

Atualmente, a oportunidade empreendedora é objeto de estudos sob diferentes perspectivas. Por exemplo, Baker e Nelson (2005) investigaram como as oportunidades emergem dos recursos que os empreendedores controlam. Por sua vez, Alvarez e Barney (2007) destacaram a forma como as oportunidades são criadas, por meio de um processo de construção assíduo. Apesar disso, parte representativa da literatura sobre o tema pode ser subdividida em duas perspectivas teóricas fundamentais: a teoria da descoberta e a teoria da criação. Em um estudo sobre oportunidades empreendedoras, Sarasvathy (2001) associou ambas as perspectivas ao que a autora denominou como lógicas *causation*<sup>1</sup> e *effectuation*<sup>2</sup>, respectivamente. Nessa pesquisa, os termos serão entendidos como *causal* e *effectual*, respectivamente.

### 2.1.1 Empreendedorismo Causal

A origem das pesquisas sobre a descoberta da oportunidade empreendedora remonta aos estudos da economia. Kirzner (1979) e Schumpeter (2012) são dois autores expoentes no tema. Enquanto Kirzner (1979) sustenta que as oportunidades são descobertas, Schumpeter (2012) salienta que as oportunidades são reconhecidas. Por exemplo, é considerada uma descoberta de oportunidade quando há uma demanda por algum produto ou mercado, mas outra condição deve ser identificada para ser explorada. Contudo, se as demandas do produto e do mercado são ambas óbvias, é considerado um reconhecimento de oportunidade quando o empreendedor consegue explorar novas formas de organizar tais demandas (George; Parida; Lahti; Wincent, 2016).

A teoria da descoberta sugere a ideia de que as oportunidades existem no mercado, independentemente do empreendedor (George *et al.*, 2016). Em outras palavras, o ambiente, expresso em aspectos tais como tecnologia, tendências demográficas, sentimento do consumidor, demanda de mercado, entre outros, forneceria aos facilitadores as restrições que determinariam a viabilidade e o valor de

---

<sup>1</sup> Para este estudo, o termo *Causation* é o mesmo que Causal. *Causation* é entendido por Sarasvathy (2001) como descoberta de oportunidades. Nessa perspectiva, o empreendedor realiza pesquisas para encontrar as oportunidades empreendedoras.

<sup>2</sup> O termo *Effectuation*, neste estudo, possui o mesmo significado que Effectual. *Effectuation* se refere à criação de oportunidades (Sarasvathy, 2001). O empreendedor cria as oportunidades a partir dos meios que tem à disposição.

qualquer oportunidade (Berglund; Bousfiha; Mansoori, 2020). Essa perspectiva propõe que as oportunidades surgem das mudanças no ambiente. Quando ocorrem tais mudanças ambientais, novas informações são geradas, cabendo aos empreendedores entendê-las e interpretá-las. Contudo, as oportunidades podem emergir de alterações geradas no ambiente em que o empreendedor está (Berglund; Bousfiha; Mansoori, 2020). Essas mudanças criam um desequilíbrio que o indivíduo pode explorar (George *et al.*, 2016). Por sua vez, Evers e Andersson (2021) salientam que um ambiente estável pode facilitar uma melhor previsibilidade do mercado. Já o ambiente turbulento irá proporcionar maior aprendizado e experiências mais complexas no alcance das oportunidades.

Em estudo derivado de sua tese, Sarasvathy (2001) associou as premissas da teoria da descoberta ao que a autora denominou como lógica *causal*. Com efeito, Emami, Packard, Welsh (2020) enfatizam como o paradigma da descoberta de oportunidade é “na linguagem da teoria *effectual*, um processo *causal*”. Essa lógica *causal* parte da pressuposição de que o futuro é previsível e que as metas são predeterminadas (Arroteia; Hafeez, 2021). Um exemplo de *causal* fornecido por Sarasvathy (2001) seria uma sala de MBA. Imagine um curso da área financeira, estratégica ou de marketing. Nessa perspectiva, o assunto discutido será sobre preço ou custo, em que será discutido qual o melhor preço a se colocar para que o mercado o suporte. As formas podem variar, desde pensar em grupo, usar medidas psicométricas até mesmo prevenir preconceitos bem compreendidos. Uma dessas decisões poderá envolver a criação de empresas, mercados e economias. Nesse contexto, as discussões quase sempre acontecerão em torno de empresas e economias existentes.

Apesar dos estudos sobre *causal* se destacarem na literatura do empreendedorismo, outra perspectiva recente tem chamado a atenção dos pesquisadores: a *effectual* (Emami; Packard; Welsh, 2020; Khurana; Dutta; Schenkel, 2022; Sarasvathy, 2001).

### 2.1.2 Empreendedorismo *Effectual*

Os estudos sobre o Empreendedorismo *Effectual* ganharam destaque a partir de 2001, com a tese de Sarasvathy. A autora apresenta os fundamentos essenciais da ideia subjacente ao tema. O conceito *effectual* está na essência do controle do

empreendedor sobre as decisões. O termo é entendido como lógica *effectual* ou raciocínio *effectual* (Mumford; Zettinig, 2022; Sarasvathy, 2001; Sarasvathy; Dew, 2005). Na lógica *effectual*, o empreendedor parte dos meios que tem, isto é, dos recursos que possui à mão, para uma variedade de possíveis resultados ainda não previstos ou totalmente planejados (Khurana; Dutta; Schenkel, 2022; Sarasvathy, 2001).

Sarasvathy (2001) ilustra o argumento em diferentes situações. Por exemplo, quando um empreendedor começa um negócio, tal como uma rede hoteleira, com o desejo de gerar lucro ou construir um grande império, ele simplesmente persegue uma ideia que acredita que dará certo. Note que, nesse exemplo, o empreendedor não possui em mente um resultado previsível, mas se apropria dos recursos que possui visando à criação de um empreendimento desejado. Em um contexto de um restaurante, por sua vez, considerando também uma lógica *effectual*, um cliente pede ao cozinheiro que escolha em sua cozinha os ingredientes e utensílios, e depois elabore o que será preparado. Nesse caso, o chefe precisará usar a criatividade na elaboração do menu, imaginando quais seriam as possibilidades de refeição a partir dos ingredientes que têm à disposição (Sarasvathy, 2001).

A teoria *effectual* se explica em quatro princípios fundamentais por Sarasvathy (2001). Primeiro, tem-se perda acessível em vez de espera regressa: as teorias da causalidade concentram-se na maximização dos potenciais de retorno, com base na seleção de uma boa estratégia. A perspectiva *effectual*, por sua vez, foca em testar o maior número de estratégias possíveis, dentro dos meios que lhes são permitidos.

O processo não só permite a realização de vários efeitos possíveis [...], mas também permite ao decisor mudar os seus objetivos e até moldar e construí-los ao longo do tempo, fazendo uso de contingências à medida que estas surgem (Sarasvathy, 2001, p. 250).

Em segundo lugar, está a aliança estratégica. Em vez de análises comparativas, a perspectiva *effectual* tem como foco parcerias estratégicas e comprometimento das parcerias interessadas, visando a reduzir as incertezas. Nesse aspecto, o empreendedor buscará formar a própria rede (Sarasvathy, 2001).

O terceiro princípio é explorar contingências em vez de explorar conhecimentos preexistentes. A teoria *effectual* se enquadra na exploração das eventualidades que podem surgir de formas inesperadas no decorrer do tempo. O empreendedor focará em explorar as contingências como oportunidades, aproveitando situações ainda não

previstas (Sarasvathy, 2001).

E, por fim, o quarto princípio é controlar o futuro imprevisível, em vez de prever um futuro incerto. O processo *effectual* se concentra no controle de um futuro imprevisível. Sendo assim, se for possível controlar o futuro, então não é necessário prevê-lo. Nessa perspectiva, o empreendedor está aberto a novas oportunidades (Sarasvathy, 2001). Dessa forma, as contingências que surgem não são previstas, as ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem, tendo maior autonomia sobre suas decisões (Sarasvathy, 2001).

No entanto, estudos recentes, como os de Crick, Crick e Chaudhry (2020); Kiss *et al.* (2020) e Renton e Richard (2020), começaram a projetar luzes para uma quinta e nova dimensão. O processo de decisão *effectual* se dá por um conjunto de meios, um conjunto de efeitos ou possíveis aspirações generalizadas, restrições de possíveis efeitos que, geralmente, são impostos pelos meios em que o indivíduo vive, e, ainda, os critérios de seleção entre os efeitos. Sarasvathy (2001) propõe que o empreendedor parta de três categorias de meios. Assim, os empreendedores devem conhecer seus parceiros, fornecedores, colaboradores, e saber quais são os recursos que estão disponíveis, considerando as experiências anteriores de cada parceiro dentro do ambiente em que estão inseridos (Sarasvathy, 2001).

A primeira das três categorias consiste em saber quem são os meios, os parceiros, colaboradores, fornecedores e decisores. Na segunda, o empreendedor deve saber o que ele próprio conhece sobre os meios. Dessa forma, o empreendedor deve conhecer todos os envolvidos, colaboradores, fornecedores, sócios, entre outros. Finalmente, na terceira, o empreendedor tem que saber quem a sua rede conhece, bem como suas características, seus gostos e suas capacidades (Obstfeld; Ventresca; Fisher, 2020; Sarasvathy, 2001). O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida. Sarasvathy (2001, p. 254) explica que: “No nível da empresa, os meios correspondentes são os seus recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais”. A mesma autora ainda complementa que: “No nível da economia, estes meios tornam-se demográficos, regimes tecnológicos atuais, e instituições sociopolíticas (tais como direitos de propriedade)” (Sarasvathy, 2001, p. 254).

### 2.1.3 Diferenças entre Empreendedorismo Causal e Empreendedorismo Effectual

O Empreendedorismo *Effectual* sugere que a experiência empreendedora acontece de forma *effectual*, isto é, com pouco ou sem planejamento, utilizando os recursos disponíveis para criar as oportunidades. Já o Empreendedorismo *Causal* se caracteriza como forma tradicional de empreender, em que o empreendedor planeja ações baseadas em resultados inicialmente previsíveis. Nessa visão, o empreendedor nem sempre faz uma avaliação inicial da oportunidade; normalmente, eles começam com uma autoavaliação (Emami; Packard; Welsh, 2021). Na criação de novos empreendimentos, o empreendedor, como ator, altera o mercado, criando e mudando os produtos existentes no decorrer do tempo. Enquanto o Empreendedorismo *Causal* se pauta no planejamento e na abordagem estratégica para identificar novas oportunidades, o Empreendedorismo *Effectual*, por sua vez, parte dos meios que tem e de seu conhecimento prévio (Sarasvathy, 2001).

Sarasvathy (2001) propõe que o processo *effectual* é mais comum do que o *causal*. A autora utiliza como exemplo as refeições de uma casa, que são elaboradas a partir do que se tem disponível. Um jantar planejado com um cardápio predefinido é feito somente em ocasiões específicas (*causal*).

O trabalho de Sarasvathy (2001) traz exemplos do cotidiano para exemplificar o quão comuns seriam os processos defendidos. Expõe seu ponto de vista, o de que o *effectual* é mais presente na rotina humana, pois a vida é cheia de imprevistos e situações que não podem ser facilmente analisadas e previstas, mas podem ser exploradas. Nesse aspecto, ela enfatiza a rotina de uma casa, que ocorre de forma *effectual*, como em um almoço que ocorre durante a semana sem planejamento. Outro exemplo trazido pela autora é que o Empreendedorismo *Effectual* pode partir de uma sugestão feita por um amigo, em um jantar de domingo, após provar sua comida, e, a partir dessa sugestão, surge a ideia da abertura de um restaurante. Ou, até mesmo, quando o indivíduo se vê em certa situação que o leva a buscar o próprio sustento, recorrendo à abertura de um novo negócio (Sarasvathy, 2001).

Sarasvathy (2001) resume ambas as perspectivas. Segundo ela, a diferença entre *causal* e *effectual* está, portanto, no conjunto de escolhas: escolher entre um conjunto de dados para se chegar ao objetivo (*causal*), contra escolher entre muitos objetivos possíveis utilizando os meios que se tem (*effectual*). Na abordagem *effectual*, portanto, os processos partem de um conjunto de contingências, em que o

empreendedor foca em escolher entre os vários efeitos alternativos que podem ser produzidos a partir do conjunto de meios disponíveis. Ou seja, o decisor faz suas escolhas com base nos meios (pessoas, recursos) que tem à disposição (Khurana; Dutta; Schenkel, 2022; Sarasvathy, 2001).

## 2.2 Marketing Empreendedor

### 2.2.1 Origem dos estudos

O conceito de Marketing Empreendedor – ME – teve seu início sobretudo a partir da década de 1990 (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021; Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) esclarecem que, apesar das várias pesquisas sobre o ME, ele ainda é considerado uma abordagem teórica recente. Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) apontam como pioneiros os autores Murray e Tyebjee, ao propor, na década de 1990, que o ME fosse a interface dessas duas teorias – marketing e empreendedorismo –, fornecendo uma estrutura que estabelece que o ME seja uma forma de trazer inovação para o mercado.

Mais recentemente, Crick *et al.* (2020) e Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) salientaram como é possível observar o nascimento e a evolução dos estudos do ME. As pesquisas trataram de questões do empreendedorismo visto por uma perspectiva de marketing e das dimensões do ME. Outros investigaram como o ME poderia influenciar os empreendedores de PMEs para alavancar seus negócios, utilizando a perspectiva *effectual* (Alqahtani; Uslay, 2020).

A princípio, tanto a literatura de marketing quanto a de empreendedorismo dividem as mesmas bases de suas criações, cujas raízes se encontram nos estudos da economia neoclássica (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). As duas literaturas partiram da escola de gestão convencional para abordar suas linhas de pensamento próprias. O início dessas teorias pode dizer muito sobre elas, como a existência de mercados objetivos para uso de provas de risco moral, a fim de prever vantagens futuras (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019).

Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) enfatizam que os campos de estudos de marketing e empreendedorismo eram considerados duas áreas distintas sem correlação na evolução de ambas. Entretanto, Morris, Schindehutte e Laforge (2001) destacam três principais semelhanças entre as duas teorias. Primeiramente, as duas

teorias tratam de questões relacionadas ao processo gerencial; em segundo lugar, as duas fazem combinações ligadas ao *mix* de marketing; e, por último, as duas definem a criação de valor como parte de ambas.

A partir da junção das duas teorias, dois modelos teóricos foram apresentados. A primeira lógica de valor (schumpeteriana) se refere ao ME no processo de criação de valor. Nessa perspectiva, a criação de valor é o objetivo principal do marketing e do empreendedorismo. Na segunda, a oportunidade é uma dimensão kirzneriana, referente à capacidade do empreendedor de visualizar as oportunidades ainda não percebidas (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Como pode ser observada, a primeira possui características da perspectiva *effectual* e a segunda, da *causal*, no que se refere à criação e à descoberta de oportunidades (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019).

No entanto, o assunto demonstrou interesse de inúmeros estudiosos. Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) salientaram que essa literatura é ainda pouco explorada e proporciona uma vasta oportunidade para futuras pesquisas. As possibilidades inerentes ao estudo de ME possibilitaram o crescimento das ramificações de estudos da área. O relativo crescimento resultou em uma gama considerável de percepções e definições sobre o conceito de ME (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019).

### 2.2.2 Conceitos de Marketing Empreendedor

O estudo sobre o Marketing Empreendedor – ME – possibilitou uma série de linhas de pesquisa, que geraram diferentes definições sobre o tema. Morris, Schindehutte e Laforge (2001, p.12) definem o ME como “uma abordagem proativa, inovadora e de risco para a identificação e a exploração de oportunidades para atrair e reter clientes lucrativos”. Os autores conceituam o ME como um posicionamento oportunista, responsável pelas atividades ligadas à interação, como, também, responsável pela descoberta contínua de novas formas de criação de valor para o cliente.

O negócio é encarado como uma “fábrica de inovação”, onde todos os departamentos e funções são definidos em termos de uma cadeia de valor interna e têm uma responsabilidade permanente na identificação de novas fontes de valor para o cliente. Com relação ao mercado, a empresa procura liderar os clientes em vez de reagir ou segui-los, e a atenção é voltada para

a criação de novos mercados, em vez de servir melhor os mercados existentes (Morris; Schindehutte; Laforge, 2001, p. 12).

O ME também se refere a algo impalpável, em que o empreendedor, na busca constante por oportunidades, com um sonho, uma paixão, com o objetivo de criar valor para o cliente, utiliza seus contatos e aplica criatividade, inovação, *networking*, versatilidade e aprofundamento no mercado de atuação (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019; Morris; Schindehutte; Laforge, 2001). Em outra definição apresentada, Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) enfatizam que o empreendedor se posiciona de forma perigosa e sem controle de recursos, focando as oportunidades à sua volta por meio de ações inovadoras, proativas e arriscadas. O ME é visto como um avanço ao empreendedorismo e ao marketing; refere-se ao desempenho apresentado pelos atores e empresas que se posicionam a fim de gerar novas ideias de mercado para criação de valor (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Os processos de ME são exercidos pelos proprietários, empreendedores e gestores de empreendimentos.

O conceito de ME é usado com frequência em atividades de marketing em empresas de pequeno porte com recursos escassos e estratégias criativas pouco robustas. O conceito descreve, também, ações não planejadas de marketing, não lineares e visionárias realizadas pelos empreendedores (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Outra definição de ME é apontada por Morrish e Jones (2020), que caracterizam o ME como os processos que surgem das ações e decisões tomadas pelo empreendedor em meio às incertezas do ambiente, a fim de atingir objetivos. Isso pode acontecer por meio de maior aceitação de riscos e organização de recursos, criação de valor e atitudes empreendedoras que buscam por oportunidade. A definição mais comum de ME, no entanto, refere-se ao reconhecimento e à investigação eficiente das oportunidades (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Por sua vez, o objetivo é gerar lucro utilizando uma abordagem inovadora com riscos calculados, para obtenção da criação de valor e de crescimento dos negócios (Ionita, 2012).

### *2.2.3 Importância do Marketing Empreendedor*

Com o Marketing Empreendedor – ME –, as empresas podem se destacar no mercado por sua estratégia (Miles; Darroch, 2006). Dessa forma, os processos de ME

direcionam o empreendedor a considerar as oportunidades que apresentam possibilidades de criação de valor adicional para os clientes. As habilidades, escolhas e o comportamento dos empreendedores direcionam os resultados obtidos do ME (Fillis; Lehman; Miles, 2017). Miles e Darroch (2006) identificaram que as empresas que adotaram o ME mostraram ter uma percepção superior das oportunidades de mercado. Em geral, essas empresas são as primeiras a notar as oportunidades do ambiente, do produto e da tecnologia. Dessa forma, também são as primeiras a explorar. Empresas que não adotam o ME, possivelmente, seguirão as empresas que o adotam, sendo essas um farol para empresas concorrentes (Miles; Darroch, 2006).

#### *2.2.4 Perspectivas Teóricas*

A literatura da área pode ser subdividida em quatro perspectivas principais (Yang; Gabrielsson, 2017). A primeira perspectiva busca associar o marketing e o empreendedorismo, enfatizando as semelhanças de ambas as abordagens. A segunda, por sua vez, enxerga o Marketing Empreendedor – ME – através da lente teórica do empreendedorismo em marketing. Nessa visão, as características empreendedoras são investigadas pela perspectiva teórica do marketing. A terceira é o oposto da segunda: o marketing em empreendedorismo, a visão do marketing através das lentes teóricas do empreendedorismo. Essa perspectiva do marketing será estudada através da teoria de empreendedorismo. A quarta é uma perspectiva que une em um só conceito o empreendedorismo e o marketing, caracterizando-se como a junção das duas teorias em uma só. A investigação estará nas diferenças entre as duas teorias e, posteriormente, na complementariedade das duas.

Em relação a isso, Rentony e Richard (2019) destacam que a necessidade de haver novas perspectivas de Marketing Empreendedor – ME relacionadas ao impacto do empreendedorismo no marketing e não apenas na influência do marketing em empresas empreendedoras. O presente estudo utiliza a segunda, a terceira e a quarta perspectivas como lacuna teórica. A pesquisa se pautou no estudo do empreendedorismo através do marketing e no estudo do marketing através da visão empreendedora, como destacado por Morris; Schindehutte; Laforge (2001).

### *2.2.5 Dimensões do Marketing Empreendedor*

Diferentes autores abordaram sobre as dimensões do Marketing Empreendedor – ME. Alqahtani e Uslay (2020), Bachmann, Ohlies e Flatten (2021), Morris, Schindehutte e Laforge (2001), Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) e Yang, Gabrielsson (2017) apresentaram definições com nomenclaturas diferentes, porém similares umas às outras, como criação de valor e cocriação de valor. Contudo, este estudo se baseia nas sete dimensões propostas conforme a visão de Sadiku-Dushi, Dana, Ramadani (2019); Yang, Gabrielsson (2017), a partir dessas quatro perspectivas teóricas citadas do ME.

Yang, Gabrielsson (2017) abordaram as sete dimensões do marketing empreendedor voltadas para os novos empreendimentos internacionais. Explorando essas dimensões, o empreendedor conseguirá criar vantagem competitiva de mercado.

A primeira dimensão é sobre a criação de novos mercados guiados pela visão empreendedora criativa. Refere-se aos negócios de alta tecnologia que buscam a criação de novos mercados utilizando inovação para criação (Yang; Gabrielsson, 2017). O empreendedor irá criar um novo mercado, um novo produto ou serviço, como, por exemplo, uma nova tecnologia.

Na segunda dimensão, o foco está na cocriação de valor através do comprometimento de parceiros na rede, em busca de uma criação de valor em conjunto (Yang; Gabrielsson, 2017). Está ligado ao valor percebido pelo cliente, também, na criação de novos mercados e no direcionamento para possíveis clientes potenciais. Nessa visão, o valor tem que ser percebido pelo cliente para que ele queira realizar a compra. Dessa forma, a percepção de valor pelo cliente é essencial. Para atender o cliente, o empreendedor deve entender o valor na percepção do cliente, para, assim, conseguir inovar gerando formas de valor únicas direcionadas ao seu público (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021). Nessa perspectiva, a rede é vista como um meio para cocriação de valor na utilização do ME, possibilitando a expansão das oportunidades dentro da rede (Alqahtani; Uslay, 2020).

A terceira dimensão é a proatividade, a capacidade do empreendedor de observar o ambiente, perceber as mudanças no ambiente e reagir às contingências (Yang; Gabrielsson, 2017). O empreendedor é capaz de reduzir a incerteza, criando as próprias oportunidades através do domínio do ambiente. A proatividade sugere a

ideia de que o empreendedor identifica as oportunidades do ambiente e age antes da concorrência a fim de obter vantagem competitiva. Os empreendedores proativos conseguem influenciar o ambiente à sua volta e, assim, reduzir as incertezas se tornando menos propensos a sofrer a pressão da concorrência (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021). Essa percepção pode fazer toda a diferença, principalmente na abertura de uma empresa, como um restaurante, quando a preferência local por determinado tipo de comida é incompatível com o cardápio predeterminado.

A quarta dimensão é a inovação, ligada à habilidade da empresa em renovar as ideias e se manter atualizada quanto às inovações do mercado, tecnologia, serviços, produtos (Yang; Gabrielsson, 2017). O empreendedor consegue transformar oportunidades que foram reconhecidas em inovação. Essa percepção acontece através de processos criativos e de teste para criação e melhoria de produtos e serviços (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021).

A quinta dimensão é a gestão de riscos ou riscos calculados (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Ela se refere à percepção do empreendedor em relação ao risco, à prontidão quanto ao risco calculado para evitar perdas. Ao desenvolver novos produtos ou serviços, o empreendedor tem que conviver com diferentes tipos de riscos na tomada de decisão. Empreendedores que são orientados para o risco calculam e preveem quais os possíveis percalços que poderão ocorrer durante a trajetória. Esses riscos, porém, são avaliados de acordo com o benefício que trarão. Tal avaliação é realizada por meio de testes de produtos e serviços tanto dentro da empresa quanto com empresas parceiras (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021). A gestão de risco é compreendida pelo empreendedor como um meio para alcançar os resultados pretendidos.

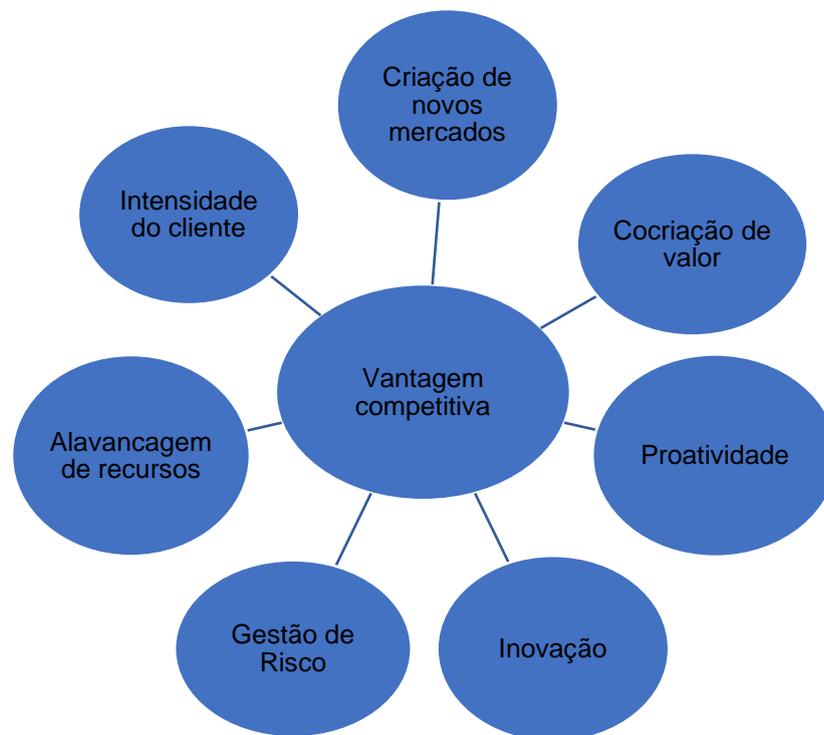
A sexta dimensão é a alavancagem de recursos, que pode ser feita pelo reconhecimento de recursos ainda não identificados, pelo uso de parcerias para complementar os recursos da empresa, ou pelo uso dos recursos que se tem para conseguir mais recursos. Parte-se do pressuposto de que o empreendedor conseguirá gerenciar seus recursos de forma criativa e eficaz, buscará diferentes formas de alavancagem, por meio de empréstimos, troca e aluguel. Ao fazer isso, o empreendedor permitirá que seu negócio não se restrinja à falta de recursos ou limitação deles. Em situações de incerteza, os recursos são de suma importância para as empresas de pequeno porte. Apesar dessa importância, as empresas são mais estimuladas quanto à escassez de recursos, tornando-as mais criativas e inovadoras,

(Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021). Dessa forma, o empreendedor criará novas possibilidades de buscar recursos para sua empresa, como parcerias com outras empresas do mesmo ramo, formando, assim, uma rede de empresas parceiras. Morris, Schindehutte e Laforge (2001) afirmam que os empreendedores que utilizam o ME buscam ir além dos seus limites, não se contentando somente com os recursos de que dispõem no momento.

A sétima e última dimensão, por sua vez, se refere à intensidade do cliente na construção dos principais valores da empresa. O conceito de “intensidade do cliente” consiste no reconhecimento dos produtos e serviços por parte do cliente. A satisfação do público-alvo é colocada como prioridade pelo empreendedor. Seus esforços estão direcionados a satisfazer os desejos, tendo como objetivo o desenvolvimento de produtos e de serviços que atendam a essas necessidades de mercado. Os empreendedores se empenham para captar e agir com inteligência de mercado para que possam prever quais são os desejos dos clientes. Para atingir o objetivo, os empreendedores se aproximam de seus clientes de forma relacional e até emocional para compreender suas necessidades (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021). Um exemplo claro dessa ação é a preocupação com o ambiente da empresa, a fim de proporcionar conforto e acolhimento para que o cliente volte sempre. “A intensidade do cliente é considerada como um elemento que constrói a paixão pelo cliente e o reconhecimento dos funcionários pelos produtos e serviços, como os principais valores da empresa” (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019, p. 90).

A Figura 1 trata das sete dimensões do Marketing Empreendedor – ME – na geração de vantagem competitiva de mercado.

Figura 1 - As sete dimensões do Marketing Empreendedor na geração de vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base em Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani (2019).

As sete dimensões do ME são utilizadas pelo empreendedor visando a gerar vantagem competitiva para as empresas. O foco está na oportunidade, na proatividade, na tomada de risco ou orientação, na inovação e na alavancagem de recursos, que são dimensões pertencentes à literatura de empreendedorismo – o que difere da criação de valor e da satisfação do cliente, que foram retiradas da literatura de marketing (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021). A junção dos dois grupos dá ênfase ao ME, que, por sua vez, favorece a criação de estratégias para micro, pequenas e médias empresas.

#### 2.2.6 Marketing Empreendedor em pequenas empresas

O termo Marketing Empreendedor – ME – foi associado, em vários estudos, a atividades ligadas a pequenas empresas, que usam habilidades criativas pouco sofisticadas devido à limitação dos recursos (Morrish; Jones, 2020; Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). A perspectiva *effectual* é mais bem aproveitada em empresas de pequeno porte como também em empresas que estão passando por períodos de

escassez de recursos (Morrish; Jones, 2020). Nessa lógica, o empreendedor terá mais agilidade na busca por alavancagem de recursos.

O conceito de ME descreve também ações não planejadas de marketing e não lineares e visionárias realizadas pelos empreendedores (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). O ME veio para atender as pequenas empresas que não são compreendidas como uma versão das grandes. As linhas de pesquisa colaboram ao alegar que o modelo representa as micro e pequenas empresas (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Devido a esse fator, foi desenvolvido o ME.

Outros autores, como Alqahtani; Uslay (2020); Yang; Gabrielsson (2017); Miles; Darroch (2006), defendem que o ME pode ser usado também em empresas de grande porte para criação de valor por meio de redes de inovação. Nessa visão, grandes empresas que adotam os processos de ME são focadas não só no cliente, como, também, na exploração de novas oportunidades para atender às demandas presentes e futuras (Miles; Darroch, 2006).

## **2.3 Licenciamento**

Estudo realizado por Sime *et al.* (2023) enfatiza que o licenciamento não se trata de um modelo novo de rede. Teve seu início com o desenvolvimento das tecnologias para criação do rádio, após o decreto de consentimento antitruste, em 1956, pelo Departamento de Justiça dos EUA, que obrigou as empresa AT&T e IBM a licenciar todas as patentes a um valor de *royalties* razoavelmente baixo (Grindley; Teece, 1997). Apesar ter tido um começo forçado, atualmente, o licenciamento e a propriedade intelectual vêm se tornando indispensáveis, considerando as inovações realizadas pela concorrência (Sime *et al.*, 2023).

### **2.3.1 Conceito de licenciamento**

No licenciamento, as redes são entendidas como uma importante vantagem competitiva, pela valorosidade dos seus recursos, tais como financeiros, tecnológicos e humanos. Por sua vez, os recursos da empresa podem abranger mais do que os bens internos, estendendo-se aos externos, que compreendem as relações com outras organizações. Dessa forma, os empreendedores, para alavancar e desenvolver seus recursos externos, se apropriam de diversos mecanismos, como, por exemplo,

parcerias, alianças, assim como redes de licenciamento, o que será abordado neste estudo (Sime *et al.*, 2023).

O licenciamento se trata de acordos densos, indo além de uma simples transação única. Dessa forma, as empresas e indústrias realizam acordos de licenciamentos densos, nos quais se exige que haja troca de informações e conhecimentos, que podem vir a ser muito mais do que acordados em uma patente. O licenciante deverá fornecer suporte e assistência técnica, os quais podem se estender a treinamentos e informações técnicas específicas. Esse tipo de licenciamento traz inúmeros benefícios, tais como o aprendizado de forma profunda e o estreitamento das relações entre as partes (Sime *et al.*, 2023).

Os acordos de licenças são processos relacionais de longo prazo entre a licenciadora e o licenciado. Esses acordos incluem cláusulas contratuais, como também salvaguardas de propriedade de novos conhecimentos gerados a partir da parceria estabelecida, podendo conter acordos de devolução e ser ainda mais amplos em suas definições (Sime *et al.*, 2023). Entendido como uma forma de contratação de mercado, o licenciante e o licenciado possuem cada qual os seus bens e direitos, controlando esses ativos como melhor lhe aprouverem. Dessa forma, no licenciamento, a empresa licenciadora não permite que a empresa licenciada use a própria marca registrada ou o logotipo da licenciadora com o nome comercial da empresa licenciada. O empreendedor terá que usar a marca e o logotipo da licenciadora. A licenciadora, contudo, não possui controle sobre as ações das empresas licenciadas no que se refere ao mercado local e às atividades de marketing (Leitmannslehner; Windsperger, 2012).

A seguridade dos direitos entre as partes provêm dos contratos entre o licenciante e o licenciado, que poderão realizar suas atividades conforme está estipulado no contrato. O licenciamento cria uma estrutura que engloba a disposição dos direitos de propriedade intelectual e como o licenciado poderá se apossar dos seus direitos, como também delimita a utilização de forma equilibrada (Trappey *et al.*, 2006).

### *2.3.2 Relações entre Licenciadora e Licenciados*

As empresas licenciadas podem encontrar fontes de conhecimento relevante por meio das licenciadoras, através do aumento da combinação de conhecimento

entre as partes (Sime *et al.*, 2023). Esse conhecimento pode ser dividido entre explícito e tácito. O conhecimento explícito é obtido por meio de patentes e projetos. O acesso ao conhecimento tácito inclui um apoio extra por meio de reuniões, demonstrações e treinamentos regulares. As relações com parceiros que possuem conhecimento de qualidade permitem maior aprendizagem, como também aumentam as chances de inovar e gerar novos conhecimentos, podendo melhorar o desempenho entre as partes interessadas (Sime *et al.*, 2023).

O licenciamento de patentes permite ao empreendedor se destacar no mercado e minimizar os riscos ao entrar em novos mercados. Dessa forma, o contrato serve como uma forma de dar início a uma relação comercial entre as partes e pode ser entendido como o primeiro passo para gerar um nível maior de flexibilidade e confiança entre licenciante e licenciado (Trappey *et al.*, 2006). A partir dessa relação entre licenciante e licenciado, este estudo se propõe a identificar a influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* sobre o Marketing Empreendedor – ME – no campo empírico de rede de licenciamento.

#### **2.4 Marketing Empreendedor e Empreendedorismo *Causal* e *Effectual***

Os quadros 1 e 2, a seguir, apresentam, a partir de pesquisa realizada em 12 de fevereiro de 2023, na plataforma Scopus, os termos de busca que incorporam o título, resumo e palavra-chave “*Entrepreneur and Marketing*”, no período entre 2021 e 2023. Na primeira busca foram obtidos 59 resultados. A segunda busca seguiu critérios semelhantes, utilizando título, resumo e palavra-chave “*Entrepreneur and Marketing Effectual and Causation*”, no período entre 2017 e 2022, resultando em 13 artigos. Em seguida, considerando critérios de qualidade, tais como estratificação dos periódicos, selecionaram-se apenas artigos disponíveis nos *journals*, totalizando 72 trabalhos com as duas pesquisas. Esses artigos avançaram para a próxima etapa, relacionada à leitura do resumo e da palavra-chave. Desse processo, 31 foram eliminados, sendo 12 por não estarem disponíveis na base de dados e 19 por possuírem assuntos não condizentes com a pesquisa, sobrando 41 artigos para a leitura completa.

Quadro 1 - Trabalhos que abordam o Marketing Empreendedor e o Empreendedorismo nas suas respectivas perspectivas juntas e separadas

Marketing Empreendedor							
	Cocriação de valor	Criação de novos mercados	Proatividade	Inovação	Gestão de risco	Alavancagem de recursos	Intensidade do cliente
<i>Causal</i>	Não aborda	Não aborda	Não aborda	Não aborda	Não aborda	Não aborda	Não aborda
<i>Effectual</i>	Alqahtani e Uslay (2018); Renton e Richard (2020)	Alqahtani e Uslay (2018); Renton e Richard (2020)	Alqahtani e Uslay (2018); Renton e Richard (2020)	Alqahtani e Uslay (2018); Renton e Richard (2020)	Alqahtani e Uslay (2018); Renton e Richard (2020)	Renton e Richard (2020)	Alqahtani e Uslay (2018); Renton e Richard (2020)
<i>Causal/Effectual</i>	Crick, Crick e Chaudhry (2020); Yang e Gabrielsson (2017); Fillis, Lehman e Miles (2017)	Crick, Crick e Chaudhry (2020); Yang e Gabrielsson (2017); Fillis, Lehman e Miles (2017)	Crick, Crick e Chaudhry (2020); Yang e Gabrielsson (2017); Fillis, Lehman e Miles (2017)	Crick, Crick e Chaudhry (2020); Yang e Gabrielsson (2017); Fillis, Lehman e Miles (2017); Shi e Miles (2020)	Crick, Crick e Chaudhry (2020); Yang e Gabrielsson (2017); Fillis, Lehman e Miles (2017)	Crick, Crick e Chaudhry (2020); Yang e Gabrielsson (2017); Fillis, Lehman e Miles (2017)	Crick, Crick e Chaudhry (2020); Yang e Gabrielsson (2017); Fillis, Lehman e Miles (2017); Shi e Miles (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com o Quadro 1, é possível observar os estudos que abordaram o ME. Dos 41 artigos selecionados na segunda fase da pesquisa, somente seis tratam do ME na perspectiva *effectual* ou *causal/effectual*.

Alqahtani e Uslay (2018) realizaram a pesquisa sobre seis dimensões do Marketing Empreendedor – ME – na perspectiva *effectual* e sintetizam a literatura de ME, identificando, ao mesmo tempo, os fatores que podem favorecer o desempenho organizacional. Pesquisa realizada por Renton e Richard (2020) aborda como o empreendedorismo *effectual* impacta o ME na confiança da marca de pequenas e médias empresas. O estudo identificou como os princípios do Empreendedorismo Effectual se aplicam às normas relacionais no controle, na exploração e no gerenciamento das oportunidades de ME direcionadas à marca. Crick, Crick e Chaudhry (2020) tratam sobre a decisão dos empreendedores quanto à

desinternacionalização de suas empresas, utilizando a teoria *causal/effectual* e as sete dimensões do ME, tendo descoberto que, quando os empreendedores buscam recompensas, essas ações estão relacionadas às dimensões de proatividade, gestão de risco, inovação e alavancagem de recursos. Yang e Gabriellson (2017) estudam o processo que leva à tomada de decisão dos empreendedores na aplicação do ME em empresas de alta tecnologia que operam em *business to business* e que estão internacionalizando, concluindo que tanto as ações *causal* quanto *effectual* podem resultar nas dimensões do ME. Shi e Miles (2020) abordam a construção da identidade da marca a partir da teoria *effectual* e do ME, mostrando que, quando as empresas estão em fase inicial, o resultado depende das características de personalidade pessoais dos fundadores. Já Fillis, Lehman e Miles (2017) exploram como o ME e as perspectivas *causal* e *effectual* contribuem para a criação de novos empreendimentos turísticos, concluindo que a personalidade e as motivações podem interferir nas ações de ME, no aspecto *effectual*.

O Quadro 2, a seguir, apresenta o mapeamento dos estudos de ME de duas formas: primeiramente, listam-se os estudos que abordam as dimensões do ME e, em seguida, indicam-se os estudos que tratam do ME e do Empreendedorismo tanto Causal como Effectual, sem mencionar as dimensões.

Quadro 2 - Mapeamento dos estudos de Marketing Empreendedor nas perspectivas *causal* e *effectual*

Marketing Empreendedor	
Dimensões do ME	Saura; Palacios-Marqués; Ribeiro-Soriano (2021); Dhameraia <i>et al.</i> (2021); Nuvriasari; Suyanto; Azman (2022); Kowalik; Pleśniak (2022); Fillis; Lehman; Wickham (2023); Fürst <i>et al.</i> (2023); Estelami; Nejad (2022); Dowin; Kennedy; Horky; Kaufmann (2022); Sawy; Bögenhold (2022); Adom; Tettey; Acheampong (2022); Ghahramani; Abbasian; Ansari (2022); Weinstein (2022); Zaid (2022)
<i>Effectual/Causal</i> (sem as dimensões do ME)	Polas; Raju (2021); Hersleth; Kubberød; Gonera (2022); Kusi; Gabriellson; Baumgarth (2022); Renton; Simmonds (2019)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nesse aspecto podemos observar que 13 artigos trataram somente sobre o ME nas suas dimensões e poucos abordaram o ME na perspectiva *causal/effectual*, sem mencionar as dimensões do ME. A Figura 2 representa a relação que os estudos estabeleceram entre o ME e o Empreendedorismo *Causal* e *Effectual*. Os trabalhos,

em sua maioria, abordam como o ME impacta o empreendedorismo.

Figura 2 - Relação entre Marketing Empreendedor e Empreendedorismo *Causal* e Empreendedorismo *Effectual*



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Yang e Gabrielsson (2017) realizaram uma análise empírica sobre a influência do ME no empreendedorismo, em empresas *business to business* de alta tecnologia. Já Alqahtani e Uslay (2020) realizaram uma revisão sobre a influência do ME no empreendedorismo e levantaram várias proposições para direcionar futuros estudos, tais como a interferência do ME no tamanho das empresas, o tamanho e a força da rede e fatores ambientais que podem interferir na empresa. Outra abordagem é a de Shi e Miles (2020), que tratam somente de duas dimensões do ME na perspectiva *causal* e *effectual*. Dessa forma, os autores investigam como as ações *effectuais* influenciam a construção da identidade da marca. Já Fillis, Lehman e Miles (2017)

aplicaram um estudo de caso em um museu de arte, com o objetivo de entender, através do ME, a criação de novos empreendimentos no setor de turismo. Por sua vez, Crick, Crick e Chaudhry (2020) investigam como as decisões de ME podem afetar empresas em rápida internacionalização na perspectiva *effectual*. Em contrapartida, Renton e Simmonds (2019) pesquisam como o empreendedorismo *effectual* influencia a tomada de decisão dos profissionais de ME na governança da marca. A partir dessa análise, apresentamos a primeira proposição de pesquisa:

- Proposição 1: O marketing empreendedor tem influência nas ações empreendedoras *causal* e *effectual*.

Com a evolução do ME, Yang e Gabrielsson (2017) descobriram que ambas as perspectivas, *causal* e *effectual* foram usadas em processo de tomada de decisão. Na pesquisa dos autores, uma das empresas entrevistadas começou com uma abordagem *effectual* e, posteriormente, adotou a perspectiva *causal*, utilizando processos mais rigorosos e objetivos definidos. Já a outra empresa estudada manteve a perspectiva *effectual* para impulsionar os recursos dos parceiros e alcançar uma distribuição multicanal.

Miles e Darroch (2006) ressaltam em um estudo que o processo da criação de vantagem competitiva incide no impulso gerado pelo empreendedorismo em contexto corporativo. Dessa forma, o ME é proposto como uma vantagem competitiva nos processos organizacionais, elevando, assim, a distância em relação à concorrência e, ao mesmo tempo, obtendo uma posição satisfatória de mercado. A oportunidade é vista como uma base que pode vir a criar ou renovar vantagem competitiva de mercado. Nessa perspectiva, pode ser criada uma vantagem competitiva que possa impulsionar a inovação, possibilitando a exploração de oportunidades de mercado. As mudanças geradas no ambiente podem alterar a vantagem competitiva diante da concorrência (Miles; Darroch, 2006). Nesse aspecto, o ambiente pode gerar incertezas e afetar o desempenho das empresas. Essa visão se assemelha à perspectiva *effectual* de Sarasvathy (2001), que aponta as incertezas do ambiente como uma forma de criar oportunidades de mercado. Em consonância com essa visão, temos a segunda proposição de pesquisa:

- Proposição 2: Há maior probabilidade de que, em momentos de incerteza, a

criação de novos mercados seja por empreendedorismo *effectual*.

Estudos de ME são relacionados, em sua grande maioria, à descoberta de oportunidade. Eles estão ligados a uma perspectiva mais *causal* que *effectual* (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019; Yang; Gabrielsson, 2017). Nessa visão, o empreendedor planeja o seu futuro e calcula os riscos para evitar perdas futuras. Já no *effectual*, o empreendedor age conforme as contingências que surgem, utilizando maior autonomia sobre seu futuro. Diferente visão é apontada em estudo de Morrish e Jones (2020) com empresas do ramo hoteleiro que, após um período de crise, mostraram que os empreendedores são mais *effectual* do que *causal* em suas decisões. Apresentaram quatro aspectos em concordância com a teoria de ME: criação de valor para o cliente, aceitação de riscos, busca por oportunidades e controle de recursos. A partir desse levantamento, apresentamos a terceira proposição de pesquisa:

- Proposição 3: Em momentos de instabilidade, há maior probabilidade de que os empreendedores sejam mais *effectual* na criação de valor para o cliente, na gestão de risco e na alavancagem de recursos e se tornam mais proativos.

Pesquisadores examinaram a prática do ME por meio de relacionamentos com parceiros de negócios e clientes dentro da rede (Renton; Richard, 2020). Nessa pesquisa, o ME se mostrou adaptável a contingências em ambientes incertos, considerando que o empreendedor é impulsionado pela confiança focal na rede de relacionamentos com seus clientes. A confiança entre os parceiros da rede possibilitou a percepção de novas oportunidades, seguida de estratégias flexíveis que possibilitaram a exploração dessas oportunidades (Renton; Richard, 2020). Em estudo realizado por Sime *et al.* (2023), verificou-se a qualidade das relações diretas entre as empresas da rede. O referido estudo mostrou que a qualidade da relação entre as empresas pode aumentar o desempenho inovador. Dessa forma, as empresas licenciadas podem encontrar fontes relevantes de conhecimento por meio das licenciadoras, aumentando o conhecimento a partir da combinação entre as partes (Sime *et al.*, 2023). Em concordância com a pesquisa de Renton; Richard (2020) e Sime *et al.* (2023), trazemos a última proposição desta pesquisa:

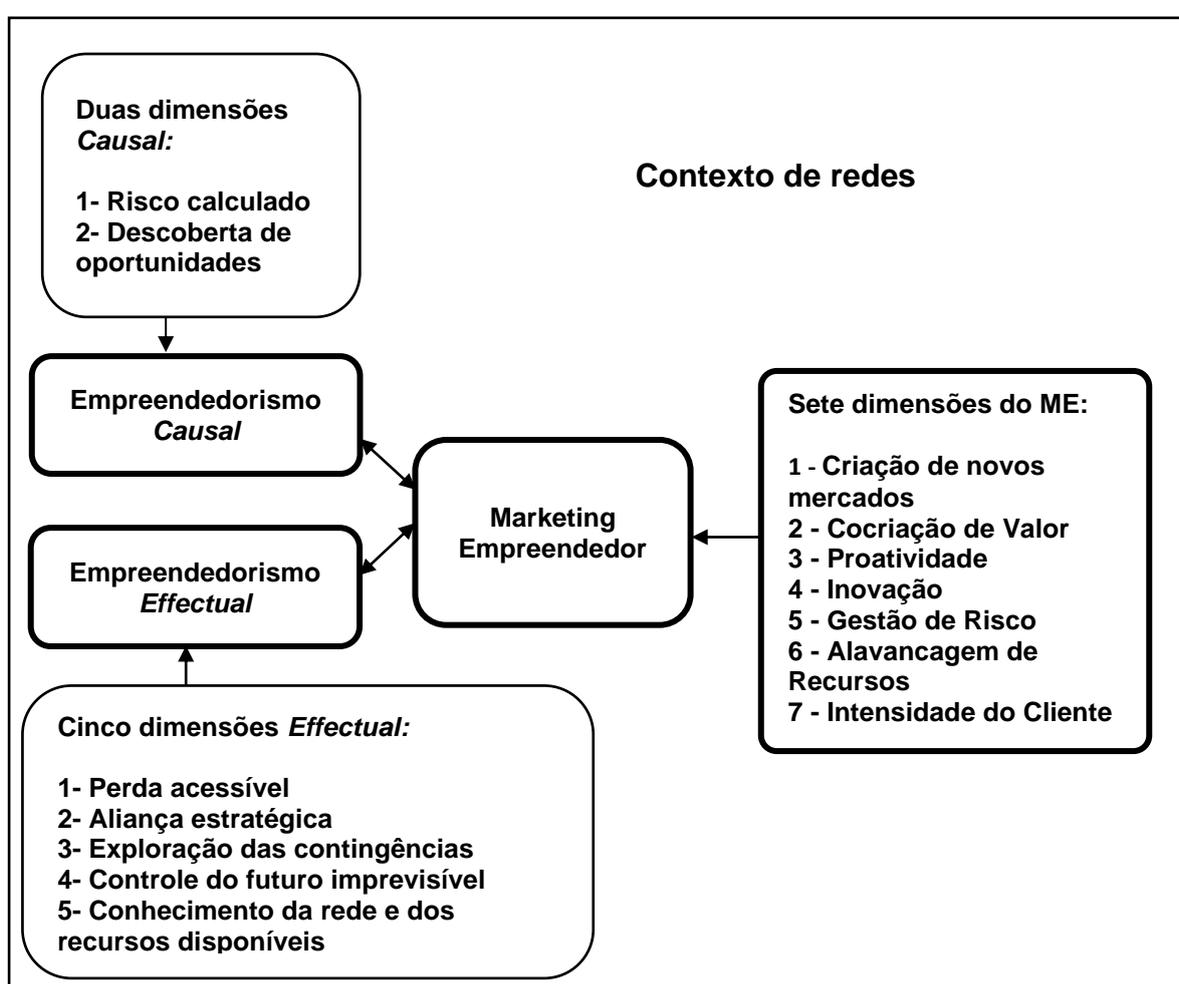
- Proposição 4: A rede pode favorecer a exploração de novas oportunidades de

mercado.

