

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

ARNALDO DI PETTA

**EMPREENDEDORES SUPERANDO LIMITAÇÕES:
UMA PROPOSTA EXPLICATIVA DE COMO OCORRE A REJEIÇÃO DE
LIMITAÇÕES INSTITUCIONAIS SEGUNDO A BRICOLAGEM
EMPREENDEDORA**

São Paulo

2020

ARNALDO DI PETTA

**EMPREENDEDORES SUPERANDO LIMITAÇÕES:
UMA PROPOSTA EXPLICATIVA DE COMO OCORRE A REJEIÇÃO DE
LIMITAÇÕES INSTITUCIONAIS SEGUNDO A BRICOLAGEM
EMPREENDEDORA**

**ENTREPRENEURS OVERCOMING LIMITATIONS:
AN EXPLANATORY PROPOSAL FOR HOW REJECTION OF INSTITUTIONAL
LIMITATIONS OCCURS ACCORDING TO ENTREPRENEURIAL BRICOLAGE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração.

Orientador:
Prof. Ph.D. EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

São Paulo

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Di Petta, Arnaldo.

Empreendedores superando limitações: uma proposta explicativa de como ocorre a rejeição de limitações institucionais segundo a bricolagem empreendedora. / Arnaldo Di Petta. 2020.

144 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2020.

Orientador (a): Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima.

1. Empreendedorismo. 2. Bricolagem empreendedora. 3. Rejeição de limitações.

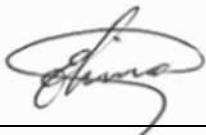
I. Lima, Edmilson de Oliveira. II. Título.

CDU 658

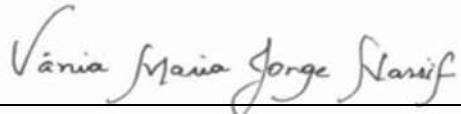
ARNALDO DI PETTA

**EMPREENDEDORES SUPERANDO LIMITAÇÕES:
UMA PROPOSTA EXPLICATIVA DE COMO OCORRE A REJEIÇÃO DE
LIMITAÇÕES INSTITUCIONAIS SEGUNDO A BRICOLAGEM
EMPREENDEDORA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração – PPGA da Universidade Nove
de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para
obtenção do título de **Doutor em Administração**,
sendo a banca examinadora formada por:



Presidente: Prof. Ph.D. Edmilson de Oliveira Lima – Orientador – UNINOVE



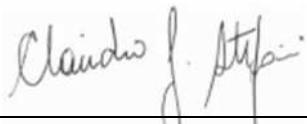
Membro Interno: Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif – UNINOVE



Membro Interno: Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha – UNINOVE



Membro Externo: Prof. Dr. Renato Teles – Universidade Paulista – UNIP



Membro Externo: Prof. Dr. Cláudio Stefanini – Universidade Anhembi Morumbi

São Paulo

23 de Outubro de 2020

AGRADECIMENTOS

De acordo com minha fé, primeiramente a DEUS, Onipresente, Onisciente e Onipotente.
Em segundo lugar, e de maneira especial, aos meus saudosos pais, Luigi Antonio e Maria da Conceição.
Além deles, àqueles que, lendo este trabalho, saberão que contribuíram ou não, de alguma forma, para sua conclusão.

RESUMO

O crescente interesse pelo estudo do empreendedorismo tem dado origem a novas perspectivas teóricas que buscam explicar as ações e a lógica inerentes ao comportamento empreendedor. Uma das recentes perspectivas teóricas é a da bricolagem empreendedora, a qual estuda o empreendedor que lida com a escassez de recursos desde o início de seu empreendimento, fazendo algo com o pouco que tem às mãos (*creating something from nothing*) e principalmente, que tem a capacidade de rejeitar limitações (*refuse to enact limitations*) impostas pelo ambiente e comumente aceitas pela sociedade (BAKER; NELSON, 2005). Já que frequentemente tal processo de rejeição de limitações gera importantes contribuições, ele é merecedor de atenção e investigação. Contudo, isso não tem ocorrido no estudo do empreendedorismo quanto à rejeição de limitações institucionais, o que configura uma oportunidade de pesquisa. Assim, apoiando-se na perspectiva da bricolagem empreendedora e usando um de seus pontos centrais que é a rejeição de limitações, esta tese se propõe a contribuir para gerar algumas explicações sobre como ocorre a rejeição de limitações institucionais. Nesta tese, estruturada a partir de estudos múltiplos complementares, o estudo 1, uma revisão da literatura pertinente, possibilitou confirmar a lacuna existente em relação ao estudo de como os empreendedores rejeitam limitações institucionais, em particular, as limitações impostas por empresas parceiras de negócio. Para contribuir no preenchimento desta lacuna teórica, foram realizados dois outros estudos sobre a rejeição de limitações institucionais no contexto da venda direta de cosméticos no Brasil, um mercado que, em 2019, movimentou quase US\$ 10 bilhões e deu oportunidade de negócio para quase 4 milhões de pessoas. Nesse relevante contexto, o estudo 2, um estudo qualitativo, serviu para identificar as limitações institucionais impostas a empreendedores por empresas de cosméticos que operam no modelo de vendas diretas. Dirigentes representando quatro dessas empresas foram informantes em entrevistas semiestruturadas e suas respostas permitiram levantar as limitações institucionais que tais empresas impõem a empreendedores que revendem seus produtos. As entrevistas possibilitaram identificar regras de negócio e também outras limitações institucionais colocadas pelas empresas de cosméticos. As entrevistas permitiram levantar também as percepções dos dirigentes sobre processos de rejeição de limitações por parte dos empreendedores para estabelecer e operar uma loja fixa, às vezes revendendo até produtos de diferentes marcas – práticas que subvertem o modelo de vendas diretas. Finalmente, o estudo 3 foi realizado para contribuir no preenchimento da lacuna (confirmada pelo estudo 1) quanto à compreensão de como ocorre a rejeição de

limitações institucionais impostas pelas empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta (explicitadas pelo estudo 2). Para o estudo 3, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito empreendedores que, além de rejeitarem outras limitações, rejeitaram as regras de negócio impostas pelas empresas de cosméticos e estabeleceram lojas fixas multimarcas para revender produtos cosméticos. A sequência dos resultados desses três estudos mostra empreendedores rejeitando limitações e apresenta uma proposta explicativa de como ocorre tal rejeição segundo a abordagem da bricolagem empreendedora. Esta tese contribui com o desenvolvimento do estudo do empreendedorismo ao tratar de um tema negligenciado até aqui: como ocorre a rejeição de limitações, tão comum na prática do empreendedorismo. Contribui também com o aprofundamento da pesquisa sobre a bricolagem empreendedora com uma proposta de explicação, empiricamente fundamentada, de como ocorre a rejeição de limitações institucionais. Os empreendedores rejeitam os diferentes tipos de limitação institucional de maneira progressiva e ostensiva: i) fazem parecer que cumprem as regras de negócio, ii) avaliam a atratividade que o negócio representa, iii) estabelecem uma aliança de apoio e proteção com os atores do processo e iv) alimentam-se com um desafio pessoal.

Palavras-chave: empreendedorismo, bricolagem empreendedora, rejeição de limitações.