#### 2.4.1 Empreendedorismo Causal e Effectual nas sete dimensões do Marketing Empreendedor em redes

A Figura 3 esboça o modelo conceitual aqui proposto, que trata da relação entre o Empreendedorismo *Causal* e *Effectual* e o Marketing Empreendedor – ME – e as suas sete dimensões.

Figura 3 - Modelo conceitual: A influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* nas sete dimensões do Marketing Empreendedor



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O modelo conceitual mostra que as sete dimensões do ME são criadas a partir da relação de influência entre o Empreendedorismo *Causal*, o Empreendedorismo *Effectual* e o próprio ME.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Procedimentos metodológicos

O Quadro 3 descreve os procedimentos metodológicos realizados neste estudo. Entre os procedimentos realizados, estão estratégia, métodos, o tipo e a finalidade da pesquisa, a unidade empírica de análise, os instrumentos e técnicas de coleta de dados e os instrumentos utilizados para análise dos dados. A finalidade desta seção é esclarecer os procedimentos metodológicos aplicados a fim de gerar maior confiabilidade ao estudo em questão.

Quadro 3 - Estrutura metodológica

Estrutura metodológica			
Estratégia de Pesquisa		Qualitativa	
Método de Pesquisa		Estudo de Caso	
Tipo de Projeto	Único e Integrado	Múltiplo e Holístico	
Replicação		Literal	
Finalidade		Descritiva	
Teste de Casos	Validação do constructo	Validade externa	Confiabilidade
Generalização		Analítica	
Casos	1º Empresas da Rede	2º Rede de Licenciamento de Estética	
Seleção das unidades empíricas		Intencional	
Saturação		Teórica	
Sujeitos de Pesquisa	Empreendedores e Gestores das Empresas Licenciadas de Estética	Rede de Licenciamento de Estética e seus Empreendedores e Gestores	
Técnica de Coleta de Dados		Qualitativa	

(cont.)

Quadro 3 - Estrutura metodológica (continuação)

Estrutura metodológica			
Triangulação de dados	Entrevista semiestruturada em profundidade	Documentação Primária	Observação não participante
Análise de Dados	Estratégias Gerais	Proposições Teóricas	Análise entre casos (único e múltiplo)
	Estratégia analítica específica	Análise de Conteúdo	Análise intracasos
Compartilhamento	Estrutura que será utilizada para o relatório do Estudo de Caso	Caso múltiplo	Caso único

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

### 3.2 Estratégia e método de pesquisa

A estratégia metodológica escolhida foi qualitativa, por permitir analisar com maior profundidade e densidade os dados e o fenômeno social, almejados nesta pesquisa. A técnica possibilita percepções de difícil mensuração, por permitir análises profundas e densas (Azungah, 2018).

Pesquisadores têm relatado que há dificuldade em abordar certos tipos de informações que não seja por meio do método qualitativo (Meyer, 2001; Rashid *et al.*, 2019). A abordagem qualitativa escolhida para esta pesquisa se mostra como mais indicada em situações que há uma busca por compreensão de significados, que abrange os valores, relacionamentos, emoções e experiências de diferentes formas (Rashid *et al.*, 2019).

Tal como indicado por Azungah (2018), Meyer (2001), Rashid *et al.* (2019) e Takahashi e Araujo (2020), a presente pesquisa se enquadra na estratégia qualitativa. Ela possibilita aos entrevistados maior liberdade ao relatar suas experiências. Dessa forma, o pesquisador consegue compreender como um todo o objeto de pesquisa, possibilitando também a identificação de áreas pouco exploradas (Rashid *et al.*, 2019).

O método de pesquisa consiste em uma estrutura com protocolos de pesquisa (Rashid *et al.*, 2019). O estudo de caso é considerado, na pesquisa qualitativa, um dos métodos mais abordados. Contudo, ainda hoje, os pesquisadores não entraram em um consenso sobre os processos que abrangem a elaboração de um estudo de

caso (Rashid *et al.*, 2019). Salientam esses autores que o método talvez não se posicione como uma estratégia de pesquisa bem definida, por não possuir procedimentos de pesquisa bem estruturados e concretos (Rashid *et al.*, 2019).

No entanto, o interesse pelo método vem crescendo nos últimos anos, o que se relaciona aos estudos de diferentes áreas de pesquisa, como: psicologia, sociologia, ciências políticas, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário (Ridder, 2017; Yin, 2015).

O estudo de caso é utilizado como forma de descobrir novos conceitos e perspectivas ainda não compreendidos e explorados (Meyer, 2001), por isso é o mais adequado ao objetivo deste estudo. A pesquisa emana do anseio de compreender um evento social profundo de grupos, redes, indivíduos sociais e políticos, como também redes de clínicas de estética. Permite ao pesquisador se aprofundar em um caso, buscando uma compreensão realista de forma holística (Meyer, 2001; Ridder, 2017; Yin, 2015).

Meyer (2001) destaca que o estudo de caso é construído de forma específica para explorar as relações e os comportamentos pouco compreendidos. Nessa perspectiva, o caso pode ser um fenômeno ou uma população (Takahashi; Araujo, 2020).

“Os estudos de caso podem ser distinguidos em diferentes tipos em termos do número de casos e do propósito do estudo” (Ridder *et al.*, 2009, p.141). Esses podem ser únicos, com subcasos, críticos, extremos ou reveladores, podendo também ser múltiplos.

Conforme apresentado na Figura 4, este estudo possui dois casos, um múltiplo e outro único. O caso número 1 foi múltiplo e holístico, e o estudo focou as empresas da rede. O objetivo foi entender como as empresas empreendem e utilizam o ME e o Empreendedorismo *Causal* e *Effectual* para seu benefício. O caso número 2 foi a rede de empresas de estética, em que foram analisadas nove empresas da rede de forma integrada. Nessa perspectiva, o objetivo foi entender como a rede empreende e utiliza o Marketing Empreendedor – ME – e o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual*. A partir desses dois casos, foi possível realizar comparações entre a atuação da empresa e sua atuação na rede de estética.

**Figura 4 - Estudo de Caso**

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Yin (2015) explica que faz parte dessa definição a escolha entre o estudo de caso único ou múltiplo. O estudo de caso múltiplo apresenta alguns aspectos positivos, como maior robustez, por abranger um número maior de casos. Dessa forma, a “lógica subjacente a esses procedimentos de replicação também deve refletir algum interesse teórico, não apenas uma predição de que dois casos devem simplesmente ser semelhantes ou diferentes” (Yin, 2015, p.61). Outra característica é que “permitem replicação entre casos e é, portanto, visto como meio de corroboração de proposições” (Ridder, 2017, p.284).

O ideal é que o pesquisador busque, quando for possível, em disponibilidade de tempo e condições financeiras, estudar mais de um caso, no mínimo dois casos (Yin, 2015). Nesse sentido, é propiciada maior replicabilidade literal, o que difere da replicação em experimentos. As pesquisas que sucederem ao estudo principal farão a replicação utilizando as mesmas condições do original ou fazendo pequenas alterações, trazendo maior robustez ao estudo pioneiro (Yin, 2015).

Apesar desses fatores, a pesquisa que se apresenta optou por múltiplos casos para entender as ações empreendedoras, de forma individual, das unidades que compõem a rede, como, também, pela robustez que trará à pesquisa e por compreender maior chance de replicabilidade teórica e literal.

No estudo clássico ou caso único, a unidade de análise pode ser uma pessoa, como também pode se estender a um grupo, a uma rede, como realizado neste estudo, ou a determinado evento (Yin, 2015). No entanto, ao se propor a analisar a rede de forma integrada, para obter uma perspectiva de como a rede empreende, se faz necessário o estudo de caso único, como realizado nesta pesquisa.

Esse método possui algumas vantagens: “o caso único pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria” (Yin, 2015, p. 54). Faz-se necessário o uso desse método, ao investigar como são as ações empreendedoras da rede e como cada unidade, entendidas aqui como subcasos, corrobora o caso principal. O estudo aqui proposto segue a linha de estudos que “preferem descrições profundas de um único caso, considerando o contexto para revelar insights sobre o caso único e, assim, elaborar novas teorias” (Ridder, 2017, p.284). “As vantagens potenciais de um estudo de caso único são vistas na descrição e na análise detalhadas para obter uma melhor compreensão de ‘como’ e ‘por que’ as coisas acontecem” (Ridder, 2017, p.2).

A escolha de “cada estudo de caso e unidade de análise deve ser similar aos previamente estudados por outros ou deve inovar de maneira clara, operacionalmente definida” (Yin, 2015, p.37). A literatura que antecede um novo estudo pode se tornar um guia nesse aspecto. A amostra do estudo de caso começa pela teoria, ao escolher casos replicáveis ou até mesmo a replicação teórica, podendo também estender a teoria e preencher lacunas a partir de casos extremos (Meyer, 2001).

Nesta pesquisa, a escolha da rede de estética se apoiou na amostragem de replicação literal, em que os resultados são previstos pela teoria (Ridder *et al.*, 2009). Yin (2015) ressalta que deve ser separado de forma cuidadosa cada caso, para que possa obter resultados similares, também conhecidos como replicação literal, como realizado nesta pesquisa.

São diversas as finalidades de um estudo de caso. Uma delas é constituir uma pesquisa descritiva, tal como o que foi aqui proposto, que permite a criação de novas teorias como também o teste de teorias já existentes (Ridder *et al.*, 2009). Além disso, os estudos de caso descritivos apresentam um detalhamento completo do fenômeno estudado (Ridder, 2017).

O método é considerado adequado às pesquisas cujas perguntas se iniciam com “como?” ou “por que?”, tal como a pergunta de pesquisa realizada neste estudo (Meyer, 2001; Yin, 2015). Assim, para este trabalho, o método mais indicado foi o estudo de caso que “investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, especialmente quando [...] os limites entre fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes” (Yin, 2015, p.17).

### 3.3 Teste de caso

Alguns testes são indicados para validar a qualidade da pesquisa social empírica. Desses testes, três são relevantes para esta pesquisa.

O primeiro deles é a validade do constructo, que busca a “identificação de medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados” (Yin, 2015, p.48). Nesse sentido, o presente estudo realizou um encadeamento de evidências, utilizando múltiplas fontes e a revisão dos relatórios do estudo de caso pela gestora da unidade de Rio Verde, Camila, uma das principais entrevistadas (Yin, 2015).

O segundo teste é a validade externa, que se relaciona diretamente com as perguntas iniciais de pesquisa – “como e por que” – já abordadas anteriormente. Dessa forma, é o mais apropriado para este estudo de casos descritivos o uso da pergunta que se inicia com o termo “como”. Para alcançar a validade externa é necessário que, além da pergunta de pesquisa, seja utilizada a teoria na pesquisa de estudo de caso único e a lógica de replicação no estudo de caso múltiplo (Yin, 2015). A validade externa busca a generalização teórica das proposições (Meyer, 2001).

Por fim, o terceiro teste refere-se à confiabilidade, em que o pesquisador deve deixar claros os métodos e procedimentos utilizados na coleta de dados. Dessa forma, o mesmo pesquisador ou dois pesquisadores distintos conseguem obter os mesmos resultados realizados na mesma pesquisa e isso se classifica como uma pesquisa confiável (Meyer, 2001).

Este estudo teve como foco a generalização analítica, que, por sua vez, busca generalizar a presente pesquisa e outras situações concretas (Yin, 2015). Nesse sentido, este estudo fornece a base para a generalização analítica, com as teorias e proposições aqui apresentadas. Essas poderão ser aperfeiçoadas empiricamente pelos resultados obtidos na pesquisa, formando, assim, o alicerce para a generalização analítica (Yin, 2015). Contudo essa generalização pode modificar, colaborar, rejeitar ou até mesmo avançar nos conceitos iniciais de pesquisa – ou em novos conceitos. A generalização pode ser usada, como proposto neste estudo, para um único caso ou para casos múltiplos (Yin, 2015).

Para esta pesquisa, duas abordagens foram as mais indicadas na análise de dados: a primeira é a abordagem dedutiva, que se respalda na teoria existente para realização da pesquisa; e a segunda utiliza o método indutivo para analisar os dados coletados. Dessa forma, "a amostragem qualitativa busca a riqueza de informações,

selecionando os casos intencionalmente e não aleatoriamente” (Meyer, 2001, p.333), como proposto a esta pesquisa.

Ao aplicar uma abordagem indutiva, é possível focar as experiências vivenciadas pelo objeto de estudo. Essa abordagem se refere também a uma leitura minuciosa dos dados coletados. A análise se aprofunda ao ir e voltar entre a literatura e os dados coletados, para dar significado aos conceitos que possam surgir (Azungah, 2018). Sobre a abordagem indutiva tem-se ainda que: “O objetivo principal da abordagem indutiva é permitir que os resultados da pesquisa surjam dos temas frequentes, dominantes ou significativos inerentes aos dados brutos” (Thomas, 2006, p.228).

A análise indutiva favorece a pesquisa por se relacionar diretamente com os dados brutos (Azungah, 2018), já a dedutiva se respalda na teoria para testar as proposições e os argumentos. Na lógica dedutiva, “os códigos iniciais são extraídos da literatura existente sobre o tema da investigação ou o que se sabe sobre o fenômeno da investigação” (Azungah, 2018, p.391). Essa lógica também leva em consideração as questões de pesquisa e perguntas realizadas na coleta de dados.

Pautando-se nos argumentos apresentados, é possível concluir que as redes de empresas são adequadas a esses tipos de estudo. Nesse aspecto, o estudo de caso, como método, possibilitou compreender e analisar a rede como um todo, como, também, a complexidade que envolve os nós e os elos, respectivamente, a organização e a relação entre as organizações da rede (Lindkvist *et al.*, 2022).

### **3.4 Unidade Empírica de Análise**

O estudo de caso pode fornecer um amplo conhecimento do fenômeno estudado, podendo também ser focado em um contexto individual, como realizado nesta pesquisa. A partir do estudo, é possível obter uma descrição profunda tanto quanto uma análise rica do fenômeno estudado, mesmo que em um contexto limitado (Takahashi; Araujo, 2020). Dessa forma, “um caso pode ser centrado em um fenômeno ou em uma população” (Takahashi; Araujo, 2020, p.102).

Ao escolher o caso, é necessário que seja um fenômeno real e concreto (Meyer, 2001; Yin, 2015). Não pode ser algo abstrato, pautado em apenas suposições ou hipóteses.

Outro fator determinante é a limitação do caso. Por exemplo, ao escolher um

grupo ou, como definido neste estudo, uma rede e as unidades que a compõem, é importante definir a unidade de análise dentro do grupo (Yin, 2015). Nesta pesquisa, a unidade de análise foram os administradores responsáveis pelas empresas de estética.

A escolha do caso neste estudo foi intencional, tanto para o caso único quanto para o múltiplo. Se o objetivo é agregar à teoria novas perspectivas, a escolha dos casos de forma estratégica e intencional se faz necessária (Ridder *et al.*, 2009). Nesse tipo de pesquisa, as pequenas amostras são selecionadas de forma intencional para examinar um fenômeno com maior profundidade e de forma detalhada (Ridder *et al.*, 2009).

Quando o número de casos é limitado, como neste estudo, a escolha de casos divergentes ou polares pode fazer sentido (Eisenhardt, 1989). Dessa forma, “o objetivo da amostragem teórica é escolher casos susceptíveis de replicar ou ampliar a teoria emergente” (Eisenhardt, 1989, p. 537). Ao selecionar propositadamente casos ricos em informações, pode-se obter uma visão e um entendimento profundo (Ridder *et al.*, 2009). Já ao “realizar um estudo de caso único, escolha o caso que provavelmente tenha mais fontes de dados disponíveis” (Yin, 2015, p. 99).

Um questionamento preponderante, que não pode deixar de ser mencionado, se refere ao número de estudos que se deve analisar. Dessa forma, Yin (2015) esclarece em seu estudo que, em casos múltiplos, quando se objetiva a replicação literal, dois ou mais casos seriam o suficiente. Essa questão, porém, ainda permanece sem uma resposta concreta.

Como salientado por Yin (2015), o número de casos dependerá do tipo de replicação teórica que o pesquisador irá realizar. Eisenhardt (1989), contudo, explica que a quantidade de casos deve ser obtida por meio da saturação teórica, ou seja, quando for mínimo o aprendizado em relação aos dados coletados, como proposto aqui nesta pesquisa. “Embora não haja um número ideal de casos, um número entre 4 e 10 geralmente funciona bem” (Eisenhardt, 1989, p. 545). Essa mesma autora explica que o uso de menos de quatro casos pode enfraquecer a pesquisa e mais de dez casos podem ser de difícil análise, pela complexidade e pela quantidade de dados coletados. Como indicado pelos autores, este estudo compreendeu a coleta de nove casos, no estudo de caso múltiplo, objetivando a saturação teórica quando não houver mais conhecimento a se acrescentar à pesquisa.

### **3.5 Técnica de coleta de dados**

São várias as técnicas de coletas que permeiam o estudo de caso (Eisenhardt, 1989). Torna-se necessário, entretanto, observar as questões e o desenho da pesquisa, para nortear os procedimentos de coleta (Meyer, 2001). A pesquisa indutiva, aqui de particular interesse, costuma combinar diferentes métodos como: observação, entrevistas, coleta de documentos (Eisenhardt, 1989). “Essa metodologia triangulada fornece uma fundamentação mais forte de constructos e hipóteses” (Meyer, 2001, p.336).

Para obter rigor e clareza na coleta de dados, a pesquisa se apoiou em outras fontes para complementar a pesquisa, como dados coletados no *site* da rede e as redes sociais das empresas, conforme indicado por Meyer (2001). A triangulação na coleta de dados é uma das principais escolhas para pesquisas qualitativas, podendo combinar entrevistas, documentos, questionários e observação na mesma pesquisa para obter melhor detalhamento e maior profundidade (Ridder *et al.*, 2009). Por meio das fontes complementares, buscaram-se dados para confirmar os relatos dos entrevistados, por meio de postagens realizadas pelas unidades e pela rede. No *site* da rede, as informações coletadas foram sobre o início e o modelo de negócio da rede, também com o objetivo de verificar os dados coletados em campo.

Existem diferentes formas de buscar o rigor em uma pesquisa. Uma delas pode ser por meio da triangulação da coleta de dados, como explicam os pesquisadores Takahashi e Araujo (2020). Meyer (2001) defende que a inclusão da observação no método de pesquisa gera rigor quando combinada a outros métodos. O acesso à observação das atividades em grupo pode gerar maior clareza e possibilitar a identificação de relatos divergentes, entre as atividades e o que foi relatado durante as entrevistas. Azungah (2018) destaca que a observação permite ao pesquisador realizar uma leitura da linguagem corporal e da entonação da voz do participante – material que pode ser usado como fonte de dados para compor a pesquisa.

Meyer (2001) defende que há duas opções que abrangem a entrevista. A primeira se refere à escolha dos entrevistados e, neste estudo, foram os profissionais que ocupam cargos administrativos, como gerentes e proprietários. A segunda se refere à estrutura, o que será utilizado durante a entrevista, conduzida pessoalmente pelo pesquisador, com ajuda de um gravador para assegurar todos os detalhes relatados pelos entrevistados. Rashid *et al.* (2019) alertam que, antes da realização da pesquisa, é necessário que os pesquisadores conheçam os entrevistados para

garantir tranquilidade durante a pesquisa. Nesse sentido, foi mantido contato telefônico com os participantes antes da realização das entrevistas.

Neste trabalho utilizou-se a baixa estrutura na aplicação das entrevistas como forma de obter o melhor caminho (Meyer, 2001). A pesquisa qualitativa se mostra mais flexível, possibilitando aos entrevistados expor questões que são relevantes a eles (Azungah, 2018). Foram priorizadas a flexibilidade nas entrevistas, não sendo permitidas imposições de conceitos e opiniões. Portanto, para esta pesquisa, as entrevistas semiestruturadas foram essenciais para o alcance dos objetivos propostos. A utilização da entrevista como forma de coleta de dados possibilitou investigar os valores, crenças e suposições dos participantes (Azungah, 2018), como, também, seu posicionamento em relação à tomada de decisão em Marketing Empreendedor – ME – e empreendedorismo.

As entrevistas foram divididas em duas etapas. A primeira etapa consistiu em entrevistar e observar o CEO da rede (Bianca). A segunda etapa consistiu na realização das entrevistas e observações com as unidades da rede até que se obtivesse saturação teórica, como dito anteriormente. A coleta de dados foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2023. A primeira unidade empírica de análise foi a da gestora da rede de estética e, posteriormente, os licenciados, conforme a disponibilidade de cada um. Em todas as unidades foi realizada a coleta de dados de duas formas: entrevista semiestruturada e observação não participante.

O Quadro 4 apresenta os objetivos de pesquisa combinados com as proposições e as questões de entrevistas.

Quadro 4 - Relação entre os objetivos do estudo, proposições e perguntas de pesquisa direcionadas à rede

	Objetivos específicos	Proposições	Pergunta de Pesquisa Unidade Única (Rede)	Pergunta de Pesquisa Unidade Múltipla (Empresas da Rede)
Objetivo Geral	Como o empreendedorismo <i>effectual</i> e <i>causal</i> impacta as sete dimensões do Marketing Empreendedor de empresas imersas em redes organizacionais?	P1: O marketing empreendedor tem influência nas ações empreendedoras <i>causal</i> e <i>effectual</i>	P1: Como foi o início para a abertura da empresa e como surgiu essa ideia?	
		1) Como o marketing empreendedor influencia o Empreendedorismo <i>Causal</i> e o Empreendedorismo <i>Effectual</i> ?	P2: É mais provável que em momentos de incerteza a criação de novos mercados seja por empreendedorismo <i>effectual</i> .	P2: Como a empresa foca o seu crescimento? P3: Como as decisões são tomadas na empresa, no que se refere à criação de novos produtos ou serviços e ao gerenciamento de recursos, tais como clientes, insumos e tempo?
	2) Como as ações empreendedoras das empresas influenciam a rede e como as ações empreendedoras da rede influenciam as empresas?	P3: Em momentos de instabilidade, os empreendedores são mais <i>effectual</i> na criação de valor para o cliente, na gestão de risco e na alavancagem de recursos e se tornam mais proativos. P4: A rede pode favorecer a exploração de novas oportunidades de mercado.	P4: Como a empresa (como a Rede) lida com situações inesperadas, como a pandemia de Covid-19, pela qual passamos recentemente? P5: Como funciona a relação da empresa com os parceiros e como ocorre a busca por novos parceiros dentro e fora da empresa?	P4: Como a rede lida com situações inesperadas, como a pandemia de Covid-19, pela qual passamos recentemente? P5: Como funciona a relação da rede com os parceiros e como ocorre a busca por novos parceiros dentro e fora da rede?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 5 aborda a relação das questões de entrevistas realizadas em campo com a teoria. Também relaciona as questões formuladas pelos autores Renton e Richard (2019) Fillis, Lehman e Miles (2017) Yang e Gabrielsson (2017) em suas pesquisas com as questões de entrevistas utilizadas para este estudo.

Quadro 5 – Relação das perguntas de pesquisa com a teoria

Empreendedorismo	Sete Dimensões do ME	Perguntas	Referências	Relação das Dimensões com as Perguntas de Pesquisa	
<i>Causal</i>	<i>Effectual</i>	D 1 Criação de novos mercados	Como foi o início para abertura da empresa e como surgiu essa ideia? (Rede e cada Licenciada)	Yang e Gabrielsson (2017)	P1: D:1,3,4,5,6,7
		D 2 Cocriação de valor	Como a empresa foca o seu crescimento? (Rede)		P3: D1,2,3,4,5,6,7
		D 3 Proatividade	Como as decisões são tomadas na empresa, no que se refere à criação de novos produtos ou serviços e ao gerenciamento de recursos como insumos e tempo? (Rede)	Fillis, Lehman e Miles (2017) /Yang e Gabrielsson (2017)	
		D 4 Inovação			
		D 5 Gestão de risco	Como a empresa lida com situações inesperadas, como a pandemia de Covid-19, pela qual passamos recentemente? (Rede)	Yang e Gabrielsson (2017)	P4: D1,2,3,4,5,6,7
		D 6 Alavancagem de recursos	Como funciona a relação da empresa com os parceiros e como ocorre a busca por novos parceiros dentro e fora da empresa? (Rede).	Yang e Gabrielsson (2017) / Renton e Richard (2019)	P5: D:1,2,3,4,5,6,7
		D 7 Intensidade do cliente			

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 3.6 Análise de dados

Os objetivos de pesquisa combinados com as proposições e as questões de entrevistas (Quadro 4) foram primordiais na coleta e na análise dos dados. A análise de caso qualitativa é considerada uma das mais complexas e extensas de serem realizadas (Azungah, 2018). Destaca-se como sendo o aspecto menos desenvolvido. Os pesquisadores, em sua maioria, iniciam a pesquisa sem saber como analisar os dados coletados (Yin, 2015). Dessa forma, são poucas as ferramentas que podem

auxiliar nesse percurso. Cabe, então, ao pesquisador, um estilo próprio para analisar e interpretar os dados coletados (Yin, 2015). Uma das ferramentas escolhidas como forma de auxiliar na análise deste estudo foi o Excel. Tais ferramentas, por sua vez, necessitam ser alimentadas por códigos. A partir desse ponto, a planilha terá uma variedade de ocorrências de palavras, mostrando várias combinações que podem existir. Para realizar a análise, muitas vezes será primordial refletir sobre as questões que originaram a pesquisa, pois somente os códigos apresentados pelos sistemas não são suficientes para gerar uma análise (Yin, 2015).

### 3.6.1 Descrição de análise de dados

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas *online* e presenciais. Entretanto, em sua maioria, ocorreram de forma *online* pela facilidade em acessar diferentes unidades da rede, independentemente da distância. As entrevistas foram todas gravadas e, posteriormente, transcritas e categorizadas. O processo de categorização se deu da seguinte forma: as categorias primárias foram extraídas da literatura (explorando os temas de Empreendedorismo *Causal* e Empreendedorismo *Effectual*, Marketing Empreendedor – ME – e suas sete dimensões); as categorias secundárias derivaram da análise realizada a partir da extração dos dados coletados em campo – o que foi realizado de forma indutiva. A análise de dados foi realizada com base no conteúdo teórico desta pesquisa.

A análise dedutiva se concentra na proposta de utilizar a literatura para extrair temas, conceitos e códigos para auxiliar na análise da pesquisa (Azungah, 2018). No estudo holístico, a análise do fenômeno é geral (Meyer, 2001). O foco está nos padrões gerais dos significados, no que se refere às emoções, aos tons e momentos decisivos de cada caso (Eisenhardt *et al.*, 2016).

O estudo de caso múltiplo apresentou significativa vantagem ao realizar a análise de casos cruzados, podendo destacar as semelhanças e diferenças entre os casos e apontar o que está afetando os resultados (Ridder, 2017). Já no estudo de caso único, o foco estava na rede e nas ações tomadas que interferem na rede. Para isso, foi realizada uma análise integrada das unidades que a compõem.

A manipulação dos dados realizada de diferentes formas pode ser uma saída para os pesquisadores conseguirem analisar suas pesquisas. Essa manipulação pode ser feita por meio de tabulação, gráficos, organização cronológica e categorização das

evidências (Yin, 2015). Essas técnicas podem auxiliar no processo de ir e voltar entre as questões de pesquisa e os dados coletados, até que surja uma estratégia. Dessa forma, entendeu-se que as quatro estratégias apresentadas por Yin (2015) podiam auxiliar na análise e na conclusão da pesquisa. Somente três delas, porém, foram relevantes para este estudo. A primeira trata das proposições teóricas que direcionaram o estudo até o momento da análise e auxiliaram nas codificações e explicações a serem observadas. A segunda foi o tratamento dos dados a partir do zero. Nessa estratégia, o pesquisador se deixa levar pela indução, percebendo os padrões na pesquisa pela primeira vez. A terceira estratégia consistiu no desenvolvimento da descrição dos casos em um quadro, com a intenção de analisar e descrever cada caso (Yin, 2015).

Nesta pesquisa, os códigos primários foram inicialmente extraídos da teoria para dar sustentação à categorização realizada, como mostra o Quadro 5. A categorização resultou em 74 códigos inéditos e exclusivos, responsáveis pela geração de 2.300 registros. Desses registros, alguns foram em branco – e mesmo em branco foram considerados, pois o não preenchimento desses registros também é um dado a ser considerado. Esse não preenchimento pode indicar a ausência de alguma ação tanto empreendedora quanto de ME, sendo relevantes para as análises realizadas nesta pesquisa.

Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Rede	Empreendedorismo	Effectual	
Rede	Empreendedorismo	Causal	
Rede	Marketing Empreendedor	Cocriação de valor	
Rede	Marketing Empreendedor	Proatividade	
Rede	Marketing Empreendedor	Inovação Cocriação de novos mercados	
Rede	Marketing Empreendedor	Gestão de Risco	
Rede	Marketing Empreendedor	Alavancagem de Recursos	
Rede	Marketing Empreendedor	Intensidade do Cliente	
Empresa	Empreendedorismo	Effectual	
Empresa	Empreendedorismo	Causal	
Empresa	Marketing Empreendedor	Cocriação de valor	
Empresa	Marketing Empreendedor	Proatividade	
Empresa	Marketing Empreendedor	Inovação Cocriação de novos mercados	
Empresa	Marketing Empreendedor	Gestão de Risco	
Empresa	Marketing Empreendedor	Alavancagem de Recursos	
Empresa	Marketing Empreendedor	Intensidade do Cliente	
Empresa	Empreendedorismo para ME	Cocriação de valor	Effectual
Empresa	Empreendedorismo para ME	Proatividade	Effectual
Empresa	Empreendedorismo para ME	Inovação Cocriação de novos mercados	Effectual
Empresa	Empreendedorismo para ME	Gestão de Risco	Effectual
Empresa	Empreendedorismo para ME	Alavancagem de Recursos	Effectual
Empresa	Empreendedorismo para ME	Intensidade do Cliente	Effectual
Empresa	Empreendedorismo para ME	Cocriação de valor	Causal
Empresa	Empreendedorismo para ME	Proatividade	Causal
Empresa	Empreendedorismo para ME	Inovação Cocriação de novos mercados	Causal
Empresa	Empreendedorismo para ME	Gestão de Risco	Causal
Empresa	Empreendedorismo para ME	Alavancagem de Recursos	Causal
Empresa	Empreendedorismo para ME	Intensidade do Cliente	Causal

(cont.)

Quadro 6 - Categorização das evidências de campo (continuação)

Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Empresa	ME para Empreendedorismo	Cocriação de valor	Effectual
Empresa	ME para Empreendedorismo	Proatividade	Effectual
Empresa	ME para Empreendedorismo	Inovação	Effectual
Empresa	ME para Empreendedorismo	Cocriação de novos mercados	Effectual
Empresa	ME para Empreendedorismo	Gestão de Risco	Effectual
Empresa	ME para Empreendedorismo	Alavancagem de Recursos	Effectual
Empresa	ME para Empreendedorismo	Intensidade do Cliente	Effectual
Empresa	ME para Empreendedorismo	Cocriação de valor	Causal
Empresa	ME para Empreendedorismo	Proatividade	Causal
Empresa	ME para Empreendedorismo	Inovação	Causal
Empresa	ME para Empreendedorismo	Cocriação de novos mercados	Causal
Empresa	ME para Empreendedorismo	Gestão de Risco	Causal
Empresa	ME para Empreendedorismo	Alavancagem de Recursos	Causal
Empresa	ME para Empreendedorismo	Intensidade do Cliente	Causal
Rede	Empreendedorismo para ME	Cocriação de valor	Effectual
Rede	Empreendedorismo para ME	Proatividade	Effectual
Rede	Empreendedorismo para ME	Inovação	Effectual
Rede	Empreendedorismo para ME	Cocriação de novos mercados	Effectual
Rede	Empreendedorismo para ME	Gestão de Risco	Effectual
Rede	Empreendedorismo para ME	Alavancagem de Recursos	Effectual
Rede	Empreendedorismo para ME	Intensidade do Cliente	Effectual
Rede	Empreendedorismo para ME	Cocriação de valor	Causal
Rede	Empreendedorismo para ME	Proatividade	Causal
Rede	Empreendedorismo para ME	Inovação	Causal
Rede	Empreendedorismo para ME	Cocriação de novos mercados	Causal
Rede	Empreendedorismo para ME	Gestão de Risco	Causal
Rede	Empreendedorismo para ME	Intensidade do Cliente	Causal
Rede	ME para Empreendedorismo	Cocriação de valor	Effectual
Rede	ME para Empreendedorismo	Proatividade	Effectual
Rede	ME para Empreendedorismo	Inovação	Effectual
Rede	ME para Empreendedorismo	Cocriação de novos mercados	Effectual
Rede	ME para Empreendedorismo	Gestão de Risco	Effectual

(cont.)

Quadro 6 - Categorização das evidências de campo (continuação)

Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Rede	ME para Empreendedorismo	Alavancagem de Recursos	Effectual
Rede	ME para Empreendedorismo	Intensidade do Cliente	Effectual
Rede	ME para Empreendedorismo	Cocriação de valor	Causal
Rede	ME para Empreendedorismo	Proatividade	Causal
Rede	ME para Empreendedorismo	Inovação	Causal
Rede	ME para Empreendedorismo	Cocriação de novos mercados	Causal
Rede	ME para Empreendedorismo	Gestão de Risco	Causal
Rede	ME para Empreendedorismo	Alavancagem de Recursos	Causal
Rede	ME para Empreendedorismo	Intensidade do Cliente	Causal

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nesta pesquisa, os dados coletados foram analisados e tabulados, como também foram feitas análises minuciosas da literatura para identificar os temas e conceitos. Na análise dos casos, o foco estava na tomada de decisão e no comportamento empreendedor dos entrevistados, para entender como esses afetam a rede e como cada um afeta a própria empresa.

As anotações de campo foram úteis para análise dos dados e esses foram relatados de forma contínua sobre tudo que estava acontecendo em campo, os relatos de observação e análise foram realizados de forma separada e em conjunto. Essa sobreposição na análise de dados pode ser favorável à pesquisa, trazendo mais flexibilidade ao pesquisador, que, por meio da análise de campo, pode perceber a necessidade de introduzir mais casos à pesquisa, ressaltando aspectos mais relevantes ao estudo (Eisenhardt, 1989). A análise de dados se posiciona como o centro na construção de um estudo de caso a partir da teoria, podendo ser a parte mais complexa e menos estruturada nesse tipo de estudo (Eisenhardt, 1989).

São dois os tipos de análises que foram aplicadas neste estudo. A primeira foi a análise interna dos casos, com descrições precisas sobre cada caso estudado, conhecendo-os profundamente, considerando que “este processo permite que os padrões únicos de cada caso surjam antes que os investigadores se empurrem para generalizar os padrões entre cada caso” (Eisenhardt, 1989, p. 540). O segundo tipo foi a análise de casos cruzados, que, por sua vez, se relaciona diretamente com a primeira. O objetivo dessa análise é buscar identificar padrões entre os casos, como feito neste estudo, ou entre os grupos, encontrando similaridades e diferenças entre eles. Esse processo força o pesquisador a dar um passo adiante, indo além das

expectativas, podendo captar novos achados em meio aos dados coletados (Eisenhardt, 1989).

### 3.7 Descrição dos casos

A pesquisa engloba nove empresas licenciadas que compõem o caso múltiplo e a rede de estética como caso único. A pedido dos participantes, o nome da rede e das suas licenciadas não será divulgado. A rede será reconhecida como Instituto Life e suas unidades, pelos nomes de seus representantes, aqui também identificados por pseudônimos: Bianca (São José do Rio Preto, Barretos e Rede), João (Catanduva), Ana (Governador Valadares), Maria (Piracicaba), Camila (Rio Verde), Luana (Rio Verde), José (Londrina), Joana (São Carlos) e Alice (Botucatu). O Quadro 7 descreve cada unidade e suas respectivas cidades de atuação:

Quadro 7 - Rede

Caso	Empreendedores	Cidade
1	Bianca	São José do Rio Preto
2	Bianca	Barretos
3	João	Catanduva
4	Ana	Governador Valadares
5	Maria	Piracicaba
6	Camila/Luana	Rio Verde
7	José	Londrina
8	Joana	São Carlos
9	Alice	Botucatu
10	Bianca (Gestora)	Rede

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Instituto Life se trata de uma licenciadora de produtos e procedimentos de estética, com início de atuação em 1991. Desde então, passou por várias mudanças na sua estrutura. Em 2018, a rede se estruturou como uma licenciadora e começou a vender licenças para uso do modelo e de seus produtos. O Instituto Life é uma empresa familiar, administrada por seus membros, que são Bianca, responsável pela parte administrativa, seu pai, que a auxilia, e sua mãe, responsável pela parte de desenvolvimento de produtos e procedimentos estéticos.

Foi em 2018 que meu pai disse: nós vamos ter que voltar a crescer e expandir como rede, agora você acertou no modelo, qualquer pessoa que ver vai querer comprar, foi aí que surgiu o renascimento da rede com as licenciadas (Bianca, 2023).

A pesquisa foi realizada em quatro estados do Brasil, sendo seis unidades no Estado de São Paulo, uma no Estado de Minas Gerais, uma no Estado de Goiás e uma no Estado do Paraná. As entrevistas, em sua maioria, foram realizadas de forma *online* por videoconferência devido à distância e também pela facilidade na realização por videoconferência. Três entrevistas foram realizadas pessoalmente. A primeira foi com a Bianca, administradora do Instituto Life e dona de duas licenciadas, uma em São José do Rio Preto e outra em Barretos. A segunda entrevista realizada pessoalmente foi com Camila, administradora da unidade de Rio Verde, e a terceira foi com a Luana, proprietária da unidade de Rio Verde. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas de maneira literal. As entrevistas *online* foram realizadas por meio de gravação de vídeo e áudio, sendo as entrevistas realizadas pessoalmente gravadas somente por áudio.

A Figura 5 mostra a hierarquia dentro da rede, na forma como as informações são passadas da rede às licenciadas. O Instituto Life passa, inicialmente, as informações para a unidade piloto de São José do Rio Preto. Após desenvolvidos, testados e analisados os procedimentos, a informação é passada para o restante da rede.

Figura 5 - Hierarquia da Rede



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção se reserva a descrever e analisar cada caso pesquisado.

### 4.1 Descrição das Empresas

A primeira entrevista foi realizada com a Bianca, que, atualmente, possui duas empresas dentro da rede de estética, uma situada na cidade de Barretos e a outra em São José do Rio Preto. As duas unidades possuem cinco anos de mercado com essa empreendedora. Seu trabalho com as unidades foi iniciado junto com o da rede de licenciamento. A unidade de São José do Rio Preto é a unidade-piloto da rede, na qual todos os procedimentos são testados antes de ser inseridos nas licenciadas. A clínica de São José do Rio Preto já existia quando a Bianca iniciou seus trabalhos. “Nossa primeira unidade-piloto foi aqui em Rio Preto” (Bianca, 2023). Já a unidade de Barretos foi criada e desenvolvida pela Bianca. “Quando abri Barretos, foi a primeira empresa que mapeei matematicamente qual seria o custo, qual seria a estrutura ideal de equipe” (Bianca, 2023). Mesmo a de Barretos não sendo a unidade modelo, seu início impactou o desenvolvimento da licenciadora. “Quando meu pai viu isso, em 2018, ele disse: nós vamos ter que voltar a crescer, expandir como rede e agora você acertou no modelo. Qualquer pessoa que vir vai querer comprar isso. Foi aí que surgiu o renascimento” (Bianca, 2023).

O segundo entrevistado foi João, da unidade situada em Catanduva. O início com a rede aconteceu por indicação de alguns amigos. “Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca [...], começamos a conversar com o pessoal da rede e tivemos uma combinação de valores e uma sinergia muito boa com os donos” (João, 2023). Seu início foi logo após o fim da crise sanitária: “no dia 6 de julho de 2021, a cidade de Catanduva ficou duas semanas de *lockdown*, reabriu na sexta e inauguramos a unidade na segunda” (João, 2023). O empreendedor e sua esposa não possuíam experiência na área: “Eu vim do mundo da tecnologia, trabalho com informação de sistemas. Minha esposa trabalhava em uma drogaria” (João, 2023). Além da pouca experiência ou nenhuma, ainda tiveram que lidar com outras adversidades: “Quando viemos para Catanduva, a cidade já havia tido uma unidade do Instituto Life que não deixou bom nome, então, abrimos sem dinheiro, com filho novo, em uma cidade em que não conhecíamos ninguém” (João, 2023). Atualmente, a empresa conta com a

gestão de João e de sua esposa, e as decisões são partilhadas entre eles.

A terceira unidade pertence a Ana e está localizada no interior de Minas Gerais, na cidade de Governador Valadares. Seu início com a rede surgiu da vontade de empreender e depois de realizar uma pesquisa na internet: “Foi bem Google, pesquisamos os cinco mercados que estavam dando certo e aqui em casa a gente sempre gostou de estética” (Ana, 2023). A unidade pertencia à mãe da entrevistada, mas, devido a problemas de saúde, Ana assumiu a administração da clínica. “Sou a dona da unidade de Governador Valadares. Começou com a minha mãe, mas, por problemas de saúde, ela não conseguiu continuar. Eu estava me formando em administração, então, passei a administrar clínica, mas estou nela desde meus 17 anos” (Ana, 2023).

Maria foi a quarta entrevistada. Sua empresa está localizada no Estado de São Paulo, na cidade de Piracicaba. A empreendedora já possuía uma clínica de estética antes de entrar para o Instituto Life. “Pensei: vou fazer o curso. Fui fazendo o curso, me apaixonei pela área e montei minha sala” (Maria, 2023). Depois de ter passado pela crise sanitária, Maria decidiu entrar para a rede. “Com a pandemia, eu fiquei perdida, então foi isso que me fez entrar em uma franquia. Eu fiquei muito perdida porque o que funcionava antes da pandemia não funcionava depois” (Maria, 2023). Outro motivo que a levou a entrar para o Instituto Life foi a indicação de amigas que já estavam na rede. “Foi por indicação, eu até falei para o dono da rede que a Renata e a Ingrid nos converteram à rede” (Maria, 2023).

A Camila foi a quinta entrevistada e a Luana foi sexta, as duas pertencem à unidade de Rio Verde, em Goiás. Camila administra a unidade e Luana e seu esposo são os proprietários da clínica. Antes de abrir a unidade em Rio Verde, eles tiveram outras duas unidades com o Instituto Life, no Estado de São Paulo. A primeira unidade foi aberta em 2018, na cidade de Jales. “Abrimos em Jales e, depois que a minha filha completou seis meses, transformamos a minha sala em Auriflora em uma unidade do Instituto Life também” (Luana, 2023). Depois de algum tempo com as duas unidades, resolveram vendê-las e abrir outra em uma cidade maior. “Na pandemia, ficamos doidos, aí o meu marido falou: vamos vender as duas e vamos para um lugar maior. Aí, começamos a procurar um lugar maior e, quando viemos para Rio Verde, nós gostamos” (Luana, 2023).

José foi o sétimo a ser entrevistado, tendo iniciado o trabalho com o Instituto Life em 2019. Sua empresa está localizada na cidade de Londrina, no Paraná. “A

gente tinha inaugurado a clínica em agosto de 2019” (José, 2023). Foram dois motivos que levaram à abertura da clínica. O primeiro foi por querer empreender e ter a própria fonte de renda. “Toda a história vem de outra empresa em que trabalhei. Estava cansado daquela situação, então sabia exatamente o que não queria mais para mim. Foi então que comecei a planejar a abertura de um negócio” (José, 2023). O segundo motivo foi por sua esposa, que já era da área e estava fora do mercado de trabalho há algum tempo. “O outro motivo foi por conta da minha mulher, ela ficou muito tempo fora do mercado de trabalho por causa da gravidez. A abertura da empresa foi também uma forma de ela se reinserir no mercado de trabalho” (José, 2023).

A penúltima entrevistada foi a Joana, cuja unidade fica em São Carlos, no Estado de São Paulo. A empreendedora foi colaboradora da rede por dez anos antes de decidir abrir a própria unidade. “Eu trabalhei dez anos com a Doutora no Instituto Life, no setor administrativo da empresa. Passei por várias empresas do grupo e foi aí que decidi abrir a minha unidade” (Joana, 2023). A empresa tem dois anos de atuação desde sua abertura. “No mês que vem (outubro), vai completar dois anos” (Joana, 2023).

Alice foi a nona entrevistada. Sua empresa está localizada na cidade de Botucatu, no Estado de São Paulo. Sua motivação para a abertura da unidade decorreu da vontade de ter o próprio negócio. “Eu trabalhei 14 anos como farmacêutica responsável, assumi vários cargos dentro da indústria, mas chegou um momento em que eu não me via mais lá dentro” (Alice, 2023). “Conversando com meu marido e com minha amiga na época em que tinha uma unidade do Instituto Life, eu achei muito interessante a ideia de trazer algo inovador, diferenciado, para Botucatu” (Alice, 2023). A unidade teve início em agosto de 2019. “Então, em 2019, começamos a corrida para inaugurar uma unidade em Botucatu” (Alice, 2023). Seu conhecimento sobre a rede partiu de uma amizade. “Sou farmacêutica e, quando eu estava fazendo a pós-graduação em estética, eu conheci uma licenciada que estava na mesma turma que eu” (Alice, 2023).

O Quadro 8 mostra brevemente a história de abertura e as experiências que levaram à abertura das unidades de cada licenciado.

Quadro 8 - Dados sobre os entrevistados

Entrevistados	Cidades	Abertura / Início	Outras Experiências
Bianca (Rede)	São José do Rio Preto	- O modelo criado em Barretos estimulou a rede a crescer ainda mais como rede.	- Ministrávamos cursos na área - Estávamos há dez anos sem clínica antes de iniciar a abertura da rede. - O comércio estava mudando com internet.
Bianca	São José do Rio Preto	- Quando entrei na rede, comecei organizando os processos em São José do Rio Preto. - A loja vendia bem, porém não dava lucro.	- Eu cheguei a ter cinco lojas. - Escolhi ficar somente com duas para conseguir conciliar com meu trabalho na rede.
Bianca	Barretos	- Barretos foi a primeira empresa que mapeei matematicamente.	- Eu me formei em março de 2017 e comecei a procurar um ponto para montar minha unidade do Instituto Life [...].
João	Catanduva	- Abrimos no dia 6 de julho de 2021, após a cidade sair do <i>lockdown</i> .	- Trabalho com sistemas de informação. - Minha esposa trabalhava em uma drogaria antes de abrimos.
Ana	Governador Valadares	- Começamos a partir de uma pesquisa no Google. - Minha família sempre gostou de estética, por isso a escolha.	- A unidade começou com a minha mãe. - Por problemas de saúde, ela não conseguiu continuar, então assumi a clínica.
Maria	Piracicaba	- Entrei para a rede por indicação. - Após a pandemia, tudo mudou, e eu estava cansada de me reinventar, por isso [...] entramos na rede.	- Fiz o curso de estética, me apaixonei pela área e montei minha sala de estética.
Camila	Rio Verde	- Após vender as duas clínicas, eles abriram Rio Verde.	- Eu tinha uma sala de estética antes de entrar para o Instituto Life.
Luana	Rio Verde	- Após a pandemia, decidimos abrir em uma cidade maior. - Fomos pesquisar as cidades e escolhemos Rio Verde.	
José	Londrina	- Ficamos entre duas empresas. - Escolhemos o Instituto Life por trabalhar com estética funcional [...].	- Toda a história vem de outra empresa em que trabalhei anteriormente. - Estava cansado, então decidi abrir a minha empresa.
Joana	São Carlos	- Fui convidada a abrir como sócia, com uma amiga. - No final, optamos por abrir cada uma a sua.	- Eu trabalhei por dez anos com a Doutora, no Instituto Life. - Trabalhei no setor administrativo da rede.
Alice	Botucatu	- Iniciamos com a rede em 2019.	- Antes de entrar na rede, trabalhei por 14 anos como farmacêutica responsável na indústria.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

## 4.2 Descrição da Rede

A rede é uma licenciadora que oferece produtos e serviços exclusivos da marca. “Todos os protocolos são feitos pelo Departamento Técnico e pela licenciadora” (Bianca, 2023). Sua sede está situada no interior do Estado de São Paulo, na cidade de São José do Rio Preto. Em 2018, a rede começou a licenciar o seu modelo, que engloba a marca, os procedimentos e produtos. Atualmente, possui mais de 60 unidades espalhadas pelo Brasil. A rede é gerenciada por Bianca, seu pai e sua mãe. Sua mãe, nesta pesquisa, será conhecida como Doutora. É ela quem cuida do desenvolvimento de procedimentos e produtos do Instituto Life. “A Doutora sempre esteve à frente da parte técnica” (João, 2023).

A licenciadora oferece padronização para as unidades realizarem todos os procedimentos. “Os serviços e produtos são padronizados dentro da rede” (Bianca, 2023). O mesmo ocorre com as campanhas de publicidade e propaganda. “A gente possui uma agência homologada na rede por meio da qual fazemos as campanhas patrocinadas” (Bianca, 2023). A rede também disponibiliza aos licenciados locação de equipamentos para procedimentos estéticos: “[recentemente] a rede também se estruturou em locações de aparelhos” (Alice, 2023). Outra particularidade são as parcerias: “Tem as parcerias grandes da rede, como a da Johnson e Johnson” (Bianca, 2023).

O Quadro 9 resume alguns dos principais benefícios da rede, que envolvem serviços, produtos, suporte e parcerias, que foram relatados pelos entrevistados.

Quadro 9 - Descrição breve da licenciadora e do que ela oferece

Entrevistado	Rede		
	Serviços/ Produtos	Suporte	Parcerias
Bianca	“Os serviços e produtos são padronizados dentro da rede...”	“Toda segunda, quarta e sexta eu dou uma mentoria com a rede, que eu chamo de Mentori, em que eu pego uma clínica de exemplo e mostro onde está errando...”	Tem as parcerias grandes da rede, como a da Jonhson e Jonhson, como as que fazem no mercado em que, a cada x reais em compras, ganha alguma coisa ...
João	“Eles conseguiram não perder a essência e trazer esses procedimentos de alta <i>performance</i> ...”	“Se tivermos algum problema, o pessoal vai ligar para a parte técnica para ter esse apoio, isso corre com qualquer procedimento homologado...”	A rede também tem algumas parcerias com fornecedores do mercado, grandes pesos do mercado, como Galderma e Rennova, bioestimuladores e preenchedores...”
Ana	“Ela manda uma tabela para a gente, que é uma planilha do Excel em que tudo já está meio que ‘mastigado’. Aí, tá lá aluguel, e é só preencher lá. Já está com os valores proporcionais ao lucro para conseguir girar uma empresa...”	“Temos reuniões com a gestora da rede toda semana, também trocamos informações...”	“A rede tem muitas parcerias para facilitar nossa vida...”
Maria	“Ela está sempre com o departamento técnico testando o procedimento. Quando chega para a gente, ele já está testado de todas as formas...”	“Eles estão dando sempre o suporte e o treinamento...”	“Eles possuem parcerias com operadoras de maquininha de cartão...”
Camila	“O gerenciamento de clientes é todo personalizado pela rede, o Instituto Life já tem todos os caminhos...”	“Eles fazem as <i>lives</i> , tem os áudios que o pessoal faz dando estratégias, ensinando...”	“No último evento que o Instituto Life deu [...], teve várias empresas que estavam com demonstração de aparelhos e todos os aparelhos estavam com desconto...”
Luana	“Todos os procedimentos são desenvolvidos por eles. Na verdade, eles têm o departamento técnico em que eles estudam e veem os resultados...”	“Tudo que precisamos eles sempre colocam na ação semanal para faturarmos mais. Se eles veem que o faturamento está caindo, dão curso <i>online</i> para ajudar a levantar o faturamento...”	“A gente tem desconto com pessoal de preenchimento de Botox. São parcerias deles, para conseguirmos ter desconto...”
José	“O que é legal da rede é que existe a homologação de serviços, equipamentos...”	“A rede faz reuniões com os licenciados, semanalmente, de diversos tópicos...”	“A rede tem muitas parcerias, que incluem maquininha de cartão [...], acesso a empresas top dentro do mercado de produtos...”

(cont.)

Quadro 9 - Descrição breve da licenciadora e do que ela oferece (continuação)

Entrevistado	Rede		
	Serviços/ Produtos	Suporte	Parcerias
Joana	“São feitos grupos de estudo em que são escolhidos clientes-modelo para a realização de análise dos resultados...”	“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias...”	“Está sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto em valores mais acessíveis...”
Alice	“A empresa de locações que não tinha antes... Hoje, a rede também se estruturou em locações de aparelhos...”	“Esses dias, eles estavam fazendo uma ação de mentoria das unidades...”	“A gente tem parceiro de tudo, tem parceiro para comprar equipamento, produtos...”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 4.3 Discussão e análise das empresas que compõem a rede

A discussão e a análise dos casos permitirão realizar comparações entre a teoria e as evidências encontradas em campo. A discussão e a análise que se seguem estão organizadas de acordo com o referencial teórico.

#### 4.3.1 Empreendedorismo Causal nas Empresas

O Quadro 10 apresenta, de forma resumida, as ações empreendedoras de cada entrevistado que convergem com a teoria, como também aponta as características encontradas em campo que estendem a teoria.

Quadro 10 – Relação Causal com as ações de cada empreendedor

<i>Causal</i>				
	Futuro é previsível e metas são predeterminadas (Arroteia; Hafeez, 2021).	As oportunidades existem no ambiente independente do empreendedor (George <i>et al.</i> , 2016).	Preferência por ambientes estáveis para facilitar a previsibilidade de mercado (Evers; Andersson, 2021).	O empreendedor reorganiza as demandas já existentes no mercado para descobrir as oportunidades (George <i>et al.</i> , 2016).
Bianca	<b>Estende a teoria:</b> “Eu me formei em março de 2017 e já comecei a procurar um ponto para montar minha unidade.”	“Hoje 90% das nossas vendas vêm do Facebook e Instagram, então faço bastante impulsionamento [para gerar vendas].”	Ficamos somente com [...] Barretos e Rio Preto, porque estava mais próximo e eu conseguia cuidar.”	“Eu organizei muita coisa em Rio Preto. Na época, a loja já vendia 230 a 220 mil, mas não sobrava dinheiro, sempre ficava no negativo [...]. Vim organizando os processos e a estrutura, precificando tudo de novo.”
João	“O planejamento foi bem simples na época [...]. Primeiro, entender a parte técnica, saber se o procedimento é homologado pela rede.”	“Eu já sabia que estávamos defasados em procedimentos, em conversas com o dono da rede e em conversas com outros licenciados e também por pesquisa de mercado.”	“Posso trazer procedimentos de fora, só que tenho que preencher algumas informações para a rede [...]. A única contrapartida é que não terei o apoio deles. Então, sempre trabalhamos com procedimentos homologados.”	<b>Estende a Teoria:</b> “Vai ter o Bazar Chic na cidade [...]. Então, eu falei para minha esposa: - Vamos? E ela disse: - É um investimento alto e [...] não temos produtos [...] de outras coleções [...]. Então, eu pensei comigo, em vez de pôr um <i>outdoor</i> na cidade [...], vou ficar lá no bazar três dias, com várias marcas e com um público A e B, que é o público que estou trazendo para os procedimentos de alto padrão em que estamos investindo.”
Ana	“Trocamos informações baseadas em pré-decisões o Instituto Life, [...] Decidimos aquilo que vale para o nosso público.”		<b>Estende a teoria:</b> “Hoje, na clínica, as coisas são muito facilitadas [...]. É como se tivéssemos um mapa que direcionasse [...] para onde temos que tomar as decisões. Temos reuniões [...] e trocamos informações [...] baseadas em pré-decisões o Instituto Life. Então, tudo que acontece de muito desesperador [...], a gente pede socorro para [o Instituto Life].”	

(cont.)

Quadro 10 – Relação Causal com as ações de cada empreendedor (continuação)

<i>Causal</i>				
	Futuro é previsível e metas são predeterminadas (Arroteia; Hafeez, 2021).	As oportunidades existem no ambiente independente do empreendedor (George <i>et al.</i> , 2016).	Preferência por ambientes estáveis para facilitar a previsibilidade de mercado (Evers; Andersson, 2021).	O empreendedor reorganiza as demandas já existentes no mercado para descobrir as oportunidades (George <i>et al.</i> , 2016).
Maria	<p><b>Estende a teoria:</b> “Antes do curso, eu vi tudo que eu precisava para abertura de uma clínica.”</p>	<p>“Eu juntei o dinheiro nessa época do curso, [quando] terminei [...], já comprei os equipamentos [...] e montei minha sala com ar condicionado, com equipamentos [...]. Consegui oferecer vários tipos de serviços.”</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “Eu sempre fui muito insegura, muito medrosa, mesmo [...]. O produto eu compro de acordo com que ele sai [...]; então, [estar] no Instituto Life me traz esse conforto. Se eu quiser pedir um, eu posso. Já na indústria, não, eu tenho que pedir [um mínimo].”</p>	
Camila/ Luana	<p>“Nós fazemos o planejamento mensal para compra de produtos.” (Luana)</p> <p><b>Estende a teoria:</b> “Nesse momento, comecei a planejar a abertura de um negócio, pesquisei os nichos de mercado que estavam em alta. Dentre esses, estava a estética e optamos por ela, fizemos todo o planejamento para abertura da empresa, me programei para abrir a empresa e sair de onde estava trabalhando. Busquei especialização, junto com minha esposa.”</p>	<p>“Quando chegamos em Rio Verde, teve a [feira de] pecuária. Geralmente, no mês do evento, diminuem muito [...] as vendas. Fazemos promoções, algo focado em tratamentos rápidos [...] que deixam a pele boa em uma semana.” (Camila)</p>	<p>“O Instituto Life nos auxilia até mesmo em processo judicial.” (Luana)</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “Quando chegamos na cidade, teve a [feira de] pecuária, um evento em que as pessoas gastam muito dinheiro [...]. Nesse mês da feira, as pessoas [...] não gastam muito com estética [...], então fazemos promoções, [focamos] tratamentos rápidos [...] que deixam a pele boa em uma semana.” (Camila)</p>
José		<p>“Se você estiver antenado com um serviço de atendimento de qualidade, é meio que natural [o crescimento da empresa] acontecer.”</p>	<p>“Trabalhamos com parceiros homologados. O negócio é muito complexo, tem muitos detalhes, então [...] trabalhamos com os parceiros homologados pelo Instituto Life, e até com exclusividade para o Instituto Life, especialmente no marketing e com escritório de contabilidade padronizado.”</p>	<p>“Se estiver antenado com um serviço de atendimento de qualidade, é meio que natural o crescimento acontecer.”</p>

(cont.)

Quadro 10 – Relação Causal com as ações de cada empreendedor (continuação)

<i>Causal</i>				
	Futuro é previsível e metas são determinadas (Arroteia; Hafeez, 2021).	As oportunidades existem no ambiente independente do empreendedor (George <i>et al.</i> , 2016).	Preferência por ambientes estáveis para facilitar a previsibilidade de mercado (Evers; Andersson, 2021).	O empreendedor reorganiza as demandas já existentes no mercado para descobrir as oportunidades (George <i>et al.</i> , 2016).
Joana	“A gente fica o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado.”	“Eu trabalhei dez anos com a Doutora no Instituto Life, no administrativo da empresa. Passei por várias empresas do grupo, foi aí que decidi abrir a minha empresa.”	<b>Estende a teoria:</b> “Eu trabalhei dez anos com a Doutora no Instituto Life, no administrativo da empresa. Passei por várias empresas do grupo, foi aí que decidi abrir a minha empresa.”	“Temos que fazer uma análise do que pode ter sido feito de errado. Se foi alguma falha nossa [...], temos que ir em busca [da informação].”
Alice	“Fazemos uma espécie de investigação, mesmo, para levantar e tentar traçar melhorias para evitar que [...] aconteça novamente.”	“Hoje [...], estou conseguindo enxergar os pontos de melhorias que estou tendo na clínica.”		“Hoje procuramos entender se o que está acontecendo é culpa da clínica ou é intrínseco.”

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A teoria do Empreendedorismo *Causal* possui algumas características e quatro delas são evidenciadas como relevantes para esta pesquisa. Primeiramente, o Empreendedorismo *Causal* parte do pressuposto de que o futuro é previsível e que as metas podem ser determinadas (Arroteia; Hafeez, 2021). Sarasvathy (2001) esclarece que uma decisão *causal* também poderá envolver a criação de empresas, mercados e economias. Essa característica foi possível de ser observada nas nove licenciadas, representadas por Bianca, João, Ana, Maria, Luana, José, Joana e Alice. Um aspecto, em particular, chama a atenção. Das nove licenciadas, em três delas essa característica preditiva se relaciona ao processo de criação das empresas representadas por Bianca, Maria e José. Na primeira, por exemplo, essa previsibilidade pode ser observada quando a empreendedora salienta algo sobre a criação da empresa: “Eu me formei em março de 2017 e já comecei a procurar um ponto para montar minha unidade [do Instituto Life]” (Bianca, 2023). Já na empresa de Piracicaba, tal previsibilidade incidiu a partir do relato de Maria sobre o planejamento de abertura antes mesmo de iniciar o curso: “Antes do curso, eu vi tudo

que eu precisava para abertura de uma clínica” (Maria, 2023). O mesmo foi possível observar na unidade de Londrina:

Nesse momento, comecei a planejar a abertura de um negócio, pesquisei os nichos de mercado que estavam em alta. Dentre esses, estava a estética e optamos por ela. Fizemos todo o planejamento para a abertura da empresa, me programei para abrir a empresa e sair de onde estava trabalhando. Busquei especialização, junto com minha esposa (José, 2023).

Considerando a segunda característica da teoria, tem-se que as oportunidades já existem no ambiente, cabe ao empreendedor buscá-las (George *et al.*, 2016). O ambiente está envolto por aspectos tais como tecnologia, tendências demográficas, sentimento do consumidor, demanda de mercado, entre outros, o que forneceria aos facilitadores as restrições que determinariam a viabilidade e o valor de qualquer oportunidade (Berglund; Bousfiha; Mansoori, 2020), como apresentado pelos entrevistados Bianca, João, Maria, Camila, José, Joana e Alice. Embora os empreendedores tenham confirmado essa característica *causal*, os detalhes relatados nas entrevistas mostraram que a busca por oportunidade está ligada ao planejamento e à pesquisa de mercado. Esse fato pode ser observado através do relato de João: “Eu já sabia que estávamos defasados em procedimentos, em conversas com o dono da rede e em conversas com outros licenciados e também por pesquisa de mercado” (João, 2023). A mesma confirmação é possível de se observar quando a empreendedora Bianca expõe os dados que possui das suas unidades: “Hoje, 90% das nossas vendas vêm do Facebook e do Instagram, então faço bastante impulsionamento [para gerar vendas]” (Bianca, 2023). Já na unidade de Rio Verde, a descoberta ocorreu a partir da observação do ambiente. “Quando chegamos em Rio Verde, teve a [feira de] pecuária. Geralmente, no mês do evento diminuem muito [...] as vendas. Fazemos promoções, algo focado em tratamentos rápidos [...] que deixam a pele boa em uma semana” (Camila, 2023).

Pela terceira característica da teoria do Empreendedorismo *Causal*, as oportunidades podem emergir de alterações geradas no ambiente em que o empreendedor se encontra (Berglund; Bousfiha; Mansoori, 2020). Essas mudanças criam um desequilíbrio, que o indivíduo pode explorar (George *et al.*, 2016). Evers e Andersson (2021) salientam que um ambiente estável pode facilitar uma melhor previsibilidade do mercado. Dessa forma, os licenciados mostram certa preferência por ambientes previsíveis e estáveis. No entanto, tal característica chama a atenção

em três empresas, as representadas por Ana, Maria e Joana.

Foi possível identificar uma subcategoria, nomeada aqui como percepção de alto risco. Essa percepção leva o empreendedor a tomar medidas extremas pelo medo que possui e essas podem estar ligadas a investimentos, abertura de empresa, decisão de compra de insumos, entre outras. Com isso, procuram ambientes estáveis em vez de ambientes dinâmicos.

A unidade de Governador Valadares confirma essa subcategoria, ao salientar as tomadas de decisão com base nas informações e decisões da rede: “Hoje, na clínica, as coisas são muito facilitadas [...], é como se tivéssemos um mapa que direcionasse [...] para onde temos que tomar as decisões. Temos reuniões [...] e trocamos informações [...] baseadas em pré-decisões do Instituto Life. Então, tudo que acontece de muito desesperador [...], a gente pede socorro [para o Instituto Life]” (Ana, 2023). O mesmo ocorre com Maria, ao enfatizar sua insegurança na tomada de decisão em relação à reposição de estoque: “Eu sempre fui muito insegura, muito medrosa, mesmo [...]; o produto eu compro de acordo com que ele sai [...]; então [estar] no Instituto Life me traz esse conforto. Se eu quiser pedir um, eu posso; já na indústria, não, eu tenho que pedir [um mínimo]” (Maria, 2023). Outro relato que confirma a percepção de alto risco é o de Joana, que decidiu ter a própria empresa dentro da rede após trabalhar um longo período para o Instituto Life. “Eu trabalhei dez anos com a Doutora no Instituto Life, no administrativo da empresa. Passei por várias empresas do grupo, foi aí que decidi abrir a minha empresa” (Joana, 2023). A alta percepção de risco leva as empreendedoras a procurarem estabilidade em suas decisões, desde as mais simples, como a compra de produtos, até abrir uma unidade na rede. Já os outros empreendedores Bianca, João, Camila/Luana e José confirmam a teoria ao relatarem preferências por estabilidade. Por exemplo: “ficamos somente com [...] Barretos e Rio Preto, porque estava mais próximo e eu conseguiria cuidar das duas” (Bianca, 2023). Outro exemplo é o de Camila e Luana, que relatam sobre a facilidade nos procedimentos: “O Procedimento Operacional Padrão – POP – já vem certo para nós” (Camila, 2023). Também sobre a segurança que sente em estar na rede, Luana (2023) afirma: “O Instituto Life nos auxilia até mesmo em processo judicial”.

A quarta característica teórica do Empreendedorismo *Causal* ainda pressupõe que o empreendedor, ao reorganizar as demandas já existentes, esteja descobrindo novas oportunidades. As demandas por um produto ou mercado são ambas óbvias e,

nesse sentido, explorar novas formas de organizar as demandas é considerado como descoberta de oportunidade (George; Parida; Lahti; Wincent, 2016). Assim, a teoria é confirmada pelos empreendedores Bianca, Maria, Ana, Joana, José e Alice. Um exemplo é a seguinte narrativa, em que Bianca (2023) expõe sua organização das finanças da empresa: “Eu organizei muita coisa em Rio Preto. Na época, a loja já vendia 230 a 220 mil, mas não sobrava dinheiro, sempre ficava no negativo [...]. Vim organizando os processos e a estrutura, precificando tudo de novo”. O mesmo ocorre com Joana, ao comentar um acontecimento fora do padrão: “Temos que fazer uma análise do que pode ter sido feito de errado e, se foi alguma falha nossa [...], temos que ir em busca [da informação]” (Joana, 2023).

Alguns dos entrevistados, como João e Camila/Luana, procuram no ambiente externo novas formas de reorganizar suas demandas, aproveitam as mudanças que ocorrem para descobrir novas oportunidades, como salientado por George *et al.* (2016). Dessa forma, uma subcategoria foi identificada a partir da quarta característica: os empreendedores focam a reorganização do ambiente externo para descobrir novas oportunidades. O representante da unidade de Catanduva relata que está sempre pesquisando. Isso mostra a atenção às oportunidades que existem no mercado. “Estou muito antenado, [porque] saem sempre tecnologias novas e procedimentos novos” (João, 2023). O segundo relato confirma essa nova característica, ao perceber uma oportunidade em um ambiente externo:

Vai ter o Bazar Chic na cidade, [...] então eu falei para minha esposa: - Vamos! E ela disse: - É um investimento alto e [...] não temos produtos [...] de outras coleções [...]. Então eu pensei comigo: em vez de pôr um *outdoor* na cidade [...], vou ficar lá no bazar três dias com várias marcas e com um público A e B, que é o público que estou trazendo para os procedimentos de alto padrão em que estamos investindo” (João, 2023).

Camila também confirma a teoria ao relatar que encontrou oportunidade mesmo em meio à dificuldade, fez um planejamento sazonal para se preparar para esse momento específico. “Quando chegamos na cidade, teve a [feira de] pecuária. É um evento em que as pessoas gastam muito dinheiro [...]. No mês da feira, as pessoas [...] não gastam muito com estética [...], então fazemos promoções, [focamos] tratamentos rápidos [...] que deixam a pele boa em uma semana” (Camila, 2023).

#### 4.3.2 Empreendedorismo *Effectual* nas Empresas

De acordo com Sarasvathy (2001), as oportunidades não existem no ambiente, precisam ser criadas. O empreendedor parte dos meios e recursos que tem à disposição para uma variedade de possíveis resultados ainda não previstos ou pouco planejados. Nesse sentido, a maior parte das ações identificadas durante a entrevista provém da criação de oportunidades. Foi possível observar, pelo relato da empreendedora Camila, ao citar algo como desenvolvimento de estratégias: “Rio Verde foi a pioneira em Ultraformer [...], fomos nós que montamos a estratégia de venda de aplicação [...]. Erramos, consertamos, então agora já sabemos e temos esse conhecimento” (Camila, 2023). Outro relato se refere à unidade de Catanduva, quando João (2023) descreve o início da sua unidade: “Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca, então pegamos o contato e começamos a conversar com o Instituto Life, tivemos uma combinação de valores”. Já o empreendedor José (2023) relata as possibilidades de criação de novas oportunidades: “O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio, consigo oferecer o que o Instituto Life faz e mais um pouco, desde que não conflite com o que ela tenha a oferecer”.

O Quadro 11 resume os cinco princípios do Empreendedorismo *Effectual* em relação às ações empreendedoras identificadas nesta pesquisa.

Quadro 11 – Relação dos cinco princípios do Empreendedorismo *Effectual* com as ações empreendedoras de cada empresa

<i>Effectual</i>					
Empresas	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Bianca		<p>“A maioria [das parcerias] vem de contatos de clientes que frequentam nosso espaço e vice-versa. Por exemplo, eu faço unha em um lugar e descobrem que eu trabalho no Instituto Life [então surge a parceria]”.</p>			
João	<p>“Uma segunda frente que [...] a rede adotou fui eu quem trouxe. Foi a pesquisa de satisfação, para mensurar como está o nosso serviço. Eu tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então, fiz a pesquisa aqui e deu retorno [...] e eles implementaram na rede.”</p>	<p>“Sempre prezo pela parceria.”</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “Outra unidade do Instituto Life já esteve instalada na cidade, e essa não teve um nome bom, então abrimos sem dinheiro, com filho novo, em uma cidade em que não conhecíamos ninguém [e ainda tivemos que lidar com o histórico da unidade anterior].”</p>	<p>“Uma segunda frente que [...] a rede adotou fui eu quem trouxe. Foi a pesquisa de satisfação, para mensurar como está o nosso serviço. Eu tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então, fiz a pesquisa aqui e deu retorno [...] e eles implementaram na rede.”</p>	<p>“Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca, [...]. Pegamos o contato e começamos a conversar com [...]o Instituto Life [...]. Tivemos essa sinergia e decidimos abrir uma [unidade do Instituto Life].”</p>

(cont.)

Quadro 11 – Relação dos cinco princípios do Empreendedorismo *Effectual* com as ações empreendedoras de cada empresa (continuação)

<i>Effectual</i>					
Empresas	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Ana	<p>“Estava no início do Facebook, do Instagram. As pessoas não sabiam se podiam confiar [...], e aqui as pessoas são desconfiadas. Foi um processo [...] difícil, mas continuamos [tentando].”</p>	<p>“Ipatinga e Valadares [...] são cidades próximas com uma distância de mais ou menos 200km, então acontece de alguém mudar de uma cidade para outra, então [...] acabamos passando o contrato, mas é mais por uma parceria, mesmo.”</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “No início foi bem difícil [...], as pessoas não sabiam se podiam confiar nesse negócio [de redes sociais]. Eu percebi que, quanto mais eu identificava a empresa como minha [nas redes sociais], mais as pessoas se identificavam. Acho que caracterizar uma figura humana trouxe mais confiança para os clientes.”</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “Quando Piracicaba ia sair, minhas amigas disseram: - Você tem que entrar no Instituto Life agora que abriu a “praça” de Piracicaba.” “Com pandemia, eu fiquei perdida, então foi isso que me fez entrar no Instituto Life.”</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “Nós, realmente, vimos um crescimento. É claro que vimos que a outra vendia x e a gente vende bem menos, [então não] vamos começar vendendo [o mesmo]. Tudo é um processo, tivemos que aprender novas coisas para ir colocando em prática, acertando e crescendo.”</p>
Maria					

(cont.)

Quadro 11 – Relação dos cinco princípios do Empreendedorismo *Effectual* com as ações empreendedoras de cada empresa (continuação)

<i>Effectual</i>					
Empresas	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Camila/Luana	<p>“Fornecemos todos os produtos da rede. Fora esses [...], temos alguns outros que a Luana aplica por responsabilidade dela, que nem quando começamos com o Ultraformer, que não era da rede, não tinha protocolo, não tinha nada.” (Camila)</p>	<p>“Nós conseguimos captar cliente [...] pelas parcerias com a OAB e com a Casagui, com o Sindicato dos Funcionários Públicos [...]. Para divulgar ainda mais [...], fazemos campanhas específicas para eles.” (Camila).</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “Eu já tinha uma sala de estética e, aí, apareceu um anúncio patrocinado [...]. Eu me cadastrei por curiosidade [...], então, eles entraram em contato [...], passaram os valores [...] e fizemos essa loucura. Eu estava grávida de quatro meses e sem dinheiro nenhum. Tiramos tudo do banco, parcelamos em cheque e abrimos.” (Luana)</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “A pandemia foi uma época em que não tínhamos muito caixa, mas a gente conseguiu [ir em frente].” (Luana).</p>	<p><b>Estende a teoria:</b> “Temos as trocas de experiências e resultados [...] e no Instituto Life tem esses eventos, então a gente conhece os donos de outras unidades e, às vezes pelo próprio Instagram [...], se acaba criando um vínculo, uma amizade.” (Camila).</p>
José	<p>“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque consigo diversificar muito o meu negócio, [...], consigo oferecer o que o Instituto Life faz e mais um pouco, desde que não conflite.”</p>	<p>“Individualmente, temos as nossas parcerias para alavancar o [...] negócio: [...] com salão de beleza [...], influenciadoras digitais para poder divulgar e desenvolver o negócio.”</p>	<p>“Sempre tem produtos novos no mercado que são até mais inovadores e o Instituto Life ainda não tem para oferecer, então eu implemento [aqui na clínica].”</p>		

(cont.)

Quadro 11 – Relação dos cinco princípios do Empreendedorismo *Effectual* com as ações empreendedoras de cada empresa (continuação)

<i>Effectual</i>					
Empresas	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Joana	<p><b>Estende a teoria:</b> “Na pandemia, tudo muito incerto, teve um período de melhora e, depois [...], o retrocesso. [Com isso], teve muito atestado de colaborador, dificuldade nas vendas, se iria fazer de forma <i>online</i> ou se iria fazer no presencial. Nós fomos nos adaptando [às mudanças].”</p>	<p>“Possuo parcerias com lojas, para troca de contatos, e com <i>influencers</i>. Possuo [também] um grupo de amigas [...] e estamos sempre conversando e trocando experiências e protocolos.”</p>		<p><b>Estende a teoria:</b> “Na pandemia, tudo muito incerto, teve um período de melhora e, depois [...], o retrocesso. [Com isso], teve muito atestado de colaborador, dificuldade nas vendas, se iria fazer de forma <i>online</i> ou se iria fazer no presencial. Nós fomos nos adaptando [às mudanças].”</p>	
Alice	<p>“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com enzimas e lipoenzimática. [Quando] começou a ter bons resultados [...], chamou a atenção da Doutora.”</p>	<p>“Temos parcerias com dois salões, um masculino [...] e um feminino, e parcerias com alguns professores que, às vezes, vêm dar curso, ou ajudar a desenvolver alguns protocolos de tratamentos. Temos convênios [...], para poder ter uma divulgação melhor.”</p>	<p>“Na pandemia, eu sofri bastante, tive que fechar [por estar em um bairro mais afastado]. Por conhecer muita gente e a cidade ser pequena [e devido ao meu último trabalho], tive acesso fácil [...] à vigilância sanitária [...], ao conselho, ao prefeito e, devagarzinho, eu fui voltando a trabalhar. Foi assim que consegui me sustentar.”</p>		<p><b>Estende a teoria:</b> “Eu ajudei muito [a rede] a ir atrás de parceiros [em produtos]. Eu falava: - Tem que conseguir mais baratos esses produtos [...], tenta tal empresa [...] e a rede foi crescendo, adquirindo produtos que não tinha [antes].”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O primeiro princípio proposto por Sarasvathy (2001) incide no foco do empreendedor em testar o maior número de efeitos possíveis, como também lhe permite adequar, mudar e construir seus objetivos ao longo do tempo. A maior parte dos entrevistados (João, Ana, Camila/Luana, José e Alice) confirmam essa perspectiva. A partir do relato de um dos entrevistados, foi possível observar a confirmação do referido princípio, ao dizer algo que remete a teste: “Uma segunda frente que [...] a rede adotou fui eu quem trouxe: foi a pesquisa de satisfação, para mensurar como está o nosso serviço. Eu tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui” (João, 2023). Outra confirmação foi observada a partir da frase de Ana (2023), ao relatar sua percepção sobre as mudanças e a aceitação do seu público. “Estava no início do Facebook, do Instagram, as pessoas não sabiam se podiam confiar [...], e aqui as pessoas são desconfiadas. Foi um processo [...] difícil, mas continuamos [tentando]. A empreendedora completa: “[Com o tempo], percebi que, quanto mais eu identificava a empresa como minha [mais gerava confiança nos clientes]” (Ana, 2023). Já na unidade de Rio Verde esse princípio é confirmado no relato sobre o uso de procedimentos ainda não testados. “Fornecemos todos os produtos da rede, fora esses [...], temos alguns outros que a Luana aplica por responsabilidade dela, que nem quando começamos com o Ultraformer, que não era da rede, não tinha protocolo, não tinha nada” (Camila, 2023).

Outra característica foi observada em campo, estendendo-se e diferenciando-se da literatura. Ela antecede o primeiro princípio, quando relacionado a incertezas no ambiente. Nessa característica, o empreendedor reage às incertezas do ambiente e, a partir disso, testa as possibilidades. Foi possível observar Joana relatar algo sobre adaptação e dificuldades: “Na pandemia, tudo muito incerto, teve o período de melhora e, depois [...], o retrocesso. [Com isso], teve muito atestado de colaborador, dificuldade nas vendas, se iria fazer de forma *online* ou se iria fazer no presencial. Nós fomos nos adaptando [às mudanças]” (Joana, 2023).

A aliança estratégica é o segundo princípio do Empreendedorismo *Effectual* e estabelece que o foco está em reduzir as incertezas, buscando parcerias estratégicas e o comprometimento dessas parcerias (Sarasvathy, 2001). Quase todos os entrevistados – Bianca, João, Ana, Camila/Luana, Joana, José e Alice – confirmam essa perspectiva ao relatarem sobre suas parcerias. Sobretudo Camila/Luana, José, Joana e Alice se destacam por uma característica em comum: todos buscam as parcerias como forma de impulsionar o negócio. A partir da narrativa de Camila (2023),

é possível perceber a intenção de alavancagem pela forma como ela se refere às suas parcerias: “Nós conseguimos captar cliente [...] pelas parcerias com a OAB e com a Casagui, pela parceria com o Sindicato dos Funcionários Públicos [...]. Para divulgar ainda mais [...], fazemos campanhas específicas para eles”. O empreendedor José (2023) salienta que possui parcerias para alavancar os negócios: “Individualmente, temos as nossas parcerias para alavancar o [...] negócio [...], com salão de beleza [...], influenciadoras digitais, para poder divulgar e desenvolver o negócio”. De outro modo, a empreendedora Joana (2023) confirma essa intenção ao dizer algo que se relaciona à troca de experiências com suas parcerias: “Possuo parcerias com lojas, para troca de contatos, e com *influencers*. Possuo [também] um grupo de amigas [...] e estamos sempre conversando e trocando experiências e protocolos”. Outro relato que confirma essa característica parte da empreendedora Alice (2023), ao relatar sobre como as parcerias ajudam no desenvolvimento do negócio: “Temos parcerias com dois salões, um masculino [...] e um feminino, e também parcerias com alguns professores que, às vezes, vêm dar curso ou me ajudam a desenvolver alguns protocolos de tratamentos. Temos convênios também, [...], para poder ter uma divulgação melhor”.

O terceiro princípio do Empreendedorismo *Effectual* se caracteriza como exploração das contingências em vez de explorar conhecimentos preexistentes. Nesse sentido, o empreendedor focará a exploração das contingências como oportunidades, aproveitando situações ainda não previstas (Sarasvathy, 2001). Em sua maioria, os entrevistados confirmaram essa perspectiva. No entanto, uma característica em comum foi identificada entre os entrevistados João, Ana, Maria e Camila/Luana, os quais exploraram as contingências na criação de oportunidades, mais especificamente na abertura de suas unidades. A partir do relato do empreendedor João (2023), é possível observar essa característica preditiva pela forma com que descreveu a abertura da sua empresa em meio a diversas contingências: “Outra unidade do Instituto Life já esteve instalada na cidade, e essa não teve um nome bom, então abrimos sem dinheiro, com filho novo, em uma cidade em que não conhecíamos ninguém [e ainda tivemos que lidar com o histórico da unidade anterior]”. Outro caso que se assemelha é o da empreendedora Ana (2023), pela forma como criou as oportunidades a partir das contingências: “No início, foi bem difícil, [...] as pessoas não sabiam se podiam confiar nesse negócio [de redes sociais]. Eu percebi que, quanto mais eu identificava a empresa como minha [nas redes sociais], mais as pessoas se identificavam. Acho que caracterizar uma figura humana

trouxe mais confiança para os clientes”. Da mesma forma, Maria (2023) relata o processo de abertura da sua unidade e confirma a criação de uma nova empresa a partir das contingências: “Quando Piracicaba ia sair, minha amiga disse: - Você tem que entrar no Instituto Life agora que abriu a “praça” de Piracicaba [...]. Com a pandemia, eu fiquei perdida, então foi isso que me fez entrar no Instituto Life”. Outra ação que confirma o referido princípio é a de Luana (2023), ao dizer algo que se refere à abertura da empresa em um momento de instabilidade: “Eu já tinha uma sala de estética e, aí, apareceu um anúncio patrocinado [...]. Eu me cadastrei por curiosidade [...], então, eles entraram em contato [...], passaram os valores [...] e fizemos essa loucura. Eu estava grávida de quatro meses e sem dinheiro nenhum. Tiramos tudo do banco, parcelamos em cheque e abrimos”.

O quarto princípio se pauta no controle do futuro imprevisível, em vez de prever um futuro incerto. Nessa perspectiva, o empreendedor está aberto a novas oportunidades (Sarasvathy, 2001) e as ações são tomadas conforme os imprevistos vão ocorrendo, havendo, assim, maior autonomia sobre as decisões. Boa parte dos entrevistados João, Maria, Camila/Luana e Joana confirmam essa perspectiva teórica. Tal confirmação é possível de ser observada por relatos que indicam o surgimento de imprevistos e a solução dada a eles. “Eu trouxe para rede [...] a pesquisa de satisfação para mensurar como está nosso serviço. Eu tinha outros amigos da rede que possuíam essa mesma preocupação, então fiz a pesquisa de satisfação [...] e deu retorno” (João, 2023).

Foi também identificada a confirmação junto a outras três entrevistadas, a partir de suas reações a momentos de crise. “A pandemia foi uma época em que não tínhamos muito caixa, mas a gente conseguiu [ir em frente]” (Luana, 2023). “Na pandemia tudo foi bem incerto [...], [não sabíamos] se iria fazer de forma *online* ou [...] presencial. Fomos nos adaptando” (Joana, 2023). A empreendedora Maria, em particular, reagiu criando novas oportunidades: “[Foi] por [causa de] situações inesperadas como a pandemia que eu fiquei perdida” (Maria, 2023).

Já o quinto princípio do Empreendedorismo *Effectual* se resume ao conhecimento que o empreendedor possui do seu ambiente, da sua rede e dos recursos que os envolvem. Nesse aspecto, os empreendedores devem conhecer seus parceiros, fornecedores, colaboradores, e saber quais os recursos que estão disponíveis, considerando as experiências anteriores de cada parceiro dentro do ambiente em que estão inseridos (Sarasvathy, 2001). Os relatos dos empreendedores

João, Maria, Camila/Luana e Alice corroboram a teoria.

Outra característica, porém, estende as contribuições a essa perspectiva teórica, a partir, especificamente, dos relatos das entrevistadas Camila/Luana, Maria e Alice. Essa característica mostra que esse conhecimento é gradual e contínuo, pois, à medida que vão necessitando, os empreendedores tendem a buscar mais informação. Dessa forma, é possível observar a empreendedora Maria (2023), ao relatar algo relacionado a aprendizado e processo: “Nós, realmente, vimos um crescimento. É claro que a outra vendia ‘x’ e vendemos bem menos [...]. Tudo é um processo, tivemos que aprender novas coisas para ir colocando em prática, acertando e crescendo”. Outra confirmação foi identificada no relato de Camila (2023), ao se referir ao conhecimento dos outros integrantes da rede: “Temos as trocas de experiências e os resultados [...]. Como o Instituto Life tem esses eventos, então a gente conhece os donos de outras unidades e, às vezes pelo próprio Instagram [...], se acaba criando um vínculo, uma amizade.” Da mesma forma, a empreendedora Alice (2023) relata a evolução da rede e sua contribuição, sendo nítida a percepção de que o conhecimento da rede, do ambiente e dos seus recursos pode mudar em determinado tempo, confirmando, assim, essa característica: “Nesses quatro últimos anos, nós acompanhamos a evolução da rede. Eu ajudei muito [a rede] a ir atrás de parceiros [em produtos]. Eu falava: - Tem que conseguir mais baratos esses produtos, [...] tenta tal empresa [...]. E a rede foi crescendo, adquirindo produtos que não tinha [antes]”.

#### *4.3.3 Dimensões do Marketing Empreendedor nas Empresas*

O Quadro 12 apresenta as evidências encontradas em campo que convergem para as características das dimensões do Marketing Empreendedor – ME – e apresenta as contribuições que estendem a teoria de ME.

Quadro 12 - Dimensões do Marketing Empreendedor nas Empresas

Marketing Empreendedor							
Empresas	Cocriação de Novos Mercados	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Bianca	<b>Estende a teoria:</b> “Para abrir a clínica em Rio Preto, tivemos que entrar com uma liminar na justiça [...]. Todas as possibilidades legais que tive [...] eu fui atrás [...]”	“Em São José do Rio Preto, temos um índice de 30% de renovação das [vendas].”	<b>Estende a teoria:</b> “Para abrir a clínica em Rio Preto, tivemos que entrar com uma liminar na justiça [...]. Todas as possibilidades legais que tive [...] eu fui atrás [...]”	“Para abrir a clínica em Rio Preto, tivemos que entrar com uma liminar na justiça [...]. Todas as possibilidades legais que tive [...] eu fui atrás [...]”	“Eu chego a investir em Rio Preto só 2,4% do que eu faturado em mídia, porque tenho um alto valor de retenção de clientes.”	<b>Estende a teoria:</b> “ Fizemos parcerias com duas lojas do <i>shopping</i> , [com] cliente nossa que é dona de outra marca ou gerente, também [...] É mais contato através do Instagram. Eles contactam a gente ou vice-versa.”	“ Fizemos parcerias com duas lojas do <i>shopping</i> , [com] cliente nossa que é dona de outra marca ou gerente, também [...] É mais contato através do Instagram. Eles contactam a gente ou vice-versa.”
Bianca	“Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	<b>Estende a teoria:</b> “Em Barretos [...], tem uma influenciadora que é muito famosa e ela tem uma coluna no jornal. Saímos na terça, quinta e no sábado no jornal.”	<b>Estende a teoria:</b> “Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	<b>Estende a teoria:</b> “Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	“Eu morei com uma menina em Minas que era de Barretos, então eu conhecia a cidade. Começamos a procurar o ponto para montar [...]”	“Hoje 90% das nossas vendas vêm de Facebook e Instagram, então tem bastante impulsionamento. Em Barretos [investimos] de 4 a 6 mil.”	<b>Estende a teoria:</b> “Em Barretos [...], tem uma influenciadora que é muito famosa e ela tem uma coluna no jornal. Saímos na terça, quinta e no sábado no jornal.”
João	“Quando viemos para Catanduva, [vimos que] já teve uma unidade do Instituto Life que não [deu certo]. Então abrimos sem dinheiro, com filho novo em uma cidade em que não conhecíamos ninguém.”	<b>Estende a teoria:</b> “Este mês não está sendo bom [...], [de] vendas [...]. Tem uma <i>influencer</i> que é parceira nossa [...]. Chamei ela [ <i>sic</i> ] para fazer uma live [...]. Estou [...] entrando em contato com parceiros para ter brindes.”	<b>Estende a teoria:</b> “Vai ter o Bazar Chic na cidade, [...] Em vez de pôr um <i>outdoor</i> na cidade, [...] vou ficar no bazar três dias com várias marcas e o público A e B, que é o público que estou trazendo para os procedimentos de alto padrão.”	“O bioestimulador era um procedimento que não tínhamos [...]. Já fechei a data que preciso. Vai ser o [...] dia especial para bioestimulador de colágeno.”	<b>Estende a teoria:</b> “Posso trazer procedimentos de fora, só tenho que preencher algumas informações para a rede, [mas], se tiver alguma intercorrência [...], não terei o apoio deles. Sempre trabalhamos com procedimentos homologados.”	<b>Estende a teoria:</b> “Vai ter o Bazar Chic na cidade, [...] Em vez de pôr um <i>outdoor</i> na cidade, [...] vou ficar no bazar três dias com várias marcas e o público A e B, que é o público que estou trazendo para os procedimentos de alto padrão.”	<b>Estende a teoria:</b> “Tem pessoas que são imediatistas. Temos que alinhar as expectativas. Faço também uma pesquisa de satisfação que os clientes respondem se estão gostando do nosso trabalho ou não.”

Quadro 12 - Dimensões do Marketing Empreendedor nas Empresas (continuação)

Marketing Empreendedor							
Empresas	Cocriação de Novos Mercados	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Ana	“A unidade de Governador Valadares começou com minha mãe, mas, por problemas de saúde, não conseguiu continuar. Eu estava em formação em administração e peguei a clínica para administrar.”	<b>Estende a teoria:</b> “Ipatinga e Valadares [...] são cidades próximas. [...] Acontece de alguém mudar de uma cidade para outra, então [...] passamos o contrato para a outra clínica.”	<b>Estende a teoria:</b> “Estava no início de Facebook e Instagram. As pessoas não [...] confiavam [...], aqui as pessoas [são] desconfiadas [...]. “[Com o tempo] percebi que [...] identificar a empresa como minha [gerava confiança nos clientes].”		“O Instituto Life vem com essa ideia de popularizar a estética, [...] é mais para a classe C [...]. Pensamos: vamos trazer algo que as pessoas [...] tenham condições de [pagar].”	“[...] então não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde [...]. Nos apegamos [...] nisso, [...] ninguém podia ficar aberto e nós podíamos [por causa da] saúde [...] e a clínica continuou girando.”	<b>Estende a teoria:</b> “Estava no início de Facebook e Instagram. As pessoas não [...] confiavam [...], aqui as pessoas [são] desconfiadas [...]. “[Com o tempo] percebi que [...] identificar a empresa como minha [gerava confiança nos clientes].”
Maria	<b>Estende a teoria:</b> “Na verdade, entramos na rede porque eu estava cansada de me reinventar, [não sabia mais] como prospectar [clientes].”	“Quando tinha uma situação para resolver, eu sempre resolvi, sempre tomei a frente para resolver, nunca deixava para depois.”	<b>Estende a teoria:</b> “Meu marido tinha um estúdio de música, de gravação [...], uma sala [...] no centro, e era um lugar bom [...], [para eu montar a minha clínica].”	<b>Estende a teoria:</b> “Com a pandemia, fiquei perdida, por isso entrei no Instituto Life, [...]. O que funcionava antes da pandemia não funcionava depois [...]. Chegou um ponto em que eu não conseguia mais [crescer], mas o Instituto Life trouxe novos métodos de captar cliente.”	“Nós fazemos um acompanhamento, [...]. Recebemos ‘lides’ e vamos trabalhando [...] até virar clientes [...]. Acompanhamos os resultados durante e após procedimento [...], para saber se o cliente ficou satisfeito.”	<b>Estende a teoria:</b> “Na verdade, entramos na rede porque eu estava cansada de me reinventar, [não sabia mais] como prospectar [clientes].”	<b>Estende a teoria:</b> “Nós vemos de acordo com o que nossos clientes querem. Pode ser que o que eles querem esteja ligado ao que [...] mais falamos, [...] temos que estudar um pouco mais daquele produto que não vende tanto.”

(cont.)