ABSTRACT

The growing interest in the study of entrepreneurship has given rise to new theoretical perspectives that seek to explain the actions and logic inherent in entrepreneurial behavior. One of the recent theoretical perspectives is the entrepreneurial bricolage, which studies the entrepreneur who deals with the scarcity of resources since the beginning of his business, doing something with nothing (BAKER; NELSON, 2005) and mainly, who consistently refuse to enact limitations imposed by the environment and commonly accepted by society. Since such a process of limitations rejection generates important contributions, it deserves attention and investigation. However, this has not occurred in the study of entrepreneurship regarding the rejection of institutional limitations, which represents an opportunity for research. Thus, based on the perspective of entrepreneurial bricolage and using one of its central points, refuse to enact limitations, this thesis proposes to contribute to generate some explanations about how the rejection of institutional limitations occurs. In this thesis, structured from multiple complementary studies, study 1, a review of the relevant literature, confirmed the existing gap regarding the study of how entrepreneurs reject institutional limitations, in particular, the limitations imposed by business partners. To help fill this theoretical gap, two other studies were carried out on the rejection of institutional limitations in the context of cosmetics direct selling in Brazil, a market that, in 2019, generated almost US\$ 10 billion and gave business opportunities to almost 4 million people. In this relevant context, study 2, a qualitative study, identified the institutional limitations imposed on entrepreneurs by cosmetics companies that operate in the direct selling model. Managers representing four of these companies were informants in semi-structured interviews and their responses allowed to gather the institutional limitations that these companies impose on entrepreneurs who resell their products. The interviews identified business rules and also other institutional limitations imposed by cosmetics companies. The interviews also raised the managers' perceptions about the process of limitations rejection by entrepreneurs to establish and operate a retail store, sometimes even reselling products of different brands - practices that subvert the direct selling business model. Finally, study 3 was carried out to contribute to filling the gap (confirmed by study 1) regarding the understanding of how the institutional limitations imposed by cosmetics companies operating in the direct sales model occur (explained by study 2). For study 3, semi-structured interviews were carried out with eight entrepreneurs who, in addition to rejecting other limitations, rejected the business rules imposed by cosmetics companies and established fixed multi-brand stores to resell cosmetic

products. The sequence of the results of these three studies shows entrepreneurs rejecting limitations and presents an explanatory proposal for how such rejection occurs according to the entrepreneurial bricolage theory. This thesis contributes to the development of the study of entrepreneurship when dealing with a neglected theme until now: how the rejection of limitations occurs, so common in the practice of entrepreneurship. It also contributes to the deepening of research on entrepreneurial bricolage with a proposal for an empirically grounded explanation of how institutional limitations are rejected. Entrepreneurs progressively and ostensibly reject the different types of institutional limitations: i) pretend they comply with the business rules, ii) evaluate the attractiveness that the business represents, iii) establish an alliance of support and protection with the actors of the process and iv) feed on a personal challenge.

Key words: *entrepreneurship, entrepreneurial bricolage, refusal to enact limitations.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema sintético dos principais temas tratados nesta tese.....	21
Figura 2 – Representação da importância do contexto institucional nesta tese.....	25
Figura 3 – Estrutura da tese	28
Figura 4 – Representação do processo de busca dos artigos analisados	37
Figura 5 – Demonstração dos primeiros resultados da análise da revisão de literatura	39
Figura 6 – Centralidade da rejeição de limitações em relação aos cinco domínios	60
Figura 7 – Esquema de funcionamento da venda direta.....	65
Figura 8 – Visão dos principais processos envolvidos na imposição de limitações pelas empresas aos revendedores.....	73
Figura 9 – visão dos principais processos envolvidos na rejeição de limitações pelos revendedores.....	107
Figura 10 – O processo amplo de rejeição de limitações institucionais conforme coletado nas entrevistas	112
Figura 11 – Manifestação da rejeição de limitações institucionais ao longo do processo empreendedor	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz Metodológica de Amarração (MMA)	29
Quadro 2 – Classificação dos artigos revisados em maior profundidade	40
Quadro 3 – Posição de cada empresa em relação à limitação de abertura de lojas fixas	70
Quadro 4 – Limitações impostas pelas empresas aos revendedores de cosméticos	71
Quadro 5 – Esboço das fases do processo empreendedor na venda direta.....	79
Quadro 6 – Síntese do delineamento e dos procedimentos da pesquisa.....	101
Quadro 7 – Modos de rejeição às limitações institucionais regulamentares legais.....	114
Quadro 8 – Modos de rejeição às limitações institucionais regulamentares – regras negócio.	115
Quadro 9 – Modos de rejeição às limitações institucionais cognitivas	116
Quadro 10 – Modos de rejeição às limitações institucionais normativas.....	117
Quadro 11 – Rejeição das limitações institucionais: uma perspectiva analítica	120
Quadro 12 – Matriz Contributiva de Amarração (MCA)	130
Quadro 13 – Ações dos empreendedores ao longo do processo empreendedor.....	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da venda direta no mundo	26
Gráfico 2 – Progressão do número de citações do artigo de Baker e Nelson (2005)	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Discriminação dos líderes de empresas entrevistados	68
Tabela 2 – Discriminação dos empreendedores entrevistados	102

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 AS INSTITUIÇÕES E A IMPOSIÇÃO DE LIMITAÇÕES.....	17
1.2 LIMITAÇÕES INSTITUCIONAIS E OS EMPREENDEDORES	18
1.3 A BRICOLAGEM EMPREENDEDORA E A REJEIÇÃO DE LIMITAÇÕES	19
1.4 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA	21
1.4.1 Questão Central de Pesquisa.....	22
1.5 OBJETIVOS	22
1.5.1 Objetivo Geral.....	22
1.5.2 Objetivos Específicos.....	22
1.6 JUSTIFICATIVA.....	22
1.7 ESTRUTURA DA TESE	27
2. ESTUDO 1: Uma retrospectiva do estudo da rejeição de limitações como ponto central da Bricolagem Empreendedora	30
2.1 INTRODUÇÃO	32
2.2 MÉTODO.....	33
2.3 RESULTADOS.....	38
2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
2.4.1 Artigos relacionados à ação dos empreendedores.....	40
2.4.2 Artigos relacionados ao comportamento dos empreendedores.....	43
2.4.3 Artigos relacionados ao processo empreendedor.....	44
2.5 CONCLUSÕES	44
2.6 REFERÊNCIAS	47
2.7 APÊNDICE A – Relação final dos artigos considerados na revisão de literatura....	48
3. ESTUDO 2: A Imposição de Limitações aos Empreendedores: o caso da venda direta de cosméticos	52
3.1 INTRODUÇÃO	55
3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	57
3.2.1 Bricolagem empreendedora e a rejeição de limitações institucionais.....	57
3.2.2 Teoria institucional e a imposição de limitações por parte de empresas parceiras	61
3.2.3 O modelo de negócio da venda direta e a imposição de limitações aos empreendedores	63

3.3 MÉTODO.....	66
3.4 AMOSTRA ESTUDADA.....	67
3.5 DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	68
3.5.1 Nem todas as empresas limitam a venda em lojas fixas	68
3.5.2 Das três que limitam, só uma faz valer efetivamente a limitação de venda em loja fixa	69
3.5.3 Duas empresas limitam a venda em lojas fixas... mas não muito.....	69
3.5.4 Outras limitações identificadas	70
3.5.5 Como ocorre o processo de imposição de limitações por parte das empresas	72
3.5.5.1 Imposição de limitações regulamentares	74
3.5.5.2 Imposição de limitações cognitivas	75
3.5.5.3 Imposição de limitações normativas	76
3.5.6 Como as empresas de cosméticos tratam as rejeições de limitações por parte dos empreendedores.....	77
3.5.7 Comportamento dos empreendedores que rejeitaram limitações, na visão dos dirigentes das empresas de cosméticos	79
3.5.8 Um esboço do processo empreendedor na venda direta	79
3.6 RESULTADOS.....	81
3.7 DISCUSSÃO	83
3.8 CONCLUSÃO	84
3.9 REFERÊNCIAS	86
3.10 APÊNDICE B – Protocolo de entrevista com líderes de vendas das empresas.....	87
4. ESTUDO 3: PEDIR PERMISSÃO PARA QUÊ? A rejeição de limitações institucionais impulsionando o empreendedorismo.....	89
4.1 INTRODUÇÃO	91
4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	94
4.2.1 Bricolagem empreendedora e a rejeição de limitações institucionais.....	94
4.2.2 Abordagem processual do empreendedorismo	97
4.3 O CONTEXTO DA VENDA DIRETA E AS LIMITAÇÕES IMPOSTAS PELAS EMPRESAS DE COSMÉTICOS QUE NELE OPERAM	98
4.3.1 O contexto da venda direta.....	98
4.3.2 A imposição de limitações na venda direta.....	99
4.4 MÉTODO.....	100