Quadro 12 - Dimensões do Marketing Empreendedor nas Empresas (continuação)

Empresas	Marketing Empreendedor						
	Cocriação de Novos Mercados	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Camila/ Luana	<b>Estende a teoria:</b> “Fornecemos todos os produtos da rede e, fora esses [...], temos alguns outros que a Luana aplica por responsabilidade dela, como Ultraformer, que não era rede.”	<b>Estende a teoria:</b> “Conseguimos captar clientes [...] pelas parcerias com a OAB, Casagui e com o Sindicato dos Funcionários Públicos [...], para divulgar ainda mais [...]. Fazemos campanhas específicas para eles.”	<b>Estende a teoria:</b> “Nós vemos o que está no mercado e sempre tentamos implantar. Quando vai explodir um negócio novo, ficamos de olho. Quando um aparelho novo está surgindo, estamos sempre pesquisando, vendo as novidades [para trazer para a clínica].”	<b>Estende a teoria:</b> “Rio Verde foi a pioneira de Ultraformer. Eu e a Luana somos pioneiras em vender esse tratamento, fomos nós que montamos a estratégia de venda e de aplicação [...]. Nós erramos e consertamos e agora já sabemos [como funciona].”	<b>Estende a teoria:</b> “Geralmente [quando tem alguma intercorrência], acionamos o departamento técnico. Quando é [...] mais simples [...] e estamos acostumados, [...] [resolvemos aqui mesmo].”	<b>Estende a teoria:</b> “Temos as trocas de experiências e resultados com as outras unidades, trocamos dicas [...]. Como o Instituto Life tem esses eventos, então [...] conhecemos os donos de outras unidades, às vezes, pelo próprio Instagram [...]. Isso e acaba criando um vínculo uma amizade.”	“Venda, focamos em vender. Quanto mais vendemos, [mais aumentamos] nossas metas. A Luana investe muito, sempre que surge um aparelho novo no mercado [...]. Podemos oferecer de tudo, dependendo da capacidade financeira de cada cliente.”
José	<b>Estende a teoria:</b> “O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, por eu conseguir diversificar muito o meu negócio, porque eu consigo oferecer o que o Instituto Life faz e mais um pouco.”	<b>Estende a teoria:</b> “Sempre faço treinamento, ministro treinamentos, trago gente de fora para fazer treinamento. [...] A equipe se reúne uma vez por semana para [...] treinar técnica e validar.”	<b>Estende a teoria:</b> “A estética é um mercado que inova muito rápido, sempre tem produtos novos [...]. E quando o Instituto Life ainda não tem para oferecer, então eu lanço mão [procuro sempre por inovações].”	<b>Estende a teoria:</b> “Eu comecei a planejar a abertura de um negócio, pesquisei os nichos de mercado que estavam em alta [...]. Fizemos todo o planejamento para abertura da empresa, [...] busquei especialização, junto com minha esposa.”	<b>Estende a teoria:</b> “Trabalhamos com parceiros homologados [...] e até com exclusividade para o Instituto Life, especialmente no marketing, escritório de contabilidade padronizado.”	<b>Estende a teoria:</b> “Individualmente temos nossas parcerias para alavancar nosso negócio. Temos parcerias com salão de beleza, com influenciadoras digitais para divulgar [...] o negócio. Sempre que possível, se tem cursos, [...] treinamentos e congressos [...], sempre participamos.”	<b>Estende a teoria:</b> “Eu falo sempre com as meninas: estamos aqui por dois motivos, [primeiro] encantar o cliente e [segundo] resolver problemas, [...] Se fizermos bem essas duas coisas, vamos conseguir sobreviver.”

(cont.)

Quadro 12 - Dimensões do Marketing Empreendedor nas Empresas (continuação)

Marketing Empreendedor							
Empresas	Cocriação de Novos Mercados	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Joana	“Trabalhei por dez anos com a Doutora, no Instituto Life, no Administrativo da empresa. Passei por várias empresas do grupo, foi aí que decidi abrir a minha empresa.”	<b>Estende a teoria:</b> “Temos parcerias, com lojas para troca de contatos e com <i>influencers</i> , possuo um grupo de amigas que estamos [...] trocando experiências, protocolos.”	<b>Estende a teoria:</b> “Na pandemia tudo foi incerto [...], muito atestado de colaborador, dificuldade nas vendas, se iria fazer de forma <i>online</i> [ou] presencial. Fomos nos adaptando.”		“Uma funcionária se demitiu [...]. Tem que [...] fazer uma análise do que podemos ter feito de errado, se foi falha nossa ou [...] uma questão pessoal.”	<b>Estende a teoria:</b> “Temos respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias, e ficamos o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado para tentar seguir.”	“Na pandemia tudo foi incerto [...], muito atestado de colaborador, dificuldade nas vendas, se iria fazer de forma <i>online</i> [ou] presencial. Fomos nos adaptando.”
Alice	“Conversando com meu marido e com uma amiga na época que tinha o Instituto Life, eu achei muito interessante eu trazer algo inovador e diferenciado para Botucatu.”	<b>Estende a teoria:</b> “Temos parceria com dois salões de beleza, também [temos] professores que, às vezes, vêm dar curso, ou me ajudam a desenvolver alguns protocolos de tratamentos, com convênios aqui na cidade, com a prefeitura e empresas, para que possamos ter uma divulgação melhor.”	<b>Estende a teoria:</b> “Na pandemia eu sofri bastante, tive que fechar [...], mas, por conhecer muita gente e a cidade ser pequena [...], então eu tive acesso fácil a todo mundo, [...] a vigilância sanitária [...], ao conselho, ao prefeito, [com isso] devagarzinho, eu fui voltando a trabalhar, foi o que consegui me sustentar.”	<b>Estende a teoria:</b> “Durante a pandemia, eu fui a única unidade que começou a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática.”	<b>Estende a teoria:</b> “Eu tenho duas funcionárias que me ajudam, o consultor, a [...] Instituto Life [...], as empresas que são homologadas na rede, [...] e elas me ajudam nessa tomada de decisão e, principalmente, no planejamento e na organização.”	<b>Estende a teoria:</b> “Eu me sinto também contribuidora de alguns [...] procedimentos [da rede] [...]. Tem coisas que eu corro, desenvolvo, então, tudo que eu faço, além do que o Instituto Life tem, eu [...] mostro o que estou fazendo.”	<b>Estende a teoria:</b> “Teve essa catástrofe, aí pensei: ferrou com o mês, [...] fiquei [...] chateada. Como é que vou subir promoção? Porque teve gente que perdeu até casa... [...]. Eu prego, com as meninas, que temos que nos colocar no lugar do outro. Tento ter essa visão mais humanizada do negócio.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A teoria do ME compreende sete dimensões e cada uma delas possui suas características, como se observa no Quadro 12. Os dados coletados em campo sugerem que há relação entre as dimensões. Por exemplo, o empreendedor, ao criar novos mercados, também pode estar inovando, sendo proativo, cocriando valor, realizando a gestão de risco, alavancando os recursos e gerando intensidade do cliente. Essa relação pode ser percebida através do relato da empreendedora Camila (2023): “Rio Verde foi a pioneira de Ultraformer [...]. Fomos nós que montamos a estratégia de venda e de aplicação [...]. Nós erramos e consertamos, então, agora já sabemos [como funciona]”. Desse modo, todas as dimensões podem estar ligadas a partir de uma ação de ME. As descrições das dimensões a seguir irão exemplificar o Quadro 12, mostrando as novas características encontradas em campo.

A primeira dimensão trata da criação de novos mercados guiados pela visão empreendedora criativa. De acordo com Yang e Gabrielsson (2017), o empreendedor poderá criar um novo mercado, podendo ser um produto ou serviço. Todos os empreendedores entrevistados, Bianca, João, Ana, Maria, Camila/Luana, José, Juana e Alice, apresentam as características dessa dimensão (ver detalhamento no Quadro 12). Outra característica, entretanto, foi identificada em campo, a partir dos empreendedores Bianca, Maria, Camila/Luana e José, os quais criam novos mercados a partir de situações inesperadas ou de alto risco. Foi possível observar a confirmação dessa perspectiva pelo relato da empreendedora Bianca (2023), ao mencionar algo que se refere ao desenvolvimento de um novo modelo: “Para abrir a clínica em Rio Preto, após a pandemia, tivemos que entrar com uma liminar na justiça, [...]. Todas as possibilidades legais que tive que buscar para funcionar, eu fui atrás delas”. Outra confirmação dessa característica foi identificada na unidade de Maria (2023), ao relatar que teve que se reinventar: “Eu estava cansada de me reinventar após a pandemia, [não sabia mais] como prospectar [clientes]”. A partir dos relatos, foi possível perceber que momentos de crise são propulsores para a criação de novos mercados.

A cocriação de valor – a segunda dimensão – foi relatada por todos os empreendedores. Essa perspectiva envolve algumas características, como o comprometimento de parceiros dentro da rede e a criação de valor em conjunto (Yang; Gabrielsson, 2017), e também está vinculada ao valor percebido pelo cliente, na criação de novos mercados e no direcionamento para possíveis clientes potenciais.

No Quadro 12 é possível observar que todos os empreendedores, Bianca, Ana, João, Camila/Luana, José, Joana e Alice, realizam a cocriação de valor em suas unidades. No entanto, uma nova característica que estende a teoria foi apresentada pelos empreendedores Bianca, Ana, João, Camila/Luana, José, Joana e Alice, e se trata da geração de recursos utilizando a criação de valor por meio das parcerias. Ela pode ser percebida pela fala do empreendedor João (2023), ao relatar sua estratégia de utilizar a parceira para aumentar as vendas: “Este mês não está sendo um mês bom [...] em relação às vendas. Tem uma *influencer* que é parceira nossa [...]. Chamei ela [*sic*] para fazer uma *live*”. O mesmo pode ser observado no relato da empreendedora Ana (2023), ao dizer algo como “fazemos pela parceria”: “Acontece de alguém mudar de uma cidade para outra, então [...] acabamos passando o contrato, [fazemos pela] parceria”. Já na unidade de Rio Verde, a empreendedora Camila (2023) cria valor fazendo campanhas direcionadas aos parceiros: “Nós conseguimos captar cliente [...] pelas parcerias com a OAB, a Casagui e com o Sindicato dos funcionários públicos [...]. Fazemos campanhas específicas para eles”. Na unidade de Alice (2023), isso também ocorre da mesma forma e a empreendedora cria valor através de suas parcerias:

Temos parcerias com dois salões de beleza. Também [temos] professores que, às vezes, vêm dar curso ou me ajudam a desenvolver alguns protocolos de tratamentos. [Temos] convênios aqui na cidade, com a prefeitura e empresas, para que possamos ter uma divulgação melhor.

A terceira dimensão consiste nas habilidades de observação e percepção das mudanças como também na reação às contingências, que são características de proatividade empreendedora (Yang; Gabrielsson, 2017). Os empreendedores proativos conseguem influenciar o ambiente à sua volta e, assim, reduzir as incertezas se tornando menos propensos a sofrer a pressão da concorrência (Bachmann; Ohlles; Flatten, 2021). Nessa perspectiva, a proatividade guiada pela pesquisa pode gerar a diminuição das incertezas no ambiente. Bianca, João, Ana, Camila/Laura, Maria, José, Joana e Alice apresentaram essas características nas tomadas de decisão (ver detalhamento no Quadro 12). Contudo cinco unidades – Bianca, João, Camila/Luana, José e Alice – se destacaram ao relatar uma característica em comum: os empreendedores estão atentos às oportunidades do ambiente externo. Essa característica pode ser observada na fala do empreendedor João (2023), ao relatar a oportunidade de participar de um evento na cidade. “Vai ter o Bazar Chic na cidade,

[...] então eu pensei comigo: em vez de pôr um *outdoor* na cidade, [...] eu vou ficar lá no bazar três dias com várias marcas e com um público A e B, que é o público que estou trazendo para os procedimentos de alto padrão em que estamos investindo”. Em Catanduva, ele utiliza as parcerias para atingir seu público. O mesmo pode ser observado no relato da empreendedora Luana (2023), ao citar algo relacionado a pesquisa de mercado: “Vemos o que está no mercado e sempre tentamos implantar. Quando vai explodir um negócio novo, ficamos de olho. Quando um aparelho novo está surgindo, estamos sempre pesquisando, vendo as novidades [para trazer para a clínica]”. Essa característica também se confirma pela fala do empreendedor José (2023), ao abordar as inovações do mercado: “A estética é um mercado que inova muito rápido, sempre tem produtos novos [...]. E quando o Instituto Life ainda não tem para oferecer, então eu procuro [por inovações]”. Já as outras unidades de Bianca, Ana, Maria e Joana possuem as características de proatividade ligadas ao ambiente interno da empresa. Essa particularidade pode ser observada no relato da empreendedora Joana (2023), ao se referir à ação tomada dentro da sua empresa: “Na pandemia, tudo foi incerto [...], com muito atestado de colaborador, dificuldade nas vendas, [decidir] se iria fazer de forma *online* [ou] presencial, então fomos nos adaptando”. A empreendedora Bianca (2023) possui as duas características identificadas, ela busca soluções tanto no ambiente interno como no ambiente externo: “Quando abri [a unidade de] Barretos, foi a primeira empresa que mapeei matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe”. A busca no ambiente externo pode ser percebida ao relatar as soluções que buscou para a empresa em momentos de dificuldade: “Para abrir a clínica em Rio Preto, tivemos que entrar com uma liminar na justiça [...]. Todas as possibilidades legais que tive que buscar para funcionar, eu fui atrás delas” (Bianca, 2023). Dessa forma, as duas características encontradas se dividem em proatividade no ambiente externo e proatividade no ambiente interno da empresa.

A quarta dimensão é a inovação e está ligada à habilidade do empreendedor em renovar suas ideias e se manter atualizado quanto às inovações do mercado, à tecnologia, aos serviços e produtos (Yang; Gabrielsson, 2017). O empreendedor consegue transformar as oportunidades que foram reconhecidas em inovação. Essa percepção ocorre por meio de processos criativos e de teste para criação e melhoria de produtos e serviços (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021). Nessa dimensão, Bianca, João, Maria, Camila/Luana, José e Alice mostraram ser inovadores nas tomadas de

decisão. As ações relatadas pelo empreendedor João (2023) confirmam a teoria ao informar que aderiram a um novo procedimento: “O bioestimulador era um procedimento que não tínhamos. Já fechei a data que preciso, vai ser o dia especial para o bioestimulador de colágeno”. Outro tipo de inovação observado na pesquisa difere das características de inovação relatadas por Bachmann; Ohlies; Flatten (2021). A inovação também pode estar ligada à abertura de empresas. O empreendedor encontra uma maneira de se diferenciar da concorrência ao entrar para uma rede ou até mesmo ao mudar suas perspectivas através da abertura de uma empresa. A característica foi confirmada nas unidades de Bianca, Maria, Camila/Luana, José e Alice. Essa característica pode ser observada pelo relato da empreendedora Maria (2023), ao dizer que entrar para rede foi a solução encontrada: “Com a pandemia, fiquei perdida, por isso entrei no Instituto Life [...]. O que funcionava antes da pandemia não funcionava depois [...], mas o Instituto Life trouxe novos métodos novas formas de captar”. Algo parecido também foi observado na narrativa do empreendedor José (2023), ao mencionar que realizou pesquisas e planejou a abertura de sua unidade: “Eu comecei a planejar a abertura de um negócio, pesquisei os nichos de mercado que estavam em alta [...]. Fizemos todo o planejamento para a abertura da empresa, me programei para abrir a empresa e sair de onde estava trabalhando, busquei especialização junto com minha esposa”.

A gestão de risco é a quinta dimensão e se refere à prontidão quanto ao risco calculado para evitar perdas. Ao desenvolver novos produtos ou serviços, o empreendedor tem que conviver com diferentes tipos de riscos na tomada de decisão. Esses riscos, porém, são avaliados de acordo com o benefício que trarão. Essa avaliação é realizada através de testes de produtos e serviços, tanto dentro da empresa quanto com empresas parceiras (Bachmann; Ohlies; Flatten, 2021). A gestão de risco é compreendida pelo empreendedor como um meio para alcançar os resultados pretendidos. Evidências empíricas mostram que há gestão de risco na abertura de um novo negócio, no cálculo de investimento em mídia e em outros tipos de análise, como observado nas unidades de Bianca, João, Ana, Joana. No entanto, outra característica foi identificada dentro da gestão de risco: os empreendedores utilizam as parcerias para minimizar os riscos e não para testá-los, como é sugerido por Bachmann; Ohlies; Flatten (2021). Dessa forma, os empreendedores João, Camila/Luana, Alice e José buscam o apoio da rede e de outras parcerias para resolver intercorrências a fim de minimizar possíveis perdas. O empreendedor José

(2023) confirma a teoria, ao dizer que o mercado é complexo e, por isso, trabalha com as parcerias: “Trabalhamos com parceiros homologados. O negócio é muito complexo, tem muitos detalhes”. O mesmo ocorre com João (2023), ao relatar a preferência por trabalhar somente com produtos e procedimentos homologados: “Posso trazer procedimentos de fora [...], em contrapartida, se tiver alguma intercorrência [...], não terei o apoio deles [da rede]. Então, sempre trabalhamos com procedimentos homologados”. Os outros relatos que confirmam essa perspectiva teórica podem ser observados no Quadro 12.

A sexta dimensão se refere à alavancagem de recursos. Parte-se do pressuposto de que o empreendedor conseguirá gerenciar seus recursos de forma criativa e eficaz, buscará diferentes formas de alavancagem, através de empréstimos, troca e aluguel. Morris, Schindehutte e Laforge (2001) afirmam que os empreendedores que utilizam o ME buscam ir além dos seus limites, não se contentando somente com os recursos de que dispõem no momento. Os empreendedores Bianca, João, Ana, Maria, Camila/Luana, José, Joana e Alice confirmam a teoria ao utilizarem suas parcerias e seus recursos com criatividade para alavancagem. No entanto, três características se destacam. Na primeira, o empreendedor alavanca seus recursos a partir da reorganização deles. Fica evidente essa característica através do relato do empreendedor João (2023), ao dizer que loca seu aparelhos para outras unidades, ou seja, ele cria um novo comércio dentro da sua unidade como forma de alavancagem: “Eu tenho um laser que loco para várias unidades”. A segunda característica se refere ao desenvolvimento de procedimentos e pode ser percebida por meio do que informa a empreendedora Alice (2023), ao relatar sua contribuição no desenvolvimento de procedimentos: “Eu me sinto contribuidora de [...] procedimentos da rede, [...]; tem coisas que eu corro e desenvolvo [...]. Tudo que eu faço, além do que o Instituto Life tem, eu [...] mostro o que eu estou fazendo”. Essas duas características encontradas estão ligadas à criação de novos mercados. João reorganiza seus recursos para criar uma nova oportunidade, já Alice cria uma nova oportunidade a partir do zero para alavancar seus recursos. A terceira são as parcerias. Os empreendedores Bianca, Camila, Joana, João e José buscam parcerias para criar novos mercados e alavancar seus recursos. Exemplo disso pode ser percebido pela fala da empreendedora Camila (2023): “Temos as trocas de experiências e resultados com as outras unidades, trocamos dicas [...]. Como o Instituto Life tem esses eventos, então [...] conhecemos os donos de outras unidades”.

A sétima e última dimensão é a intensidade do cliente. A satisfação do público-alvo é colocada como prioridade pelos empreendedores, seus esforços estão direcionados a satisfazer os desejos, tendo como objetivo o desenvolvimento de produtos e de serviços que atendam a essas necessidades de mercado. “A intensidade do cliente é considerada como um elemento que constrói a paixão pelo cliente e o reconhecimento dos funcionários pelos produtos e serviços, como os principais valores da empresa” (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019, p. 90). Os entrevistados Bianca, João, Ana, Maria, Camila/Luana, José, Joana e Alice confirmam essa teoria.

Outras características foram encontradas em campo nas unidades de Alice, Ana, Bianca, João, José, Maria. A primeira vai muito além de satisfazer o cliente e o empreendedor busca o reforço da imagem da empresa, fazendo com que o cliente não se esqueça dos seus serviços. Essa característica pode ser percebida no relato da empreendedora Bianca (2023), ao dizer que possui parceria com uma coluna no jornal: “Tem uma influenciadora, que é muito famosa, e ela tem uma coluna no jornal. Então, saímos na terça, quinta e no sábado no jornal”. Na segunda característica, o empreendedor busca alinhar as expectativas dos clientes ao serviço oferecido e o foco principal está em entender as necessidades dos clientes. Essa característica é confirmada pelo empreendedor João (2023), ao reforçar que é preciso alinhar as expectativas dos clientes: “Tem pessoas que são imediatistas, então, temos que alinhar as expectativas. Tenho também uma pesquisa de satisfação em que os clientes respondem se estão gostando do nosso trabalho ou não”. Na terceira característica, o foco está na construção de valores da empresa e na percepção desses valores pelo cliente. Esse aspecto é relatado pela empreendedora Ana (2023), como algo que remete à sua persistência em relação à percepção do cliente: “Aqui, as pessoas [são] desconfiadas, foi um processo [...] difícil, mas continuamos [tentando] [...]. [Com o tempo] percebi que, quanto mais eu identificava a empresa como minha [mais gerava confiança nos clientes]”. O mesmo ocorre na unidade de Alice (2023), ao relatar que preza pela suas pacientes e funcionárias: “Eu prego, com as meninas, que temos que nos colocar no lugar do outro. Eu tento ter essa visão mais humanizada do negócio e, quando sai do controle, eu tento levantar o que aconteceu” (ver detalhadamente no Quadro 12). A última característica diz respeito às parcerias usadas para gerar intensidade do cliente, o que fica evidente no relato da empreendedora Bianca (2023): “Fizemos parcerias com duas lojas do *shopping* [...],

[com] cliente nossa que é dona ou gerente de outra marca, também [...]. É mais contato através do Instagram. Eles contactam a gente ou vice-versa”.

Além do que confirma a teoria, um aspecto ficou evidente nos dados coletados: os empreendedores quase sempre buscam parcerias e essa relação apareceu em todas as dimensões analisadas. A partir dessa análise, ficou claro que as parcerias são um meio para alcançar as dimensões de ME.

#### 4.3.4 *Marketing Empreendedor e Empreendedorismo Causal e Effectual nas Empresas*

O Quadro 13 mostra a relação de influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual*.

Quadro 13 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* nas Empresas

		Empreendedorismo							
		<i>Causal</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Cocriação de Valor	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar.”	“O bioestimulador, que era um procedimento que não tínhamos, já fechei a data [para ele]”	“Ipatinga e Valadares [...] são cidades próximas [...], então acontece de alguém mudar de Ipatinga para Valadares e [...] passamos o contrato.”	“Fazemos um acompanhamento, então recebemos o ‘lide’, trabalhamos com ele até ele virar cliente.”	“No mês do evento, em que diminui muito o que estamos ganhando de vendas, então fazemos promoções.”	“Aqui, [...] o cliente encontra tudo que ele precisa em um só lugar.”	x	x
	Proatividade	x	“O bioestimulador, que era um procedimento que não tínhamos, já fechei a data [para ele]”	x	“Fazemos um acompanhamento, então recebemos o ‘lide’, trabalhamos com ele até ele virar cliente.”	“No mês do evento, em que diminui muito o que estamos ganhando de vendas, então fazemos promoções.”	“Aqui, [...] o cliente encontra tudo que ele precisa em um só lugar.”	x	x
	Inovação	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar.”	x	x	x	“No mês do evento, em que diminui muito o que estamos ganhando de vendas, então fazemos promoções.”	x	x	x
	Cocriação de Novos Mercados	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar.”	x	x	x	“No mês do evento, em que diminui muito o que estamos ganhando de vendas, então fazemos promoções.”	x	x	x
	Gestão de Risco	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar.”	“O bioestimulador, que era um procedimento que não tínhamos, já fechei a data [para ele]”	“Ipatinga e Valadares [...] são cidades próximas [...], então acontece de alguém mudar de Ipatinga para Valadares e [...] passamos o contrato.”	“Fazemos um acompanhamento, então recebemos o ‘lide’, trabalhamos com ele até ele virar cliente.”	“No mês do evento, em que diminui muito o que estamos ganhando de vendas, então fazemos promoções.”	“Aqui, [...] o cliente encontra tudo que ele precisa em um só lugar.”	x	x

(cont.)

Quadro 13 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* nas Empresas (continuação)

		Empreendedorismo							
		<i>Causal</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Alavancagem de Recursos	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar.”	“O bioestimulador, que era um procedimento que não tínhamos, já fechei a data [para ele]”	“Ipatinga e Valadares [...] são cidades próximas [...], então acontece de alguém mudar de Ipatinga para Valadares e [...] passamos o contrato.”	“Fazemos um acompanhamento, então recebemos o ‘lide’, trabalhamos com ele até ele virar cliente.”	“No mês do evento, em que diminui muito o que estamos ganhando de vendas, então fazemos promoções.”	“Aqui, [...] o cliente encontra tudo que ele precisa em um só lugar.”	x	x
	Intensidade do Cliente	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar.”	“O bioestimulador, que era um procedimento que não tínhamos, já fechei a data [para ele]”	“Ipatinga e Valadares [...] são cidades próximas [...], então acontece de alguém mudar de Ipatinga para Valadares e [...] passamos o contrato.”	“Fazemos um acompanhamento, então recebemos o ‘lide’, trabalhamos com ele até ele virar cliente.”	“No mês do evento, em que diminui muito o que estamos ganhando de vendas, então fazemos promoções.”	“Aqui, [...] o cliente encontra tudo que ele precisa em um só lugar.”	x	x

(cont.)

Quadro 13 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* nas Empresas (continuação)

		Empreendedorismo							
		<i>Effectual</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Cocriação de Valor	x	“Tenho uma <i>influencer</i> parceira [...], então, tomei uma decisão e chamei ela [ <i>sic</i> ] para fazer uma <i>live</i> .”	x	“Elas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para rede.”	“Conseguimos captar clientes [...] pelas parcerias.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito bom, para conseguir diversificar o meu negócio.”	“Possuímos parcerias com lojas para troca de contatos e com <i>influencers</i> .”	“Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”
	Proatividade	x	“Tenho uma <i>influencer</i> parceira [...], então, tomei uma decisão e chamei ela [ <i>sic</i> ] para fazer uma <i>live</i> .”	x	“Elas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para rede.”	“Conseguimos captar clientes [...] pelas parcerias.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito bom, para conseguir diversificar o meu negócio.”	“Possuímos parcerias com lojas para troca de contatos e com <i>influencers</i> .”	“Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”
	Inovação	x	“Tenho uma <i>influencer</i> parceira [...], então, tomei uma decisão e chamei ela [ <i>sic</i> ] para fazer uma <i>live</i> .”	x	“Elas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para rede.”	“Conseguimos captar clientes [...] pelas parcerias.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito bom, para conseguir diversificar o meu negócio.”	x	“Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”
	Cocriação de Novos Mercados	x	“Vendemos cotas para cinco empresas parceiras colocarem seus estandes lá fora.”	x	“Elas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para rede.”	“Rio Verde é pioneira em Ultraformer.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito bom, para conseguir diversificar o meu negócio.”	x	“Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”

(cont.)

Quadro 13 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* nas Empresas (continuação)

		Empreendedorismo							
		<i>Effectual</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Cocriação de Novos Mercados	x	“Vendemos cotas para cinco empresas parceiras colocarem seus estandes lá fora.”	x	“Elas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para rede.”	“Rio Verde é pioneira em Ultraformer.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito bom, para conseguir diversificar o meu negócio.”	x	“Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”
	Gestão de Risco	x	“Prezo pela parceria, [...] tenho um laser que loco para várias unidades e [...] tivemos bastante intercorrência”	x	“Elas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para rede.”	“Tem os produtos que mais vendem, então são os que [compramos].”	x	x	“Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”
	Alavancagem de Recursos	x	“Tenho uma <i>influencer</i> parceira [...], então, tomei uma decisão e chamei ela [ <i>sic</i> ] para fazer uma <i>live</i> .”	x	“Elas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para rede.”	“Conseguimos captar clientes [...] pelas parcerias.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito bom, para conseguir diversificar o meu negócio.”	“Possuímos parcerias com lojas para troca de contatos e com <i>influencers</i> .”	“Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”
	Intensidade do Cliente	x	“Tenho uma <i>influencer</i> parceira [...], então, tomei uma decisão e chamei ela [ <i>sic</i> ] para fazer uma <i>live</i> .”	x	“Na pandemia, eu fiquei perdida [...] Isso que me fez entrar em uma rede.”	“Conseguimos captar clientes [...] pelas parcerias.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito bom, para conseguir diversificar o meu negócio.”	“Possuímos parcerias com lojas para troca de contatos e com <i>influencers</i> .”	“Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A utilização do ME tem como objetivo a geração de lucro, utilizando uma abordagem inovadora com riscos calculados, para obtenção da criação de valor e crescimento dos negócios (Ionita, 2012). Já o Empreendedorismo *Causal* pressupõe que as metas podem ser predeterminadas e que o futuro é previsível (Arroteia; Hafeez, 2021). Nesse sentido, as oportunidades já estão inseridas no ambiente, só precisam ser descobertas (Sarasvathy, 2001).

A partir da teoria, foram analisados os dados apresentados no Quadro 13. Contudo se faz necessária uma breve explicação de como foi realizada essa análise: considerou-se a ação empreendedora, partindo do Marketing Empreendedor – ME – para o empreendedorismo, ou seja, quando as ações são focadas nas dimensões do ME. Essas podem estar ligadas a uma dimensão ou mais, o que irá depender da forma com que cada empreendedor age. Um exemplo é o relato de José (2023): “Aqui [...], o cliente encontra tudo o que ele precisa em um só lugar”. Por esse relato, é perceptível o direcionamento das suas ações com foco no cliente, concluindo, assim, que essa ação parte do ME para o empreendedorismo.

Ao observar a influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal*, é perceptível, como apresentado no Quadro 13, que somente as unidades de Bianca e Camila/Luana conseguiram cocriar novos mercados e inovar de forma *causal*. Os dados mostram a dificuldade que os empreendedores possuem em inovar e criar novos mercados de forma *causal*. Essa ação pode ser percebida no relato da empreendedora Bianca (2023) sobre a criação de um modelo de atendimento ao cliente: “Atraímos os clientes através das redes sociais e temos também os *scripts* de como vamos falar, como vamos abordar, como vamos sentir qual é a dor dele [...] e o que o motiva a fazer um tratamento estético”. Essa ação, ao mesmo tempo, permitiu inovar, fazer uma gestão de risco, cocriar valor, alavancar seus recursos e atrair seu público, gerando a intensidade do cliente. Já as unidades de Joana e Alice não apresentaram influência do ME no Empreendedorismo *Causal*.

Os empreendedores João, Maria e José se assemelharam nas mesmas dimensões: cocriação de valor, proatividade, gestão de risco, alavancagem de recursos e intensidade do cliente. A identificação dessa influência ocorreu pela forma com que os empreendedores tomaram as decisões. O empreendedor João (2023) partiu de uma informação que já possuía para o planejamento e a implementação de um procedimento, a fim de alavancar seus recursos: “O bioestimulador era um procedimento que não tínhamos. Já fechei a data [...], conversamos com algumas

unidades e o departamento técnico. Agora, estou falando com o departamento de marketing, que nos ajuda”. Ao perceber o comportamento dos clientes, a unidade criou uma estratégia para alavancar suas vendas, utilizando o Empreendedorismo *Causal*. “No mês da [feira de] pecuária diminuí muito o que estamos ganhando em vendas, então fazemos promoções [...], focando tratamentos rápidos, como limpeza de pele [...], que deixa a pele boa em uma semana” (Camila, 2023). Outra forma de influência do ME foi identificada na unidade de Londrina: “Eu me posiciono aqui como uma clínica em que o cliente encontra tudo o que ele precisa em um lugar [...]. Eu sempre acompanho o mercado que cresce e inova muito rápido” (José, 2023). Já as unidades de Ana e Maria não apresentaram influência de inovação e cocriação de mercados no Empreendedorismo *Causal*.

Em relação a isso, a Figura 1 apresentada no referencial teórico mostra que a maioria dos autores abordaram a relação de influência do ME no empreendedorismo, porém nenhum deles abordou somente a influência das sete dimensões do ME no Empreendedorismo *Causal*. Essa relação de influência é confirmada em campo, ampliando a teoria, no sentido de que todas as sete dimensões possuem influência no Empreendedorismo *Causal*. Os dados sugerem que as ações de ME são multidimensionais em relação ao Empreendedorismo *Causal*. O empreendedor pode apresentar uma ou mais ações de ME que influenciem a tomada de decisão *causal*, mostrando que não necessariamente precisa de todas as dimensões para influenciar a tomada de decisão empreendedora.

O ME é proposto como uma vantagem competitiva nos processos organizacionais, criando, assim, uma distância entre a concorrência e uma posição confortável no mercado. Por sua vez, o processo que envolve a criação de vantagem competitiva nasce do anseio gerado pelo empreendedor em seu ambiente (Miles; Darroch, 2006).

Por outro lado, no *Empreendedorismo Effectual*, o empreendedor cria as próprias oportunidades a partir dos meios que tem à disposição, utilizando as incertezas geradas pelo ambiente ao seu favor (Sarasvathy, 2001). Dessa forma, foi possível identificar que o ME influenciou o Empreendedorismo *Effectual* nas unidades de João, Ana, Maria, Camila/Luana, José, Joana e Alice. Somente nas unidades de São José do Rio Preto e de Barretos, gerenciadas por Bianca, não houve influência. A identificação dessa análise ocorreu pela forma com que os empreendedores relataram suas tomadas de decisão. Como exemplo, a unidade de Londrina confirma a influência

por meio da inclusão de novos procedimentos na clínica: “O fato de o Instituto Life ser uma licença é muito interessante para nós, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio” (José, 2023). Já em Governador Valadares, a influência ocorreu somente na gestão de risco e na alavancagem de recursos, o que é possível perceber quando a empreendedora Ana (2023) relata como foi a sua escolha para a abertura da empresa: “Na época [...] não se vendia muita licença de estética, [...] tinha [outras], só que o investimento era altíssimo, sem [...] garantias e se pagava *royalty*. No Instituto Life, não tem isso” (Ana, 2023).

Uma nova característica chamou a atenção, que foi a utilização das parcerias nas unidades de João, Maria, Camila/Luana, Joana e Alice – essas parcerias implicaram diretamente a influência do ME em suas ações de Empreendedorismo *Effectual*. As parcerias são usadas pelos empreendedores como um meio que intermedia o ME e o Empreendedorismo *Effectual*.

Essa nova dimensão pode ser percebida pelo relato do empreendedor João (2023), ao mencionar as parcerias contribuindo em suas ações: “Eu não posso só cobrar, preciso trazer alternativas para a minha [clínica] [...]. Eu tenho uma *influencer* que é parceira nossa [...], então, tomei uma decisão e chamei ela [*sic*] para fazer uma *live* com minha esposa [...]. Mas é assim, tem decisões que precisam ser tomadas de forma rápida.” Pode ser evidenciada, também, quando empreendedora Camila (2023) diz como consegue captar mais clientes: “Nós conseguimos captar cliente [...] pelas parcerias com a OAB e com a Casagui de Rio Verde e, por exemplo, a gente dá 30% de desconto”. Na unidade de Joana, entretanto, não ocorreu incidência de inovação, cocriação de novos mercados e gestão de risco no Empreendedorismo *Effectual*. Ainda assim, essa empreendedora apresentou a nova característica nas outras dimensões, mostrando que a influência pode ocorrer a partir de algumas dimensões e não necessariamente envolverá todas. Isso se torna perceptível em seu relato, quando diz que faz troca de experiências com seus parceiros: “Possuímos parcerias com lojas, para troca de contatos, e com *influencers*. Possuo um grupo de amigas e a gente está sempre conversando, trocando experiências e trocando protocolos” (Joana, 2023).

Os dados coletados da influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal* e no *Effectual* sugerem que o objetivo de gerar lucro através de uma abordagem inovadora com riscos calculados para obtenção de vantagem competitiva (Ionita, 2012; Miles; Darroch, 2006) possui maior influência no Empreendedorismo *Effectual*

do que no *Causal*.

O Quadro 14 mostra a influência do Empreendedorismo *Causal* e a do Empreendedorismo *Effectual* no ME. Torna-se necessária, porém, uma breve explicação de como foi realizada essa análise: considerou-se a ação empreendedora, partindo do empreendedorismo para o ME, ou seja, as ações são focadas no empreendedorismo, podendo ser *causal* ou *effectual*. O resultado dessas ações pode influenciar as dimensões do ME, o que irá depender da forma com que cada empreendedor age. Um exemplo é o relato da empreendedora Ana (2023): “Então tínhamos a estética e o CNAE de saúde, não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde”. A partir do relato, fica evidente que ela iniciou uma ação empreendedora e, posteriormente, essa ação gerou influência no ME. Note que a ação não está diretamente relacionada a nenhuma das dimensões do ME.

Quadro 14 – Influência do Empreendedorismo no ME nas empresas

		Marketing Empreendedor							
		Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente	
Empreendedorismo	Causal	Bianca	“Temos algumas estratégias para reter.”	“Temos algumas estratégias para reter.”	“Eu desenvolvi um <i>software</i> para o sistema. Ele é automatizado, chama o cliente.”	“Eu desenvolvi um <i>software</i> para o sistema. Ele é automatizado, chama o cliente.”	“Temos algumas estratégias para reter.”	“Temos algumas estratégias para reter.”	“Temos algumas estratégias para reter.”
	João	“O planejamento foi bem simples na época [...]. Primeiro, entender a parte técnica.”	“O planejamento foi bem simples na época [...]. Primeiro, entender a parte técnica.”	x	x	“O planejamento foi bem simples na época [...]. Primeiro, entender a parte técnica.”	“O planejamento foi bem simples na época [...]. Primeiro, entender a parte técnica.”	“O planejamento foi bem simples na época [...]. Primeiro, entender a parte técnica.”	
	Ana	x	x	x	x	“Tomamos [decisões] baseadas em pré-decisões do Instituto Life.”	“Tomamos [decisões] baseadas em pré-decisões do Instituto Life.”	x	
	Maria	“Eu juntei o dinheiro nessa época do curso para abrir a empresa.”	“Eu juntei o dinheiro nessa época do curso para abrir a empresa.”	x	“Eu juntei o dinheiro nessa época do curso para abrir a empresa.”	“Eu juntei o dinheiro nessa época do curso para abrir a empresa.”	“Eu juntei o dinheiro nessa época do curso para abrir a empresa.”	“Eu juntei o dinheiro nessa época do curso para abrir a empresa.”	“Eu juntei o dinheiro nessa época do curso para abrir a empresa.”
	Camila/Luana	“Ela foi tomando antialérgicos e esperando passar, mas foi isso a assistência que demos.”	“Ela foi tomando antialérgicos e esperando passar, mas foi isso a assistência que demos.”	x	x	“Quando é alguma coisa mais grave, que não temos conhecimento, entramos em contato com o departamento técnico.”	“Quando é alguma coisa mais grave, que não temos conhecimento, entramos em contato com o departamento técnico.”	“Quando é alguma coisa mais grave, que não temos conhecimento, entramos em contato com o departamento técnico.”	

(cont.)

Quadro 14 – Influência do Empreendedorismo no ME nas empresas (continuação)

		Marketing Empreendedor						
		Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Empreendedorismo	Causal	José	“Nesse momento, comecei a planejar a abertura de um negócio.”	“Nesse momento, comecei a planejar a abertura de um negócio.”	x	“Nesse momento, comecei a planejar a abertura de um negócio.”	“Nesse momento, comecei a planejar a abertura de um negócio.”	“Nesse momento, comecei a planejar a abertura de um negócio.”
		Joana	“Temos o respaldo da licenciadora no lançamento de protocolos, novas ideias, estratégias.”	“Fazemos uma análise do que podemos ter feito de errado.”	x	“Passei por várias empresas do grupo, foi aí que decidi abrir a minha empresa.”	“Temos o respaldo da licenciadora no lançamento de protocolos, novas ideias, estratégias.”	“Temos o respaldo da licenciadora no lançamento de protocolos, novas ideias, estratégias.”
		Alice	“Minhas decisões são pautadas na base da avaliação do risco e do planejamento.”	“Minhas decisões são pautadas na base da avaliação do risco e do planejamento.”	x	x	“Minhas decisões são pautadas na base da avaliação do risco e do planejamento.”	“Minhas decisões são pautadas na base da avaliação do risco e do planejamento.”

(cont.)

Quadro 14 – Influência do Empreendedorismo no ME nas empresas (continuação)

		Marketing Empreendedor							
		Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente	
Empreendedorismo	Effectual	Bianca	“A maioria das parcerias vem de contatos de clientes que frequentam nosso espaço e vice-versa.”	x	x	x	x	“A maioria das parcerias vem de contatos de clientes que frequentam nosso espaço e vice-versa.”	“A maioria das parcerias vem de contatos de clientes que frequentam nosso espaço e vice-versa.”
		João	“Eu tenho outros amigos da rede que tinham essa mesma [necessidade].”	“Eu tenho outros amigos da rede que tinham essa mesma [necessidade].”	“Eu tenho outros amigos da rede que tinham essa mesma [necessidade].”	“Eu tenho outros amigos da rede que tinham essa mesma [necessidade].”	“Eu tenho outros amigos da rede que tinham essa mesma [necessidade].”	“Eu tenho outros amigos da rede que tinham essa mesma [necessidade].”	“Eu tenho outros amigos da rede que tinham essa mesma [necessidade].”
		Ana	“Tínhamos a estética e o CNAE de saúde, não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde.”	“Tínhamos a estética e o CNAE de saúde, não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde.”	“Tínhamos a estética e o CNAE de saúde, não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde.”	“Começou com a minha mãe, mas, por problemas de saúde, ela não conseguiu continuar [...] Então peguei a clínica para administrar.”	“Tínhamos a estética e o CNAE de saúde, não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde.”	“Tínhamos a estética e o CNAE de saúde, não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde.”	“Tínhamos a estética e o CNAE de saúde, não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde.”
		Maria	x	x	x	x	x	x	x

(cont.)

Quadro 14 – Influência do Empreendedorismo no ME nas empresas (continuação)

		Marketing Empreendedor						
		Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Empreendedorismo	Effectual	Camila/ Luana	“A Luana e seu marido investem muito. Sempre que surge um aparelho novo no mercado, [procuramos ter]. [...] Podemos oferecer tudo dependendo da capacidade financeira de cada cliente, o que cada um procura.”	“Eles resolveram abrir fora para expandir e ganhar mais, porque tem muitas cidades que dão mais lucro.”	“Eles resolveram abrir fora para expandir e ganhar mais, porque tem muitas cidades que dão mais lucro.”	“Eles resolveram abrir fora para expandir e ganhar mais, porque tem muitas cidades que dão mais lucro.”	“A Luana e seu marido investem muito. Sempre que surge um aparelho novo no mercado, [procuramos ter]. [...] Podemos oferecer tudo dependendo da capacidade financeira de cada cliente, o que cada um procura.”	“A Luana e seu marido investem muito. Sempre que surge um aparelho novo no mercado, [procuramos ter]. [...] Podemos oferecer tudo dependendo da capacidade financeira de cada cliente, o que cada um procura.”
		José	x		x	x	x	x
		Joana	“Na pandemia, foi incerto [...] [não sabíamos] se iria fazer de forma <i>online</i> ou presencial. Fomos nos adaptando.”	“Na pandemia, foi incerto [...] [não sabíamos] se iria fazer de forma <i>online</i> ou presencial. Fomos nos adaptando.”	x	x	x	“Na pandemia, foi incerto [...] [não sabíamos] se iria fazer de forma <i>online</i> ou presencial. Fomos nos adaptando.”
		Alice	“Então, eu me sinto também contribuidora de algumas coisas da rede, de procedimentos também.”	“Então, eu me sinto também contribuidora de algumas coisas da rede, de procedimentos também.”	“Então, eu me sinto também contribuidora de algumas coisas da rede, de procedimentos também.”	“Então, eu me sinto também contribuidora de algumas coisas da rede, de procedimentos também.”	“Então, eu me sinto também contribuidora de algumas coisas da rede, de procedimentos também.”	“Então, eu me sinto também contribuidora de algumas coisas da rede, de procedimentos também.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 14 mostra a influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no ME. É possível perceber que houve influência do Empreendedorismo *Causal* no ME em todas as unidades, porém somente Bianca apresentou influência em todas as dimensões. Essa influência pode ser percebida pelo relato da empreendedora Bianca (2023), ao explicar como desenvolveu um sistema que foi implementado na unidade: “Eu desenvolvi um *software* para o sistema da rede, ele é automatizado, chama o cliente”. No entanto, alguns pilares – a análise mercado, o planejamento, as parcerias e a estratégia – foram identificados nessa relação de influência junto aos empreendedores Bianca, João, Ana, Maria, Camila/Luana, Joana e José. Esses empreendedores usaram alguns desses pilares na influência do Empreendedorismo *Causal* no ME. Isso é possível perceber pela forma com que a empreendedora Bianca (2023) relata suas ações estratégicas: “Temos também algumas estratégias para reter, como *cashback* – comprou um tanto, ganha pontos no *cashback* –, temos cartão de fidelização”. Outro exemplo pode ser visto no relato da empreendedora Maria (2023), ao sugerir planejamento em suas ações: “Eu juntei o dinheiro nessa época do curso, [...] terminei de cursar e comprei os equipamentos, então [...] montei minha sala com [todos] os equipamentos [...] que dava para oferecer vários tipos de serviços”. O mesmo ocorre com o empreendedor José (2023), ao relatar a forma como iniciou a abertura de sua empresa por meio de planejamento e análise mercado: “Nesse momento, comecei a planejar a abertura de um negócio, pesquisei os nichos de mercado que estavam em alta e, dentre esses, estava a estética e optamos por ela”. Outra descoberta foi identificada em campo: as empreendedoras Ana e Joana utilizam as parcerias como base para suas ações, contam com elas para empreender de forma *causal* e influenciar o ME. Essa ação pode ser identificada no que relata a empreendedora Ana (2023), sugerindo a dependência da parceria na tomada de decisão: “Temos reuniões com a gestora da rede toda semana, também trocamos informações, tomamos [decisões] baseadas em pré-decisões do Instituto Life”.

Por último, foi analisada a influência do Empreendedorismo *Effectual* nas dimensões do ME. No Empreendedorismo *Effectual*, o empreendedor parte de um meio para uma variedade de possíveis resultados, utilizando os recursos que possui para criar novas oportunidades (Sarasvathy, 2001). Por outro lado, as habilidades, escolhas e o comportamento dos empreendedores direcionam os resultados obtidos do ME (Fillis; Lehman; Miles, 2017). Em estudo realizado por Miles e Darroch (2006),

foi identificado que as empresas que adotaram o ME mostraram ter uma percepção superior das oportunidades de mercado. Nesse sentido, a influência do Empreendedorismo *Effectual* ocorreu em todas as dimensões do ME. As unidades de João, Ana, Camila/Luana e Alice apresentaram influência em todas as dimensões. Já a unidade de Maria não sofreu nenhuma influência (ver detalhamento no Quadro 14). Foram identificados ainda alguns pilares que incidem sobre a influência de uma teoria sobre a outra: as parcerias e adaptação. Isso foi observado nas unidades de Bianca, João, Ana, Camila/Luana, Joana e Alice. Essas descobertas podem ser percebidas pela fala do empreendedor João (2023), ao relatar sua ação que beneficiou seus parceiros: “Eu tinha outros amigos da rede que tinham a mesma [necessidade]. Fiz a pesquisa de satisfação aqui e deu retorno, então mostrei para eles e implementaram na rede”. Já Ana (2023) confirma os pilares relativos a adaptação e instabilidade, ao relatar sobre os momentos por que passou: “Nós tínhamos a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE – de saúde, então tínhamos a estética e o CNAE de saúde [...]. Podíamos fazer procedimentos em prol da saúde”. Outro exemplo pode ser visto pela forma com que a empreendedora Joana (2023) relata suas dificuldades em momento incerto: “Na pandemia, tudo foi bem incerto. Teve um período de melhora e, depois, um retrocesso, com muito atestado de colaborador, dificuldade nas vendas, se iria fazer de forma *online* ou presencial. Fomos nos adaptando”.