4.5 AMOSTRA ESTUDADA.....	102
4.6 DADOS COLETADOS	103
4.6.1 Respostas em relação ao comportamento do empreendedor	103
4.6.2 Respostas em relação à atuação da empresa de venda direta.....	105
4.6.3 Respostas em relação a eventuais influências externas	105
4.6.4 Respostas quanto ao processo empreendedor	105
4.7 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DE DADOS	113
4.7.1 Modos de rejeição às limitações regulamentares	113
4.7.1.1 Limitações regulamentares legais – a aceitação inicial	113
4.7.1.2 Rejeição de limitações regulamentares – ‘dando um jeito’	114
4.7.2 Rejeição de limitações cognitivas – conhecendo o negócio	115
4.7.3 Rejeição de limitações normativas – sendo referência para os demais revendedores	117
4.7.4 Uma comparação dos modos de rejeição	117
4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	122
4.9 ADIÇÃO À TEORIA DA BRICOLAGEM EMPREENDEDORA	123
4.10 CONCLUSÕES	124
4.11 REFERÊNCIAS	125
4.12 APÊNDICE C – Protocolo de entrevista com empreendedores	126
5. SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DESTA TESE, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	128
5.1 CONTRIBUIÇÕES DESTA TESE A PARTIR DE SUA CONFIGURAÇÃO	128
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DESTA TESE.....	131
5.3 LIMITAÇÕES DESTA TESE	133
5.4 PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS	134
5.5 REFERÊNCIAS	135

1. INTRODUÇÃO

A partir da visão da bricolagem empreendedora (BAKER; NELSON, 2005), a presente tese foi construída para contribuir no entendimento do comportamento do empreendedor que é capaz de fazer alguma coisa com muito pouco (*creating something from nothing*). Este empreendedor recombina recursos para novos propósitos (*recombination of resources for new purposes*), ‘vira-se’ para fazer acontecer (*making do*) e rejeita as limitações determinadas pelas condições do ambiente em que atuam (*refuse to enact limitations*).

Para entender o comportamento deste empreendedor, esta tese foi estruturada em três estudos subsequentes e complementares a saber: uma revisão da literatura permitiu confirmar no estudo do empreendedorismo, a lacuna existente em relação à pesquisa da rejeição de limitações institucionais por parte dos empreendedores. O segundo estudo, levantou junto a dirigentes de empresas de cosméticos que atuam no Brasil usando o modelo de vendas diretas (um tipo de instituição), quais são as limitações impostas por elas aos empreendedores que querem abrir seus negócios. Finalmente, o terceiro estudo entrevistou empreendedores que rejeitaram algumas destas limitações impostas pelas empresas e abriram lojas fixas para a comercialização de produtos cosméticos.

A partir desta introdução, passando pelos três estudos, chegaremos à síntese das contribuições desta tese, uma proposta explicativa de como ocorre a rejeição de limitações institucionais segundo a bricolagem empreendedora.

1.1 AS INSTITUIÇÕES E A IMPOSIÇÃO DE LIMITAÇÕES

O comportamento humano nas atividades empreendedoras é, em geral, pautado por diferentes tipos de limitadores, sendo as regras um dos mais ativos e definidores dentre eles. As instituições, por expressarem leis, regulamentos, normas, crenças e valores, limitam a sociedade definindo dificuldades e oportunidades, além de estabelecer maneiras de interação entre as pessoas (CLEMENS; COOK, 1999). Assim, limitações institucionais podem ser classificadas como i) formais, caracterizadas por leis e regulamentos promulgados por governantes e também regras de negócio criadas por empresas e ii) informais, ou seja, normas impostas pela sociedade, comportamentos, convenções e códigos de conduta estabelecidos informalmente pelas pessoas (NORTH, 1991). Assim, os empreendedores atuam em um contexto determinado por um conjunto de balizadores, como as regras, que rege a interação social e cria compensações que tornam certas oportunidades mais atraentes do que outras

(BOETTKE; COYNE, 2009). Apesar de regras e pressões institucionais serem limitadoras e, em alguns casos, até proibitivas, empreendedores (BAKER; NELSON, 2005) e intraempreendedores (PINCHOT III, 1985) muitas vezes não aceitam e até rejeitam tais limitações. Rejeitando limitações, frequentemente realizam iniciativas de valiosas para a organização em que trabalham e também para a sociedade, gerando oportunidades comerciais (DESA, 2012) e até mesmo levando a mudanças institucionais (ELERT; HENREKSON, 2017).

As limitações por meio de políticas e regras restritivas de negócios podem ser exemplificadas pelas elevadas garantias requeridas pelos órgãos de fomento, acesso limitado ao crédito, falta de premissas e diretrizes para o desenvolvimento de negócios (PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010), falta de apoio para o lançamento de novos negócios, interrupção frequente dos serviços de infraestrutura e até mesmo a escassez de insumos e de matéria-prima (PENG, 2000). Estas limitações institucionais podem impactar os empreendedores de diferentes maneiras uma vez que eles formam grupos heterogêneos de acordo com sua atividade, localização geográfica e até mesmo com sua faixa etária (AMHAA; WOLDEHANNA, 2016). Neste panorama, a literatura existente mostra que a rejeição de limitações institucionais pode levar os empreendedores a ter uma orientação de curto prazo, trabalhar em rede informal ou de maneira oportunista (MANOLOVA; YAN, 2002).

1.2 LIMITAÇÕES INSTITUCIONAIS E OS EMPREENDEDORES

De uma maneira geral os trabalhos acadêmicos têm estudado o papel das limitações institucionais na perspectiva de leis governamentais, porém, poucas pesquisas dedicaram-se a aprofundar o estudo daqueles que as rejeitam, muitas vezes transitando da economia informal para a formal (DE SOTO, 2000). Ademais, a pesquisa do empreendedorismo, quando contrastada com a teoria institucional tende a prestar pouca atenção ao comportamento de atores individuais em relação às limitações institucionais (WEBB et al., 2013).

Neste particular, quando se toca no conhecimento do empreendedor para rejeitar limitações que o cercam, institucionais ou não, há de se considerar que ele talvez não seja capaz de avaliar todos os fatores envolvidos ou mesmo que desconhece aspectos importantes que podem impactar seu trabalho. Assim, este empreendedor que rejeita uma limitação não conhece ou não consegue entender e tratar todas as perspectivas das restrições que outras pessoas podem ver em seu empreendimento (BAKER; NELSON, 2005). Portanto, deve-se considerar a possibilidade de que ao menos parte da rejeição de limitações ocorra por

desconhecimento ou incapacidade de considerar todas as limitações. Além disso, a rejeição de uma limitação pode ser deliberada. Este caráter deliberado da rejeição a limitações é destacado por Baker e Nelson (2005), como um fato levantado em sua pesquisa sobre a bricolagem empreendedora, e reforça a importância e a utilidade do estudo da rejeição de limitações (*refusal to enact limitations*) no empreendedorismo.

1.3 A BRICOLAGEM EMPREENDEDORA E A REJEIÇÃO DE LIMITAÇÕES

Na bricolagem empreendedora (BAKER; NELSON, 2005), o tema da rejeição às limitações impostas pelo ambiente em que atua o empreendedor é chamada de *refusal to enact limitations*. Como expresso anteriormente, o processo de rejeição de limitações é um fato relevante e seu estudo pode levar ao aprimoramento das teorias em empreendedorismo, sendo assim merecedor de atenção e estudo. Entretanto, este tema tem sido negligenciado não sendo explorado em profundidade no campo de estudo do empreendedorismo, o que configura uma oportunidade de pesquisa. Além dessa constatação, considerando o campo mais específico do empreendedorismo social, Janssen, Fayolle e Wuilaume (2018) já destacaram a necessidade e o potencial contributivo do estudo da rejeição de limitações.

Considerando a relevância do tema e sua clara necessidade de pesquisa, esta tese tem por finalidade gerar contribuições que auxiliem a explicar como ocorre a rejeição de limitações institucionais, em particular as limitações institucionais impostas por parceiros de negócio. Para isso, será estudada a realidade da criação e desenvolvimento de negócios que contrariam regras de negócio instituídas, como ocorre, por exemplo, no estabelecimento de lojas fixas para a revenda de produtos cosméticos que deveriam ser vendidos apenas por meio da venda direta. O ponto central para nosso esforço de pesquisa é a rejeição de limitações institucionais por parte dos empreendedores, que é um dos pontos fundamentais da bricolagem empreendedora (BAKER; NELSON, 2005).

Aqui vale destacar que esta tese tem como unidade de análise os empreendedores e como tais são considerados os revendedores de cosméticos que, sendo cadastrados pelas empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta, rejeitaram uma limitação e abriram lojas fixas. Assim, para uniformizar a linguagem e facilitar o entendimento temos:

- Empresa(s): as empresas de cosméticos que operam no modelo de vendas diretas;

- Revendedor: qualquer pessoa que se cadastrou e estabeleceu uma relação comercial com as empresas de cosméticos que operam no modelo de vendas diretas;
- Empreendedor: um revendedor que rejeitou a limitação colocada pelas empresas e, rejeitando esta limitação, abriu uma loja para revender produtos cosméticos que somente poderiam ser comercializados através da venda direta.

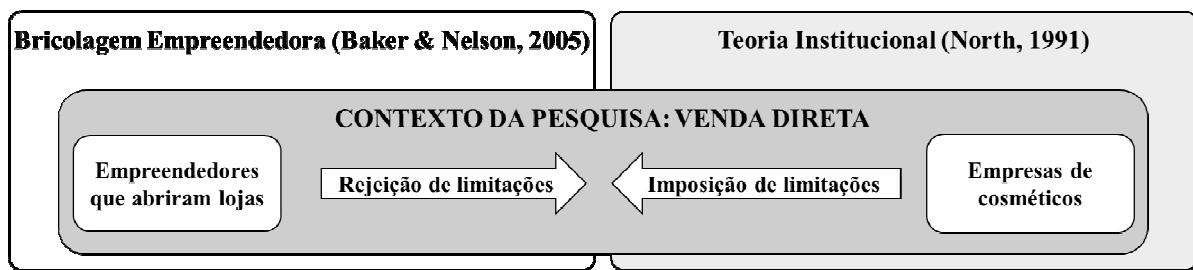
Feito este esclarecimento, a rejeição de limitações pode ser vista como uma divergência quanto a interpretações comumente aceitas quanto a práticas, definições, padrões e recursos, bem como quanto a limitações relativas a esses próprios elementos. Além disso, rejeitando limitações em relação a padrões e regulamentos, e ativamente tendo novas experiências em áreas nas quais não conhecem, os empreendedores não veem as regras como limitantes (FISHER, 2012). Isso lhes é natural, pois os empreendedores têm a tendência de violar e alterar os padrões existentes, desafiar o *status quo* (BURGELMAN; GROVE, 2007) e quebrar regras (BRENKERT, 2009). Algumas vezes, ao assumirem o papel de rebeldes ou até mesmo ao serem marginalizados pela sociedade, os empreendedores chegam até a desenvolver atividades que não são consideradas legítimas ou legais, ainda que úteis, desafiando as normas existentes (BUREAU; ZANDER, 2014). Em uma perspectiva positiva, este tipo de desafio leva alguns empreendedores a mobilizarem recursos para transformar uma instituição já existente, como no caso do empreendedorismo institucional (DIMAGGIO; ZUCKER, 1988). Outra perspectiva positiva em relação ao desafio dos empreendedores às instituições é a do empreendedorismo evasivo, para a qual os empreendedores “usando suas ações no mercado, podem estimular mudanças institucionais potencialmente importantes e mostram que as instituições importam menos para os empreendedores do que para outros agentes econômicos no mercado.” (ELERT; HENREKSON, 2016). De qualquer forma, rejeitando adversidades e recusando-se a ceder a pessimistas, os empreendedores sabem que seu sucesso significará a criação e a obtenção de um valor extraordinário para si ou para a sociedade (ISENBERG, 2013).

Para completar o entendimento da expressão *refusal to enact limitations* usada por Baker & Nelson (2005), o *enactment*, em uma perspectiva mais ampla, refere-se a um processo no qual o empreendedor pré-concebe e produz o ambiente, rejeitando limitações percebidas pelas pessoas que nele se encontram. Na visão de Weick (1988), os ambientes são frequentemente pré-concebidos, pelo menos em parte, quando os atores se recusam a testar as limitações definidas por contextos institucionais ou culturais. Na perspectiva de Baker &

Nelson (2005), os empreendedores, de maneira intencional, consciente e consistente, testam limitações de insumos, práticas, definições e padrões, insistindo em superar limitações, observando e lidando com os resultados e, se for o caso, rejeitando-as. Ainda quanto à rejeição de limitações, presente na teoria da bricolagem empreendedora proposta por Baker & Nelson (2005), estes autores observaram que, contrariando as limitações de habilidades e conhecimentos, os empreendedores que eles estudaram foram capazes de aplicar amplos conjuntos de habilidades rudimentares para combinar e extrair novas utilidades de seus recursos.

Em síntese, sob a perspectiva da teoria da bricolagem empreendedora, estudaremos o fenômeno da rejeição às limitações institucionais realizada por empreendedores e apresentar uma proposta explicativa de como ocorre este processo. A Figura 1 apresenta de maneira esquemática os principais temas, o fenômeno a ser pesquisado, os atores envolvidos e as teorias de base desta tese (SHEPHERD; WIKLUND, 2019).

Figura 1 – Esquema sintético dos principais temas tratados nesta tese



Fonte: elaborada pelo autor desta tese

1.4 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA

O estudo da bricolagem empreendedora tem crescido de maneira expressiva nos últimos anos (SENYARD et al., 2014). Entretanto, as pesquisas a ela relacionadas parecem ser realizadas de maneira isolada (STINCHFIELD; NELSON; WOOD, 2013). Além disso, até hoje, o indivíduo empreendedor não tem recebido muita atenção no estudo na bricolagem empreendedora, sendo necessário estuda-lo para entender como se relaciona com outros temas do empreendedorismo (WELTER; MAUER; WUEBKER, 2016). Outro desafio é que o estudo do empreendedorismo, quando feito à luz da teoria institucional, dá maior atenção às restrições institucionais do que ao comportamento dos atores individuais, ou seja, os empreendedores (SU; ZHAI; KARLSSON, 2017).

1.4.1 Questão Central de Pesquisa

Diante do exposto, esta tese busca responder a seguinte questão central de pesquisa: Como os empreendedores rejeitam limitações institucionais?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta explicativa de como ocorre a rejeição de limitações institucionais impostas a empreendedores pelas empresas de cosméticos que operam no modelo de vendas diretas. Neste contexto, o estabelecimento de lojas fixas para a comercialização de produtos cosméticos que deveriam ser vendidos apenas por meio da venda direta (porta a porta) é uma evidente violação de uma regra de negócio.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Levantar e sistematizar o que tem sido pesquisado e publicado a respeito da teoria da bricolagem empreendedora a partir da publicação do artigo de Baker e Nelson (2005), em particular sobre um de seus pontos centrais: a rejeição de limitações;
- Levantar, segundo a perspectiva dos atores envolvidos, as ações realizadas por empreendedores da amostra de casos a ser estudada que, para o estabelecimento de seu negócio próprio, rejeitaram limitações impostas por empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta; ao mesmo tempo, levantar também as ações realizadas por essas empresas contra o desrespeito das regras cometido por aqueles empreendedores;
- Propor um quadro explicativo de como ocorre a rejeição de limitações institucionais por parte dos empreendedores para estabelecer seu próprio negócio e que esta proposta contribua para o fortalecimento da teoria da bricolagem empreendedora em seu aspecto comportamental.

1.6 JUSTIFICATIVA

O estudo da ação empreendedora e também do comportamento do empreendedor, fazem parte do crescente interesse pelo estudo do empreendedorismo, o que tem dado origem a várias novas perspectivas teóricas que buscam explicar as ações e a lógica inerentes ao comportamento empreendedor (FISHER, 2012). Estas novas perspectivas teóricas vêm sendo corroboradas pela constatação que a jornada empreendedora se constrói por meio de

processos dinâmicos dos empreendedores, os quais criam e constroem cenários futuros e continuamente se adaptam de acordo com suas experiências anteriores (GARUD; GIULIANI, 2013). Além desta constatação, outros pesquisadores afirmam que o processo de empreendedorismo é formado, dentre outras coisas, pela recombinação de elementos sociais e materiais (STINCHFIELD; NELSON; WOOD, 2012; WELTER et al., 2017).