#### 4.3.4.1 Análise geral da influência do Marketing Empreendedor sobre o Empreendedorismo e do Empreendedorismo sobre o Marketing Empreendedor nas Empresas

Além dos fatores mencionados na literatura, quatro características foram observadas nos empreendedores, que apresentaram alguns extremos nas relações de influência do ME sobre o empreendedorismo e do empreendedorismo sobre o ME (ver quadros 13 e 14). Das nove unidades pesquisadas, seis (Alice, Ana, Camila/Luana, Joana, João, José e Maria) não apresentaram inovação e cocriação de novos mercados na relação de influência do ME no Empreendedorismo *Causal*. Somente as unidades de Bianca demonstraram inovação e cocriação de novos mercados. A primeira característica identificada através dos relatos foi a dificuldade em inovar e criar novos mercados quando o Empreendedorismo *Causal* é influenciado pelo ME.

Uma segunda característica identificada indica que, quando as ações são focadas no ME, elas influenciam o empreendedor a empreender de forma *effectual*.

Esse fato fica evidente na unidade de Maria, que não mostrou influência do Empreendedorismo *Effectual* no ME em nenhuma das dimensões. Já por parte do ME sobre o Empreendedorismo *Effectual*, as ações de Maria são focadas nas dimensões do ME. Na influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal*, a empreendedora Maria não apresenta inovação e cocriação de novos mercados, dimensões que só aparecem na relação oposta, mostrando que a empreendedora planeja primeiro suas ações e, posteriormente, isso resulta nas dimensões do ME. Dessa forma, os dados mostram que, quando as ações são focadas no ME, elas influenciam o Empreendedorismo *Effectual*. Diferentemente, quando há planejamento e pesquisa, a empreendedora Maria parte do Empreendedorismo *Causal* para influenciar o ME. Essa análise mostra que a influência de uma teoria pode variar conforme a tomada de decisão do empreendedor

A terceira identificada por meio dos relatos foi o equilíbrio entre a tomada de decisão *causal* e *effectual* apresentado por duas das nove unidades pesquisadas (Camila e João) sobre as relações de influência, mostrando que utilizam as duas formas de empreendedorismo, o *Causal* e o *Effectual*, para beneficiar suas empresas. A partir dessa característica, foi identificada uma subcaracterística, que se trata da complementariedade. Ficou evidente que nem sempre se trata de influência e, sim, de complementariedade entre o empreendedorismo e o ME. A discrepância entre as relações de influência analisadas pode estar diretamente ligada à dificuldade de inovação e criação de novos mercados. As empreendedoras Ana e Joana mostram haver menor relação de influência e não apresentam inovação em nenhuma das relações de influência do ME no empreendedorismo. Já a criação de novos mercados só é identificada na empresa de Joana, na influência do Empreendedorismo *Causal* sobre o ME. Essas evidências mostram que o equilíbrio entre as ações empreendedoras pode beneficiar as empresas, atingindo todas as dimensões do ME.

A última característica identificada foi o perfil empreendedor das unidades, observando-se que alguns empreendedores aparentam ser mais *effectual* que *causal* em suas decisões. Por exemplo, Alice, Ana, Camila e João são mais *effectual* nas relações de influência. Já Bianca, Joana, José, e Maria são mais *causal* nas relações de influência. Esse perfil empreendedor pode estar associado à dificuldade desses empreendedores com perfil *causal* de cocriar novos mercados e inovar.

#### **4.4 Discussão e análise do caso único (Rede de Empresas de Estética)**

#### 4.4.1 Empreendedorismo Causal na Rede

O Quadro 15 apresenta as dimensões do Empreendedorismo *Causal* que convergem para os relatos dos empreendedores sobre a rede e ainda mostra as descobertas realizadas a partir dessa convergência.

Quadro 15 - Características *Causal* na Rede

<b>Causal</b>				
	<b>Futuro é previsível e metas são predeterminadas</b> (Arroteia; Hafeez, 2021).	<b>As oportunidades existem no ambiente, independente do empreendedor</b> (George <i>et al.</i> , 2016).	<b>Preferência por ambientes estáveis para facilitar a previsibilidade de mercado</b> (Evers; Andersson, 2021)	<b>O empreendedor reorganiza as demandas já existentes no mercado para descobrir as oportunidades</b> (George <i>et al.</i> , 2016).
Bianca	"Os serviços e produtos são padronizados dentro da rede."	"Agora estamos lançando e testando um procedimento de sono e melatonina. A licenciadora está testando três fornecedores e definindo o marketing comercial."	"Na rede, orientei para não assumir procedimento de alto custo com máquinas alugadas."	"A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias. Mesmo se a licenciada quiser concorrer no valor procurando um preço melhor, não consegue, pois já oferecemos os melhores preços."
João	"Teve encontro com todos os profissionais, com palestras e com a fabricante."	"Sempre tem essas aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos."	"O dono da rede nos passou e falou muitas vezes e a gestora falava, também, sobre os riscos em abrir a empresa."	"Estamos sempre discutindo os assuntos do momento, [...] trocamos [...] informações com outros licenciados."
Ana	"A rede sempre tem e vem trazendo coisas novas e [...] sempre dão aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos."	"A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado, eles procuram e veem o que faz sentido para a rede."	"É como se tivéssemos um mapa que direcionasse a gente para onde temos que tomar as decisões. Temos reuniões com a gestora da rede toda semana."	"A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado, eles procuram e veem o que faz sentido para a rede."
Maria	"A rede tem o departamento técnico, então a Doutora [...] está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chegam [...] já está testados de todas as formas".	"A rede possui parcerias com operadoras de maquininha de cartão. No geral, eles fazem as parcerias e apresentam para nós."	"Eles estão dando sempre o suporte e o treinamento."	"A rede tem o departamento técnico, então a Doutora [...] está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chegam [...] já está testados de todas as formas".

(cont.)

Quadro 15 - Características *Causal* na Rede (continuação)

<b>Causal</b>				
	<b>Futuro é previsível e metas são predeterminadas</b> (Arroteia; Hafeez, 2021).	<b>As oportunidades existem no ambiente, independente do empreendedor</b> (George <i>et al.</i> , 2016).	<b>Preferência por ambientes estáveis para facilitar a previsibilidade de mercado</b> (Evers; Andersson, 2021)	<b>O empreendedor reorganiza as demandas já existentes no mercado para descobrir as oportunidades</b> (George <i>et al.</i> , 2016).
Camila/ Luana	“O legal é que MedSystem fez um protocolo geral e a Doutora fez um protocolo para pele jovem, um para madura e um para envelhecida, específicos, e é o que ajuda as unidades.”	“A rede promove muito vídeo e áudio, toda semana promove essas aulas para troca de conhecimento, para estarmos sempre uma incentivando a outra.”	“O POP já vem certinho para a gente, e tudo isso passa por um estudo. Tem procedimentos que são mais rápidos, outros demoram mais, e os produtos são a mesma coisa, são desenvolvidos pela Doutora “A rede ajuda você a escolher o local. Tem serviço de parceiro de contabilidade, de arquiteto, de empresas de marketing, de empresa de seleção e contratação, de empresas de seguro.”	“No último evento que o Instituto Life deu para os licenciados, teve várias empresas que estavam com demonstração de aparelhos e todos os aparelhos estavam com desconto.” “Os produtos do Instituto Life são desenvolvidos para ser utilizados na prestação de serviço, e você tem esse produto na versão <i>home care</i> para o cliente levar para casa e potencializar esse tratamento.”
José	“A rede faz reuniões com os licenciados semanalmente, de diversos tópicos.”	“A rede faz reuniões com os licenciados semanalmente, de diversos tópicos.” “Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias. Quem está indo melhor acaba pontuando alguns detalhes do que está dando certo para servir como inspiração para quem não está indo tão bem.”	“A rede tem o setor de planejamento e desenvolvimento que fica com a Doutora, [...] onde é feita a análise dos resultados.”	“Estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto, com valores mais acessíveis, e parcerias também de captação de contatos.”
Joana	“A rede tem o setor de planejamento e desenvolvimento que fica com a Doutora, [...] onde é feita a análise dos resultados.”	“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias. Quem está indo melhor acaba pontuando alguns detalhes do que está dando certo para servir como inspiração para quem não está indo tão bem.”	“A rede tem o setor de planejamento e desenvolvimento que fica com a Doutora, [...] onde é feita a análise dos resultados.”	“Estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto, com valores mais acessíveis, e parcerias também de captação de contatos.”
Alice	“A parte técnica, juntamente com a Doutora, tem e a preocupação de testar e desenvolver o protocolo, e de entregar mastigado.”	“Temos parceiros de tudo, tem parceiro para comprar equipamento, produto [...]”	“Quando é uma catástrofe, eles vão ajudar de alguma forma ou vão ajudar a reorganizar alguma coisa ou a pensar em uma estratégia.”	“A parte técnica, juntamente com a Doutora, tem e a preocupação de testar e desenvolver o protocolo, e de entregar mastigado.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A primeira dimensão parte do pressuposto de que o futuro é previsível e metas são predeterminadas (Arroteia; Hafeez, 2021). Os dados corroboram essa dimensão *causal*. Alguns relatos se destacaram ao apresentar três características em comum, que foram planejamento, pesquisa e criação, o que pode ser observado nos relatos das empreendedoras Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana e Maria. Essas três

características ficam evidentes no relato de Joana (2023), ao explicar como funcionam os processos técnicos da rede: “A rede tem o setor de planejamento e desenvolvimento que fica com a Doutora, [...] no qual é feita a análise dos resultados”. O mesmo ocorre na explicação de Alice (2023): “A parte técnica, juntamente com a Doutora, tem a preocupação de testar e desenvolver os protocolos e de entregar ‘mastigado’”.

A segunda dimensão se refere às oportunidades que já existem no ambiente, independentemente do empreendedor (George *et al.*, 2016). Dessa forma, cabe ao empreendedor buscar as oportunidades que estão no ambiente. A rede confirma essa teoria no que se refere à busca por novas oportunidades já existentes. Três características foram identificadas em campo como primordiais para essa busca: treinamento, pesquisa e parcerias. Essas são perceptíveis pelos relatos de todos os empreendedores (Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José, Luana e Maria).

A empreendedora Alice (2023) explica como a rede utiliza suas parcerias para alcançar as oportunidades: “Temos parceiros de tudo, tem parceiro para comprar equipamento, produto”. Outro relato mostra que a rede desenvolve suas pesquisas na criação: “Agora, estamos lançando e testando um novo procedimento de sono e melatonina. A licenciadora está testando três fornecedores e definindo o marketing comercial” (Bianca, 2023). Já Camila (2023) relata como a rede faz os treinamentos para incentivar a descoberta de oportunidades: “A rede promove muito vídeo e áudio, toda semana promove essas aulas para troca de conhecimento, para estarmos sempre uma incentivando a outra”.

A terceira dimensão incide sobre a preferência do empreendedor por ambientes estáveis para facilitar a previsibilidade de mercado (Evers; Andersson, 2021). A rede busca ambientes estáveis, confirmando essa dimensão *causal*.

Quatro pilares ficaram evidentes nessa análise. O primeiro é o direcionamento para ambientes estáveis e pode ser percebido no relato da empreendedora Ana (2023), ao salientar como ocorrem os processos de decisão: “Dentro da rede é como se tivéssemos um mapa que direcionasse a gente para onde temos que tomar as decisões”. O segundo pilar se refere ao suporte realizado para minimizar os riscos, o que pode ser evidenciado pelo empreendedor José (2023), ao relatar alguns benefícios: “A rede ajuda você a escolher o local de abertura, tem serviço de parceiro de contabilidade, de arquiteto, de empresas de marketing, de empresa de seleção de contratação, de empresas de seguro”. O terceiro pilar é a realização de planejamento

e pode ser observado no relato da empreendedora Joana (2023), ao enfatizar que há um setor dentro da rede direcionado ao planejamento: “A rede tem o setor de planejamento e desenvolvimento, que fica com a Doutora [...], no qual é feita a análise dos resultados”.

Na quarta e última dimensão apresentada no Quadro 15, o empreendedor reorganiza as demandas já existentes no mercado para descobrir as oportunidades (George *et al.*, 2016). Nesse sentido, o empreendedor reorganiza os recursos que possui para alcançar novas oportunidades. Os dados coletados em campo confirmam tal dimensão, mostrando que a rede utiliza seus recursos de diferentes formas para descobrir novas oportunidades (para Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José, Luana e Maria). Além desses fatores mencionados pela teoria, duas características foram evidenciadas em campo. A primeira são as parcerias utilizadas como forma de alavancar a descoberta por novas oportunidades, o que é perceptível no relato da empreendedora Joana (2023): “Estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto em valores mais acessíveis, parcerias também de captação de contatos”. A segunda característica é a pesquisa que é realizada para alcançar as novas oportunidades. Isso é evidenciado no relato de Maria (2023): “A rede tem o departamento técnico, então, a Doutora [...] está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chega [...], já está testado de todas as formas”.

Outra evidência foi observada em campo, além da teoria. Essa pode ser percebida nos relatos de Joana (2023) e Maria (2023) e se divide em dois pilares: o primeiro é a reorganização de demandas internas, através de treinamentos e pesquisas internas; o segundo é a reorganização de demandas externas; o segundo pilar se relaciona a um grupo de algumas características presentes nas dimensões *causal*, que são planejamento, pesquisa, treinamento e parcerias – e fazem parte das ações *causal* da rede. Essas podem ser compreendidas como uma nova dimensão, em que o empreendedor, primeiramente, realiza uma pesquisa e, depois, planeja e realiza o treinamento de suas ações, utilizando suas parcerias de diferentes formas para alcançar as oportunidades pretendidas.

#### 4.4.2 Empreendedorismo *Effectual* na Rede

O Quadro 16 resume a aplicação dos princípios do Empreendedorismo *effectual* na rede por meio dos relatos dos empreendedores de cada unidade pesquisada.

Quadro 16 – Os princípios do Empreendedorismo *Effectual* na Rede

<i>Effectual</i>					
	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Rede					
Bianca	“A Rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas, foi assim que surgiu nossa primeira unidade piloto, aqui em Rio Preto.”	“A Rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas, foi assim que surgiu nossa primeira unidade piloto, aqui em Rio Preto.”	“A Rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas, foi assim que surgiu nossa primeira unidade piloto, aqui em Rio Preto.”	“A Rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas, foi assim que surgiu nossa primeira unidade piloto, aqui em Rio Preto.”	“Quando meu pai realmente começou a atender pessoalmente os clientes, tudo mudou, tivemos um resultado diferente [...]. As outras clínicas da rede viram que a unidade de Rio Preto saiu de último para primeiro lugar. Foi quando elas se inspiraram e começamos a treinar todas. E aí foi outra história, em que foi ressurgindo o Instituto Life.”
João	“Uma segunda frente que ela adotou fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	“Uma segunda frente que ela adotou fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	x	x	x

(cont.)

Quadro 16 – Os princípios do Empreendedorismo *Effectual* na Rede (continuação)

<b>Effectual</b>					
	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Rede					
Ana	“Começou pela Doutora. Ela é a fundadora de tudo, ela foi para [...] o exterior e trouxe o oligoelemento, descobriu que esse oligoelemento fazia bem para as pessoas.”	x	“Começou pela Doutora. Ela é a fundadora de tudo, ela foi para [...] o exterior e trouxe o oligoelemento, descobriu que esse oligoelemento fazia bem para as pessoas.”	x	x
Maria	“A Doutora fala que o pai dela [...] tinha um problema de alergia, então foi buscar nos oligoelementos a cura, né? [...] E depois surgiu a clínica de estética deles.”	x	“A Doutora fala que o pai dela [...] tinha um problema de alergia, então foi buscar nos oligoelementos a cura, né? [...] E depois surgiu a clínica de estética deles.”	x	x
Camila/ Luana	“Uma parte do protocolo do Ultraformer que a Doutora desenvolveu foi opinada por mim e pela Luana, nos sentamos com ela e falamos: aqui é tanto, aqui é tanto, e, com os testes de resultado que tivemos na clínica, já sabíamos o que dava resultado e o que não dava.”	“Dentro da rede tem muita troca de conhecimento, e o legal é que é ninguém nega, então estamos aqui e vamos ajudar. Tem muito disso dentro da rede.”	x	x	“Dentro da rede tem muita troca de conhecimento, e o legal é que é ninguém nega, então estamos aqui e vamos ajudar. Tem muito disso dentro da rede.”
José	x	x	x	x	x
Joana	x	x	x	x	x

(cont.)

Quadro 16 – Os princípios do Empreendedorismo *Effectual* na Rede (continuação)

<b>Effectual</b>					
Rede	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Alice	“Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos. Comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados. [Então] a Doutora implantou na rede.”	“Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos. Comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados. [Então] a Doutora implantou na rede.”	“Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos. Comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados. [Então] a Doutora implantou na rede.”	x	“Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos. Comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados. [Então] a Doutora implantou na rede.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 16 apresenta os cinco princípios do Empreendedorismo *Effectual* na rede. No primeiro, o foco está em testar o maior número de estratégias possíveis a partir dos meios que se tem à disposição (Sarasvathy, 2001). Os dados coletados confirmam o primeiro princípio, porém outras duas características foram identificadas em campo. A primeira delas consiste na reação das incertezas do ambiente para, depois, testar as estratégias, o que foi confirmado pelos empreendedores Alice, Bianca e Maria. Essa característica pode ser observada no relato da empreendedora Bianca (2023), ao se referir a uma reação à incerteza do ambiente: “A rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas. Foi assim que surgiu nossa primeira unidade piloto aqui em Rio Preto”. A segunda característica é o uso de parcerias dentro da rede para ajudar no teste de estratégias, o que pode ser evidenciado no relato da empreendedora Camila (2023), ao sugerir compartilhamento de conhecimento entre a rede e a unidade: “Uma parte do protocolo do Ultraformer que a Doutora desenvolveu foi opinada por mim e pela Luana”.

Alianças estratégicas é o segundo dos cinco princípios apresentados no

Quadro 16 e consiste na redução das incertezas pela busca de parcerias estratégicas e pelo comprometimento dessas parcerias (Sarasvathy, 2001). Esse princípio é evidente na rede a partir das unidades de Alice, Bianca, Camila e João. A rede busca parcerias internas para alcançar os resultados pretendidos e essa busca ocorre de forma gradual, à medida que surge a necessidade. Esse dado pode ser percebido no relato da empreendedora Camila (2023): “Dentro da rede tem muita troca de conhecimento, e o legal é que é ninguém nega”. Outro relato que confirma esse dado é o do empreendedor João (2023): “Uma segunda frente que ela adotou fui eu quem trouxe para rede, foi a pesquisa de satisfação para mensurar como está o nosso serviço [...]. Fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede”. Os dados coletados sugerem uma nova característica, que é a busca por parcerias internas, a qual foi observada em quatro (Alice, Bianca, Camila e João) das nove unidades pesquisadas.

A exploração das contingências é o terceiro princípio e, nele, o empreendedor usa situações ainda não previstas para explorar novas possibilidades no seu ambiente (Sarasvathy, 2001). Os dados apresentados corroboram a teoria e são relatados por quatro das nove unidades pesquisadas (Alice, Ana, Bianca e Maria). Contudo um fator predominou nos dados coletados: todos se referem à exploração de contingências em situações anteriores e nenhum dos entrevistados apresentou dados que remetem a uma situação atual. Essa característica é evidente pelo relato da empreendedora Alice (2023): “Durante a pandemia [...], comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática, aí, começou a ter bons resultados e [então] a Doutora implantou na rede”. Essa característica sugere que, no momento atual, a rede não está explorando as contingências em busca de oportunidades.

As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001), indica o quarto princípio. Nele, o empreendedor controla o futuro em vez de prever os resultados. Dos nove empreendedores entrevistados, somente Bianca (2023) apresentou dados que confirmam essa ação empreendedora: “O início da rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas”. Os dados apresentados remetem ao passado da rede, mais precisamente à sua abertura, mostrando que essas ações não fazem parte da gestão atual da rede.

Segundo o quinto princípio, o empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que sua empresa está inserida (Sarasvathy, 2001). O empreendedor deve conhecer os meios em que sua empresa está e isso

inclui fornecedores, empresas parceiras, colaboradores e tudo que envolve essa rede. Das nove unidades pesquisadas, somente três, as de Alice, Bianca e Camila, apresentaram dados confirmando esse princípio. A evidência pode ser percebida pelo relato da empreendedora Camila (2023), ao enfatizar a troca de conhecimento dentro da rede: “Dentro da rede tem muita troca de conhecimento, e o legal é que é ninguém nega”. Os outros dados coletados (Alice e Bianca) remetem a uma situação passada. Essa relação ao passado sugere que são poucas as práticas da rede no sentido de conhecer os meios que a compõem no momento atual. Assim, suas ações estão direcionadas ao compartilhamento de conhecimento interno da rede, como relatado pela empreendedora Camila.

Além das práticas que confirmam a teoria, outra característica chamou a atenção para os dados coletados: as ações *effectual* da rede estão direcionadas ao passado, são poucas as evidências que confirmam esses princípios no momento atual. Esse fato sugere que a rede possui poucas ações empreendedoras *effectual*.

#### 4.4.3 Dimensões do Marketing Empreendedor

O Quadro 17 aborda sobre as dimensões do ME na rede. A partir dos relatos dos empreendedores, é possível evidenciar as ações da rede que convergem para a teoria. Contudo, nessa relação, foram descobertas outras evidências que estendem a teoria e essas serão descritas a seguir.

Quadro 17 – Dimensões do ME na Rede

Marketing Empreendedor							
Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Bianca	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias. Mesmo que a licenciada queira concorrer no valor, procurando um preço melhor, não vai conseguir, pois já oferecemos os melhores preços.”	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias. Mesmo que a licenciada queira concorrer no valor, procurando um preço melhor, não vai conseguir, pois já oferecemos os melhores preços.”	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar, como vamos sentir qual é a dor dele e o que ele quer fazer e o que o motiva a fazer um tratamento estético.”	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar, como vamos sentir qual é a dor dele e o que ele quer fazer e o que o motiva a fazer um tratamento estético.”	“Toda segunda, quarta e sexta-feira, eu dou uma mentoria com a rede que eu chamo de Mentori, em que eu pego uma clínica de exemplo e mostro onde está errando.”	“Tem as parcerias grandes da rede, como a da Jonhson e Jonhson, como as que fazem no mercado em que a cada x reais em compras, se ganha alguma coisa.”	“Toda segunda, quarta e sexta-feira, eu dou uma mentoria com a rede que eu chamo de Mentori, em que eu pego uma clínica de exemplo e mostro onde está errando.”
João	“A rede sempre tem e vem trazendo coisas novas e [...] sempre dão aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos.”	“A rede sempre tem e vem trazendo coisas novas e [...] sempre dão aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos.”	“A rede também tem algumas parcerias com fornecedores do mercado, grandes pesos do mercado, com a Galderma, a Rennova. Temos descontos nessas parcerias.”	“No início, lá atrás, quando surgiu a rede, ela trabalhava com a beleza de dentro para fora. Hoje eles conseguiram não perder a essência e trazer esses procedimentos de alta <i>performance</i> .”	“Se tivermos algum problema, vamos ligar para a parte técnica, para ter esse apoio. Isso ocorre com qualquer procedimento homologado.”	“A rede também tem algumas parcerias com fornecedores do mercado, grandes pesos do mercado, com a Galderma, a Rennova. Temos descontos nessas parcerias.”	“A rede nos dá as ferramentas. Vou dar um exemplo: a gente sempre reclama que o cliente não tem cartão de crédito, e, aí, a rede já há algum tempo realiza encontro com os licenciados, mostrando alguns possíveis parceiros para sanar essa dor.”

(cont.)

Quadro 17 – Dimensões do ME na Rede (continuação)

Marketing Empreendedor							
Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Ana	"A rede sempre tem e vem trazendo coisas novas e [...] sempre dão aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos."	"A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado. Eles procuram e veem o que faz sentido para a rede."	"O Instituto Life ensinou a fazer o disparo em massa que, antes, não tinha."	"O Instituto Life [...] tem ideia de saúde. Nós tínhamos o CNAE de saúde, [...] então não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde [...]. Nós nos apegamos 100% nisso, [...] ninguém podia ficar aberto e nós podíamos porque tínhamos o respaldo da saúde [...] e a clínica continuou girando."	"Temos reuniões com a gestora da rede toda semana, também trocamos informações, tomamos decisões baseadas em pré-decisões da rede."	"A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado. Eles procuram e veem o que faz sentido para a rede."	"O Instituto Life [...] tem ideia de saúde. Nós tínhamos o CNAE de saúde, [...] então não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde [...]. Nós nos apegamos 100% nisso, [...] ninguém podia ficar aberto e nós podíamos porque tínhamos o respaldo da saúde [...] e a clínica continuou girando."
Maria	"A rede possui parcerias com operadoras de maquininha de cartão. No geral, eles fazem as parcerias e apresentam para a gente."	"Eles têm o departamento técnico, então a Doutora está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chega para a gente, ele já está testado de todas as formas."	x	x	"Eles têm o departamento técnico, então a Doutora está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chega para a gente, ele já está testado de todas as formas."	"Eles têm o departamento técnico, então a Doutora está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chega para a gente, ele já está testado de todas as formas."	"Eles têm o departamento técnico, então a Doutora está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chega para a gente, ele já está testado de todas as formas."

(cont.)

Quadro 17 – Dimensões do ME na Rede (continuação)

Marketing Empreendedor							
Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Camila/ Luana	“O POP já vem certinho para a gente, e tudo isso passa por um estudo, tem procedimentos que são mais rápidos e outros demoram mais.”	“Toda semana ela promove essas videoaulas para troca de ideias, de conhecimento.”	“No último evento que a rede deu para os licenciados, teve várias empresas que estavam com demonstração de aparelhos e todos os aparelhos estavam com desconto. Ela já faz essa conexão.”	“No último evento que a rede deu para os licenciados, teve várias empresas que estavam com demonstração de aparelhos e todos os aparelhos estavam com desconto. Ela já faz essa conexão.”	“O POP já vem certinho para a gente, e tudo isso passa por um estudo, tem procedimentos que são mais rápidos e outros demoram mais.”	“O gerenciamento de clientes é todo personalizado pela rede. A rede já tem todos os caminhos, todo o modo de atração dos clientes. Já vem tudo certinho, ensinando a gente a fazer a conversão.”	“Tem muito dessa troca de conhecimento na rede, e o legal é que é assim, ninguém nega.”
José	“A rede tem muitas parcerias, na verdade, tanto da parte de maquininha de cartão até você ter acesso a empresas <i>top</i> dentro do mercado de produtos.”	“A rede faz reuniões com os licenciados semanalmente, de diversos tópicos.”	x	x	“O que é legal da rede é que existe a homologação de serviços e equipamentos e isso me confere um respaldo, se eu precisar.”	“A rede tem muitas parcerias, na verdade, tanto da parte de maquininha de cartão até você ter acesso a empresas <i>top</i> dentro do mercado de produtos.”	“A rede faz reuniões com os licenciados semanalmente, de diversos tópicos.”

(cont.)

Quadro 17 – Dimensões do ME na Rede (continuação)

Marketing Empreendedor							
Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Joana	“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias, estratégias e a gente fica o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado.”	“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias, estratégias e a gente fica o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado.”	x	x	“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias, estratégias e a gente fica o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado.”	“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias, estratégias e a gente fica o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado.”	estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto em valores mais acessíveis
Alice	“A empresa de locações de aparelhos não tinha, então, a rede também se estruturou em locações de aparelhos para facilitar o acesso dos licenciados a novos aparelhos.”	“A rede tem uma plataforma que nos ajuda muito, desde a contratação para motivar a equipe para fazer o plano de carreira até gestão e suporte na parte técnica.”	“A empresa de locações de aparelhos não tinha, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos para facilitar o acesso dos licenciados a novos aparelhos.”	“A empresa de locações de aparelhos não tinha, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos para facilitar o acesso dos licenciados a novos aparelhos.”	“A rede tem uma plataforma que nos ajuda muito, desde a contratação para motivar a equipe para fazer o plano de gestão e suporte na parte técnica.”	“A empresa de locações de aparelhos não tinha, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos para facilitar o acesso dos licenciados a novos aparelhos.”	“A rede tem uma plataforma que nos ajuda muito, desde a contratação para motivar a equipe para fazer o plano de carreira até gestão e suporte na parte técnica.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As ações de Marketing Empreendedor – ME – têm o objetivo de gerar lucro por meio de uma abordagem inovadora com riscos calculados, para obtenção da criação de valor e crescimento dos negócios (Ionita, 2012). Os dados apresentados confirmam a relação de influência do ME na rede – Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José e Maria. Observou-se que as dimensões de inovação e cocriação de novos mercados foram as que menos influenciaram a rede. A partir dos dados coletados, foi possível identificar quatro características em comum apresentadas pelos entrevistados. A primeira são as parcerias externas que a rede busca para alavancar os recursos. A segunda é a padronização dos processos internos da rede para minimizar os riscos e facilitar os processos. Em terceiro lugar, estão os treinamentos realizados, que são para minimizar os erros e trazer inovações do mercado. E a quarta característica é o suporte que a rede presta aos licenciados quando há alguma intercorrência ou quando estão passando por algum tipo de instabilidade.

As evidências coletadas em campo mostraram que a rede prioriza menos a inovação e a cocriação de novos mercados. Mesmo que alguns entrevistados tenham relatado tal influência, nenhum relatou a criação de novos procedimentos ou produtos. Os relatos que envolvem inovação e cocriação de novos mercados – Alice, Ana, Bianca, Camila, João – estão ligados a parcerias e modelos padronizados para atrair novos clientes, suporte em aparelhos e novas técnicas.

#### *4.4.4 Marketing Empreendedor e Empreendedorismo Causal e no Empreendedorismo Effectual na Rede*

No Quadro 18 é possível ver de forma detalhada como ocorre a influência das sete dimensões do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* na rede de estética.

Quadro 18 - Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* na Rede

		Empreendedorismo								
		<i>Causal</i>								
Rede		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice	
Marketing Empreendedor	Cocriação de Valor	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias, [...] oferecemos os melhores preços.”	“A rede tem muitas parcerias com fornecedores do mercado, com Galderma, Rennova, bioestimuladores e preenchedores.”	“A rede tem parcerias para facilitar nossa vida, [...] consegue parcerias com praticamente todo mundo.”	“A rede possui parcerias com operadoras de maquininha de cartão.”	“A rede tem parceria com o Boticário [...]. Você faz um cadastro no aplicativo deles e, aí, você ganha uma sessão.”	“A rede tem muitas parcerias, de maquininha de cartão [...] a empresas <i>top</i> dentro do mercado de produtos.”	“A rede está sempre em busca de parcerias com fornecedores, para termos descontos.”	“Temos parceiros de tudo, temos parceiro para comprar equipamento, produto.”	
	Proatividade	“Fazemos esse processo de entrega e acompanhamento, para a entrega técnica e terapêutica.”	“A rede sempre vem trazendo coisas novas [...] e sempre tem essas aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos.”	“A rede tem parcerias para facilitar nossa vida, [...] consegue parcerias com praticamente todo mundo.”	“A Doutora [...] está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chega, já está testado de todas as formas.”	“A rede promove muito vídeo e áudio, toda semana ela promove essas videoaulas para troca de ideias, de conhecimento.”	“A rede oferece parcerias, ajuda a escolher o local, tem serviço de contabilidade, de arquiteto, de marketing.”	“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias.”	“Temos parceiros de tudo, temos parceiro para comprar equipamento, produto.”	
	Inovação	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias [...]”	“A rede sempre vem trazendo coisas novas [...] e sempre tem essas aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos.”	“A rede está sempre buscando inovações.”	“Sempre tem inovação, sempre tem lançamento de produtos e de tratamentos.”		x	x	“A rede está em busca de trazer novos clientes e fornecedores para viabilizar o nosso negócio.”	“Não tinha empresa de locações, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos.”
	Cocriação de Novos Mercados	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, abordar e como vamos sentir qual é a dor dele.”	x	x	x		“No último evento que o Instituto Life deu, [...] teve várias empresas que estavam com demonstração de aparelhos e todos [...] estavam com desconto.”	x	x	“Não tinha empresa de locações, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos.”

(cont.)

Quadro 18 - Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* na Rede (continuação)

		Empreendedorismo							
		<i>Causal</i>							
Rede		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Gestão de Risco	“A rede traz um médico que aplica o procedimento e loca a máquina, e tenta vender o procedimento antes de implementar na rede.”	x	“A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado, eles procuram e veem o que faz sentido para a rede.”	“A Doutora [...] está sempre com o departamento técnico testando os procedimentos. Quando chega, já está testado de todas as formas.”	“O gerenciamento de clientes é todo personalizado pela rede.”	“A rede faz reuniões com os licenciados semanalmente, de diversos tópicos.”	“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias, quem está indo melhor acaba pontuando alguns detalhes.”	“Tudo que é lançado na rede [...] já vem mastigadinho, já teve todo um trabalho por trás, já teve um estudo.”
	Alavancagem de Recursos	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, abordar e como vamos sentir qual é a dor dele.”	“A rede tem muitas parcerias com fornecedores do mercado, com Galderma, Rennova, bioestimuladores e preenchedores.”	“A rede tem parcerias para facilitar nossa vida, [...] consegue parcerias com praticamente todo mundo.”	“A rede possui parcerias com operadoras de maquininha de cartão.”	“A rede tem parceria com o Boticário [...]. Você faz um cadastro no aplicativo deles e, aí, você ganha uma sessão.”	“A rede tem muitas parcerias, de maquininha de cartão [...] a empresas <i>top</i> dentro do mercado de produtos.”	“A rede está sempre em busca de parcerias com fornecedores, para termos descontos.”	“Não tinha empresa de locações, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos.”
	Intensidade do Cliente	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, abordar e como vamos sentir qual é a dor dele.”	“A rede tem muitas parcerias com fornecedores do mercado, com Galderma, Rennova, bioestimuladores e preenchedores.”	“O que a gente percebe é que a rede está sempre buscando inovações.”	“A rede está sempre dando suporte e treinamento, ajuda a ter ideias.”	“Os tratamentos que são próprios do Instituto Life são pesquisados, testados, aí passa por treinamento.”	“A rede faz reuniões com os licenciados semanalmente, de diversos tópicos.”	“A rede está sempre em busca de parcerias com fornecedores, para termos descontos.”	“Tudo que é lançado na rede [...] já vem mastigadinho, já teve todo um trabalho por trás, já teve um estudo.”

(cont.)

Quadro 18 - Influência do ME no Empreendedorismo na Rede (continuação)

Rede		Empreendedorismo							
		<i>Effectual</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Co criação de Valor	“O meu pai realizava visitação nas empresas, as pessoas vinham e o abordavam, era assim que fechava parcerias.”	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Uma parte do protocolo do Ultraformer da Doutora foi opinada por mim e pela Luana.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com enzima [...]. Começou a ter bons resultados, [...] então a Doutora colocou na rede.”
	Proatividade	“O meu pai realizava visitação nas empresas, as pessoas vinham e o abordavam, era assim que fechava parcerias.”	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Tem muito essa troca de informação dentro da rede, e o legal é que ninguém nega ajuda.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com enzima [...]. Começou a ter bons resultados, [...] então a Doutora colocou na rede.”
	Inovação	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Uma parte do protocolo do Ultraformer da Doutora foi opinada por mim e pela Luana.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com enzima [...]. Começou a ter bons resultados, [...] então a Doutora colocou na rede.”
	Co Criação de Novos Mercados	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Uma parte do protocolo do Ultraformer da Doutora foi opinada por mim e pela Luana.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com enzima [...]. Começou a ter bons resultados, [...] então a Doutora colocou na rede.”
	Gestão de Risco	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	x	x	x	“Nesses quatro últimos anos, a gente pôde acompanhar a evolução. [Quando tem alguma novidade aqui da clínica eu mostro para o Instituto Life e eles colocam na rede].”

(cont.)

Quadro 18 - Influência do ME no Empreendedorismo na Rede (continuação)

		Empreendedorismo							
		<i>Effectual</i>							
Rede		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Alavancagem de Recursos	“O meu pai realizava visitação nas empresas, as pessoas vinham e o abordavam, era assim que fechava parcerias.”	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Em Londrina, eles são muito fortes em harmonização e bioestimuladores. A rede tem essa troca com eles.”	x	x	“Nesses quatro últimos anos, a gente pôde acompanhar a evolução. [Quando tem alguma novidade aqui da clínica eu mostro para o Instituto Life e eles colocam na rede].”
	Intensidade do Cliente	“O meu pai realizava visitação nas empresas, as pessoas vinham e o abordavam, era assim que fechava parcerias.”	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Tem muito essa troca de informação dentro da rede, e o legal é que ninguém nega ajuda.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com enzima [...]. Começou a ter bons resultados, [...] então a Doutora colocou na rede.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Quadro 18 é possível ver de forma detalhada como ocorre a influência das sete dimensões do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual*. O ME refere-se ao reconhecimento e à investigação eficiente das oportunidades (Sadiku-Dushi; Dana; Ramadani, 2019). Dessa forma, o objetivo é gerar lucro por meio de uma abordagem inovadora com riscos calculados, para obtenção da criação de valor e crescimento dos negócios (Ionita, 2012).

No Empreendedorismo *Causal*, o empreendedor planeja suas ações com base em resultados previamente calculados (Sarasvathy, 2001). Os dados coletados sugerem que há influência do ME no Empreendedorismo *Causal*. Essa influência foi confirmada a partir dos relatos dos entrevistados Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José, Luana e Maria. No entanto, a dimensão, cocriação de novos mercados apresentou ter menor influência nos relatos de cinco das nove unidades (Ana, Joana, João, José e Maria). Essa análise mostra que os empreendedores não possuem a mesma visão da rede, o que explica uma menor incidência de influência no relato desses empreendedores.

Quatro características ficaram evidentes nessa relação de influência. A primeira são as parcerias, que são enfatizadas a todo momento nos relatos de todos os entrevistados, mostrando ser um pilar importante nas dimensões do ME. Esse pilar é evidenciado pelo empreendedor José (2023), ao salientar a importância das parcerias externas na rede: “A rede tem muitas parcerias, na verdade, tanto da parte de maquininha de cartão, de você ter acesso a empresas *top* dentro do mercado de produtos”. A segunda é o treinamento, que parece ser um pré-requisito para a rede. Os treinamentos estão presentes semanalmente, como salientado pelo empreendedor João (2023): “A rede sempre vem trazendo coisas novas e [...] sempre tem essas aulas semanais nas quais divulgam esses procedimentos”. A terceira característica se refere à pesquisa, pois a rede está sempre pesquisando novos procedimentos, como pode ser observado pela fala da empreendedora Ana (2023): “A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado, eles procuram e veem o que faz sentido para a rede”. A quarta característica evidenciada é o suporte. A rede oferece suporte interno para os licenciados: “A rede sempre ajuda. Quando é uma catástrofe, eles vão ajudar de alguma forma a reorganizar [...] ou pensar em uma estratégia”. A rede, entretanto, apresenta poucos dados sobre inovação e cocriação de novos mercados, fato que sugere que o foco da rede está voltado para a prestação de suporte às unidades.

No Empreendedorismo *Effectual*, as experiências empreendedoras acontecem de forma pouco ou nada planejada, utilizando os recursos disponíveis para criar novas oportunidades (Sarasvathy, 2001). Das nove unidades pesquisadas, quatro não relataram influência do ME no Empreendedorismo *Effectual*. Dessa forma, esses dados coletados em campo – Alice, Bianca, Camila e João – confirmam a teoria quanto à influência do ME no Empreendedorismo *Effectual*. Os empreendedores Alice, Camila e João relataram o desenvolvimento de procedimentos e métodos aos quais a rede aderiu de forma *effectual*. Os dados apresentados mostraram que a rede é flexível em aderir a novos procedimentos e métodos, como também mostrou que, até então, ela não desenvolveu novos procedimentos de forma *effectual*. A partir dos relatos dos empreendedores Alice, Camila e João, foi possível perceber três características dessa relação. A primeira delas é que as ações derivadas dessa ligação são internas, a tomada de decisão *effectual* ocorre no ambiente interno da rede. A segunda são as parcerias: a rede busca parcerias internas para desenvolvimento de novos produtos e processos. Essas características ficam evidentes no relato da empreendedora Camila (2023), ao dizer como compartilha seu conhecimento com a rede: “Uma parte do protocolo do Ultraformer da Doutora foi opinado por mim e pela Luana”. A última característica se refere às ações externas à rede e que estão ligadas a relatos passados, mostrando que, atualmente, a rede não possui ações externas de caráter *effectual*, como salientado pela gestora da rede: “O meu pai realizava visitação nas empresas, as pessoas vinham e o abordavam, era assim que ele fechava parcerias”(Bianca, 2023).

#### 4.4.4.1 Análise Geral da influência do Marketing Empreendedor no Empreendedorismo Causal e no Empreendedorismo *Effectual* na Rede

A partir dos dados coletados, outras descobertas foram evidenciadas na influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual*. O Quadro 18 mostra de forma clara que a rede possui mais influência do ME no Empreendedorismo *Causal* do que no *Effectual*. A influência no Empreendedorismo *Effectual* ocorre somente de forma interna na rede, já no Empreendedorismo *Causal*, a rede busca parcerias externas para inovar e alavancar o negócio, como sugerido por Ionita (2012). É evidente que a rede é mais *causal* nas decisões que envolvem maior risco, principalmente quando busca oportunidades em

ambientes externos, como relatado pelo empreendedor José (2023): “A rede tem muitas parcerias, na verdade, tanto da parte de maquininha de cartão [...] quanto de empresas *top* dentro do mercado de produtos”. Os dados mostram que as ações de caráter *effectual* partem do individual de cada unidade para a rede, e não o oposto.

O Quadro 19 aborda a influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no Marketing Empreendedor – ME – dentro da rede de estética.

Quadro 19 – A influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no ME na Rede

Marketing Empreendedor								
Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente	
Empreendedorismo Causal	Bianca	“Todos os protocolos são feitos pelo Departamento Técnico e a licenciadora.”	“Todos os protocolos são feitos pelo Departamento Técnico e a licenciadora.”	“Estamos vendo o lançamento e testando um procedimento de sono e melatonina, [...] testando três fornecedores.”	“Estamos vendo o lançamento e testando um procedimento de sono e melatonina, [...] testando três fornecedores.”	“Todos os protocolos são feitos pelo Departamento Técnico e a licenciadora.”	“Temos um seguro de responsabilidade civil, de como a gente lida, primeiro: prevendo. Temos um contrato.”	
	João	“Se eu tiver alguma intercorrência com algum procedimento homologado [...], vamos ligar para a parte técnica da rede para ter esse apoio.”	“Se eu tiver alguma intercorrência com algum procedimento homologado [...], vamos ligar para a parte técnica da rede para ter esse apoio.”	“Quando surgiu a rede, ela trabalhava com a beleza de dentro para fora. Hoje, eles conseguiram não perder a essência e trazer esses procedimentos de alta <i>performance</i> .”	“Quando surgiu a rede, ela trabalhava com a beleza de dentro para fora. Hoje, eles conseguiram não perder a essência e trazer esses procedimentos de alta <i>performance</i> .”	“Se eu tiver alguma intercorrência com algum procedimento homologado [...], vamos ligar para a parte técnica da rede para ter esse apoio.”	“Quando surgiu a rede, ela trabalhava com a beleza de dentro para fora. Hoje, eles conseguiram não perder a essência e trazer esses procedimentos de alta <i>performance</i> .”	
	Ana	“Eles ajudam em tudo, na gestão de clientes, tem as pessoas especializadas em cada área para ajudar.”	“Eles ajudam em tudo, na gestão de clientes, tem as pessoas especializadas em cada área para ajudar.”	“A rede ensinou a fazer disparo em massa para captar os clientes de forma <i>online</i> .”	x	“Eles ajudam em tudo, na gestão de clientes, tem as pessoas especializadas em cada área para ajudar.”	“A rede ensinou a fazer disparo em massa para captar os clientes de forma <i>online</i> .”	“A rede ensinou a fazer disparo em massa para captar os clientes de forma <i>online</i> .”
	Maria	“A rede tem o DP e o departamento técnico, que resolvem os problemas que temos, como a taxa da maquininha de cartão, que eles negociam.”	x	x	x	“A rede tem o DP e o departamento técnico, que resolvem os problemas que temos, como a taxa da maquininha de cartão, que eles negociam.”	“A rede tem o DP e o departamento técnico, que resolvem os problemas que temos, como a taxa da maquininha de cartão, que eles negociam.”	“A rede tem o DP e o departamento técnico, que resolvem os problemas que temos, como a taxa da maquininha de cartão, que eles negociam.”

(cont.)

Quadro 19 – A influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no ME na Rede (continuação)

		Marketing Empreendedor					
Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Empreendedorismo <i>Causal</i>	Camila/ Luana	“A rede tem os departamentos separados, então tem departamento para marketing, para desenvolvimento.”	“A Rede promove muito vídeo e áudio, toda semana ela promove essas videoaulas para troca de ideias, de conhecimento.”	x	x	“A rede tem os departamentos separados, então tem departamento para marketing, para desenvolvimento.”	“A Rede promove muito vídeo e áudio, toda semana ela promove essas videoaulas para troca de ideias, de conhecimento.”
	José	“A rede é muito boa, tem uma facilidade. Você consegue falar diretamente com os donos.”	“Quando você entra na rede, você é um bebê de colo e a rede vai pegar você no colo e ensinar tudo que precisa.”	x	x	“Quando você entra na rede, você é um bebê de colo e a rede vai pegar você no colo e ensinar tudo que precisa.”	“Todo problema traz um legado, hoje estamos preparados para fazer uma avaliação <i>online</i> . Não trabalhávamos com <i>link</i> de pagamento e hoje trabalhamos.”
	Joana	“Tem o setor de planejamento e desenvolvimento, que fica com a Doutora. São feitos grupos de estudo, onde escolhem clientes modelos e realizam as análises dos resultados.”	x	x	x	“Tem o setor de planejamento e desenvolvimento, que fica com a Doutora. São feitos grupos de estudo, onde escolhem clientes modelos e realizam as análises dos resultados.”	“Tem o setor de planejamento e desenvolvimento, que fica com a Doutora. São feitos grupos de estudo, onde escolhem clientes modelos e realizam as análises dos resultados.”
	Alice	“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”	“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”	x	x	“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”	“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”

(cont.)

Quadro 19 – A influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no ME na Rede (continuação)

		Marketing Empreendedor						
Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente	
Empreendedorismo <i>Effectual</i>	Bianca	“A rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas.”	“Quando meu pai realmente começou a atender pessoalmente os clientes, tudo mudou, tivemos um resultado diferente.”	“A rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas.”	“De 88 vendas na praça, fomos para 9 lojas e recomeçamos do zero com um novo conceito.”	“A rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas.”	“A rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas.”	“Quando meu pai realmente começou a atender pessoalmente os clientes, tudo mudou, tivemos um resultado diferente.”
	João	“Gosto muito do dono da rede e da Doutora, mulher dele. Tivemos uma conciliação e uma sinergia muito grande, isso nos deu confiança para entrar na rede.”	x	x	x	x	x	x
	Ana	x	x	x	x	x	x	x
	Maria	x	x	x	x	x	x	x
	Camila/ Luana	“Temos as trocas de experiências e resultados, troca de dicas, e tem aquelas que conhecemos nos eventos.”	x	x	x	x	“Temos as trocas de experiências e resultados, troca de dicas, e tem aquelas que conhecemos nos eventos.”	“Temos as trocas de experiências e resultados, troca de dicas, e tem aquelas que conhecemos nos eventos.”

(cont.)