A recombinação ou reutilização de elementos e materiais é uma das marcas da bricolagem empreendedora, a qual estuda o empreendedor que lida com a escassez de recursos desde o início de seu empreendimento, fazendo algo com o pouco que tem às mãos e que tem a capacidade de rejeitar limitações impostas pelo ambiente e comumente aceitas de pela sociedade (BAKER; NELSON, 2005). Em sua pesquisa, estes autores constataram que muitos empreendimentos são caracterizados, dentre as adversidades, pela forte restrição de recursos, levando-os a formularem a teoria da bricolagem empreendedora, partindo da visão original de bricolagem proposta por Lévi-Strauss (1966). A bricolagem empreendedora estuda como os empreendedores superam os limites dos recursos que estão sob seu controle, explorando os recursos que eles não têm (SONENSHEIN, 2014). Um dos pontos fundamentais da bricolagem empreendedora é que os empreendedores estudados foram capazes de fazer alguma coisa com muito pouco (*creating something from nothing*), explorando ideias ou até mesmo, recombinação materiais que foram rejeitados ou ignorados por outros empreendedores (BAKER; NELSON, 2005). Além disso, estes autores acrescentaram que os empreendedores que se utilizam da bricolagem empreendedora, ‘*refuse to enact limitations*’, ou seja, rejeitam as limitações determinadas pelas condições do ambiente em que atuam.

Por sua vez, a orientação e o comportamento empreendedor são influenciados pelo contexto institucional (LEE; PETERSON, 2000) que influencia também a formação do empreendedor ainda como pessoa em seus aspectos cognitivos e emocionais (WIKLUND; PATZELT; SHEPHERD, 2009). O empreendedor traz consigo as influências das instituições que compõem o ambiente onde nasceu e cresceu ou também onde se inseriu, e é com estas instituições que ele vai se deparar ao conduzir seus negócios. Existem estudos que identificaram características comportamentais peculiares nos empreendedores como por exemplo, a centralização na tomada de decisões ou mesmo a falta de algumas habilidades necessárias para a condução do negócio (FLORÉN, 2006; O'GORMAN; BOURKE; MURRAY, 2005). Entretanto, tomando-se o ponto central da abordagem da bricolagem empreendedora (BAKER; NELSON, 2005), que é a capacidade que o empreendedor tem de

rejeitar as limitações apresentadas pelo ambiente no qual ele está inserido, existe uma lacuna em relação ao ‘como’ estas características comportamentais se expressam na prática.

Por sua vez, as instituições surgiram para estruturar a interação política, econômica e social da sociedade, fazendo isso por meio de restrições informais, como os costumes e as tradições e também por meio de regras formais como as leis (NORTH, 1991). Este autor define as instituições como sendo as regras do jogo que delimitam a interação humana em uma sociedade, explicando seu desenvolvimento a longo prazo e até mesmo, influenciando a sua evolução histórica. Em suma, na visão da teoria institucional, a instituição é o objeto de análise mais importante, ocupando a posição do comportamento racional daqueles que tomam decisões nas empresas, tal como defendido pela teoria neoclássica (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006). As instituições não são objetos concretos, mas sim regras visíveis de ação, padrões e expectativas que se consolidam na prática. Desta forma, regulam o comportamento das pessoas na sociedade, seja por meio da concessão de incentivos ou também pela aplicação de penalidades (VARGAS-HERNÁNDEZ, 2005).

De uma maneira positiva, esta mediação pode trazer por exemplo, um conjunto de normas que protejam o investimento de bancos e entidades financeiras em empresas emergentes e ao mesmo tempo, traz limites e penalidades àqueles que não cumprirem os termos de um contrato (SMALLBONE et al., 2010). Estes autores ainda exemplificam que outra maneira formal de mediação entre os componentes da sociedade, são os direitos de propriedade intelectual. No mesmo raciocínio, uma maneira informal de mediação seriam as ações ou pronunciamentos de membros do governo, transmitindo credibilidade às suas ações. Somente um governo estável e eficiente em sua maneira de trabalhar, pode facilitar o desenvolvimento de um empreendedorismo produtivo (PENG, 2003). Por outro lado, um governo que dificulte a correta alocação de investimentos em infraestrutura, está limitando o crescimento da atividade econômica de seu país. Da mesma forma, um sistema de controle que não assegure a lisura no relacionamento entre empreendedores e representantes do governo, pode abrir oportunidade para suborno ou corrupção. Outra perspectiva negativa é o vazio institucional, ou seja, a ausência do governo em determinadas práticas de controle do mercado, resultando em falta de conformidade para com as leis ou até mesmo comportamentos inadequados por parte dos empreendedores (PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010).

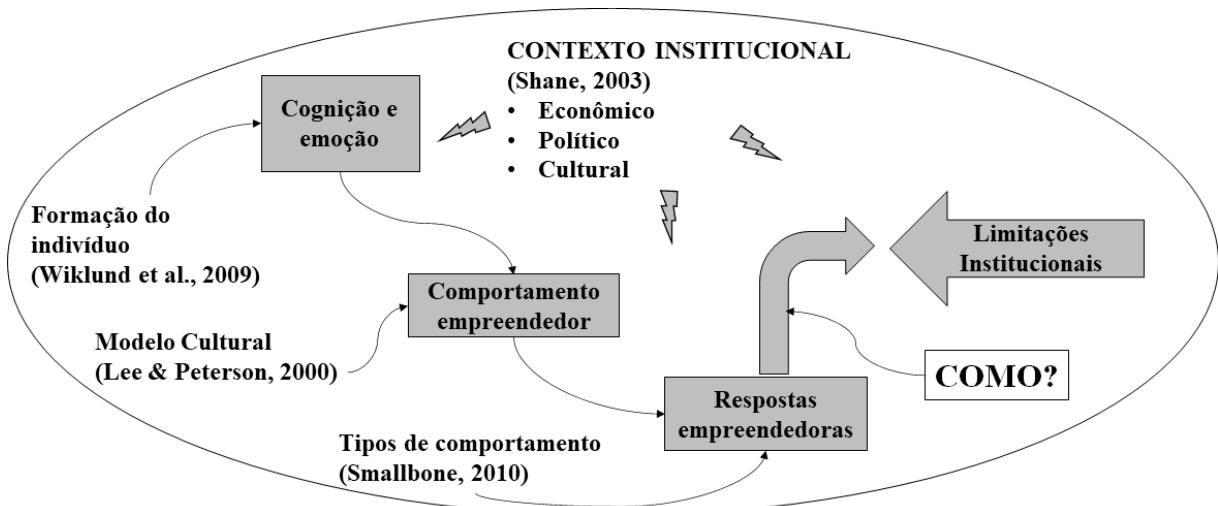
Quando se fala do contexto institucional, existe a perspectiva de que ele deve ser o pano de fundo para o estudo do comportamento do empreendedor (SMALLBONE et al.,

2010). Isso porque os contextos sociocultural e político-institucional influenciam as atitudes e a motivação empreendedora em relação à utilização de recursos e também em relação à percepção das oportunidades ou limitações, inclusive as institucionais, para começar um negócio (MARTINELLI, 2004).

Para entender como as limitações institucionais afetam a atividade econômica em determinado país, é possível usar o trabalho de Kostova (1997), que desenvolveu o conceito do perfil institucional, desdobrando-o em três dimensões: a) a dimensão regulamentar, que se refere às leis e políticas governamentais, b) a cognitiva, que trata dos conhecimentos e habilidades que as pessoas têm, e c) a dimensão normativa, relativa ao sistema de valores, normas e expectativas de comportamento da sociedade. A utilização destas três dimensões pode apoiar o estudo do processo de rejeição às limitações por parte dos empreendedores uma vez que fornece parâmetros para abordar o processo tanto no aspecto das leis ou regras existentes, na perspectiva do conhecimento dos empreendedores e também em relação à reação da sociedade.

A Figura 2 representa o contexto institucional como pano de fundo para o estudo do comportamento empreendedor e também sua influência em relação às limitações impostas pelas instituições.

Figura 2 – Representação da importância do contexto institucional nesta tese



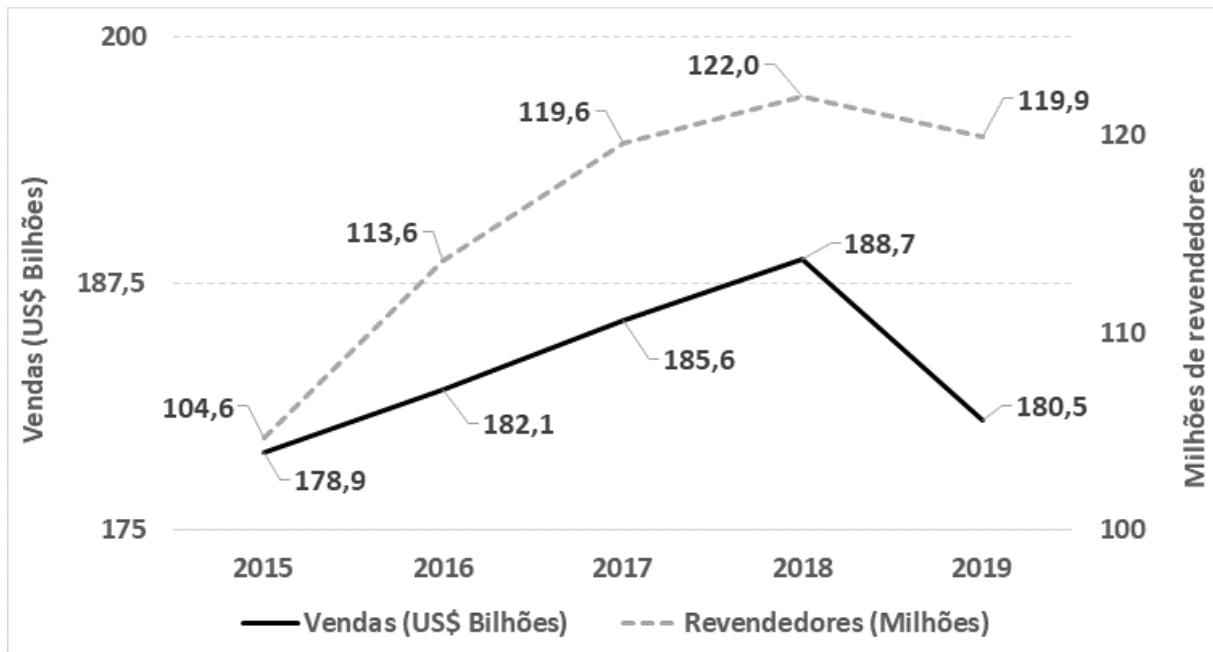
Fonte: elaborada pelo autor desta tese

Diversos trabalhos de diferentes áreas, tais como a economia, a ciência política, a sociologia e outras que procuram compreender a realidade social, têm usado a teoria institucional como tela para sua fundamentação (PETERS, 2000). Isso ocorre, pois o contexto ou ambiente institucional é composto pelo contexto econômico, político e cultural que os economistas acreditam gerar as ações de crescimento econômico e ao mesmo tempo, também

considera o contexto social, que os sociólogos entendem como determinante para um comportamento aceitável (SHANE, 2003).

Finalmente, para justificar a utilização do contexto no qual se desenvolveu a pesquisa que apoia esta tese, a venda direta é um setor importante na economia mundial como pode ser observado no Gráfico 1 construído com os dados mais recentes disponibilizados pela Federação Mundial de Associações de Venda Direta (*World Federation of Direct Selling Associations* – WFDSA). Mesmo com a queda verificada em 2019, os negócios deste tipo chegaram no mundo a US\$ 180,5 bilhões, gerando oportunidades econômicas para quase 120 milhões de pessoas. Neste mesmo ano, nos Estados Unidos, as vendas foram de US\$ 35,2 bilhões com 16,4 milhões de pessoas envolvidas. Quanto ao Brasil, no mesmo período, as vendas em todos os setores da venda direta chegaram a US\$ 9,8 bilhões, equivalentes a aproximadamente R\$ 38,5 bilhões, envolvendo quase 4 milhões de revendedores. Estes dados mostram a importância da venda direta e seu potencial para a geração de ganhos econômicos, promovendo impacto social positivo, principalmente nos países em desenvolvimento onde os empreendedores enfrentam ainda maior restrição de recursos (FERRELL; GONZALEZ-PADRON; FERRELL, 2010).

Gráfico 1 – Evolução da venda direta no mundo



Fonte: elaborado pelo autor desta tese com base nos dados da WFDSA (2020)

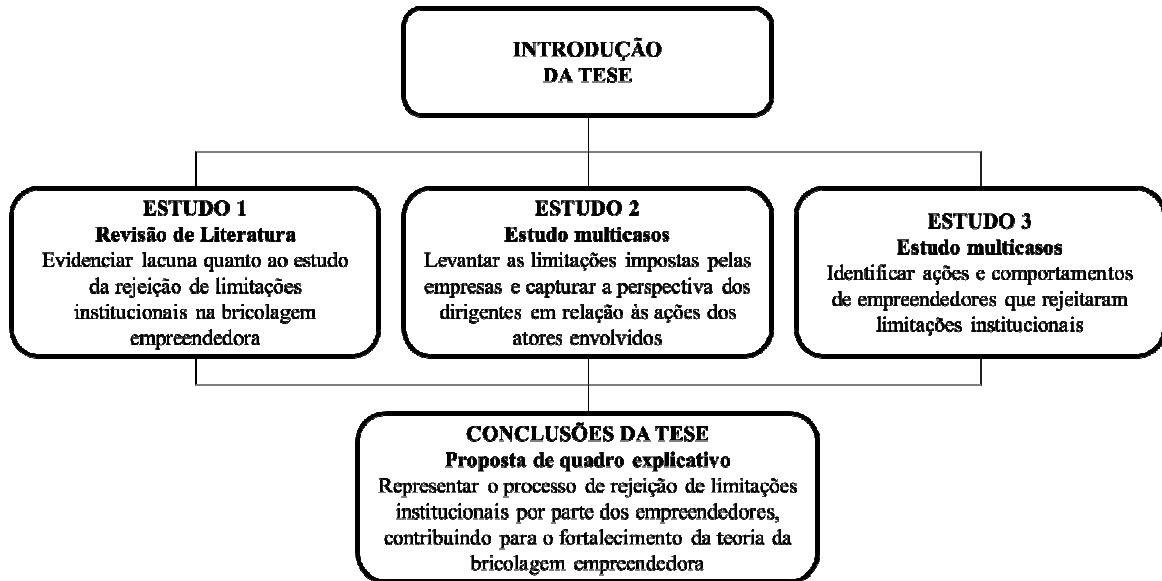
A Gráfico 1 mostra a evolução da venda direta no mundo nos últimos anos, destacando sua evolução tanto em vendas (em US\$ bilhões) como na quantidade de revendedores indicado em milhões de pessoas.

1.7 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese apoia-se em uma estrutura alternativa para a elaboração de uma tese de doutorado a partir de estudos múltiplos (DA COSTA; RAMOS; DREBES PEDRON, 2019). Os estudos múltiplos e complementares decorrem de um mesmo problema e, portanto, de uma questão central de pesquisa e de um objetivo geral.