Quadro 19 – A influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no ME na Rede (continuação)

Marketing Empreendedor							
Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Empreendedorismo <i>Effectual</i>	José	x	x	x	x	x	x
	Joana	x	x	x	x	x	x
	Alice	“O Instituto Life [está sempre atento ao que fazemos de melhorias], eles nos dão essa flexibilidade e abertura [quando acham interessante colocam na rede].”	“Tem coisas que eu desenvolvo, então, tudo que eu faço [...] eu mostro o que eu estou fazendo, eu sigo o protocolo.”	x	x	“Tem coisas que eu desenvolvo, então, tudo que eu faço [...] eu mostro o que eu estou fazendo, eu sigo o protocolo.”	“Tem coisas que eu desenvolvo, então, tudo que eu faço [...] eu mostro o que eu estou fazendo, eu sigo o protocolo.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Empreendedorismo *Causal* é composto por planejamento e uma abordagem estratégica com a finalidade de identificar novas oportunidades (Sarasvathy, 2001). As empresas que utilizam o Marketing Empreendedor – ME – podem se destacar por sua abordagem estratégica (Miles; Darroch, 2006). Os dados apresentados mostram que há influência do Empreendedorismo *Causal* no ME dentro da rede. No entanto, a relação de influência não foi apresentada por todos os licenciados da mesma forma. Enquanto uns relataram a influência em todas as dimensões, outros não mencionaram relação com a proatividade, a inovação e a cocriação de novos mercados. Os relatos dos empreendedores se concentram nas pesquisas e no planejamento realizado pela rede. Somente a empreendedora Bianca, que é administradora do Instituto Life, relata o desenvolvimento de um novo procedimento, por possuir informações privilegiadas. Os dados apresentados por João (2023) sobre inovação e cocriação de novos mercados e os dados mencionados por Ana (2023) sobre inovação se referem a mudanças que a rede fez no passado – não se trata de inovação e cocriação atuais. Esses dados mostram que a rede possui influência, no entanto, as inovações e a cocriação de novos mercados realizadas pela rede levam mais tempo para serem concluídas, por isso, os relatos quase sempre se referem ao passado.

A análise (Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José, Maria) revelou três características dessa relação. Na primeira, foi identificado que o Empreendedorismo *Causal* é pautado, primeiramente, no treinamento que a rede oferece para os licenciados. A segunda característica diz respeito ao suporte que é disponibilizado desde o início com a rede, inicialmente na abertura e, depois, quando há alguma intercorrência ou ainda em momentos de instabilidade. A terceira característica consiste na pesquisa e no planejamento de novos procedimentos a serem implementados. Os dados esclarecem que a rede não possui foco no desenvolvimento de novos procedimentos. Os relatos dos empreendedores sobre planejamento mostram que os processos que envolvem a criação e a inovação são lentos, por isso, há poucos relatos sobre o desenvolvimento de algo concreto.

O Empreendedorismo *Effectual* é pautado na criação. O empreendedor altera o mercado, mudando e criando outros produtos no decorrer do tempo (Sarasvathy, 2001). Os processos de ME direcionam o empreendedor a considerar as oportunidades que apresentam possibilidades de criação de valor adicional para os clientes. As habilidades, as escolhas e o comportamento dos empreendedores direcionam os resultados obtidos do ME (Fillis; Lehman; Miles, 2017). As evidências

apresentadas no Quadro 19 confirmam a relação de influência do Empreendedorismo *Effectual* no ME. Os relatos apresentados pela empreendedora Bianca (2023) são os únicos que apontam a influência em todas as dimensões, porém esses dados se referem ao início da rede, não se tratam de situações atuais. Das nove unidades pesquisadas, somente quatro apresentaram influência *effectual* no ME: Alice, Bianca, Camila e João. Dos empreendedores que denotaram a relação de influência, nenhum apresentou influência nas dimensões de inovação e cocriação de novos mercados direcionadas ao momento atual da rede. Dessa forma, fica evidente que, no momento atual, a rede não inova e nem cria novos mercados pelo Empreendedorismo *Effectual*.

#### 4.4.4.2 Análise Geral da influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no Marketing Empreendedor na Rede

A partir das evidências apresentadas no Quadro 19, foi possível identificar que as relações que envolvem o Empreendedorismo *Causal* são mais fortes que aquelas em relação ao Empreendedorismo *Effectual*.

As relações de influência nas dimensões de cocriação de novos mercados e inovação são menos presentes se comparadas às outras dimensões. Dessa forma, ficou claro que tanto na influência do Empreendedorismo *Causal* no ME quanto na do Empreendedorismo *Effectual*, a rede possui dificuldade em inovar e criar novos mercados. Essa dificuldade é confirmada no relato do empreendedor José (2023), ao expor a necessidade de mais inovação e criação na rede:

O que falta para a rede é ter um olhar cada vez mais crítico para trazer mais novidades e desenvolver mais produtos [...]. A rede fica as vezes muito amarrada demora para tomar as decisões [...] eu não digo só no desenvolvimento de novos produtos é uma gestão como um todo.

As evidências coletadas em campo mostram que a rede deveria ter um equilíbrio entre as ações de influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no ME. Outra característica preponderante nessa análise do equilíbrio são os relatos dos empreendedores quanto à influência *causal* no ME. Eles quase sempre se referem ao suporte, aos treinamentos, à gestão, aos protocolos operacionais e ao planejamento desenvolvido pela rede, o que está relacionado a como a rede ajuda a impulsionar os negócios internos de cada unidade. No entanto, os relatos da influência *effectual* estão ligados ao desenvolvimento de

procedimentos, à criação de empresas e à troca de experiências. É possível perceber que a relação de influência do Empreendedorismo *Causal* no ME está ligada, na maior parte dos relatos, à resolução de problemas. Já sobre a influência do Empreendedorismo *Effectual*, apesar de ter menor relação quando se compara com a influência do Empreendedorismo Causal, os relatos estão ligados à criação e ao desenvolvimento de novos procedimentos.

## **4.5 Empresas x Rede**

Nesta seção trataremos da relação de influência da rede de estética com as empresas que a compõem.

### *4.5.1 Empreendedorismo Causal*

O Quadro 20 aborda a relação de influência *causal* entre a rede de estética e as empresas que a compõem.

Quadro 20 – Relação *Causal* entre a Rede e as Empresas

<i>Causal</i>				
Rede x Empresas	Futuro é previsível e metas são predeterminadas (Arroteia; Hafeez, 2021).	As oportunidades existem no ambiente independente do empreendedor (George <i>et al.</i> , 2016).	Preferência por ambientes estáveis para facilitar a previsibilidade de mercado (Evers; Andersson, 2021)	O empreendedor reorganiza as demandas já existentes no mercado para descobrir as oportunidades (George <i>et al.</i> , 2016).
Bianca	<b>Influenciado:</b> "As unidades são treinadas e capacitadas para usar o <i>software</i> ".	<b>Influenciou a Rede:</b> "Barretos foi a primeira empresa que mapeei, matematicamente, de qual seria o custo, qual seria a estrutura ideal de equipe. A empresa se pagou [...] em cinco meses. Quando meu pai viu isso, foi em 2018, ele disse: nós vamos ter que voltar a crescer, expandir como rede, e agora você acertou no modelo."	<b>Influenciado:</b> "A rede foi orientada para não assumir procedimento de alto custo com máquinas alugadas."	<b>Influenciado:</b> "A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias, mesmo que a licenciada queira concorrer no valor, procurando um preço melhor, não vai conseguir, pois já oferecemos os melhores preços."
João	<b>Influenciado:</b> "Teve encontro com todos os profissionais, com palestras, e com a fabricante."	<b>Influenciado:</b> "Sempre tem essas aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos."	<b>Influenciado:</b> "Sempre tem essas aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos."	<b>Influenciado:</b> "Estamos sempre discutindo os assuntos do momento, [...] trocamos [...] informações com outros licenciados."
Ana	<b>Influenciado:</b> "A rede sempre tem e vem trazendo coisas novas, e [...] sempre dão aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos."	<b>Influenciado:</b> "A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado, eles procuram e veem o que faz sentido para a rede."	<b>Influenciado:</b> "É como se tivéssemos um mapa que direcionasse a gente para onde temos que tomar as decisões. Temos reuniões com a gestora da rede toda semana."	<b>Influenciado:</b> "A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado, eles procuram e veem o que faz sentido para a rede."
Maria	<b>Influenciado:</b> "Quando os procedimentos chegam para gente, já estão testados de todas as formas." <b>Influenciado:</b> "O legal é que MedSystem fez um protocolo geral e a Doutora fez um protocolo para pele jovem, um para madura e um para envelhecida, específico, e é o que ajuda as unidades, porque muitas têm dificuldade de indicar o tratamento."	<b>Influenciado:</b> "A rede possui parcerias com operadoras de maquininha de cartão. No geral, eles fazem as parcerias e apresentam para nós."	<b>Influenciado:</b> "Eles estão dando sempre o suporte e o treinamento."	<b>Influenciado:</b> "Quando os procedimentos chegam para gente, já estão testados de todas as formas."
Camila/Luana		<b>Influenciado:</b> "A rede promove muito vídeo e áudio, toda semana promove essas aulas para troca de conhecimento, para estarmos sempre uma incentivando a outra."	<b>Influenciado:</b> "O POP já vem certinho para a gente, e tudo isso passa por um estudo, tem procedimentos que são mais rápidos, outros demoram mais, e os produtos são a mesma coisa: são desenvolvidos pela Doutora."	<b>Influenciado:</b> "No último evento que o Instituto Life deu para os licenciados, teve várias empresas que estavam com demonstração de aparelhos e todos os aparelhos estavam com desconto."

(cont.)

Quadro 20 – Relação *Causal* entre a Rede e as Empresas (continuação)

<i>Causal</i>				
Rede x Empresas	Futuro é previsível e metas são predeterminadas (Arroteia; Hafeez, 2021).	As oportunidades existem no ambiente independente do empreendedor (George <i>et al.</i> , 2016).	Preferência por ambientes estáveis para facilitar a previsibilidade de mercado (Evers; Andersson, 2021)	O empreendedor reorganiza as demandas já existentes no mercado para descobrir as oportunidades (George <i>et al.</i> , 2016).
José	<b>Influenciado:</b> "A rede faz reuniões com os licenciados, semanalmente, de diversos tópicos."	<b>Influenciado:</b> "A rede faz reuniões com os licenciados, semanalmente, de diversos tópicos."	<b>Influenciado:</b> "A rede ajuda você a escolher o local. Tem serviço de parceiro de contabilidade, de arquiteto, de empresas de marketing, de empresa de seleção e contratação. de empresas de seguro."	<b>Influenciado:</b> "Os produtos do Instituto Life são desenvolvidos para ser utilizados na prestação de serviço, e você tem esse produto na versão <i>home care</i> para o cliente levar para casa e potencializar esse tratamento."
Joana	<b>Influenciado:</b> "Nós temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias."	<b>Influenciado:</b> "Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias. Quem está indo melhor acaba pontuando alguns detalhes do que está dando certo para servir como inspiração para quem não está indo tão bem."	<b>Influenciado:</b> "A rede tem o setor de planejamento e desenvolvimento, que fica com a Doutora, [...] no qual é feita a análise dos resultados."	<b>Influenciado:</b> "Estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto em valores mais acessíveis, parcerias também de captação de contatos."
Alice	<b>Influenciado:</b> "A equipe técnica, juntamente com a Doutora, tem a preocupação em testar e desenvolver o protocolo, e de entregar mastigado."	<b>Influenciado:</b> "Temos parceiro em tudo, tem parceiro para comprar equipamento, produtos e serviços."	<b>Influenciado:</b> "Quando é uma catástrofe, eles vão ajudar de alguma forma ou vão ajudar a reorganizar alguma coisa ou a pensar em uma estratégia."	<b>Influenciado:</b> "A equipe técnica, juntamente com a Doutora, tem a preocupação em testar e desenvolver o protocolo, e de entregar mastigado."

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As características do Empreendedorismo *Causal* são pautadas na descoberta de oportunidade através da previsibilidade (Arroteia; Hafeez, 2021; George *et al.*, 2016). O empreendedor busca ambientes estáveis e faz pesquisa de mercado, planeja o futuro para descobrir as oportunidades que já existem no mercado (Evers; Andersson, 2021). Nessa perspectiva, a oportunidade pode ser alcançada pela reorganização das demandas já existentes (George *et al.*, 2016). Os dados coletados corroboram a teoria ao confirmar que há influência *causal* da rede em todas as empresas que a compõem (Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José, Luana, Maria). Contudo a influência *causal* das empresas na rede ocorreu em apenas uma das unidades. Essa relação pode ser percebida no relato da empreendedora Bianca (2023), ao dizer como desenvolveu seu modelo de negócio, que, posteriormente, foi implantado na rede. Essa análise evidencia a força da influência *causal* que a rede tem sobre as empresas, mostrando que as decisões causais das empresas provêm dessa relação de influência.

Outras características foram evidenciadas nessa relação junto às nove unidades pesquisadas: pesquisa, treinamento, suporte, desenvolvimento e parcerias externas. Essas características partem da relação de influência *causal* da rede com as unidades. Nesse sentido, a rede está sempre realizando pesquisa, desenvolvendo produtos e procedimentos, dando suporte e treinamento para os licenciados, como também busca parcerias externas para desenvolver a rede (ver os detalhes no Quadro 20).

#### 4.5.2 *Empreendedorismo Effectual*

O Quadro 21 aborda sobre a relação de influência *effectual* da rede nas empresas e a influência das empresas na rede.

Quadro 21 – Relação *Effectual* entre a Rede e as Empresas

<i>Effectual</i>					
Rede x Empresas	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Bianca	<b>Influenciou a Rede:</b> “Quando meu pai realmente começou a atender pessoalmente os clientes, tudo mudou, tivemos um resultado diferente [...]. A partir disso, as outras clínicas da rede viram [...] e se inspiraram e começamos a treinar todas. Foi aí que ressurgiu o Instituto Life.”	<b>Influenciou a Rede:</b> “A rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas, foi assim que surgiu nossa primeira unidade-piloto, aqui em Rio Preto.”	<b>Influenciou a Rede:</b> “A rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas, foi assim que surgiu nossa primeira unidade-piloto, aqui em Rio Preto.”	<b>Influenciou a Rede:</b> “A rede foi o caminho que encontramos para solucionar os problemas, foi assim que surgiu nossa primeira unidade-piloto, aqui em Rio Preto.”	x
João	<b>Influenciou a Rede:</b> “Fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	<b>Influenciou a Rede:</b> “Fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	<b>Influenciou a Rede:</b> “Fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	x	<b>Influenciado:</b> “Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca, pegamos o contato e começamos a conversar com o pessoal do Instituto Life. Tivemos uma combinação de valores e uma sinergia muito boa com os donos da rede, porém não éramos do segmento.”
Ana	<b>Influenciado:</b> “A Doutora trouxe esse método para o Brasil, aí começou de porta a porta. Primeiro, ela começou com uma indústria farmacêutica e vendia em drogaria, foi dando certo e abriu o Instituto Life.”	x	<b>Influenciado:</b> “A Doutora trouxe esse método para o Brasil, aí começou de porta a porta. Primeiro, ela começou com uma indústria farmacêutica e vendia em drogaria, foi dando certo e abriu o Instituto Life.”	<b>Influenciado:</b> “A Doutora trouxe esse método para o Brasil, aí começou de porta a porta. Primeiro, ela começou com uma indústria farmacêutica e vendia em drogaria, foi dando certo e abriu o Instituto Life.”	x

(cont.)

Quadro 21 – Relação *Effectual* entre a Rede e as Empresas (continuação)

<i>Effectual</i>					
Rede x Empresas	1° Princípio: Testar o maior número de estratégias possíveis, nos meios que se tem (Sarasvathy, 2001).	2° Princípio: Alianças estratégicas (Sarasvathy, 2001).	3° Princípio: Exploração das contingências (Sarasvathy, 2001).	4° Princípio: As ações são tomadas à medida que os imprevistos ocorrem (Sarasvathy, 2001).	5° Princípio: O empreendedor tem que ter conhecimento total dos meios que compõem a rede em que a empresa está inserida (Sarasvathy, 2001).
Maria	<b>Influenciado:</b> “Eu entrei por indicação. Eu até falei para o dono do Instituto Life que as minhas amigas nos converteram ao Instituto Life.”	<b>Influenciado:</b> “Eu entrei por indicação. Eu até falei para o dono do Instituto Life que as minhas amigas nos converteram ao Instituto Life.”	x	x	<b>Influenciado:</b> “Eu entrei por indicação. Eu até falei para o dono do Instituto Life que as minhas amigas nos converteram ao Instituto Life.”
Camila/ Luana	<b>Influenciou a Rede:</b> “Uma parte do protocolo do Ultraformer que a Doutora desenvolveu foi opinada por mim e pela Luana. Nós nos sentamos com ela e falamos: aqui é tanto, aqui é tanto...”	<b>Influenciou a Rede:</b> “Uma parte do protocolo do Ultraformer que a Doutora desenvolveu foi opinada por mim e pela Luana. Nós nos sentamos com ela e falamos: aqui é tanto, aqui é tanto...”	x	x	<b>Influenciado:</b> “Dentro da rede tem muita troca de conhecimento, e o legal é que é ninguém nega.”
José	x	x	x	x	x
Joana	x	x	x	x	x
Alice	<b>Influenciou a Rede:</b> “O Instituto Life [está sempre atento ao que fazemos de melhorias] nos dá essa flexibilidade e abertura [quando acham interessante, colocam na rede].”	<b>Influenciou a Rede:</b> “Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos, comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados, [então] a Doutora implantou na rede.”	<b>Influenciou a Rede:</b> “Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos, comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados, [então] a Doutora implantou na rede.”		<b>Influenciou a Rede:</b> “Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos, comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados, [então] a Doutora implantou na rede.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Empreendedorismo *Effectual* as oportunidades são criadas. Para que isso ocorra, o empreendedor deve conhecer sua rede e os meios que a envolvem, testar o maior número de possibilidades possíveis, buscando parcerias estratégicas, explorando as contingências e agindo conforme os imprevistos vão surgindo (Sarasvathy, 2001). Os dados coletados mostram que há influência *effectual* nas ações, tanto da rede para as empresas quanto das empresa para a rede. No entanto, Joana e José não apresentaram nenhuma relação de influência *effectual* com a rede. Somente quatro das nove unidades pesquisadas – Alice, Bianca, Camila e João – apresentam ter influência *effectual* na rede, como também a rede influenciou de forma *effectual* somente quatro unidades: Ana, Camila, João e Maria. Parte dos relatos recorrem a situações passadas que remetem ao início da rede. Somente Alice, Camila e João relatam a influência em situações recentes.

A partir dos fatos, é possível perceber que a relação de influência ocorre mais das empresas para a rede, por se tratarem de relatos que descrevem situações recorrentes e atuais. Outra característica evidente é sobre como ocorre o processo de criação de procedimentos dentro da rede, ou seja, a rede só é influenciada quando uma das unidades desenvolve algum processo novo que interessa a rede: “Durante a pandemia, fui a única unidade que desenvolveu procedimentos. Comecei a trabalhar com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados. [Então] a Doutora implantou na rede (Alice, 2023). A partir dessa análise, é possível perceber que a rede não desenvolve novos processos de forma *effectual* e, sim, adere a procedimentos desenvolvidos pelas unidades.

#### 4.5.3 Dimensões do Marketing Empreendedor

O Quadro 22 aborda sobre a influência das ações de Marketing Empreendedor – ME – das empresas sobre a rede a partir das dimensões do ME.

Quadro 22 – Influência do Marketing Empreendedor das Empresas na Rede

Marketing Empreendedor							
Empresas influenciando	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Bianca	“Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	“Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	“Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	“Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	“Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	“Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe.”	x
João	“Uma segunda frente que ela adotou fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	“Uma segunda frente que ela adotou fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	“Uma segunda frente que ela adotou fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	x	“Uma segunda frente que ela adotou fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	“Uma segunda frente que ela adotou fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”	“Uma segunda frente que ela adotou fui eu que trouxe para a rede, que foi a pesquisa de satisfação para a gente mensurar como está nosso serviço. Tinha outros amigos da rede que tinham essa mesma dor, então fiz a pesquisa aqui, deu retorno, mostrei para eles e eles implementaram na rede.”
Ana	x	x	x	x	x	x	x
Maria	x	x	x	x	x	x	x

(cont.)

Quadro 22 – Influência do Marketing Empreendedor das Empresas na Rede (continuação)

Marketing Empreendedor							
Empresas influenciando	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Camila/Luana	“Rio Verde foi a pioneira em Ultraformer [...], fomos nós que montamos a estratégia de venda de aplicação [...]. Erramos, consertamos, então agora já sabemos [como funciona].”	“Rio Verde foi a pioneira em Ultraformer [...], fomos nós que montamos a estratégia de venda de aplicação [...]. Erramos, consertamos, então agora já sabemos [como funciona].”	“Rio Verde foi a pioneira em Ultraformer [...], fomos nós que montamos a estratégia de venda de aplicação [...]. Erramos, consertamos, então agora já sabemos [como funciona].”	“Rio Verde foi a pioneira em Ultraformer [...], fomos nós que montamos a estratégia de venda de aplicação [...]. Erramos, consertamos, então agora já sabemos [como funciona].”	“Rio Verde foi a pioneira em Ultraformer [...], fomos nós que montamos a estratégia de venda de aplicação [...]. Erramos, consertamos, então agora já sabemos [como funciona].”	“Rio Verde foi a pioneira em Ultraformer [...], fomos nós que montamos a estratégia de venda de aplicação [...]. Erramos, consertamos, então agora já sabemos [como funciona].”	“Rio Verde foi a pioneira em Ultraformer [...], fomos nós que montamos a estratégia de venda de aplicação [...]. Erramos, consertamos, então agora já sabemos [como funciona].”
José	x	x	x	x	x	x	x
Joana	x	x	x	x	x	x	x
Alice	“Eu me sinto contribuidora de alguns procedimentos da rede, porque tem coisas que eu corro, desenvolvo, [como a lipoenzimática], então, tudo que eu faço, além do que a rede tem, eu mostro o que eu estou fazendo.”	“Eu me sinto contribuidora de alguns procedimentos da rede, porque tem coisas que eu corro, desenvolvo, [como a lipoenzimática], então, tudo que eu faço, além do que a rede tem, eu mostro o que eu estou fazendo.”	“Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos. Comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados. [Então] a Doutora implantou na rede.”	“Durante a pandemia, eu fui a única unidade que desenvolveu procedimentos. Comecei a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e, aí, começou a ter bons resultados. [Então] a Doutora implantou na rede.”	x	“Eu me sinto contribuidora de alguns procedimentos da rede, porque tem coisas que eu corro, desenvolvo, [como a lipoenzimática], então, tudo que eu faço, além do que a rede tem, eu mostro o que eu estou fazendo.”	“Eu me sinto contribuidora de alguns procedimentos da rede, porque tem coisas que eu corro, desenvolvo, [como a lipoenzimática], então, tudo que eu faço, além do que a rede tem, eu mostro o que eu estou fazendo.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Miles e Darroch (2006) identificaram que as empresas que adotaram o Marketing Empreendedor – ME – mostraram ter uma percepção superior das oportunidades de mercado. Em geral, essas empresas são as primeiras a notar as oportunidades do ambiente, do produto e da tecnologia. Dessa forma, também são as primeiras a explorá-las. As empresas que utilizam o ME possivelmente servirão de inspiração para as empresas concorrentes que não o adotam (Miles; Darroch, 2006).

Os dados coletados em campo confirmam a influência das empresas na rede quanto às dimensões do ME. Contudo não são todos os empreendedores que influenciam a rede – quatro unidades não apresentam nenhuma influência (Ana, Joana, José e Maria). Outro fato que pode ser evidenciado a partir dessa análise são os relatos das empresas que possuem influência sobre a rede e estão direcionados à abertura de empresas e desenvolvimento de novos procedimentos (Alice, Bianca, Camila e João). O relato de Alice (2023) é um exemplo: “Eu me sinto contribuidora de alguns procedimentos da rede, porque tem coisas que eu corro, desenvolvo, [como a lipo enzimática], então tudo que eu faço, além do que a rede tem, eu mostro que estou fazendo”. A influência na rede ocorre no processo de adoção dos procedimentos que são desenvolvidos pelos licenciados.

O Quadro 23 aborda a influência da rede nas suas unidades a partir das dimensões do ME.

Quadro 23 – Influência da Rede nas Empresas a partir do Marketing Empreendedor

Marketing Empreendedor							
Rede influenciando	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Bianca	“Todos os protocolos são feitos pelo Departamento Técnico e pela licenciadora.”	“Toda segunda, quarta e sexta, eu dou uma mentoria com a rede, que eu chamo de Mentori, em que eu pego uma clínica de exemplo e mostro onde está errando.”	“Tem as parcerias grandes da rede, como a da Jonhson e Jonhson e como as que fazem no mercado, em que a cada x reais em compras ganha alguma coisa.”	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias, mesmo que a licenciada queira concorrer no valor, procurando um preço melhor, não vai conseguir, pois já oferecemos os melhores preços.”	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar, como vamos sentir qual é a dor dele e o que ele quer fazer e o que o motiva a fazer um tratamento estético.”	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias, mesmo que a licenciada queira concorrer no valor, procurando um preço melhor, não vai conseguir, pois já oferecemos os melhores preços.”	“Os serviços e produtos são padronizados dentro da rede.”
João	“Prezamos muito pelo apoio da rede, então sempre trabalhamos com procedimentos homologados.”	“A rede sempre tem e vem trazendo coisas novas, sempre tem essas aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos.”	“A rede também tem algumas parcerias com fornecedores do mercado, grandes pesos do mercado, com Galderma, Rennova. Temos descontos nessas parcerias.”	“Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca, pegamos o contato e começamos a conversar com o Instituto Life. Tivemos uma combinação de valores e uma sinergia muito boa.”	“Posso trazer procedimentos de fora, só que tenho que preencher algumas informações para a rede. Em contrapartida, se tiver alguma intercorrência [...], não terei o apoio deles.”	“Nós temos vídeo, que é duas ou três vezes por semana, e é quando discutimos os assuntos do momento.”	“Vou dar um exemplo: se eu tiver alguma intercorrência com o Botox, [...] vamos ligar para a parte técnica da rede para ter apoio. Isso ocorre com qualquer procedimento homologado.”
Ana	“A rede tem muita parceria para facilitar nossa vida, acho que, pela quantidade de clínicas que eles têm, conseguem parcerias com praticamente todo mundo.”	“Hoje na clínica as coisas são muito facilitadas, como se tivéssemos um mapa que direcionasse para onde temos que tomar as decisões. Temos reuniões com a gestora da rede toda semana, tomamos decisões baseadas em pré-decisões do Instituto Life.”	“O Instituto Life [...] tem ideia de saúde. Nós tínhamos o CNAE de saúde, [...] então não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde [...], então nos apegamos 100% nisso.”	“O Instituto Life [...] tem ideia de saúde. Nós tínhamos o CNAE de saúde, [...] então não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde [...], então nos apegamos 100% nisso.”	“O Instituto Life vem com essa ideia de popularizar a estética, [...] é mais para a classe C [...]. Aqui, em Minas Gerais, ou a pessoa é muito rica ou é muito pobre, [...] então pensamos: vamos trazer alguma coisa que as pessoas simples também tenham condições de realizar.”	“Esses tempos atrás, estavam falando muito sobre endolaser, aí, a rede pesquisa e marca uma reunião para falar com a gente, falar se vale a pena ou se não vale, se é um investimento bom.”	“O Instituto Life [...] tem ideia de saúde. Nós tínhamos o CNAE de saúde, [...] então não podíamos fazer procedimentos estéticos [...], mas podíamos fazer em prol da saúde [...], então nos apegamos 100% nisso.”

(cont.)

Quadro 23 – Influência da Rede nas Empresas a partir do Marketing Empreendedor (continuação)

Marketing Empreendedor							
Rede influenciando	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Maria	“Eles estão dando sempre o suporte e o treinamento.”	“A rede tem um setor de planejamento e desenvolvimento.”	“Com a pandemia, fiquei perdida, por isso entrei no Instituto Life [...]. O que funcionava antes da pandemia não funcionava depois [...]. Chegou um ponto que eu não conseguia [crescer], [...], o Instituto Life trouxe novos métodos, novas formas de captar o cliente.”	“Na verdade, entramos na rede porque eu estava cansada de me reinventar após a pandemia, [não sabia mais] como prospectar [clientes].”	“Eles têm o departamento técnico, então a Doutora está sempre com o departamento técnico, testando o procedimento. Quando chega pra gente, ele já está testado de todas as formas.”	“Na verdade, entramos na rede porque eu estava cansada de me reinventar após a pandemia, [não sabia mais] como prospectar [clientes].”	“Eles estão dando sempre o suporte e o treinamento. Eles nos ajudam a ter ideias, sempre testam antes as ferramentas que têm, então, sempre depois de testado, eles passam para nós.”
Camila/Luana	“Tem muitas parcerias, com várias empresas, então tanto é assim que em tudo que compramos de Botox, de preenchedor, de bioestimulador, temos desconto.”	“Todos os procedimentos são desenvolvidos por eles, na verdade, eles têm o departamento técnico que é onde eles estudam e veem os resultados.”	“No último evento que o Instituto Life fez para os licenciados, tinha várias empresas que estavam com demonstração de aparelhos e todos os aparelhos estavam com desconto. Ele já faz essa conexão.”	“Tem muitas parcerias, com várias empresas, então tanto é assim que em tudo que compramos de Botox, de preenchedor, de bioestimulador, temos desconto.”	“Eles ficam de olho em cada faturamento de cada unidade, eles sabem todos os faturamentos, é tudo compartilhado com eles.”	“Eles têm parceria com o pessoal de marketing, com o pessoal de manipulação, para indicar o pessoal com que a gente tem desconto, com pessoal de preenchimento, de Botox. São parcerias deles.”	“Tem muitas parcerias, com várias empresas, então tanto é assim que em tudo que compramos de Botox, de preenchedor, de bioestimulador, temos desconto.”
José	“A rede faz reuniões com os licenciados, semanalmente, de diversos tópicos.”	“Ela tem muitas parcerias, na verdade, tanto da parte de maquininha de cartão, de você ter acesso a empresas <i>top</i> dentro do mercado de produtos.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio, porque eu consigo oferecer o que o Instituto Life faz e mais um pouco.”	“Ela tem muitas parcerias, na verdade, tanto da parte de maquininha de cartão, de você ter acesso a empresas <i>top</i> dentro do mercado de produtos.”	“Na rede existe a homologação de serviços, equipamentos, então eu procuro, na medida do possível, trabalhar com os produtos homologados pela rede, porque isso me confere um respaldo.”	“Trabalhamos com parceiros homologados, o negócio é muito complexo, tem muitos detalhes, e até com exclusividade para o Instituto Life, especialmente no marketing, no escritório de contabilidade padronizado.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio, porque eu consigo oferecer o que o Instituto Life faz e mais um pouco.”

(cont.)

Quadro 23 – Influência da Rede nas Empresas a partir do Marketing Empreendedor (continuação)

Marketing Empreendedor							
Rede influenciando	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Joana	“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias.”	“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias, e a gente fica o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado para tentar seguir.”	“A rede tem um setor de planejamento e desenvolvimento.”	“Eu trabalhei por dez anos com a Doutora no Instituto Life, no Administrativo da empresa. Passei por várias empresas do grupo, foi aí que decidi abrir a minha empresa.”	“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias, e a gente fica o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado para tentar seguir.”	“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias.”	“Estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto em valores mais acessíveis, e parcerias também de captação de contatos.”
Alice	“A rede tem uma plataforma que nos ajuda muito, então, desde a contratação para motivar a equipe, para fazer o plano de carreira, então esse nível de gestão tem suporte, quanto à parte técnica tem suporte.”	“Não tinha empresa de locações, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos.”	“Não tinha empresa de locações, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos.”	“Não tinha empresa de locações, então a rede também se estruturou em locações de aparelhos.”	“Eu tenho duas funcionárias que me ajudam, eu tenho consultor, eu tenho o Instituto Life que me ajuda, eu tenho as empresas que são homologadas na rede.”	“Tem o departamento técnico, que é muito sério, então tudo que é lançado na rede já vem para a gente mastigadinho.”	“Temos parceiros em tudo, tem parceiro para comprar equipamento, produto.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os empreendedores que utilizam o Marketing Empreendedor – ME – consideram as oportunidades como uma possibilidade de criar valor adicional para os clientes. Dessa forma, as empresas que adotam o ME se destacam no mercado por suas estratégias (Miles; Darroch, 2006). Os empreendedores Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José e Maria confirmam a influência da rede nas empresas a partir do ME, identificando-se algumas características nessa relação. A primeira são as parcerias, pois, com esses parceiros, a rede consegue influenciar todas as unidades na aquisição de aparelhos, benefícios e produtos. A segunda é a padronização dos processos dentro da rede. As unidades de Alice, Ana, Bianca e Joana enfatizam os protocolos e processos utilizados dentro da rede como um benefício. A terceira característica diz respeito a pesquisa, planejamento e desenvolvimento, e a rede está sempre realizando para trazer novos procedimentos, como confirmam Alice, Bianca, Camila, Joana e Maria. A quarta característica é o treinamento, pois os empreendedores relataram que toda semana tem videoaulas sobre procedimentos, o que é destacado por Ana, Bianca, Joana, João, José e Maria. O suporte também está presente na abertura das unidades de João e Maria. A partir dos dados, fica evidente que a rede influencia as empresas pelos benefícios em parcerias, padronização, planejamento e suporte que ela oferece.

#### 4.5.3.1 Análise Geral da influência do ME das Empresas sobre a Rede e da Rede sobre as Empresas

A partir dados coletados em campo, fica evidente que as relações de influência do ME entre as empresas e a rede ocorrem de formas distintas. Enquanto as empresas estão direcionadas à criação e ao desenvolvimento de novos procedimentos, a rede se posiciona como um suporte para as empresas, oferecendo parcerias, padronização, planejamento e treinamentos. Esses benefícios oferecidos pela rede dão aos empreendedores a possibilidade de se desenvolver e criar novos mercados.

#### 4.5.4 *Marketing Empreendedor e Empreendedorismo Causal e Effectual (Rede x Empresas)*

O Quadro 24 mostra a relação de influência do ME sobre o empreendedorismo, como também o impacto das ações das empresas na rede.

Quadro 24 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Empresa sobre a Rede

Empresa x Rede		Empreendedorismo							
		<i>Causal</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Cocriação de Valor	x	x	x	x	x	x	x	x
	Proatividade	x	x	x	x	x	x	x	x
	Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x
	Cocriação de Novos Mercados	x	x	x	x	x	x	x	x
	Gestão de Risco	x	x	x	x	x	x	x	x
	Alavancagem de Recursos	x	x	x	x	x	x	x	x
Intensidade do Cliente	x	x	x	x	x	x	x	x	

(cont.)

Quadro 24 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Empresa sobre a Rede (continuação)

Empresa x Rede		Empreendedorismo							
		<i>Effectual</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Cocriação de Valor	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Rio Verde foi a pioneira de Ultraformer, então eu e a Luana somos as pioneiras para vender esse tratamento e foi a gente que montou a estratégia de venda de aplicação.”	x	x	“Eu ajudei muito a Rede a ir atrás de parceiros, eu cobrava parceiros mais baratos [...] e a rede foi crescendo com produtos que não tinha.”
	Proatividade	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Rio Verde foi a pioneira de Ultraformer, então eu e a Luana somos as pioneiras para vender esse tratamento e foi a gente que montou a estratégia de venda de aplicação.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com a lipoenzimática e comecei a ter bons resultados [...]. Chamou a atenção da Doutora e colocou na rede.”
	Inovação	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Rio Verde foi a pioneira de Ultraformer, então eu e a Luana somos as pioneiras para vender esse tratamento e foi a gente que montou a estratégia de venda de aplicação.”	x	x	“Eu ajudei muito a Rede a ir atrás de parceiros, eu cobrava parceiros mais baratos [...] e a rede foi crescendo com produtos que não tinha.”
	Cocriação de Novos Mercados	x	x	x	x	“Rio Verde foi a pioneira de Ultraformer, então eu e a Luana somos as pioneiras para vender esse tratamento e foi a gente que montou a estratégia de venda de aplicação.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com a lipoenzimática e comecei a ter bons resultados [...]. Chamou a atenção da Doutora e colocou na rede.”

(cont.)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 24 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Empresa sobre a Rede (continuação)

Empresa x Rede		Empreendedorismo							
		<i>Effectual</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Gestão de Risco	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	x	x	x	x
	Alavancagem de Recursos	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Rio Verde foi a pioneira de Ultraformer, então eu e a Luana somos as pioneiras para vender esse tratamento e foi a gente que montou a estratégia de venda de aplicação.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com a lipoenzimática e começou a ter bons resultados [...]. Chamou a atenção da Doutora e colocou na rede.”
	Intensidade do Cliente	x	“A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui. Mostrei para eles e implementaram na rede.”	x	x	“Rio Verde foi a pioneira de Ultraformer, então eu e a Luana somos as pioneiras para vender esse tratamento e foi a gente que montou a estratégia de venda de aplicação.”	x	x	“Eu desenvolvi e comecei a trabalhar com a lipoenzimática e começou a ter bons resultados [...]. Chamou a atenção da Doutora e colocou na rede.”

O Marketing Empreendedor – ME – consiste no processo de ações e decisões, em meio às incertezas, que o empreendedor realiza para atingir seus objetivos (Morrish; Jones, 2020). No Empreendedorismo *Causal*, o empreendedor escolhe entre um conjunto de dados para chegar ao objetivo pretendido, ou seja, ele faz suas escolhas com base em pesquisa e planejamento. No Empreendedorismo *Effectual*, os empreendedores realizam suas escolhas com base nos meios que estão disponíveis para obter uma variedade de possíveis resultados (Sarasvathy, 2001).

Das nove unidades pesquisadas nenhuma apresentou influência do ME no Empreendedorismo *Causal*. Já sobre a influência do ME no Empreendedorismo *Effectual*, três unidades – Alice, Camila e João – apresentam relação com a rede. Uma característica ficou evidente nessa relação, que foi a criação de novos procedimentos: “A rede adotou uma pesquisa de satisfação que eu realizei aqui, mostrei para eles e implementaram na rede” (João, 2023). Nesse sentido, a rede implementou a pesquisa de satisfação, que já tinha apresentado resultados de ME, por isso, a relação de influência se deu do ME para o Empreendedorismo *Effectual*. Dessa forma, a rede adere aos novos procedimentos criados pelos empreendedores de forma *effectual*, como se vê nas unidades de Alice, Camila e João.

O Quadro 25 aborda a influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* como também a relação de influência das ações da rede sobre as empresas.

Quadro 25 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Rede sobre as Empresas

Rede X Empresa		Empreendedorismo							
		<i>Causal</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Cocriação de Valor	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias, mesmo que a licenciada queira concorrer no valor, procurando um preço melhor, não vai conseguir, pois já oferecemos os melhores preços.”	“A rede também tem algumas parcerias com fornecedores do mercado, grandes pesos do mercado, como Galderma, Rennova, bioestimuladores, preenchedores.”	“A rede tem muitas parcerias para facilitar nossa vida, acho que, pela quantidade de clínicas que tem, ela consegue.”	“Eu entrei na rede porque eu estava cansada de me reinventar, [...] as decisões tomamos de acordo com a rede.”	“O tempo de cada procedimento é de acordo com os POPs, então cada procedimento segue os POPs com os protocolos, e esses são fechados.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio, porque eu consigo oferecer o que o Instituto Life tem e mais um pouco, desde que não conflite.”	“Estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto em valores mais acessíveis, e parcerias também de captação de contatos.”	“A rede também se estruturou em locações de aparelhos para os licenciados.”
	Proatividade	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar, como vamos sentir qual é a dor dele e o que ele quer fazer e o que o motiva a fazer um tratamento estético.”	“A rede sempre tem e vem trazendo coisas novas, e sempre tem essas aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos.”	“A rede faz uma busca sobre o que está bombando no mercado, eles procuram e veem o que faz sentido para a rede.”	“Sempre tem inovação, sempre tem lançamento de produtos e de tratamentos.”	“Toda semana ela promove essas videoaulas para troca de ideias de conhecimento.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio, porque eu consigo oferecer o que o Instituto Life tem e mais um pouco, desde que não conflite.”	“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias. Quem está indo melhor acaba pontuando alguns detalhes do que está dando certo.”	“A rede também se estruturou em locações de aparelhos para os licenciados.”

(cont.)

Quadro 25 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Rede sobre as Empresas (continuação)

Rede X Empresa		Empreendedorismo							
		<i>Causal</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Inovação	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias, mesmo que a licenciada queira concorrer no valor, procurando um preço melhor, não vai conseguir, pois já oferecemos os melhores preços.”	“A rede sempre tem e vem trazendo coisas novas, e sempre tem essas aulas semanais em que eles divulgam esses procedimentos.”	“A gente percebe que a rede está sempre buscando inovações, como o endolaser.”	“Sempre tem inovação, sempre tem lançamento de produtos e de tratamentos.”	x	x	“Estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto em valores mais acessíveis, parcerias também de captação de contatos.”	“Quando eu inaugurei, era um modelo de gestão, [...] hoje, já está totalmente estruturado, temos um sistema próprio que ajuda, a equipe da rede, os supervisores que ajudam.”
	Cocriação de Novos Mercados	“A rede negocia grandes contratos e realiza parcerias, mesmo que a licenciada queira concorrer no valor, procurando um preço melhor, não vai conseguir, pois já oferecemos os melhores preços.”	x	x	x	“No último evento que o Instituto Life fez para os licenciados, tinha várias empresas que estavam com demonstração de aparelhos e todos os aparelhos estavam com desconto. Ele já faz essa conexão.”	x	x	x

(cont.)

Quadro 25 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Rede sobre as Empresas (continuação)

Rede X Empresa		Empreendedorismo							
		<i>Causal</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Gestão de Risco	“Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar, como vamos sentir qual é a dor dele e o que ele quer fazer e o que o motiva a fazer um tratamento estético.”	x	“É como se tivéssemos um mapa que direcionasse a gente para onde temos que tomar as decisões. Temos reuniões com a gestora da rede toda semana.”	“A Doutora está sempre com o departamento técnico, testando o procedimento. Quando chega, já está testado de todas as formas.”	“O tempo de cada procedimento é de acordo com os POPs, então cada procedimento segue os POPs com os protocolos, e esses são fechados.”	“O que é legal da rede é que existe a homologação de serviços, equipamentos, então eu procuro, na medida do possível, trabalhar com os produtos homologados pela rede, porque isso me confere um respaldo.”	“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias. Quem está indo melhor acaba pontuando alguns detalhes do que está dando certo.”	“Então a rede tem uma plataforma que nos ajuda muito, desde a contratação para motivar a equipe, para fazer o plano de carreira.”
	Alavancagem de Recursos	“Agora a rede está vendo o lançamento e testando um procedimento de sono, de melatonina.”	“O bioestimulador, que era um procedimento que não tínhamos, [...] já conversamos com algumas unidades, conversamos o departamento técnico.”	“A rede é um dos nossos parceiros, porque temos condições especiais em antecipação, como maquininha de cartão.”	“A Doutora está sempre com o departamento técnico, testando o procedimento. Quando chega, já está testado de todas as formas.”	“A rede tem parceria com o Boticário [...]. Você faz um cadastro no aplicativo deles e, aí, você ganha uma sessão, que pode ser facial ou corporal.”	“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio, porque eu consigo oferecer o que o Instituto Life tem e mais um pouco, desde que não conflite.”	“Estão sempre em busca de parcerias com fornecedores, para ter desconto em valores mais acessíveis, parcerias também de captação de contatos.”	“A rede também se estruturou em locações de aparelhos para os licenciados.”

(cont.)

Quadro 25 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Rede sobre as Empresas (continuação)

		Empreendedorismo							
		<i>Causal</i>							
Rede X Empresa		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Intensidade do Cliente	<p>“Toda segunda, quarta e sexta-feira, eu dou uma mentoria com a rede que eu chamo de Mentori, em que eu pego uma clínica de exemplo e mostro onde está errando.”</p>	<p>“O bioestimulador, que era um procedimento que não tínhamos, [...] já conversamos com algumas unidades, conversamos o departamento técnico.”</p>	<p>“A rede é um dos nossos parceiros, porque temos condições especiais em antecipação, como maquininha de cartão.”</p>	<p>“A Doutora está sempre com o departamento técnico, testando o procedimento . Quando chega, já está testado de todas as formas.”</p>	<p>“O gerenciamento de clientes é todo personalizado pela rede, [...] o modo de atração dos clientes já vem tudo certinho, ensinando a fazer a conversão.”</p>	<p>“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio, porque eu consigo oferecer o que o Instituto Life tem e mais um pouco, desde que não conflite.”</p>	<p>“Eles buscam fazer audioconferência com todos os licenciados para fazer troca de ideias. Quem está indo melhor acaba pontuando alguns detalhes do que está dando certo.”</p>	<p>“A rede também se estruturou em locações de aparelhos para os licenciados.”</p>

(cont.)

Quadro 25 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Rede sobre as Empresas (continuação)

Rede X Empresa		Empreendedorismo							
		<i>Effectual</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Cocriação de Valor		x	x	“Tenho parcerias com as minhas amigas e com outras unidades, trocamos conhecimento e ideias.”	“Tem muito essa troca de informação dentro da rede, e o legal é que ninguém nega ajuda, então ‘tamo’ aqui, vamos ajudar. Tem muito disso dentro da rede.”	x	“Possuímos parcerias, com um grupo de amigas da rede com quem a gente está sempre conversando, trocando experiências e trocando protocolos.”	x
	Proatividade		x	x	x	“Tem muito essa troca de informação dentro da rede, e o legal é que ninguém nega ajuda, então ‘tamo’ aqui, vamos ajudar. Tem muito disso dentro da rede.”	x	“Possuímos parcerias, com um grupo de amigas da rede com quem a gente está sempre conversando, trocando experiências e trocando protocolos.”	x
	Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x
	Cocriação de Novos Mercados	x	x	x	x	x	x	x	x

(cont.)

Quadro 25 – Influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* da Rede sobre as Empresas (continuação)

Rede X Empresa		Empreendedorismo							
		<i>Effectual</i>							
		Bianca	João	Ana	Maria	Camila/Luana	José	Joana	Alice
Marketing Empreendedor	Gestão de Risco	x	x	x	x	x	x	x	x
	Alavancagem de Recursos		x	x	“Tenho parcerias com as minhas amigas e com outras unidades, trocamos conhecimento e ideias.”	“Em Londrina, eles são muito fortes em harmonização e bioestimuladores. A rede tem essa troca com eles [...] e eles passam essa experiência deles para os outros.”	x	“Possuímos parcerias, com um grupo de amigas da rede com quem a gente está sempre conversando, trocando experiências e trocando protocolos.”	x
	Intensidade do Cliente		x	x	“Tenho parcerias com as minhas amigas e com outras unidades, trocamos conhecimento e ideias.”		x	“Possuímos parcerias, com um grupo de amigas da rede com quem a gente está sempre conversando, trocando experiências e trocando protocolos.”	x

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os processos de Marketing Empresarial – ME – interferem na forma com que os empreendedores enxergam as oportunidades. Eles tendem a considerá-las mais como oportunidades como forma de criar valor para o cliente. Dessa forma, as escolhas e as habilidades do empreendedor conduzem aos resultados de ME (Fillis; Lehman; Miles, 2017). No Empreendedorismo *Causal*, o empreendedor foca em descobrir as oportunidades por meio de planejamento, pesquisa e estratégias (Sarasvathy, 2001). Os dados coletados mostram que há influência do ME no Empreendedorismo *Causal* nas ações da rede para todas as empresas (Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José, Luana e Maria).

A partir dessa análise foi identificado que a dimensão de cocriação de novos mercados foi a que menos influenciou o Empreendedorismo *Causal*. Das nove unidades pesquisadas, somente duas apresentaram essa influência (Bianca e Camila).

Esses dados mostram que a rede tem pouca influência nas empresas no que se refere à cocriação de novos mercados de forma *causal*. Foram identificadas nessa relação três características e a primeira delas são as parcerias que a rede busca para beneficiar as unidades. Como citado pelos empreendedores (Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José e Maria), as parcerias são em produtos e grandes marcas. A segunda característica é a padronização dos processos, que dá aos empreendedores Alice, Ana, Bianca e Camila segurança e comodidade. A terceira característica são os treinamentos realizados pela rede, nos quais eles ensinam os novos procedimentos que serão inseridos no sistema, o que foi pontuado por Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João e Maria. Contudo uma das empreendedoras se diferenciou do restante, ao relatar sobre o seu início com a rede: “Eu entrei na rede porque eu estava cansada de me reinventar, [...] tomamos as decisões de acordo com a rede” (Maria, 2023). O que atraiu essa empreendedora foi a segurança em estar dentro de uma rede na qual ela não precisaria ser a única responsável por todas as decisões tomadas: “A empresa chegou a um ponto em que eu não conseguia mais, crescia só até certo ponto. Para passar daquilo, só com mais informações. Aí, eu fiz várias mentorias e tal, mas o Instituto Life trouxe novos métodos, novas formas de captar” (Maria, 2023). Esse relato mostra a rede como uma saída para seu negócio, um suporte nas suas ações empreendedoras. Nesse sentido, há uma falta de conhecimento para impulsionar sua empresa que foi suprida ao entrar na rede.

Os dados coletados mostraram que há relação de influência do ME no

Empreendedorismo *Effectual* da rede para as empresas. Das nove unidades, quatro indicaram ser influenciadas pela rede – Bianca, Camila, Joana e Maria. Não houve influência, entretanto, nas dimensões de inovação, cocriação de novos mercados e gestão de risco na relação *effectual* da rede com as empresas. Dessa forma, a rede não tem influência nessas dimensões nas unidades pesquisadas. Outro fator que chamou a atenção foi o relato de Bianca (2023), que descreve a relação de influência ligada ao passado da rede, mostrando que há influência *effectual* desde o início. Outra evidência apresentada foram as parcerias internas: empreendedores, como Camila e Joana, fazem parcerias para troca de informações e conhecimento sobre os procedimentos.

#### 4.5.4.1 Análise Geral do impacto do Marketing Empreendedor no Empreendedorismo *Causal* e *Effectual* entre a Rede e as Empresas

A influência do ME no Empreendedorismo *Causal* da rede para as empresas não é apresentada por todas as unidades (ver quadro 25). Por exemplo, no que diz respeito à dimensão de cocriação de novos mercados, somente duas unidades relatam essa relação. No entanto, as ações da rede influenciam todas as unidades, pois os relatos dos empreendedores são direcionados a todas as unidades e não somente para uma delas. Já sobre a relação de influência do ME para o Empreendedorismo *Effectual*, a rede influencia as unidades de forma gradual, à medida que as unidades vão criando as parcerias internas.

A partir das análises dos dados do Quadro 24, é possível perceber duas características. Na primeira delas, as ações de ME *causal* das empresas não influencia a rede, mostrando que as empresas são de caráter mais *effectual* nessa relação de influência. Contudo a influência *effectual* é apresentada somente por três unidades, mostrando que a maioria dos entrevistados não influencia a rede de forma *effectual*. A segunda característica é apresentada pelas unidades de Alice, Camila, e João e a influência ocorre pelo desenvolvimento de novos procedimentos implementados na rede.

Outra evidência dessa análise se relaciona com a dimensão de cocriação de novos mercados. Somente dois empreendedores relataram a cocriação de novos mercado na influência da rede nas empresas. A influência *effectual* das empresas para a rede também foi observada em duas unidades na dimensão de cocriação de

novos mercados, mostrando que as empresas, de forma individual, conseguem influenciar a rede toda.

#### *4.5.5 Empreendedorismo Causal e Effectual e o Marketing Empreendedor (Rede x Empresas)*

O Quadro 26 aborda a influência do empreendedorismo no ME das empresas para a rede e apresenta as evidências que incidem nessa relação.

Quadro 26 – Influência do Empreendedorismo no ME das Empresas para a Rede

		Marketing Empreendedor						
Empresas x Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente	
Empreendedorismo <i>Causal</i>	Bianca	“Então, quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe. A empresa foi acontecendo, ela pagou todo o investimento dela em cinco meses.”	“Então, quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe. A empresa foi acontecendo, ela pagou todo o investimento dela em cinco meses.”	“Eu desenvolvi um <i>software</i> para o sistema, ele é bem robô, automatizado, ele chama o cliente.”	“Eu desenvolvi um <i>software</i> para o sistema, ele é bem robô, automatizado, ele chama o cliente.”	“Então, quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe. A empresa foi acontecendo, ela pagou todo o investimento dela em cinco meses.”	“Eu desenvolvi um <i>software</i> para o sistema, ele é bem robô, automatizado, ele chama o cliente.”	“Eu desenvolvi um <i>software</i> para o sistema, ele é bem robô, automatizado, ele chama o cliente.”
	João	x	x	x	x	x	x	x
	Ana	x	x	x	x	x	x	x
	Maria	x	x	x	x	x	x	x
	Camila	x	x	x	x	x	x	x
	José	x	x	x	x	x	x	x
	Joana	x	x	x	x	x	x	x
	Alice	x	x	x	x	x	x	x

(cont.)

Quadro 26 – Influência do Empreendedorismo no ME das Empresas para a Rede (continuação)

Marketing Empreendedor							
Empresas x Rede	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Empreendedorismo Effectual	Bianca	“Antes de entrar para operar, ele comprou a empresa de volta, e convidamos todo mundo a sair da rede, porque o modelo não funcionava. Fizemos uma proposta para as empresas da rede continuar comprando o produto, de todas as unidades, somente nove quiseram continuar.”	“Antes de entrar para operar, ele comprou a empresa de volta, e convidamos todo mundo a sair da rede, porque o modelo não funcionava. Fizemos uma proposta para as empresas da rede continuar comprando o produto, de todas as unidades, somente nove quiseram continuar.”	x	“Antes de entrar para operar, ele comprou a empresa de volta, e convidamos todo mundo a sair da rede, porque o modelo não funcionava. Fizemos uma proposta para as empresas da rede continuar comprando o produto, de todas as unidades, somente nove quiseram continuar.”	“Antes de entrar para operar, ele comprou a empresa de volta, e convidamos todo mundo a sair da rede, porque o modelo não funcionava. Fizemos uma proposta para as empresas da rede continuar comprando o produto, de todas as unidades, somente nove quiseram continuar.”	“Antes de entrar para operar, ele comprou a empresa de volta, e convidamos todo mundo a sair da rede, porque o modelo não funcionava. Fizemos uma proposta para as empresas da rede continuar comprando o produto, de todas as unidades, somente nove quiseram continuar.”
	João	x	x	x	x	x	x
	Ana	x	x	x	x	x	x
	Maria	x	x	x	x	x	x
	Camila	x	x	x	x	x	x
	José	x	x	x	x	x	x
	Joana	x	x	x	x	x	x
	Alice	x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O *Empreendedorismo Causal* tem como foco as estratégias e o planejamento na identificação de novas oportunidades. O Marketing Empreendedor – ME – é entendido como um processo que emana das ações e decisões realizadas em ambientes incertos com os objetivos definidos pelos empreendedores (Morrish; Jones, 2020). Os dados apresentados mostram que há influência do *Empreendedorismo Causal* no ME na relação das empresas para a rede. Contudo somente a empreendedora Bianca apresentou influência nas ações da rede. Uma característica evidente nessa relação foi a criação. Essa empreendedora, que atualmente possui duas unidades na rede, desenvolveu um modelo de negócio e um programa que foi implementado na rede. O número limitado de dados relativos a essa influência pode estar relacionado com o fato de os empreendedores estarem inseridos em uma rede e esperarem a influência por parte da rede. Essa análise fica evidente pelo relato da empreendedora Ana (2023), ao descrever sua relação com a rede:

Hoje na clínica as coisas são muito facilitadas. É como se tivéssemos um mapa que direcionasse para onde temos que tomar as decisões. Temos reuniões com a gestora da rede toda semana, também trocamos informações e tomamos decisões baseadas em pré-decisões da rede.

No *Empreendedorismo Effectual*, o foco está em testar o maior número de possibilidades possíveis a partir do meios disponíveis, a fim de criar novas oportunidades (Sarasvathy, 2001). As evidências apresentadas mostram que há relação do *Empreendedorismo Effectual* com o ME nas ações das empresas influenciando a rede. No entanto, somente a empreendedora Bianca apresentou essa relação. Os relatos apresentados por ela remetem a situações passadas no início da unidade piloto de São José do Rio Preto, em que a decisão de mudar o modelo do Instituto Life afetou toda a rede. Esses dados mostram que não há relação de influência das empresas atualmente.

O Quadro 27 aborda a influência do empreendedorismo no ME da rede para as empresas.

Quadro 27 – Influência do Empreendedorismo no ME da Rede sobre as Empresas

Marketing Empreendedor								
Rede x Empresas	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente	
Empreendedorismo Causal	Bianca	“Várias coisas podem acontecer em um procedimento, como queimar o paciente, para isso, a rede tem um seguro de responsabilidade civil.”	“Os insumos, normalmente, a licenciadora tenta homologar duas ou três opções para o licenciado tomar a decisão dentro do <i>mix</i> já homologado.”	x	x	“Todos os protocolos são feitos pelo DT e a licenciadora.”	“Os serviços e produtos são padronizados dentro da rede.”	“Várias coisas podem acontecer em um procedimento, como queimar o paciente, para isso, a rede tem um seguro de responsabilidade civil.”
	João	“A rede, já há algum tempo, realiza encontro com os licenciados, mostrando alguns possíveis parceiros para sanar os problemas.”	“Se eu tiver alguma intercorrência com o algum procedimento homologado [...], vamos ligar para a parte técnica da rede para ter esse apoio.”	“Lá atrás, quando surgiu a rede, ela trabalhava com a beleza de dentro para fora, hoje eles conseguiram não perder a essência e trazer esses procedimentos de alta <i>performance</i> .”	“Lá atrás, quando surgiu a rede, ela trabalhava com a beleza de dentro para fora, hoje eles conseguiram não perder a essência e trazer esses procedimentos de alta <i>performance</i> .”	“Posso trazer procedimentos de fora, só que tenho que preencher algumas informações para a rede, e a única contrapartida é que, se tiver alguma intercorrência [...], não terei o apoio da rede.”	“Se eu tiver alguma intercorrência com o algum procedimento homologado [...], vamos ligar para a parte técnica da rede para ter esse apoio.”	“A rede, já há algum tempo, realiza encontro com os licenciados, mostrando alguns possíveis parceiros para sanar os problemas.”

(cont.)

Quadro 27 – Influência do Empreendedorismo no ME da Rede sobre as Empresas (continuação)

		Marketing Empreendedor							
Rede x Empresas	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente		
Empreendedorismo	Causal	Ana	“Eles ajudam em tudo, na gestão de clientes, tem pessoas especializadas, aí, se estou tendo problemas com a minha funcionária, aí, eu chamo o RH do Instituto Life e explico o que está acontecendo.”	“Eles ajudam em tudo, na gestão de clientes, tem pessoas especializadas, aí, se estou tendo problemas com a minha funcionária, aí, eu chamo o RH do Instituto Life e explico o que está acontecendo.”	“A rede ensinou a fazer disparo em massa para captar os clientes de forma <i>online</i> .”	. x	“Hoje, na clínica, as coisas são muito facilitadas para a gente, como se tivéssemos um mapa que direcionasse agente para onde temos que tomar as decisões.”	“Hoje, na clínica, as coisas são muito facilitadas para a gente, como se tivéssemos um mapa que direcionasse agente para onde temos que tomar as decisões.”	“A rede ensinou a fazer disparo em massa para captar os clientes de forma <i>online</i> .”
		Maria	“A rede tem o departamento técnico, que resolve os problemas que temos.”	x	x	x	“A rede tem o departamento técnico, que resolve os problemas que temos.”	“A rede tem o departamento técnico, que resolve os problemas que temos.”	“A rede tem o departamento técnico, que resolve os problemas que temos.”
		Camila	“Eu sei que a rede tem tudo quanto é tipo de departamento separado, então tem departamento para marketing, de desenvolvimento...”	“Quando é alguma coisa mais grave, que não temos o conhecimento, entramos em contato com o departamento técnico.”	x	x	“As intercorrências com procedimentos, tudo que tiver, a rede auxilia a gente. Até processo judicial é com eles. Eles ajudam nessa parte, eles mandam e orientam, a gente tem tudo, ficha e termo assinado.”	“Eu sei que a rede tem tudo quanto é tipo de departamento separado, então tem departamento para marketing, de desenvolvimento...”	“Eu sei que a rede tem tudo quanto é tipo de departamento separado, então tem departamento para marketing, de desenvolvimento...”

(cont.)

Quadro 27 – Influência do Empreendedorismo no ME da Rede sobre as Empresas (continuação)

		Marketing Empreendedor						
Rede x Empresas	Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente	
Empreendedorismo	Causal	<p>José</p> <p>“A rede é muito boa, tem uma facilidade, você consegue falar diretamente com os donos.”</p>	<p>“Quando você entra na rede, você é um bebê de colo e a rede vai pegar você no colo e ensinar tudo que precisa.”</p>	x	x	<p>“A rede ajuda você a escolher o local. Tem serviço de parceiro de contabilidade, de arquiteto, de empresas de marketing, de empresa de seleção e contratação. de empresas de seguro.”</p>	<p>“Todo problema traz um legado, então, hoje, estamos preparados para fazer uma avaliação <i>online</i>. A gente não trabalhava com <i>link</i> de pagamento, hoje já trabalhamos.”</p>	<p>“Todo problema traz um legado, então, hoje, estamos preparados para fazer uma avaliação <i>online</i>. A gente não trabalhava com <i>link</i> de pagamento, hoje já trabalhamos.”</p>
		<p>Joana</p> <p>“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias.”</p>	<p>“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias.”</p>	x	<p>“Passei por várias empresas do grupo, foi aí que decidi abrir a minha empresa.”</p>	<p>“Passei por várias empresas do grupo, foi aí que decidi abrir a minha empresa.”</p>	<p>“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias.”</p>	<p>“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias.”</p>
		<p>Alice</p> <p>“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”</p>	<p>“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”</p>	x	x	<p>“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”</p>	<p>“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”</p>	<p>“Quando eu peço ajuda e falo que não estou vendendo, eles me dão suporte para resolver o problema.”</p>

(cont.)

Quadro 27 – Influência do Empreendedorismo no ME da Rede sobre as Empresas (continuação)

Rede x Empresas		Marketing Empreendedor						
		Cocriação de Valor	Proatividade	Inovação	Cocriação de Novos Mercados	Gestão de Risco	Alavancagem de Recursos	Intensidade do Cliente
Empreendedorismo <i>Effectual</i>	Bianca	x	x	x	x	x	x	x
	João	“Gosto muito do dono da rede e da Doutora, mulher dele. Tivemos uma conciliação e sinergia muito grande, isso nos deu confiança para entrar na rede.”	x	“Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca, pegamos o contato e começamos a conversar com o pessoal do Instituto Life. Tivemos uma combinação de valores e uma sinergia muito boa.”	“Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca, pegamos o contato e começamos a conversar com o pessoal do Instituto Life. Tivemos uma combinação de valores e uma sinergia muito boa.”	x	“Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca, pegamos o contato e começamos a conversar com o pessoal do Instituto Life. Tivemos uma combinação de valores e uma sinergia muito boa.”	“Conhecíamos alguns amigos que possuíam a marca, pegamos o contato e começamos a conversar com o pessoal do Instituto Life. Tivemos uma combinação de valores e uma sinergia muito boa.”
	Ana	x	x	x	x	x	x	x
	Maria	x	x	x	“Minhas amigas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para a rede. E, com o Instituto Life, a gente realmente viu um crescimento.”	“Minhas amigas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para a rede. E, com o Instituto Life, a gente realmente viu um crescimento.”	“Eu entrei por indicação. Eu até falei para o dono do Instituto Life que as minhas amigas nos converteram ao Instituto Life.”	“Minhas amigas foram maravilhosas porque elas sempre falavam: Amiga, entra para a rede. E, com o Instituto Life, a gente realmente viu um crescimento.”
	Camila	x	x	x	x	x	x	x
	José	x	x	x	x	x	x	x
	Joana	x	x	x	x	x	x	x
	Alice	“A visão e os ideais do Instituto Life batem com o que eu acredito, com a visão de vida que eu tenho, por isso escolhi o Instituto Life.”	x	x	“A visão e os ideais do Instituto Life batem com o que eu acredito, com a visão de vida que eu tenho, por isso escolhi o Instituto Life.”	x	“A visão e os ideais do Instituto Life batem com o que eu acredito, com a visão de vida que eu tenho, por isso escolhi o Instituto Life.”	“A visão e os ideais do Instituto Life batem com o que eu acredito, com a visão de vida que eu tenho, por isso escolhi o Instituto Life.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No *Empreendedorismo Causal*, o empreendedor quase sempre inicia com uma autoavaliação e, posteriormente, analisa as oportunidades (Emami; Packard; Welsh, 2021). Já no *Empreendedorismo Effectual*, o empreendedor realiza suas escolhas a partir de vários efeitos possíveis, considerando os meios que tem à disposição (Sarasvathy, 2001). No Marketing Empreendedor – ME –, o foco está em criar novos mercados e não seguir mercados já existentes. O empreendedor escolhe liderar os seus clientes em vez de reagir a eles (Morris; Schindehutte; Laforge, 2001).

Os dados apresentados mostram que há influência do *Empreendedorismo Causal* no ME no que se refere às ações da rede em relação às unidades. No entanto, das nove unidades pesquisadas, somente as de Ana e João apresentaram dados que relacionem a dimensão de inovação nessa influência. O mesmo ocorreu com a dimensão de cocriação de novos mercados, em que somente as unidades de Joana e João apresentaram influência. Os relatos dos entrevistados Joana e João, entretanto, se direcionam a situações passadas. João se refere ao início da rede e Joana, à abertura da sua empresa. Os relatos deixam claro que a rede não apresenta influência nas empresas a partir da dimensão de cocriação de novos mercados. Duas características ficaram evidentes nessa análise: a primeira é sobre a segurança e o suporte, considerando que as empresas (Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José, Luana e Maria) buscam o suporte da rede na tomada de decisão empreendedora *causal*; a segunda é a padronização dos processos da rede, considerando que os empreendedores Ana, Bianca, Camila e João relatam a facilidade nas ações devido à padronização dos procedimentos e processos dentro da rede.

Na lógica *effectual*, o empreendedor parte dos meios que tem, isto é, dos recursos que possui à mão, para uma variedade de possíveis resultados ainda não previstos ou totalmente planejados (Khurana; Dutta; Schenkel, 2022; Sarasvathy, 2001). Os dados apresentados mostram que há relação de influência *effectual* no ME nas ações da rede para as empresas. No entanto, somente três (Alice, João, Maria) das nove unidades pesquisadas foram influenciadas pela rede. Observou-se que as unidades foram influenciadas pela rede no processo de abertura em circunstâncias diferentes: a primeira ocorreu pela afinidade entre as partes e a segunda, pela indicação de amigos que pertenciam à rede. A partir dessa análise fica claro que a influência do *Empreendedorismo Effectual* ocorre pelas relações que a rede possui com os empreendedores internos e com os externos à rede, como, por exemplo, os

amigos e conhecidos dos empreendedores que já estão inseridos na rede.

#### 4.5.5.1 Análise Geral da influência do Empreendedorismo no ME entre a Rede e as Empresas

A partir das análises realizadas no Quadro 27, ficou evidente que as ações da rede de influência do *Empreendedorismo Causal* são mais fortes que as do *Empreendedorismo Effectual*. No entanto, a influência *causal* ocorre no suporte aos licenciados, na padronização dos processos e ainda na abertura da empresa. Já na influência *effectual* para o ME, as unidades de Alice, João e Maria foram influenciadas na abertura das empresas. Esses dados mostram que a influência da rede na abertura das unidades é mais *effectual* que *causal*. Outro fato apresentado sobre a influência *causal* no ME é que ela ocorre em todas as unidades, como pode ser percebido no relato de Maria (2023): “A rede tem o departamento técnico, que resolve os problemas que temos”. Já a influência *effectual* é individual, depende das relações que cada empreendedor tem. Esses dados mostram que a influência *causal* no ME é mais fácil de ser disseminada para várias pessoas ao mesmo tempo. Já na *effectual*, as relações precisam ser estreitadas, ou seja, os empreendedores precisam ser próximos em nível de amizade. A partir dessa análise, é possível perceber que, para a rede influenciar mais empreendedores de forma *effectual*, ela teria que manter uma relação mais próxima dos empreendedores. Isso explica a menor influência *effectual* no ME por parte da rede nas empresas.

A partir das análises dos quadros 26 e 27, ficaram evidentes quatro características. A primeira delas é que a relação de influência apresentada da rede sobre as empresas é mais forte que a influência das empresas sobre a rede. A segunda característica é que a relação de influência *effectual* das empresas para a rede está relacionada ao passado, não apresenta influência atual na rede. Em relação à terceira característica, tem-se que a empreendedora Bianca, que apresenta influência, é atualmente gestora da rede, portanto sua influência ocorreu pela proximidade que possui com a rede. Já as outras unidades não possuem esse mesmo grau de relacionamento e, por isso, não apresentam influência na rede. A quarta característica preponderante nessa relação é que os empreendedores, ao entrar na rede, esperam ser direcionados e guiados em suas decisões. Como relatado por Ana (2023), as reuniões são feitas semanalmente e suas decisões partem das decisões

da rede.

#### *4.5.6 Análise das Proposições Teóricas*

O Quadro 28 aborda a relação entre as proposições de pesquisa e os dados coletados em campo.

Quadro 28 – Proposições teóricas de pesquisa

Proposições teóricas				
	P1: O marketing empreendedor tem influência nas ações empreendedoras <i>causal e effectual</i> .	P2: É mais provável que em momentos de incerteza a criação de novos mercados seja por empreendedorismo <i>effectual</i> .	P3: Em momentos de instabilidade os empreendedores são mais <i>effectual</i> na criação de valor para o cliente, gestão de risco, alavancagem de recursos e se tornam mais proativos.	P4: A rede pode favorecer a exploração de novas oportunidades de mercado.
Bianca	<b>Causal:</b> “Temos também os <i>scripts</i> de como vamos falar, como vamos abordar.”	x	x	“Quando abri Barretos, foi a primeira [...] que mapeei, matematicamente, para saber qual seria o custo [...], a estrutura ideal de equipe. A empresa foi acontecendo, ela pagou todo o investimento dela em cinco meses.”
João	<b>Causal:</b> “O bioestimulador, que era um procedimento que não tínhamos [...]” <b>Effectual:</b> “Prezo pela parceria.”	“Quando viemos para Catanduva, a cidade já havia tido uma unidade do Instituto Life que não deixou bom nome, então, abrimos sem dinheiro, com filho novo, em uma cidade em que não conhecíamos ninguém.”	“Quando viemos para Catanduva, a cidade já havia tido uma unidade do Instituto Life que não deixou bom nome, então, abrimos sem dinheiro, com filho novo, em uma cidade em que não conhecíamos ninguém.”	“Decidimos abrir em uma rede para ter o apoio e o conhecimento de alguém com experiência, como uma rede.”
Ana	<b>Causal:</b> “Acontece de alguém mudar de Ipatinga para Valadares, então [...] passamos o contrato.” <b>Effectual:</b> “Foi bem Google, cinco mercados que estão dando certo.”	“Começou com minha mãe, mas, por problemas de saúde, não conseguiu continuar. Eu estava em formação em administração e peguei a clínica para administrar.”	x	x
Maria	<b>Causal:</b> “Fazemos um acompanhamento.” <b>Effectual:</b> “Sempre falavam: amiga, entra para a rede.”	“Com a pandemia, eu fiquei perdida, então foi isso que me fez entrar em uma rede.”	(OBS: não confirma proatividade) “Com a pandemia [foi uma situação inesperada], eu fiquei perdida, então foi isso que me fez entrar em uma licenciada, por que [...] o que funcionava antes da pandemia não funcionava depois.”	“Chegou a um ponto em que eu não conseguia mais crescer. Para passar daquilo, só com mais [...], e entrar para a rede me trouxe novos métodos, novas formas de captar cliente.”

(cont.)

Quadro 28 – Proposições teóricas de pesquisa (continuação)

Proposições teóricas				
	P1: O marketing empreendedor tem influência nas ações empreendedoras <i>causal</i> e <i>effectual</i> .	P2: É mais provável que em momentos de incerteza a criação de novos mercados seja por empreendedorismo <i>effectual</i> .	P3: Em momentos de instabilidade os empreendedores são mais <i>effectual</i> na criação de valor para o cliente, gestão de risco, alavancagem de recursos e se tornam mais proativos.	P4: A rede pode favorecer a exploração de novas oportunidades de mercado.
Camila/ Luana	<p><b>Causal:</b> “No mês do evento, diminuí muito o que estamos ganhando, então fazemos promoções, focando tratamentos rápidos, como limpeza de pele.”</p> <p><b>Effectual:</b> “Conseguimos captar clientes [...] pelas parcerias.”</p> <p><b>Causal:</b> “Aqui [...] o cliente encontra tudo que ele precisa em um só lugar.”</p>	<p>“Na pandemia, ficamos doidos. O meu marido falou: vamos vender as duas unidades e vamos para um lugar maior, então começou a saga de procurar um lugar. Fomos para o Mato Grosso, Sinop, Uberaba, e, quando viemos para Rio Verde, nos identificamos.” (Luana)</p>	<p>“Foi uma época em que não tínhamos muito caixa, [...] trabalhamos muita promoção para a época, tratamento individual, mas não parou, foi uma coisa que não afetou a gente, não sentimos a pandemia.”</p>	<p>“Fornecemos todos os produtos da rede e, fora esses da rede, temos alguns outros que a Luana aplica por responsabilidade dela, que nem quando começamos com Ultraformer, ele não era da rede.”</p>
José	<p><b>Effectual:</b> “O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio.”</p>	x	x	<p>“O fato de o Instituto Life ser uma licença, para nós, isso é muito interessante, porque eu consigo diversificar muito o meu negócio, consigo oferecer o que o Instituto Life faz e mais um pouco.”</p> <p>“Temos o respaldo da licenciadora com o lançamento de protocolos novos, ideias de estratégias. Ficamos o tempo todo acompanhando a concorrência, acompanhando o mercado para tentar seguir.”</p>
Joana	<p><b>Effectual:</b> “Possuímos parcerias, com lojas, para troca de contatos, e com <i>influencers</i>.”</p>	x	x	
Alice	<p><b>Effectual:</b> “Temos [...] parcerias com professores que dão curso.”</p>	<p>“Durante a pandemia, eu fui a única unidade [...] a começar a trabalhar com enzima, com a lipoenzimática e aí começou a ter bons resultados.”</p>	<p>“Na pandemia eu [...], tive que fechar, [...] por conhecer muita gente, [...] eu tive acesso a todo mundo facilmente, [...] a vigilância sanitária, ao conselho, ao prefeito e, aí, devagarzinho, eu fui voltando a trabalhar, que foi o que conseguiu me sustentar.”</p>	<p>“Tem coisas que eu corro e desenvolvo, então, tudo que eu faço, além do que o Instituto Life tem, eu mostro o que eu estou fazendo, eu sigo o protocolo.”</p>

(cont.)

Quadro 28 – Proposições teóricas de pesquisa (continuação)

Proposições teóricas				
	P1: O marketing empreendedor tem influência nas ações empreendedoras <i>causal</i> e <i>effectual</i> .	P2: É mais provável que em momentos de incerteza a criação de novos mercados seja por empreendedorismo <i>effectual</i> .	P3: Em momentos de instabilidade os empreendedores são mais <i>effectual</i> na criação de valor para o cliente, gestão de risco, alavancagem de recursos e se tornam mais proativos.	P4: A rede pode favorecer a exploração de novas oportunidades de mercado.
Bianca Rede	<b>Causal:</b> “Agora estamos vendo o lançamento e testando um procedimento de sono e melatonina. A licenciadora está testando três fornecedores e definindo o marketing comercial.” <b>Effectual:</b> “Meu pai era do tipo visitação e o pessoal na rua abordava e fechava uma parceria, um <i>voucher</i> .”	“Antes de entrar para poder operar, meu pai comprou a empresa de volta, e convidamos todo mundo a sair, falando que o modelo de negócio não foi testado e que não condiz com o perfil da empresa. Fizemos a proposta para as empresas da rede continuar comprando o produto. De todas as unidades, somente nove quiseram continuar.”	“De 88 vendas na praça, fomos para nove lojas, e recomeçamos do zero com um novo conceito. Nesse momento, estávamos quase falidos.”	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os dados apresentados no Quadro 28 deixam clara a rela o da teoria com os relatos coletados em campo, de cada unidade, como têm os dados que remetem às a es implementadas pela rede. A partir desses dados, será descrita a análise das quatro proposi es de pesquisa:

P1: O Marketing Empreendedor – ME – tem influência nas a es empreendedoras *causal* e *effectual*.

Os dados apresentados confirmam a primeira proposi o teórica a partir dos entrevistados Alice, Ana, Bianca, Camila, Joana, João, José e Maria. Tal constata o corrobora e estende as pesquisas de Alqahtani e Uslay (2020); Crick, Crick e Chaudhry (2020); Fillis, Lehman e Miles (2017); e Yang e Gabrielsson (2017), ao confirmar que há influência do Marketing Empreendedor – ME – no *Empreendedorismo Causal* e no *Empreendedorismo Effectual* em empresas de estética em rede.

As descobertas, contudo, v o além da teoria, ao evidenciar que a influência não

ocorreu da mesma forma para todos os empreendedores. Dos nove entrevistados, dois deles – Alice e Joana – apresentaram a relação de influência somente com o *Empreendedorismo Effectual*, e a empreendedora Bianca somente com o *Empreendedorismo Causal*. Essa análise mostra que a relação de influência pode variar conforme o perfil do empreendedor. Alguns demonstraram ser mais *causal* e outros, mais *effectual* em sua tomada de decisão.

A partir dessa relação de influência, foi identificada uma nova característica, que são as parcerias utilizadas pelos empreendedores para alavancar seus recursos de forma *effectual*. Essa característica fica evidente a partir do relato da empreendedora Camila (2023), ao salientar que consegue captar mais clientes pelas suas parcerias. Dessa forma, o ME influenciou mais o *Empreendedorismo Effectual* do que o *Empreendedorismo Causal* nas unidades. As decisões de ME que partem da rede são mais *causal* que *effectual*, pois o relato sobre o Empreendedorismo *Effectual* apresentado no Quadro 28 se refere ao passado.

P2: É mais provável que, em momentos de incerteza, a criação de novos mercados seja por *Empreendedorismo Effectual*.

Os dados coletados corroboram a segunda proposição teórica, ao relacionar os momentos de incerteza ao *Empreendedorismo Effectual* na criação de novos mercados e também com a visão de Miles; Darroch (2006). Os autores apontam que as mudanças no ambiente geram incertezas e afetam o desempenho das empresas ao gerar vantagem competitiva diante da concorrência.

Dos nove empreendedores entrevistados, seis (Alice, Ana, Bianca, Camila e João) confirmaram a proposição, ao relatarem a criação de novos mercados de forma *effectual* em momentos de instabilidade. De acordo com a empreendedora Bianca (2023), o início da rede ocorreu de forma *effectual* em momentos de instabilidade. As evidências estendem a teoria ao identificar que mesmo empresas em redes podem empreender de forma *effectual* na criação de novos mercados quanto à instabilidade no ambiente. Mostram ainda que a criação de novos mercados pode ocorrer em fase de abertura ou quando já estão há algum tempo no mercado.

P3: Em momentos de instabilidade, os empreendedores são mais *effectual* em criação de valor para o cliente, gestão de risco e alavancagem de recursos, e se

tornam mais proativos.

Os dados apresentados confirmam a terceira proposição e corroboram o pensamento de Morrish e Jones (2020), ao identificar que empresas, após um período de crise, são mais *effectual* que *causal* na criação de valor para o cliente, na aceitação de riscos, na busca de oportunidades e no controle de recursos. As descobertas estendem a teoria ao identificar que empresas em rede de estética, em momentos de instabilidade, podem ser mais *effectual* em suas ações. Dos nove entrevistados, cinco (Alice, Bianca, Camila, João e Maria) demonstraram ser *effectual* em situações de instabilidade. A empreendedora Maria difere dos outros entrevistados, por não apresentar proatividade juntamente com as outras dimensões. Já os empreendedores João e Bianca somaram mais dimensões do ME, como cocriação de novos mercados e inovação, a momentos de instabilidade. A partir das análises realizadas, foi possível perceber que, em momentos de instabilidade, o *Empreendedorismo Effectual* pode estar ligado a todas as dimensões do ME, e não só a três delas.

P4: A rede pode favorecer a exploração de novas oportunidades de mercado.

Dos nove entrevistados, sete deles – Alice, Bianca, Camila, Joana, João, José, e Maria – confirmaram a proposição P4, o que corrobora os estudos de Renton e Richard (2020). Esses autores identificaram que os empreendedores buscam apoio da rede para explorar novas oportunidades. No entanto, a partir das análises, foi possível identificar algumas características que estendem a teoria. Os entrevistados Bianca, João e Maria buscaram apoio da rede ainda em fase de abertura da unidade. Esses dados mostram que o apoio da rede para alcançar novas oportunidades de forma *causal* e *effectual* desde o início do negócio favorece a exploração de novas oportunidades.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar como o comportamento empreendedor *causal/effectual* impacta as sete dimensões do Marketing Empreendedor – ME. Este estudo conclui que o comportamento *causal* e *effectual* impacta as dimensões do ME. A partir do objetivo geral, foram propostos dois objetivos específicos: o primeiro procurou identificar como o ME influencia o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual*; o segundo buscou entender como as ações das empresas influenciam a rede e como a rede influencia as ações das empresas. As conclusões pertinentes a este estudo estão organizadas nas seções a seguir:

### 5.1 Objetivos específicos da pesquisa

#### 5.1.1 Primeiro Objetivo Específico

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi identificar como ocorre a influência do Marketing Empreendedor – ME – no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual*. Em pesquisas realizadas por Alqahtani e Uslay (2020); Crick, Crick e Chaudhry (2020); Fillis, Lehman e Miles (2017) e Yang e Gabrielsson (2017), foi abordada a influência do ME no empreendedorismo. Nenhuma das pesquisas desses autores, entretanto, relacionou somente a influência das sete dimensões do ME no Empreendedorismo *Causal*. Dessa forma, esta pesquisa contribui com a teoria ao confirmar a relação de influência das sete dimensões do ME no Empreendedorismo *Causal*. As evidências encontradas indicam que há uma dificuldade dos empreendedores em inovar e criar novos mercados – dimensões que foram observadas somente nas unidades de Bianca e Camila/Luana. Outro fator preponderante foi a não incidência da relação das dimensões em outras duas unidades, a de Alice e a de Joana. Os fatos remetem à conclusão de que a influência do ME no Empreendedorismo *Causal* pode ocorrer em uma ou mais dimensões, porém os dados indicam que os empreendedores possuem maior dificuldade em relação à influência das dimensões de inovação e cocriação de novos mercados de forma *causal* (ver Quadro 13).

As evidências sugerem que há influência do ME no Empreendedorismo *Effectual* nas empresas. No entanto, as unidades de Ana e Bianca não apresentaram

influência no Empreendedorismo *Effectual*. As unidades de Joana e José, por sua vez, apresentaram influência de todas as dimensões no Empreendedorismo *Effectual*. Essas evidências indicam que pode haver influência de uma dimensão ou mais e, ainda assim, o empreendedorismo poderá ser influenciado pelo ME. A partir da análise do ME no Empreendedorismo *Causal* e *Effectual*, foi possível concluir que os empreendedores são mais *effectual* nessa relação (ver Quadro 13).

As análises realizadas a partir dos dados coletados confirmam a influência do ME no Empreendedorismo *Causal* na rede. Essa relação foi confirmada a partir de todas as dimensões do ME. No entanto, cinco das nove unidades pesquisadas não apresentaram influência da cocriação de novos mercados no Empreendedorismo *Causal* (ver no Quadro 18). Os dados apresentados sugerem que o foco da rede não está voltado para inovação e cocriação de novos mercados.

A influência do ME sobre o Empreendedorismo *Effectual* na rede foi confirmada a partir dos dados coletados. Essa relação pode ser observada no Quadro 18. Os empreendedores Alice, Camila e João relataram o desenvolvimento de procedimentos e métodos aderidos pela rede de forma *effectual*. As evidências de campo mostraram que a rede é flexível na adesão a novos procedimento e métodos, porém possui menor influência no Empreendedorismo *Effectual* do que no Empreendedorismo *Causal*.

### 5.1.2 Segundo Objetivo Específico

O segundo objetivo específico buscou identificar influência das ações das empresas sobre a rede, como também a influência das ações da rede sobre as empresas. As descobertas referentes a essa análise serão transcritas a seguir:

- Relação entre a rede e as empresas no Empreendedorismo *Causal*: Os dados coletados indicam que, no Empreendedorismo *Causal*, a rede influencia todas as unidades. Na relação de influência das empresas sobre a rede, somente a empreendedora Bianca apresentou evidências da influência da sua empresa na rede, ao desenvolver um modelo de negócio que foi implementado em todas as unidades. Esses dados mostram a força de influência que a rede possui do Empreendedorismo *Causal* sobre as empresas (ver Quadro 20).
- Relação entre a rede e as empresas no Empreendedorismo *Effectual*: Foram analisados os cinco princípios do Empreendedorismo *Effectual* e, em todos, a

rede foi influenciada como também influenciou as unidades. No entanto, os dados apresentados sugerem que a influência *effectual* da rede esteja presente na abertura das unidades, como também a rede conseguiu influenciar as unidades a partir da própria abertura. Os empreendedores João e Maria mostram a influência da rede nas empresas no que se relaciona à abertura das suas unidades. Já os dados apresentados por Ana são relacionados à abertura da rede e de como isso influenciou as unidades nesse processo. Dois dos nove empreendedores entrevistados não relataram nenhuma relação de influência. A relação das empresas sobre a rede incide por meio de criação e desenvolvimento de novos processos. A partir das análises, foi possível concluir que, mesmo a rede influenciando as unidades no processo de abertura, as empresas possuem maior influência na rede de forma *effectual* após esse período (ver Quadro 21).

- Relação entre a rede e as empresas no Marketing Empreendedor: A partir dos dados coletados, conclui-se que a relação de influência do ME ocorre de duas formas: as empresas influenciando a rede e a rede influenciando as empresas (ver quadros 22 e 23). Entretanto, as relações ocorrem de formas distintas. Na primeira relação de influência das empresas sobre a rede, foi identificado que as práticas de ME são voltadas para a criação e o desenvolvimento de procedimentos. Na segunda, da rede para as empresas, os relatos estão direcionados a suporte, parcerias, planejamento e padronização dos processos. Conclui-se, a partir dos dados, que as empresas estão direcionadas aos processos relacionados à criação, enquanto a rede se posiciona como um apoio para as empresas criarem e desenvolverem novos procedimentos.
- Influência do ME no Empreendedorismo das Empresas sobre a Rede: As empresas não influenciaram a rede em nenhuma dimensão do ME de forma *causal*. No entanto, a relação de influência do ME no Empreendedorismo *Effectual* das empresas sobre a rede foi confirmada pelos empreendedores Alice, Camila e João. Essa influência ficou evidente nos dados apresentados sobre o desenvolvimento de novos procedimentos aos quais a rede aderiu. A partir dos dados, conclui-se que as empresas possuem somente ações de ME que influenciam a rede de forma *effectual* (ver Quadro 24).
- Influência do ME no Empreendedorismo da Rede sobre as Empresas: O ME influencia o Empreendedorismo *Causal* em relação às ações da rede sobre as

empresas. A relação se mostrou menos presente na dimensão de cocriação de novos mercados. Grande parte dos relatos se referem a situações que englobam toda a rede, indicando, dessa forma, que todas as unidades são influenciadas por todas as dimensões do ME. No Empreendedorismo *Effectual*, a rede possui menor relação de influência sobre as empresas – dos nove empreendedores entrevistados, somente quatro apresentaram dados que comprovam essa relação (ver Quadro 25). As evidências indicam que há relação das ações de ME no Empreendedorismo *Effectual* desde o início da rede, tal como relatado por Bianca. As dimensões de inovação, cocriação de novos mercados e gestão de risco não apresentaram nenhuma influência. Esses dados evidenciam que a rede não possui influência a partir de todas as dimensões do ME de forma *effectual* sobre as empresas.

- Influência do Empreendedorismo no ME das Empresas sobre a Rede: Os dados sugerem que há relação de influência das ações empreendedoras de caráter *causal* no ME das empresas sobre a rede. Essas evidências, contudo, são apresentadas somente pela empreendedora Bianca (2023), ao relatar a criação de um modelo implementado na rede. Esses dados mostram que os empreendedores entram na rede esperando ser influenciados e não o oposto. A empreendedora Ana (2023) confirma essa análise, ao relatar sobre como a rede influencia em suas decisões por meio da realização de reuniões semanais. Na relação do Empreendedorismo *Effectual* com o ME, as empresas também apresentaram influência sobre a rede. Entretanto, a empreendedora Bianca (2023) foi a única que disponibilizou dados que confirmem essa relação – e esses dados se referem a situações passadas. Os dados apresentados pela empreendedora tornam evidente o fato de que, atualmente, a rede não é influenciada pelas empresas de forma *effectual* (ver Quadro 26).
- Influência do Empreendedorismo no ME da Rede sobre as Empresas: Os dados indicam que há relação de influência da rede sobre as empresas de forma *causal*. Somente Joana e João indicam a influência da dimensão de cocriação de novos mercados. Entretanto, a narrativa dos entrevistados se direciona ao passado, deixando claro que a rede não influencia as empresas na cocriação de novos mercados de forma *causal*. A relação de influência do Empreendedorismo *Effectual* no ME é confirmada a partir dos dados coletados. Essa relação foi confirmada somente por Alice, João e Maria, ao descreverem

o processo de abertura de suas empresas. Por essa análise, fica evidente que a relação de influência *effectual* no ME da rede sobre as unidades ocorre somente em processos de abertura (ver Quadro 27).

## 5.2 Objetivo geral

Esta pesquisa buscou identificar como ocorre a influência *causal* e *effectual* nas dimensões do Marketing Empreendedor – ME. Também contribui para os chamados de Fillis, Lehman e Miles (2017); Renton e Richard (2020); Sadiku-Dushi, Dana e Ramadani (2019) e Yang e Gabrielsson (2017), de que seriam necessários mais estudos que abordassem diferentes contextos da influência do empreendedorismo no ME. Foi identificado que a influência do Empreendedorismo *Causal* nas dimensões do ME ocorre em todas as unidades pesquisadas, porém essas empresas não apresentaram influência *causal* em todas as dimensões. As dimensões que menos demonstraram essa relação foram inovação e cocriação de novos mercados. Os fatos apresentados indicam que as empresas possuem dificuldade em inovar e cocriar novos mercados de forma *causal* (ver Quadro 14).

A relação de influência do Empreendedorismo *Effectual* foi confirmada em todas as dimensões do ME nas unidades de Alice, Ana, Camila/Luana e João. Entretanto, as outras unidades não apresentaram o mesmo nível de relação, mostrando que possuem dificuldade em inovar, cocriar novos mercados e fazer a gestão de risco de forma *effectual*. Esses dados sugerem que a influência pode variar conforme as ações empreendedoras: enquanto um empreendedor não apresenta nenhuma relação, como Maria (2023), outros podem apresentar relação de influência em todas as dimensões do ME (ver Quadro 14).

Os dados apresentados no Quadro 19 confirmam o objetivo de pesquisa, mostrando como ocorre a influência do Empreendedorismo *Causal* nas dimensões do ME na rede. As evidências de campo mostram que a influência é menor quando relacionada à proatividade, à inovação e à cocriação de novos mercados. Somente a empreendedora Bianca (2023), que é também administradora do Instituto Life, aborda o desenvolvimento de um novo procedimento. Essa informação pode estar ligada à posição que a empreendedora possui na rede. As dimensões de inovação e cocriação de novos mercados são evidenciadas em apenas duas unidades, no entanto, os empreendedores se referem ao passado. Dessa forma, sugere-se que as dimensões

de inovação e cocriação de novos mercados realizadas pela rede podem levar mais tempo para serem concluídas, por isso os relatos quase sempre estão direcionados ao passado.

Os dados apresentados confirmam que, na rede, há influência do Empreendedorismo *Effectual* no ME. No entanto, somente uma unidade apresenta relação com todas as dimensões, porém os dados apresentados estão direcionados ao passado. Dos empreendedores que apresentaram fatos atuais, nenhum apresentou relação com as dimensões de inovação e cocriação de novos mercados. Ficou evidente que, atualmente, a rede não inova nem cocria novos mercados de forma *effectual*. Essa análise mostra que o Empreendedorismo *Effectual* tem menor relação de influência nas dimensões do ME se comparado à influência *causal*. (ver Quadro 19).

O Quadro 29 aborda os resultados da pesquisa e é possível ver quais foram suas contribuições de forma resumida em cada unidade.

Quadro 29 - Síntese dos resultados e contribuições de pesquisa

	Rede	Bianca	João	Ana	Maria	Camila/ Luana	José	Joana	Alice
1 Proposição	Corrobora Estende								
2 Proposição	Corrobora Estende	Não identificado	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Não identificado	Não identificado	Corrobora Estende
3 Proposição	Corrobora Estende	Não identificado	Corrobora Estende	Não identificado	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Não identificado	Não identificado	Corrobora Estende
4 Proposição	Não identificado	Estende	Estende	Não identificado	Estende	Corrobora	Corrobora	Corrobora	Corrobora
<i>Causal</i> x ME	Corrobora Estende	Corrobora							
<i>Effectual</i> X ME	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Corrobora Estende	Corrobora	Corrobora Estende	Corrobora Estende
ME x <i>Causal</i>	Corrobora Estende								
ME x <i>Effectual</i>	Corrobora Estende								
Rede x Empresas	Corrobora Estende								

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 5.3 Implicações

As implicações desta pesquisa se estendem além das proposições teóricas aqui sugeridas, o que pode ser observado também no Quadro 29, que apresenta as contribuições teóricas referentes à rede e a cada unidade.

### 5.4 Implicações teóricas

As descobertas acerca das proposições teóricas e dos objetivos de pesquisa enfatizam a relação entre as teorias do Empreendedorismo *Causal* e *Effectual* e do Marketing Empreendedor e também a relação entre as empresas e a rede. Dessa forma, o presente estudo permitiu algumas contribuições ou implicações de pesquisa, como veremos na sequência.

A primeira proposição desta pesquisa contribui ao identificar que o Marketing Empreendedor – ME – tem influência nas ações empreendedoras *Causal* e *Effectual* de forma individual. Também amplia o entendimento sobre esta proposição, ao identificar que, os entrevistados possuem um perfil empreendedor pela forma com que cada um é influenciado pelo ME no empreendedorismo. Alguns empreendedores demonstram ser mais *Effectual* que *Causal* em suas ações, como, por exemplo, Alice, Ana, Camila e João, que são mais *effectual*. Já os empreendedores Bianca, Joana, José e Maria são mais *causal* nas relações de influência. Esse perfil não exclui a possibilidade de mudanças, pois o empreendedor pode ser motivado pelos meios em que está inserido, como, por exemplo, uma rede ou uma parceria.

Dados os momentos de incerteza relatados pelos empreendedores, a segunda proposição de pesquisa contribui ao identificar que é mais provável que, em momentos de incerteza, a criação de novos mercados seja feita por Empreendedorismo *Effectual*. A partir dessa descoberta, foi identificado que os empreendedores em rede podem cocriar novos mercados em momentos de instabilidade ainda em estágio de abertura, de forma *effectual*.