Desta forma, após esta introdução, serão apresentados três estudos, a saber: em primeiro lugar (estudo 1), uma revisão da literatura pertinente permitiu fazer uma retrospectiva dos artigos que citaram a rejeição às limitações por parte dos empreendedores, dando ênfase ao seu papel central na teoria da bricolagem empreendedora. Como resultado da revisão de literatura, foi possível confirmar a lacuna existente em relação ao estudo do processo de como os empreendedores rejeitam limitações institucionais, em particular, as limitações impostas por empresas parceiras de negócio. Para contribuir no preenchimento da lacuna identificada na revisão de literatura, esta tese tomou o contexto da venda direta de cosméticos no qual a abertura de lojas fixas não é permitida por várias empresas, estas tipificando as instituições. As limitações institucionais impostas aos empreendedores por sua vez, foram caracterizadas pelas regras de negócio que impedem os empreendedores de abrirem lojas fixas para revender produtos que, em princípio, não poderiam ser comercializados nestes locais. Assim, após a revisão de literatura, foram realizados dois estudos sequenciais e complementares: no primeiro (estudo 2), foram entrevistados representantes das instituições, neste caso, dirigentes de empresas de cosméticos que se utilizam do modelo de vendas diretas. As entrevistas levantaram as percepções dos dirigentes em relação à imposição de limitações institucionais (regras) aos empreendedores por estas empresas, levando também a um esboço do processo de rejeição de limitações institucionais por parte dos empreendedores. Finalmente, no segundo estudo (estudo 3) foram realizadas entrevistas com empreendedores que rejeitaram limitações institucionais, representadas pelas regras de negócio, e abriram lojas fixas para a venda de cosméticos. Os resultados das entrevistas nos permitiram identificar semelhanças e diferenças entre as ações e os comportamentos destes empreendedores levando ao entendimento e a um quadro explicativo de como ocorre a rejeição das limitações institucionais. Após os três estudos, são apresentadas as considerações finais destacando a Matriz Contributiva de Amarração (MCA), a conclusão final que integra os três estudos, as contribuições e as sugestões para pesquisas futuras. A estrutura da tese está sintetizada na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura desta tese



Fonte: elaborada pelo autor desta tese

A interdependência dos estudos pode ser observada no Quadro 1, uma Matriz Metodológica de Amarração (MMA), na qual estão justificadas a distinção dos estudos, mostrando o título, a questão de pesquisa e o objetivo geral, de cada estudo. Nesta matriz também são apresentadas a justificativa de interdependência, envolvendo o tipo e a sequência ou simultaneidade das pesquisas, o método e os procedimentos de coleta e a análise dos dados.

Quadro 1 – Matriz Metodológica de Amarração (MMA)

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA Como os empreendedores rejeitam limitações institucionais?							
OBJETIVO GERAL DA TESE Identificar características e propor um quadro explicativo de como os empreendedores rejeitam limitações institucionais impostas a eles pelas empresas parceiras							
JUSTIFICATIVA DE DISTINÇÃO			JUSTIFICATIVA DE INTERDEPENDÊNCIA				STATUS
Título de cada estudo	Questão de pesquisa	Objetivo geral	Pesquisas sequenciais ou simultânea	Método usado nas etapas de campo	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	
Uma retrospectiva do estudo da rejeição de limitações como ponto central da bricolagem empreendedora	O que tem sido pesquisado e discutido a respeito da rejeição de limitações no contexto da bricolagem empreendedora?	Evidenciar lacuna quanto ao estudo da rejeição de limitações institucionais na bricolagem empreendedora	Pesquisa sequencial Teórica	Método único	Revisão de literatura	Análise de conteúdo	Artigo apresentado no XI EGEPE. Ainda não submetido a revista
A Imposição de Limitações aos Empreendedores: O Caso da Venda Direta de Cosméticos	Na perspectiva dos dirigentes das empresas de cosméticos que operam no modelo de vendas diretas, como os empreendedores que abriram as lojas multimarcas de cosméticos reagiram às limitações impostas pelas empresas?	Levantar as limitações impostas pelas empresas e capturar a percepção dos dirigentes em relação às ações dos atores envolvidos (empresas e empreendedores)	Pesquisa sequencial Empírica	Método único	Entrevistas semi-estruturadas com líderes das empresas de cosméticos que usam o modelo de venda direta	Análise do discurso	Artigo apresentado no XLIV EnANPAD. Ainda não submetido a revista
Pedir permissão para quê? A rejeição de limitações institucionais impulsionando o empreendedorismo	Como os empreendedores rejeitam limitações institucionais?	Identificar ações e comportamentos de empreendedores que rejeitaram limitações institucionais	Pesquisa sequencial Empírica	Método único	Entrevistas semi-estruturadas com empreendedores que rejeitaram as limitações	Análise do discurso	Artigo aceito pelo XXIII SEMEAD Ainda não submetido a revista

Preparado pelo autor desta tese

2. ESTUDO 1: UMA RETROSPECTIVA DO ESTUDO DA REJEIÇÃO DE LIMITAÇÕES COMO PONTO CENTRAL DA BRICOLAGEM EMPREENDEDORA

RESUMO

Com o aumento do interesse pelo estudo do empreendedorismo nos últimos anos, novas perspectivas teóricas surgiram para explicar as ações e a lógica inerentes ao comportamento do indivíduo empreendedor (FISHER, 2012). Uma destas novas perspectivas é a teoria da bricolagem empreendedora, que estuda o empreendedor que faz algo com o pouco que tem às mãos, rejeitando limitações impostas pelo ambiente onde atuam (BAKER; NELSON, 2005). A partir do conceito de bricolagem, proposto por Lévi-Strauss (1966), Baker e Nelson desenvolveram a teoria da bricolagem empreendedora, tendo incluído o conceito de rejeição de limitações como um dos construtos centrais. A presente revisão de literatura mostra que o artigo que deu origem a esta teoria já foi citado mais de 3.000 vezes (segundo o Google Scholar até Dezembro de 2019) em trabalhos de diferentes áreas. Deste total, foram analisados 118 trabalhos relevantes de acordo com o número de citações recebidas e observou-se que apenas vinte trabalhos aceitaram a proposta inicial de Baker e Nelson para estudar mais profundamente a rejeição de limitações. Como resultado desta revisão de literatura, ficou evidente a necessidade de se aprofundar mais no estudo do conceito de rejeição de limitações por parte dos empreendedores e, assim, identificar seus aspectos comportamentais. Ao sintetizar os pontos que foram levantados até agora neste particular, e propor uma maneira de integrá-los, este artigo contribui para a continuidade da construção da teoria comportamental da bricolagem empreendedora.

Palavras-chave

Empreendedorismo; bricolagem empreendedora; rejeição de limitações.

ABSTRACT

The interest in studying entrepreneurship has increased in recent years and thus, several new theoretical perspectives have emerged to explain the actions and logic inherent in entrepreneur behavior (FISHER, 2012). One of these new perspectives is the entrepreneurial bricolage theory, which studies the entrepreneur who makes do with what is at hand, refusing to enact limitations imposed by the environment (BAKER; NELSON, 2005). From the concept of bricolage, proposed by Lévi-Strauss (1966), Baker and Nelson added what they called one of the central points of their theory: the rejection of limitations. This literature review shows that the article that gave rise to this theory, even after 15 years, continues to be referenced, accumulating more than 3,000 citations in works from different areas. However, of 139 papers analyzed, few authors accept the authors' proposal to study more deeply the refusal to enact limitations in order to develop a broader theory of entrepreneurial bricolage. As a result, it became evident the need to further research the phenomenon of refusing to enact limitations to identify behavioral aspects of this type of entrepreneur and thus contribute to the construction of the behavioral theory of entrepreneurial bricolage.

Keywords

Entrepreneurship; entrepreneurial bricolage; refusal to enact limitations.

2.1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo do empreendedorismo tem se intensificado nos últimos anos e assim, surgiram várias novas perspectivas teóricas para explicar as ações e a lógica inerentes ao comportamento empreendedor (FISHER, 2012). De uma maneira geral, estas novas perspectivas vêm sendo corroboradas pela constatação de que o empreendedorismo se constrói com processos dinâmicos conduzidos pelos empreendedores, os quais criam perspectivas futuras e continuamente se adaptam de acordo com suas experiências anteriores (GARUD; GIULIANI, 2013). Além desta constatação, outros pesquisadores afirmam que o processo de empreendedorismo é formado pela recombinação de elementos sociais e materiais (STINCHFIELD; NELSON; WOOD, 2013; WELTER et al., 2017).