Na terceira proposição, foi identificado que empresas em rede de estética, em momentos de instabilidade, podem ser *effectual* em suas ações de ME, em todas as dimensões. Este estudo ampliou o conhecimento ao identificar que, em momentos de instabilidade, as ações empreendedoras não são voltadas somente para criação de valor para o cliente, gestão de risco e alavancagem de recursos de forma proativa,

como sugerido por Morrish e Jones (2020). As ações empreendedoras também estão relacionadas a inovação, cocriação de novos mercados e intensidade do cliente. Dessa forma, os momentos de instabilidade podem estar relacionados às ações empreendedoras de caráter *effectual*, em todas as dimensões do ME.

A última proposição corrobora a teoria, ao identificar que a rede pode favorecer a exploração de novas oportunidades de mercado, como sugerido por Renton e Richard (2020). A descoberta sugere, contudo, a ampliação da teoria, ao constatar que o apoio da rede em etapa de abertura de unidade pode potencializar a exploração de novas oportunidades de forma *causal* e *effectual*.

Foram evidenciadas, além das proposições teóricas, outras descobertas que incluem novas características e novos pilares nas teorias de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor – ME. As contribuições pertinentes a essas descobertas serão transcritas abaixo:

(1) A relação de influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no Marketing Empreendedor – ME – das empresas trouxe novas descobertas:

- Este estudo detalha quatro pilares pouco enfatizados na literatura, a partir das evidências da influência do Empreendedorismo *Causal* sobre o ME nas empresas: o primeiro pilar é a análise de mercado, em que os empreendedores pesquisam e analisam o mercado antes de abrir as empresas; o segundo pilar indica que os empreendedores planejam antes da abertura da empresa; no terceiro, que diz respeito às parcerias, o empreendedor utiliza informações disponibilizadas pela rede para auxiliar na tomada de decisão *causal*; por fim, no quarto pilar, o empreendedor desenvolve diferentes estratégias para atrair os clientes, cocriar valor e alavancar os recursos da empresa (ver Quadro 14).
- Entre os fatores que determinaram a influência do Empreendedorismo *Effectual* sobre o ME nas empresas, este estudo identificou que a influência pode variar de acordo com as ações empreendedoras. A partir dessa análise, foram descobertos dois pilares que compreendem essa relação de influência nas empresas. O primeiro pilar são as parcerias: o empreendedor prioriza suas parcerias em suas ações empreendedoras. O segundo pilar é a adaptação: os empreendedores, em momentos de

incerteza, procuraram se adaptar às dificuldades impostas pelo ambiente (ver Quadro 14).

(2) A relação de influência do ME no Empreendedorismo *Causal* nas empresas (ver Quadro 13) levou ao seguinte entendimento:

- A partir das evidências coletadas em campo, é possível observar que as ações de ME são multidimensionais em relação ao Empreendedorismo *Causal*. O empreendedor pode apresentar uma ou mais ações de ME que influenciem a tomada de decisão *causal*. As empreendedoras Bianca e Camila se diferenciaram, apresentando influência em todas as dimensões no Empreendedorismo *Causal*. Os outros empreendedores, porém, não foram influenciados por todas as dimensões, mostrando que não necessariamente todas as dimensões precisam ocorrer para a influência na tomada de decisão empreendedora.
- A dificuldade em inovar e cocriar novos mercados pode estar associada à influência do ME no Empreendedorismo *Causal*. Dessa forma, das nove unidades pesquisadas, somente Bianca demonstrou inovação e cocriação de novos mercados na relação de influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal*. Os dados apresentados puderam aclarar que há uma dificuldade em inovar e criar novos mercados quando o Empreendedorismo *Causal* é influenciado pelo ME.

(3) A partir das análises realizadas do ME no Empreendedorismo *Effectual* nas empresas (ver Quadro 13), identificou-se que:

- As parcerias utilizadas pelas unidades implicaram diretamente a influência do ME nas ações empreendedoras de caráter *effectual*. As parcerias são usadas como um meio para alcançar os resultados das empresas de Alice, Camila, João e Maria.

(4) As análises realizadas na relação de influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* e do Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* no ME nas empresas indica que há três contribuições (ver quadros 13 e 14):

(5)

- As evidências sugerem que algumas empresas são mais *causal* na relação de influência, enquanto outras se mostram mais *effectual* – as unidades de Alice, Camila e João. Essa relação evidencia que a influência pode variar de acordo com cada empreendedor.
- Foi identificado um equilíbrio entre a tomada de decisão *Causal* e *Effectual*. Essa relação foi apresentada por duas unidades – Camila e João – das nove pesquisadas. Nelas, foi observado que há um equilíbrio nas ações empreendedoras. As unidades utilizam o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* para beneficiar suas empresas. Por outro lado, outras unidades apresentam dificuldade em inovar e cocriar novos mercados, por não ter o mesmo equilíbrio em suas ações empreendedoras.
- Os dados confirmam que, quando as ações são focadas no ME, elas influenciam o empreendedor de forma *effectual*. Essa relação foi confirmada a partir da empreendedora Maria (2023), ao não apresentar relação de influência do Empreendedorismo *Effectual* sobre o ME em nenhuma dimensão. Na relação oposta, a do ME sobre o Empreendedorismo *Effectual*, a empreendedora Maria focou suas ações nas dimensões do ME, confirmando essa análise.

(6) A partir das análises de como o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* influenciam o ME na rede (ver Quadro 19), sugere-se que há três possíveis contribuições que se inserem nessa relação:

- O foco da rede está voltado para os treinamentos internos, para o suporte prestado desde a abertura das unidades e para a pesquisa e o planejamento para inserir novos procedimentos.
- A rede possui dificuldade em inovar e cocriar novos mercados na relação *Causal* e *Effectual*. Mesmo havendo relatos sobre planejamento e pesquisa de mercado, não há muitas evidências dessas dimensões.
- A falta de equilíbrio das ações empreendedoras *Causal* e *Effectual* no ME da rede pode estar diretamente associada à dificuldade de inovação e cocriação de novos mercados. Os dados de relação *effectual* estão ligados à troca de experiências entre os parceiros da rede e à abertura

de empresas. Esses fatos sugerem a necessidade de equilíbrio nas relações do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* sobre o ME da rede, para gerar mais inovação e cocriação de novos mercados.

(7) Na influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* na rede, foram identificadas três características que fazem parte dessa relação (ver Quadro 18):

- A rede é mais *causal* que *effectual* nas ações externas que envolvem maior risco.
- A influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal* da rede ocorre pelas parcerias internas, pelos treinamentos internos e pesquisas de novos procedimentos. A partir desse fato, sugere-se que a rede tem como foco o suporte aos licenciados.
- As ações de ME que influenciam o Empreendedorismo *Effectual* têm início com uma unidade e, posteriormente, são disseminadas para o restante da rede. A rede não possui ações próprias de caráter *effectual*, portanto, ela busca parcerias internas para o desenvolvimento de novos produtos e processos.

(8) A partir da influência do ME no Empreendedorismo *Causal* e no Empreendedorismo *Effectual* das empresas sobre a rede e da rede sobre as empresas (ver quadros 24 e 25), foi possível evidenciar algumas possíveis contribuições:

- Empresas sobre a Rede: As empresas não influenciam a rede no ME sobre o Empreendedorismo *Causal*. A influência só ocorre sobre o Empreendedorismo *Effectual*. Essa relação de influência sobre a rede incide pelo desenvolvimento de novos processos de cada unidade aos quais a rede adere.
- Rede sobre as Empresas: A relação de influência do ME sobre o Empreendedorismo *Causal* ocorre pela padronização dos processos e treinamentos realizados dentro da rede. Essa relação se destacou pelo suporte prestado aos licenciados. A empreendedora Maria (2023)

justificou sua inserção na rede pelo apoio e pelo direcionamento que obteve ao entrar. A relação do ME no Empreendedorismo *Effectual* ocorre de forma gradual, pois os empreendedores buscam parcerias internas para troca de conhecimento. Essa relação da rede sobre as empresas apresenta ser mais *causal* que *effectual* quando suas ações são influenciadas pelas dimensões do ME.

(9) No que se refere às relações de influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no ME, das empresas sobre a rede e da rede sobre as empresas (ver quadros 26 e 27), foram evidenciadas possíveis descobertas que não são apresentadas na teoria:

- Empresas sobre a Rede: A partir da relação de influência *Causal* e *Effectual* sobre o ME, a maior parte dos empreendedores, ao entrar na rede, buscam ser influenciados e não influenciar. Um fator que contribuiu na influência *Causal* e *Effectual* no ME foi a relação de proximidade entre o empreendedor e a rede, como a relação apresentada pela empreendedora Bianca, que foi a única a conseguir influenciar a rede. A partir dos dados, sugere-se que, para que a influência das empresas ocorra sobre a rede, é necessário que os empreendedores estejam próximos da administração da rede ou possuam uma relação com todas as unidades.
- Rede sobre as Empresas: A rede apresentou mais influência *Causal* que *Effectual* nas dimensões do ME. A influência *Causal* ocorre em todas as unidades, por ser mais fácil de ser disseminada. São dois os fatores que interferem na relação *Causal* sobre o ME: primeiramente, a segurança e o suporte; em segundo lugar, a padronização dos processos da rede. Foi identificado que a relação de influência *Effectual* sobre o ME ocorre de forma individual, como apresentado nas unidades de Alice, João e Maria, ao entrar na rede por indicação de amigos. Dessa forma, a influência *Effectual* depende das relações externas que cada empreendedor da rede possui e, por isso, ela é menor em relação à influência *Causal* sobre o ME.

Também foram identificadas algumas possíveis contribuições referentes ao Empreendedorismo *Causal* e ao Empreendedorismo *Effectual* nas empresas:

- *Causal*: A partir das análises das ações empreendedoras de caráter *causal* das empresas, indica-se que há duas características que incidem nesse processo (ver Quadro 10):

- Os processos que envolvem decisões de caráter *causal* podem estar relacionados à preferência por ambientes estáveis. A partir dessa relação, foi identificada uma subcategoria, nomeada aqui como percepção de alto risco. As empreendedoras Ana, Maria e Joana demonstraram ter aversão ao risco, preferindo ambientes estáveis em vez de dinâmicos. A alta percepção ao risco faz com que o empreendedor procure estabilidade em todas as suas decisões, desde uma compra de insumos até a abertura de uma empresa.
- A forma de reorganizar o ambiente se destacou nesta análise. Os empreendedores buscam reorganizar demandas externas para descobrir novas oportunidades. Nesse sentido, o empreendedor adapta o ambiente às suas necessidades, por meio de situações externas como, por exemplo, um evento que ocorre todos os anos na sua região.

- *Effectual*: Na análise dos princípios *effectual*, de Sarasvathy (2001), foram evidenciados alguns possíveis aspectos nas empresas que se diferenciam da literatura (ver Quadro 11):

- No primeiro princípio, sugere-se que o empreendedor, inicialmente, reaja às incertezas do ambiente e, somente depois, teste o maior número de possibilidades possíveis para criar novas oportunidades.
- As análises do segundo princípio indicam que as parcerias são realizadas como forma de descobrir novas oportunidades e não só de redução das incertezas.
- Os dados indicam que, no terceiro princípio, os empreendedores podem vir a explorar as contingências do ambiente ainda em processo de abertura das empresas.
- No quinto princípio, o empreendedor tem que possuir conhecimento dos

meios e de quem compõe os meios, como, por exemplo, a rede. Nesse sentido, o presente estudo sugere que esse conhecimento é gradual e contínuo, ocorrendo à medida que o empreendedor tem a necessidade de mais informações. Dessa forma, o conhecimento não precisa ser total para conseguir criar novas oportunidades.

Foram evidenciadas possíveis características que incidem nas ações de ME nas empresas (ver Quadro 12). Essas características se relacionam com as dimensões abaixo:

- A partir da análise de como os empreendedores cocriam novos mercados, foi possível evidenciar que essa dimensão pode estar relacionada a situações de risco elevado. Os empreendedores Bianca, Maria, Camila/Luana e João confirmaram ter cocriado novos mercados quando estavam passando por situações de alto risco.
- Foi identificado que a inovação pode estar ligada à abertura de empresas. Dessa forma, o empreendedor busca novas formas de se diferenciar no mercado ao entrar em uma rede ou mudando de perspectiva, abrindo um novo negócio.
- Os processos relacionados à gestão de risco das clínicas de estética ocorrem pela utilização de parcerias para minimizar os riscos e não para testar, como sugerido por Bachmann, Ohlies e Flatten (2021). Sugere-se que o uso das parcerias nas empresas é para resolução de problemas por meio da troca de conhecimento, com a finalidade de minimizar os riscos.
- As análises sugerem que a alavancagem de recursos ocorre de duas formas: o empreendedor reorganiza os recursos que dispõe ou, então, o empreendedor desenvolve os próprios procedimentos para alavancar os recursos da empresa. Essas duas formas estão relacionadas também à cocriação de novos mercados. Considera-se que, em determinados casos, o empreendedor reorganize seus recursos para criar uma nova oportunidade, criando e desenvolvendo novos procedimentos a partir do zero para alavancar os recursos. Os empreendedores podem ainda buscar parcerias para criar novos mercados e alavancar os recursos.

- Na dimensão da intensidade no cliente, a análise feita neste estudo indica quatro aspectos diferentes. No primeiro deles, os empreendedores vão além de satisfazer o cliente, buscando o reforço da imagem da empresa para que o cliente não se esqueça dos seus produtos e serviços. No segundo aspecto, há uma preocupação em alinhar as expectativas dos clientes aos serviços oferecidos, deixando claras todas as implicações inerentes ao serviço prestado. No terceiro aspecto, os empreendedores focam a construção dos valores da empresa e a percepção desses valores para o cliente. A última característica diz respeito às parcerias, ou seja, o empreendedor busca novas parcerias para gerar intensidade nos clientes.
- As evidências apresentadas indicam que as parcerias são a base para todas as dimensões do ME em relação às ações das empresas. A partir das análises, ficou evidente que as parcerias são um meio para alcançar as dimensões de ME.

As evidências de campo sugerem que a rede é mais *Causal* que *Effectual* em suas ações empreendedoras (ver quadros 15 e 16). As ações empreendedoras de caráter *causal* da rede são pautadas em cinco características principais: planejamento, pesquisa, treinamento, parcerias e o suporte aos empreendedores com direcionamento para ambientes estáveis. A partir dessas características, foram evidenciados dois pilares que compreendem a tomada de decisão da rede:

- O primeiro pilar é a reorganização das demandas internas da rede e está relacionado a um grupo de características, que são os treinamentos, a pesquisa e o planejamento internos.
- O segundo pilar é a reorganização das demandas externas, relacionadas a pesquisa e parcerias. A partir dos pilares, as ações da rede podem ser compreendidas como uma nova dimensão. A rede, inicialmente, realiza pesquisas e planejamento e, depois, realiza o treinamento, utilizando as parcerias para alcançar as oportunidades pretendidas.

Os dados de campo apresentados sobre o ME na rede sugerem que há menor prioridade nas dimensões de inovação e cocriação de novos mercados (ver Quadro

17). As evidências mostram que há maior prioridade nas dimensões de cocriação de valor, proatividade, gestão de risco, alavancagem de recursos e intensidade do cliente. Os fatores que implicam essa relação estão ligados a parcerias, à padronização dos processos para atrair mais clientes, ao suporte em aparelhos e ao desenvolvimento de novas técnicas dentro da rede.

Com base em todas as evidências de campo apresentadas em relação à rede e às empresas, algumas diferenças ficaram claras:

- **Empresas:** As ações dos empreendedores estão divididas entre *causal* e *effectual*. Foi identificado um perfil empreendedor em que alguns dos entrevistados apresentaram ser mais *causal* e outros, mais *effectual*. Dos nove entrevistados, dois empreendedores (Camila e João) apresentaram ter maior equilíbrio em suas ações empreendedoras quando relacionadas ao ME. Esses dois empreendedores apresentaram maior facilidade em alcançar todas as dimensões do ME. A influência das empresas sobre a rede ocorre mais de forma *effectual* do que *causal*.
- **Rede:** As ações da rede são mais focadas no Empreendedorismo *Causal*. Os fatores que implicam essa relação são as parcerias, o planejamento, o treinamento, o suporte e a pesquisa. A rede apresentou maior dificuldade nas dimensões de inovação e cocriação de novos mercados.
- **Empresas e Rede:** As evidências sugerem que, quando o ME é relacionado ao Empreendedorismo *Causal*, há maior dificuldade em inovar e cocriar novos mercados. Em contrapartida, quando o ME é relacionado ao Empreendedorismo *Effectual*, há maior facilidade em inovar e cocriar novos mercados. Essas evidências indicam que, para haver maior inovação e cocriação de novos mercados, é necessário um equilíbrio entre o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* quando relacionados ao ME.
- **Empresas e Rede:** As evidências indicam que o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual* e as dimensões do ME estão diretamente ligados. Dessa forma, todas as ações empreendedoras sejam elas *causal* ou *effectual*, irão influenciar ou ser influenciadas

pelas dimensões do ME. Os dados sugerem que se trata de uma complementariedade entre as teorias e, nesse sentido, não há Empreendedorismo *Causal* e Empreendedorismo *Effectual* sem o ME como também não há ME sem o Empreendedorismo *Causal* e Empreendedorismo *Effectual*.

### 5.5 Implicações práticas e gerenciais

Este estudo sugere importantes contribuições práticas e gerenciais aos empreendedores e à rede de estética:

- (1) Algumas empresas, como também a rede, possuem dificuldade em inovar e cocriar novos mercados de forma *causal* e *effectual*. Esse problema pode ser resolvido com a implementação de um projeto, dentro da rede, com o apoio de instituições públicas ou privadas, que fomente os empreendedores e a rede a inovar e cocriar em conjunto.
- (2) A rede poderia montar um grupo de pesquisa e desenvolvimento em que todos os empreendedores da rede possam ajudar a pesquisar e desenvolver novos procedimentos. Esse grupo beneficiaria a rede na inovação e na cocriação de novos mercados, como também aproximaria os integrantes, fazendo com que as relações de influência das empresas sobre a rede ficassem cada vez mais presentes.
- (3) As parcerias externas são escassas em algumas unidades. Os empreendedores não sabem como buscar parceiros fora da rede. Seria interessante que os empreendedores buscassem o apoio de instituições privadas e públicas que fomentem as relações entre as empresas locais que estão em busca novas parcerias.
- (4) A busca por grandes parcerias de marcas famosas ligadas à rede pode incentivar os empreendedores, de forma individual, a buscar as próprias parcerias, como também a rede. Dessa forma, seria interessante que a rede buscasse o apoio de instituições públicas e privadas para que, juntos, possam ampliar as parcerias da rede em todo o país. Esse apoio irá ajudar a rede a cocriar valor, alavancar recursos, gerar intensidade do cliente, por meio do reconhecimento da marca no país.
- (5) A falta de conhecimento sobre os incentivos financeiros públicos pode acarretar

dificuldades de fomentar os insumos internos das clínicas, como, por exemplo, os aparelhos de alto custo que fazem parte dos procedimentos oferecidos pela rede. Nesse sentido, seria interessante a rede buscar soluções de linhas de crédito, juntamente com o apoio do Sebrae, para proporcionar conhecimento e a orientação necessária para obtenção das linhas de crédito.

- (6) Outro fator de risco se deve à falta de conhecimento em gestão e planejamento financeiro. Alguns empreendedores relataram essa dificuldade, mesmo tendo o apoio da rede. Com isso, se faz necessário que esses empreendedores busquem ajuda de instituições públicas e privadas que forneçam cursos de capacitação empreendedora *causal/effectual* e de ME, como forma de aprimorar o conhecimento das empresas de estética em rede.

## 5.6 Implicações políticas

A partir da relação entre a rede e as unidades, foi possível identificar algumas implicações políticas:

- (1) Com base nos relatos dos entrevistados, o que também inclui o Instituto Life, sugere-se a criação de políticas públicas direcionadas ao fomento do empreendedorismo em redes de empresas de estética. Os empreendedores, mesmo inseridos em uma rede, se veem em situações conflituosas ao abrir suas empresas, por não terem uma base administrativa. Sendo assim, a maioria depende total e exclusivamente do apoio administrativo da rede, por não terem desenvolvido tal habilidade. A falta de informação pode levar à falência, como também ao atraso no crescimento dessas empresas. Dessa forma, os programas de fomento seriam de grande utilidade para desenvolver e direcionar os empreendedores do setor de estética. Um exemplo são os programas de educação disponibilizados pelo Sebrae, que ajudam os empreendedores a desenvolver suas habilidades.
- (2) É necessária a atenção redobrada das instituições fomentadoras quanto à veiculação das informações sobre o acesso às linhas de crédito, como, por exemplo, o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – PRONAMP. A veiculação de forma correta pode alcançar mais empreendedores que estão em busca de linhas de crédito para

desenvolver suas empresas.

- (3) Mais programas como o PRONAMP seriam úteis para fomentar o setor, assim como a veiculação de propagandas informando sobre o acesso ao crédito de forma incisiva facilitaria para o empreendedor o conhecimento sobre a existência desses canais.
- (4) Ficou evidente a necessidade de mais inovação e cocriação de novos mercados entre os empreendedores e a rede. Nesse sentido, o governo e instituições públicas ou privadas de ensino poderiam desenvolver cursos com conteúdo sobre o Empreendedorismo *Causal*, o Empreendedorismo *Effectual* e o Marketing Empreendedor – ME. Esses cursos teriam que ser de baixo custo, de forma *online* e com flexibilidade de horários, para conseguir atender os empreendedores. Esses conteúdos beneficiariam os empreendedores de estética em rede no desenvolvimento de suas ações empreendedoras.
- (5) O relacionamento entre os empreendedores da rede e as parcerias externas demonstrou ser de suma importância para a rede. A partir desse fato, o governo e o Sebrae poderiam promover encontros de fomento a parcerias entre empresas de estética em rede e outros setores de interesse. Esses eventos facilitariam aos empreendedores o encontro de novas parcerias para alavancar seus negócios.
- (6) Programas de apoio financeiro do governo que incentivem as pesquisas teóricas e práticas, como também o apoio ao desenvolvimento de novas técnicas no setor de estética proporcionariam ao setor maior desenvolvimento empreendedor e tecnológico por meio dos resultados de pesquisa.

### **5.7 Limitações e sugestões de pesquisas futuras**

Este estudo não se isenta de diferentes tipos de limitações de pesquisa, as quais estão apresentadas a seguir:

- (1) Um dos fatores limitantes desta pesquisa foi o tempo e, por se tratar de uma rede, houve certa dificuldade em contactar todos os empreendedores para o agendamento das entrevistas, devido à lentidão de resposta por parte dos entrevistados.
- (2) Outro fator preponderante foi a distância entre as clínicas entrevistadas, que abrangem quatro estados do Brasil, dificultando, assim, o deslocamento do

entrevistador. No entanto, os entrevistados se mostraram solícitos a participar da pesquisa, mesmo sendo por videoconferência. Ainda diante das dificuldades de deslocamento, o entrevistador se mostrou interessado em realizar as entrevistas pessoalmente, o que ocorreu em duas unidades: Rio Verde (GO) e São José do Rio Preto (SP).

- (3) Dada a limitação do tempo da pesquisa, a maioria dos entrevistados disponibilizava de pouco tempo para as entrevistas, o que dificultou o agendamento das entrevistas para cada unidade. Esses desencontros, ocorreram em atraso no término da coleta de dados, sobrando pouco tempo para análise e discussão.
- (4) Este trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, em que foram selecionados nove empreendedores da rede de estética. Esta pesquisa não fez distinção de gênero nem de tempo de empresa e não houve intenção de generalizar os resultados obtidos, de forma que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados e estendidos a outras redes, mesmo que sejam de estética.

#### 5.7.1 Sugestão para futuros estudos

A partir das evidências de campo, este estudo propõe como sugestão a futuros estudos:

- (1) Abordar a influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* em contexto de redes de estética, estabelecendo um comparativo entre duas redes de estética, diferindo da pesquisa atual.
- (2) Propõem-se novas pesquisas que relacionem as teorias de ME e Empreendedorismo *Causal* e Empreendedorismo *Effectual* no empreendedorismo feminino, em contexto de clínicas de estética. Tal sugestão se dá pelo potencial do empreendedorismo feminino em clínicas de estética, como também pela ascensão do mercado no país.
- (3) Novos estudos poderiam abordar a influência do Empreendedorismo *Causal* e do Empreendedorismo *Effectual* no ME relacionados aos desafios e motivações encontrados pelos empreendedores no processo de abertura das clínicas de estética. Esse estudo evidenciaria os processos inerentes à abertura das empresas, possibilitando novas descobertas acerca das

motivações e do desafios que levam os empreendedores à abertura do negócio.

- (4) Novas pesquisas poderiam abordar a relação de equilíbrio entre as ações empreendedoras *Causal* e *Effectual* e de ME em rede de estética, evidenciada neste estudo. Isso permitiria compreender como a relação de equilíbrio entre as teorias beneficiaria as empresas em rede.
- (5) Novos estudos sobre como as parcerias impactam a relação de influência empreendedora *Causal* e *Effectual* no ME na rede de estética, como também uma análise individual da influência nas empresas da rede possibilitariam descobertas acerca dos impactos positivos e negativos dessa relação.
- (6) Realizar estudos sobre o impacto do comportamento Empreendedor *Causal* e *Effectual* das clínicas de estética em rede, levando em consideração o perfil empreendedor de cada unidade dentro da rede. Esse estudo permitiria entender em profundidade cada empreendedor e o impacto do perfil empreendedor nas empresas e na rede. Também possibilitaria o aprofundamento do conhecimento em relação às características que compreendem o perfil empreendedor, como identificado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ADOM, K.; TETTEY, L. N.; ACHEAMPONG, G. Understanding relationship marketing strategy in Ghana's informal economy: a case of micro, small and medium enterprises. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 25 no. 2, pp. 253-269. 2022.

AGÊNCIA SEBRAE. **Número de pequenos negócios criados no setor de beleza no 1º semestre de 2022 supera o período pré-pandemia.** 2022 ou 2023? Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/modelos-de-negocio/numero-de-pequenos-negocios-criados-no-setor-de-beleza-no-1o-semester-de-2022-supera-o-periodo-pre-pandemia/>>. Acesso em: 25 abr. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil.** 2023. Disponível em: <Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil | ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias. [online]. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/..>>. Acesso em: 23 maio 2023.

ALICE. **Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor.** Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli. 1 arquivo. mp3 (114 min), 20 set. 2023.

ALQAHTANI, N.; USLAY, C. Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 62–71, 2020.

ALQAHTANI, N.; USLAY, C.; YENIYURT, S. Entrepreneurial marketing and firm performance: scale development, validation, and empirical test. **Journal of Strategic Marketing**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2059773>.

ALVAREZ, S.; BARNEY, J. B. Has the Concept of Opportunities Been Fruitful in the Field of Entrepreneurship? **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 3, p. 300–310, 7 mar. 2019.

ANA. **Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor.** Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli. arquivo. mp3 (62 min), 23 ago. 2023.

ARROTEIA, N.; HAFEEZ, K. The internationalisation of TechnoLatinas from a resource-based perspective. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 27, n. 3, p. 688–710, 2021.

AZUNGAH, T. Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. **Qualitative Research Journal**, v. 18, n. 4, p. 383–400, 1 jan. 2018.

BACHMANN, J.-T.; OHLIES, I.; FLATTEN, T. Effects of entrepreneurial marketing on new ventures' exploitative and exploratory innovation: The moderating role of competitive intensity and firm size. **Industrial Marketing Management**, v. 92, p. 87–100, 2021.

- BAKER, T.; NELSON, R. E. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 329–366, 1 set. 2005.
- BERGLUND, H.; BOUSFIHA, M.; MANSOORI, Y. Opportunities as artifacts and entrepreneurship as design. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 4, p. 825–846, 1 out. 2020.
- BIANCA. **Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor**. Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli, arquivo. mp3 (85 min), 14 ago. 2023.
- CAMILA. **Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor**. Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli. arquivo. mp3 (145 min), 4 set. 2023.
- CHANG, Y.-Y.; CHEN, M.-H. Creative entrepreneurs' creativity, opportunity recognition, and career success: Is resource availability a double-edged sword? **European Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 750–762, 2020.
- CRICK, J. M.; CRICK, D.; CHAUDHRY, S. Entrepreneurial marketing decision-making in rapidly internationalising and de-internationalising start-up firms. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 158–167, 2020a.
- CRICK, J. M.; CRICK, D.; CHAUDHRY, S. Entrepreneurial marketing decision-making in rapidly internationalising and de-internationalising start-up firms. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 158–167, 2020b.
- DHAMERIA, V.; GHOZALI, I.; HIDAYAT, A.; ARYANTO, V. Networking capability, entrepreneurial marketing, competitive advantage, and marketing performance. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 9, n. 4, p. 941–948, 2021.
- DOWIN KENNEDY, E.; HORKY, A. B.; KAUFMANN, E. Ties that bind: leveraging horizontal and vertical ties within an entrepreneurial community in cross-promotional social media marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 25 no. 2, pp. 310-327, 2022.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E.; SONENSHEIN, S. Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1113–1123, 12 jul. 2016.
- EMAMI, A.; PACKARD, M. D.; WELSH, D. H. B. On the cognitive microfoundations of effectual design: the Situated Function–Behavior–Structure framework. **Management Decision**, v. 59, n. 5, p. 953–972, 2020.
- ESTELAMI, H.; G. NEJAD, M. The role of cognitive and demographic profile of future managers on product elimination decisions. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 24, n. 2, p. 365–384, 2022.

EVERS, N.; ANDERSSON, S. Predictive and effectual decision-making in high-tech international new ventures – A matter of sequential ambidexterity. **International Business Review**, v. 30, n. 1, 2021.

FILLIS, I.; LEHMAN, K.; MILES, M. P. The museum of old and new art: Leveraging entrepreneurial marketing to create a unique arts and vacation venture. **Journal of Vacation Marketing**, v. 23, n. 1, p. 85–96, 2017.

FILLIS, I.; LEHMAN, K.; WICKHAM, M. Assessing the notion of art as a product: entrepreneurial marketing insights from the visual arts. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 2023.

FÜRST, A.; GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P.; PRIGGE, J.-K. The role of marketing in new ventures: How marketing activities should be organized in firms' infancy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2023.

GEORGE, N. M.; LAHTI, T.; PARIDA, V.; WINCENT, J. A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 309–350, 1 jun. 2016.

GHAHRAMANI, S.; ABBASIAN, E.; ANSARI, M. Exploratory Analysis of Entrepreneurial Marketing Strategies through Coopetition in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) (Case Study: Knowledge-Based Companies of Tehran Province). **Transnational Marketing Journal**, v. 10, n. 3, p. 637–653, 2022.

GLIGA, G.; EVERS, N. Marketing capability development through networking – An entrepreneurial marketing perspective. **Journal of Business Research**, v. 156, 2023.

GRINDLEY, P. C.; TEECE, D. J. Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics. **California Management Review**, v. 39, n. 2, p. 8–41, 1997.

HERSLETH, S. A.; KUBBERØD, E.; GONERA, A. The farm-based entrepreneur's marketing mix: a case study from the local food sector. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 24, n. 1, p. 176–194, 2022.

HØVIG, O.; PETTERSEN, I. B.; AARSTAD, J. Entrepreneurial Causation vs. Effectuation in a Business Incubation Context: Implications for Recruiting Policy and Management. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 8, n. 1, 2017.

IONITA, D. Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times. **Management and Marketing**, v. 7, p. 131, 2012.

JOANA. **Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor**. Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli. arquivo. mp3 (35 min), 19 set. 2023.

JOÃO. **Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor**.

Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli. arquivo. mp3 (102 min), 23 ago. 2023.

**JOSÉ. Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor.**

Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli. arquivo. mp3 (83 min), 14 set. 2023.

KHURANA, I.; DUTTA, D. K.; SCHENKEL, M. T. Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 40, n. 2, p. 236–272, 30 mar. 2022.

KOWALIK, I.; PLEŚNIAK, A. Marketing determinants of innovation ambidexterity in small and medium-sized manufacturers. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 10, n. 2, p. 163–185, 2022.

KUBBERØD, E.; VICIUNAITE, V.; FOSSTENLØKKEN, S. M. The role of effectual networking in small business marketing. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 26, n. 5, p. 747–763, 2019.

KUSI, S. Y.; GABRIELSSON, P.; BAUMGARTH, C. How classical and entrepreneurial brand management increases the performance of internationalising SMEs? **Journal of World Business**, v. 57, n. 5, 2022.

LEITMANNSLEHNER, S., & WINDSPERGER, J. Contractibility, Strategy, and Network Dynamics: From Franchising to Licensing. **Journal of Marketing Channels**, v. 19, n. 4, p. 229–249, 2012.

LEPISTÖ, T.; MÄKITALO-KEINONEN, T.; VALJAKKA, T. Opportunity recognition in a hub-governed network – insights from garage services. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 257–280, 2019.

LINDKVIST, H.; LIND, F.; MELANDER, L. Actor roles and public–private interaction in transitioning networks: the case of geofencing for urban freight transport in Sweden. **Journal of Business and Industrial Marketing**, 25 abr. 2022.

**LUANA. Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor.**

Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli. arquivo. mp3 (45 min), 8 set. 2023.

**MARIA. Um Caso de Empreendedorismo e Marketing Empreendedor.**

Entrevistadora: Carla Marieli. D Capeli. arquivo. mp3 (75 min), 29 ago. 2023.

MEYER, C. B. A Case in Case Study Methodology. **Field Methods**, v. 13, n. 4, p. 329–352, 1 nov. 2001.

MILES, M. P.; DARROCH, J. Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 485–501, 1 jan. 2006.

MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. W. **The emergence of entrepreneurial marketing: Nature and meaning.** 2001. Disponível em: [url=https://api.semanticscholar.org/CorpusID:7704997](https://api.semanticscholar.org/CorpusID:7704997).

MORRISH, S. C.; JONES, R. Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 83–92, 2020.

MUMFORD, J. VAN; ZETTINIG, P. Co-creation in effectuation processes: A stakeholder perspective on commitment reasoning. **Journal of Business Venturing**, v. 37, n. 4, p. 106209, jul. 2022.

NUVRIASARI, A.; SUYANTO, M.; AZMAN, M. N. A. The Effect of Market Orientation Towards Small and Medium Enterprises Batik Entrepreneurial Marketing: A Case Study in Indonesia. **Quality - Access to Success**, v. 23, n. 188, p. 110–118, 2022.

OJO, S.; NWANKWO, S. God in the marketplace: Pentecostalism and marketing ritualization among Black Africans in the UK. **Journal of Enterprising Communities**, v. 14, n. 3, p. 349–372, 2020.

POLAS, M. R. H.; RAJU, V. Technology and Entrepreneurial Marketing Decisions During COVID-19. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 22, n. 2, p. 95–112, 2021.

PORTAL ABIHPEC, P. **A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos Essencial para o Brasil ABR 2023**. [s.l: s.n.]. 2023. Disponível em: <[https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2023/01/Panorama-do-Setor\\_Atualizado\\_20-04.pdf](https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2023/01/Panorama-do-Setor_Atualizado_20-04.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2023.

PORTAL ABIHPEC, P. **ABIHPEC e ApexBrasil renovam convênio para promover o setor brasileiro de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. 2022. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/comunicado/abihpec-e-apexbrasil-renovam-convenio-para-promover-o-setor-brasileiro-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos/>>. Acesso em: 1 jan. 2023.

PORTAL ABRAL. **O setor**. Disponível em: <<https://abral.org.br/setor/>>. Acesso em: 7 out. 2023.

PORTAL SEBRAE. **Setor de saúde, beleza e bem-estar cresce com inovações**. 2023. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/setor-de-saude-beleza-e-bem-estar-cresce-com-inovacoes>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

RASHID, Y.; WARRAICH, M.A.; SABIR, S.; RASHID, A. Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 18, p. 1609406919862424, 1 jan. 2019.

RENTON, M.; SIMMONDS, H. Effectuation and Morphogenesis in the New Zealand Fairtrade Marketing System. **Journal of Macromarketing**, v. 39, n. 4, p. 385–399, 2019.

RIDDER, H.-G. The theory contribution of case study research designs. **Business Research**, v. 10, n. 2, p. 281–305, 2017.

RIDDER, H.-G.; HOON, C.; MCCANDLESS, A. The theoretical contribution of case

study research to the field of strategy and management. In: BERGH, D. D.; KETCHEN, D. J. (Eds.). **Research Methodology in Strategy and Management**. Research Methodology in Strategy and Management. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2009. v. 5p. 137–175.

SADIKU-DUSHI, N.; DANA, L.-P.; RAMADANI, V. Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. **Journal of Business Research**, v. 100, p. 86–99, 2019.

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, 1 abr. 2001.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 15, n. 5, p. 533–565, nov. 2005.

SAURA, J. R.; PALACIOS-MARQUÉS, D.; RIBEIRO-SORIANO, D. Digital marketing in SMEs via data-driven strategies: Reviewing the current state of research. **Journal of Small Business Management**, v. 61, p. 1278-1313, 2021.

SAWY, A.; BÖGENHOLD, D. Dark, darker, social media: dark side experiences, identity protection, and preventive strategies of micro entrepreneurs on social media. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 25, n. 2, p. 223-252, 2022.

SEBRAE. **Crescimento de franquias de saúde, beleza e bem-estar surpreende**. 2023b. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/crescimento-de-franquias-de-saude-beleza-e-bem-estar-surpreende,fae6338f65017810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 7 out. 2023.

SEBRAE DIGITAL. **Tendências para o setor de beleza em 2023**. Disponível em: <https://www.digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/tendencias-para-o-setor-de-beleza-em>. Acessos em: 5 abr. 2023.

SIME, S.; HAGEDOORN, J.; TAN, H. Innovation performance and licensing: The effect of the compositional quality of direct and indirect network ties. **Technovation**, v. 127, pp.102-126, 2023.

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

SHI, L.; MILES, A. Non-effectual, non-customer effectual, or customer-effectual: A conceptual exploration of the applicability of the effectuation logic in startup brand identity construction. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 168–179, 2020.

TAKAHASHI, A. R. W.; ARAUJO, L. Case study research: opening up research opportunities. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 1, p. 100–111, 1 jan. 2020.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237–246, 2006.

TRAPPEY, C. V, SHIH, T.-Y., & HOANG, T. Marketing intellectual property using electronic libraries: a survey of system-on-chip engineers and managers in Sweden and Taiwan. *International Journal of Technology Management*, v. 36, n. 4, p. 368–386, 2006.

WEINSTEIN, A. Houdini's magical marketing strategies. *Journal of Strategic Marketing*, v. 30, n. 7, p. 691–702, 2022.

YANG, M.; GABRIELSSON, P. Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 64, p. 147–160, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 5.ed. [s.l.: s.n.].

ZAID, S. The market turbulence, entrepreneurial marketing and marketing performance: an empirical study of tuna fillets Sme's Industry in southeast Sulawesi, Indonesia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, v. 9, n. 6, p. 1008–1020, 2022.

ZHANG, W.; ZHAO, W.; GAO, Y.; XIAO, Z. How do managerial ties influence the effectuation and causation of entrepreneurship in China? The role of entrepreneurs' cognitive bias. *Asia Pacific Business Review*, v. 26, n. 5, p. 613–641, 2020.

## APÊNDICE A - REVISÃO DA LITERATURA: DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE BUSCA

A pesquisa foi realizada em 20 de junho de 2022, na plataforma Scopus. O Quadro 30, a seguir, apresenta os termos de busca, que incorporaram título, resumo e palavras-chave, no período entre 2019 e 2022. A busca resultou em 57 artigos. Em seguida, considerando critérios de qualidade, tais como estratificação dos periódicos, selecionaram-se apenas artigos disponíveis nos *journals* do primeiro quartil da base, totalizando 39 trabalhos. Esses artigos avançaram para a próxima etapa, relacionada à leitura do resumo e das palavras-chave. Desse processo, oito foram eliminados, sendo cinco por não estarem disponíveis na base de dados e três por possuírem assuntos não condizentes com a pesquisa, resultando em 31 artigos para leitura completa.

Quadro 30 - Critérios de pesquisa do Empreendedorismo *Effectual*

Protocolo de Pesquisa	Detalhamento/ Descrição
Base de dados de pesquisa	<i>Scopus</i>
Tipo de publicação	Periódicos revisados por pares
Língua	Inglês
Período	2019-2022
Campos de pesquisa Termos de busca	[TITLE-ABS-KEY (effectuation) AND TITLE-ABS-KEY (opportunity*)] AND PUBYEAR > 2019 AND [LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")] AND [LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")] AND [LIMIT-TO (SRCTYPE, "j")]
Critério de exclusão	Artigos que não abordam <i>effectuation</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A pesquisa foi realizada em 22 de abril de 2023, nas plataformas Scopus e Web of Science. O Quadro 33, a seguir, apresenta os termos de busca, que incorporaram título, resumo e palavras-chave, no período entre 2014 e 2022. A busca resultou em dez artigos. Considerando critérios de qualidade, tais como estratificação dos periódicos, selecionaram-se apenas artigos disponíveis nos *journals*. Esses artigos avançaram para a próxima etapa, relacionada à leitura do resumo e das palavras-chave. Desse processo, sete foram eliminados, por possuírem assuntos não condizentes com a pesquisa, resultando em três artigos para leitura completa.

Quadro 31 - Critérios de pesquisa:  
Empreendedorismo *Causal* e *Effectual* em Redes

Protocolo de Pesquisa	Detalhamento/ Descrição
Base de dados de pesquisa	<i>Scopus/ Web of Science</i>
Tipo de publicação	Periódicos revisado por pares
Língua	Inglês
Período	2014-2022
Campos de pesquisa Termos de busca	[TITLE-ABS-KEY ("ENTREPRENEURSHIP CAUSATION AND EFFECTUATION IN NETWORKS")] AND PUBYEAR > 2014 TO 2022 AND [LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")] AND [LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")] AND [LIMIT-TO (SRCTYPE, "j")]
Critério de exclusão	Artigos que não abordam redes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dos artigos pesquisados na base de dados, somente três abordaram sobre Empreendedorismo *Causal* e Empreendedorismo *Effectual* em redes. Por exemplo, Lepistö, Mäkitalo-Keinonen e Valjakka (2019) investigaram como as oportunidades *causal* e *effectual* surgem em redes de *hub* (empresas que prestam múltiplos serviços). Zhang *et al.* (2020) ligaram a teoria de redes sociais à teoria cognitiva para explicar a tomada de decisão *causal* e *effectual* dos empreendedores. Høvig, Pettersen e Aarstad (2017) propuseram que a perspectiva *effectual* é mais flexível

quando se refere à troca de informações dentro de empresas incubadoras (empresas que fomentam o desenvolvimento de outras empresas em fase inicial).

A pesquisa foi realizada em 22 de abril de 2023, nas plataformas Scopus e Web of Science. O Quadro 34, a seguir, apresenta os termos de busca, que incorporaram título, resumo e palavras-chave, no período entre 2013 e 2023. Foram considerados critérios de qualidade como estratificação dos periódicos e selecionaram-se apenas artigos disponíveis nos *journals*. A primeira busca na plataforma Scopus resultou em 30 artigos. A segunda busca foi na base de dados da Web of Science e resultou em 29 artigos. Esses artigos avançaram para a próxima etapa, relacionada à leitura do resumo e das palavras-chave. Desse processo, 44 foram eliminados, sendo 10 por não estarem disponíveis na base de dados e 34 por possuírem assuntos não condizentes com a pesquisa, resultando em 15 artigos para leitura completa.

Quadro 32 - Critérios de pesquisa: Marketing Empreendedor e Redes

Protocolo de Pesquisa	Detalhamento/ Descrição
Base de dados de pesquisa	<i>Scopus/ Web of Science</i>
Tipo de publicação	Periódicos revisado por pares
Língua	Inglês
Período	2013-2023
Campos de pesquisa	[TITLE-ABS-KEY ("ENTREPRENEURIAL MARKETING") AND TITLE-ABS-KEY (NETWORKS)] AND PUBYEAR > 2013 AND [LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")] AND [LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")] AND [LIMIT-TO (SRCTYPE, "j")]
Termos de busca	
Critério de exclusão	Artigos que não abordam ME em Redes

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Desses artigos, somente cinco abordam o Marketing Empreendedor em Redes. Alqahtani e Uslay (2020) pesquisam as redes como sendo fundamentais para o desenvolvimento do ME. Alqahtani, Uslay e Yenyiyurt (2022) abordam como os fatores ambientais da rede interferem no ME e no desempenho das empresas. Já Gliga e

Evers (2023) estudaram os processos criados através da rede que podem impactar as capacidades do ME. Kubberød, Viciunaite e Fosstenløykken (2019) conceituaram o Marketing Empreendedor, considerando as instabilidades do mercado na perspectiva de rede *effectual*, em empresas de lã norueguesa. Ojo e Nwankwo (2020) pesquisaram a respeito de como as redes se formam a partir dos rituais pentecostais e como esses laços se mantêm com as empresas.

### Quadro 33 - Lacunas de Pesquisa

---

As dimensões do ME a partir do Empreendedorismo somente <i>Causal</i> ou somente <i>Effectual</i>	Alqahtani e Uslay (2018); Renton e Richard (2020)
Como o Empreendedorismo <i>Causal</i> e o Empreendedorismo <i>Effectual</i> influenciam a tomada de decisão do Marketing Empreendedor	Renton e Richard (2020)
Empreendedorismo <i>Causal</i> e Empreendedorismo <i>Effectual</i> em Redes de Empresas	Lepistö, Mäkitalo-Keinonen e Valjakka (2019); Zhang <i>et al.</i> (2020); Høvig, Pettersen e Aarstad (2017)
Empreendedorismo <i>Causal</i> e Empreendedorismo <i>Effectual</i> em Redes de Empresas de Estética	Lepistö, Mäkitalo-Keinonen e Valjakka (2019); Zhang <i>et al.</i> (2020); Høvig, Pettersen e Aarstad (2017) (Abordam somente Redes)
Marketing Empreendedor em contexto de Redes de Estética	Alqahtani e Uslay (2020); Alqahtani, Uslay e Yenyurt (2022); Gliga e Evers (2023); Kubberød, Viciunaite e Fosstenløykken, Ojo e Nwankwo (2020) (Abordam somente Redes)

---

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA  
ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

Quadro 34 – Roteiro de entrevista: Estudo de caso múltiplo

---

Caso Múltiplo	
Pergunta 1:	Como foi o início para abertura da empresa e como surgiu essa ideia?
Pergunta 2:	Como a empresa foca o seu crescimento?
Pergunta 3:	Como as decisões são tomadas na empresa, no que se refere à criação de novos produtos ou serviços e gerenciamento de recursos como insumos e tempo?
Pergunta 4:	Como a empresa lida com situações inesperadas, como a pandemia de Covid-19 pela qual passamos recentemente?
Pergunta 5:	Como funciona a relação da empresa com os parceiros e como ocorre a busca por novos parceiros dentro e fora da empresa?

---

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA ESTUDO DE CASO ÚNICO

Objetivo de pesquisa:

Como o comportamento empreendedor *causal* e *effectual* impacta as sete dimensões do Marketing Empreendedor, e como o Marketing Empreendedor impacta o comportamento empreendedor *causal* e *effectual*?

Objetivos específicos:

- 1) Como o Marketing Empreendedor influencia o Empreendedorismo *Causal* e o Empreendedorismo *Effectual*?
- 2) Como as ações das empresas influenciam a rede e como a rede influencia as ações das empresas?

Quadro 35 – Roteiro de entrevista: Estudo de caso único

Caso único	
Pergunta 1:	Como foi o início para abertura da empresa e como surgiu essa ideia?
Pergunta 2:	Como a empresa foca o seu crescimento?
Pergunta 3:	Como as decisões são tomadas na empresa, no que se refere à criação de novos produtos ou serviços e gerenciamento de recursos como insumos e tempo?
Pergunta 4:	Como a empresa lida com situações inesperadas, como a pandemia de Covid-19 pela qual passamos recentemente?
Pergunta 5:	Como funciona a relação da empresa com os parceiros e como ocorre a busca por novos parceiros dentro e fora da empresa?

Fonte: Elaborado pela autora (2023)