Uma das novas perspectivas teóricas que contrastam com a perspectiva tradicional, na qual o empreendedorismo era visto como um processo linear de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), é a da bricolagem empreendedora, que estuda o empreendedor que faz algo com o pouco que tem às mãos, rejeitando limitações impostas pelo ambiente (BAKER; NELSON, 2005). Em seus estudos, Baker e Nelson (2005) constataram que muitos empreendimentos são caracterizados, dentre as adversidades, pela forte restrição de recursos e isso levou esses autores a formularem a teoria da bricolagem empreendedora. A partir da visão original de bricolagem (LÉVI-STRAUSS, 1966), cujas três características principais são ter recursos à mão (*resources at hand*), recombinar os recursos para novos propósitos (*recombination of resources for new purposes*) e ‘virar-se’ para fazer acontecer (*making do*), Baker e Nelson (2005) acrescentaram a característica de rejeitar limitações (*refuse to enact limitations*).

Baker e Nelson (2005) argumentam que um dos pontos fundamentais da bricolagem empreendedora é que os empreendedores são capazes de fazer alguma coisa com muito pouco, explorando ideias ou até mesmo recombinando materiais e recursos que são rejeitados ou ignorados por outros empreendedores. Além disso, observaram que os empreendedores que se utilizam da bricolagem empreendedora rejeitam limitações impostas pelo ambiente em que atuam. Esta rejeição pode ser vista como um desrespeito a interpretações comumente aceitas quanto a práticas, definições, padrões e recursos, bem como quanto a limitações relativas a esses próprios elementos. Além disso, por recusarem-se a aceitar limitações em relação a muitos padrões e regulamentos, e frequentemente experimentar novas coisas em várias áreas que não conhecem, as regras não são limites para estes empreendedores (FISHER, 2012). Baker e Nelson (2005) enfatizam o tema da rejeição de limitações como

uma recusa empreendedora de ter sua atuação restringida por limitações (ex.: de recursos) impostas por ambientes institucionais e ou políticos. Dessa forma, em vez de somente rejeitar limitações, os empreendedores resistem às restrições ambientais impostas a eles e ao mesmo tempo experimentam soluções, trabalham com resultados e acumulam experiências.

Vale destacar que, logo no início de seu artigo, Baker e Nelson (2005) explicitam que a rejeição de limitações é um ponto central da contribuição trazida por eles na teoria da bricolagem empreendedora (p. 329). Reconhecem também, ao final do seu trabalho, que o estudo da bricolagem empreendedora abre a oportunidade para o exercício de capacidades organizacionais e comportamentos, tais como criatividade, improviso e habilidades sociais. Entretanto, o entendimento detalhado da relação entre a bricolagem empreendedora e estas capacidades e comportamentos permanece talvez como a parte mais fraca do modelo apresentado por eles (p. 360), carecendo de estudos empíricos adicionais (p. 361).

Assim, dada a centralidade do conceito da rejeição de limitações na bricolagem empreendedora e também a necessidade de entender melhor sua relação com esta teoria, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: o que tem sido pesquisado e discutido a respeito da rejeição de limitações no contexto da bricolagem empreendedora? Neste sentido, os objetivos específicos são levantar nestes quinze anos, período compreendido desde a publicação do artigo original, quais contribuições surgiram para aprofundar o estudo da rejeição de limitações e também identificar como integrá-las em pesquisas atuais para apoiar a construção mais completa da teoria da bricolagem empreendedora.

Em resposta a essa pergunta e para alcançar os objetivos aqui propostos, por meio de uma revisão da literatura, este trabalho levantou nos últimos 15 anos o que foi publicado sobre rejeição de limitações a partir das citações de Nelson e Baker (2005). Assim, foi possível identificar oportunidades para novos estudos que contribuam para o desenvolvimento do tema. Para isso, após esta introdução, a seção de métodos detalha os passos e os critérios usados para a revisão de literatura e, na sequência, a seção de resultados apresenta a análise da literatura revisada. As conclusões tratam das implicações dos resultados trazidos por este trabalho, além de suas limitações. O artigo é finalizado com recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

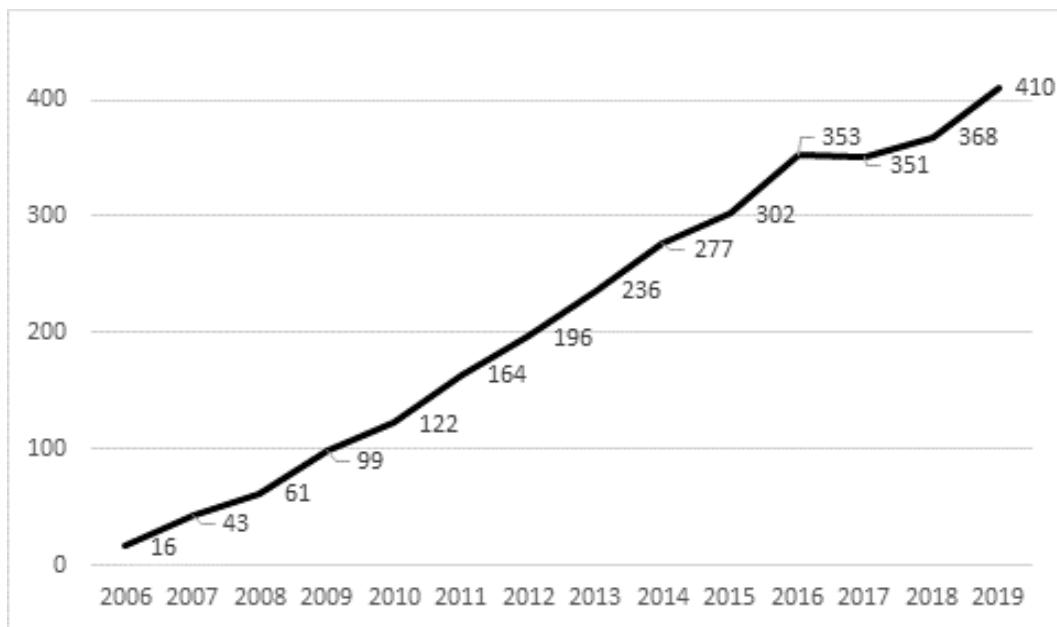
2.2 MÉTODO

A revisão da literatura é uma parte importante em qualquer pesquisa, pois é a partir dela que será desenvolvida a base de conhecimento para responder à questão de pesquisa proposta (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Ela pode ser sistemática, baseando-se

em um processo claro e definido, de tal forma que possa ser repetido (RIDLEY, 2012) e neste contexto, a revisão de literatura aplicada para este estudo buscou limitar qualquer tipo de viés, com o objetivo geral de produzir um resumo científico de evidências na área específica do conhecimento (PETTICREW; ROBERTS, 2008), no caso, a rejeição de limitações como ponto central da bricolagem empreendedora.

A pesquisa bibliográfica utilizada neste trabalho foi conduzida a partir das bases de dados Scholar Google e Web of Science, o que permitiu observar que o artigo de Baker & Nelson (2005) desde sua publicação na Revista Administrative Science Quarterly em Setembro de 2005 foi citado mais de 3.000 vezes segundo a base Scholar Google até Dezembro de 2019, sendo que a evolução no número de citações pode ser visualizada no Gráfico 2, construído com base nos dados disponibilizados pela Web of Science.

Gráfico 2 – Progressão do número de citações do artigo de Baker e Nelson (2005)



Fonte: preparado pelo autor desta tese com base na Web of Science (Dez/2019)

O Gráfico 2 permite observar um constante crescimento no número de citações, dando a entender que a teoria da bricolagem empreendedora continua sendo bastante citada no meio acadêmico de uma maneira geral.

Confirmada a importância e a atualidade do trabalho de Baker e Nelson (2005), passou-se a identificar na literatura acadêmica a discussão e os desdobramentos dos conceitos apresentados pelos autores na teoria da bricolagem empreendedora. Para facilitar a identificação e análise das mais de 3.000 citações identificadas, a busca foi composta por duas fases: a primeira fase buscou trabalhos nas bases Scholar Google e Web of Science e a segunda fase usou o software Publish or Perish (PoP) como ferramenta adicional.

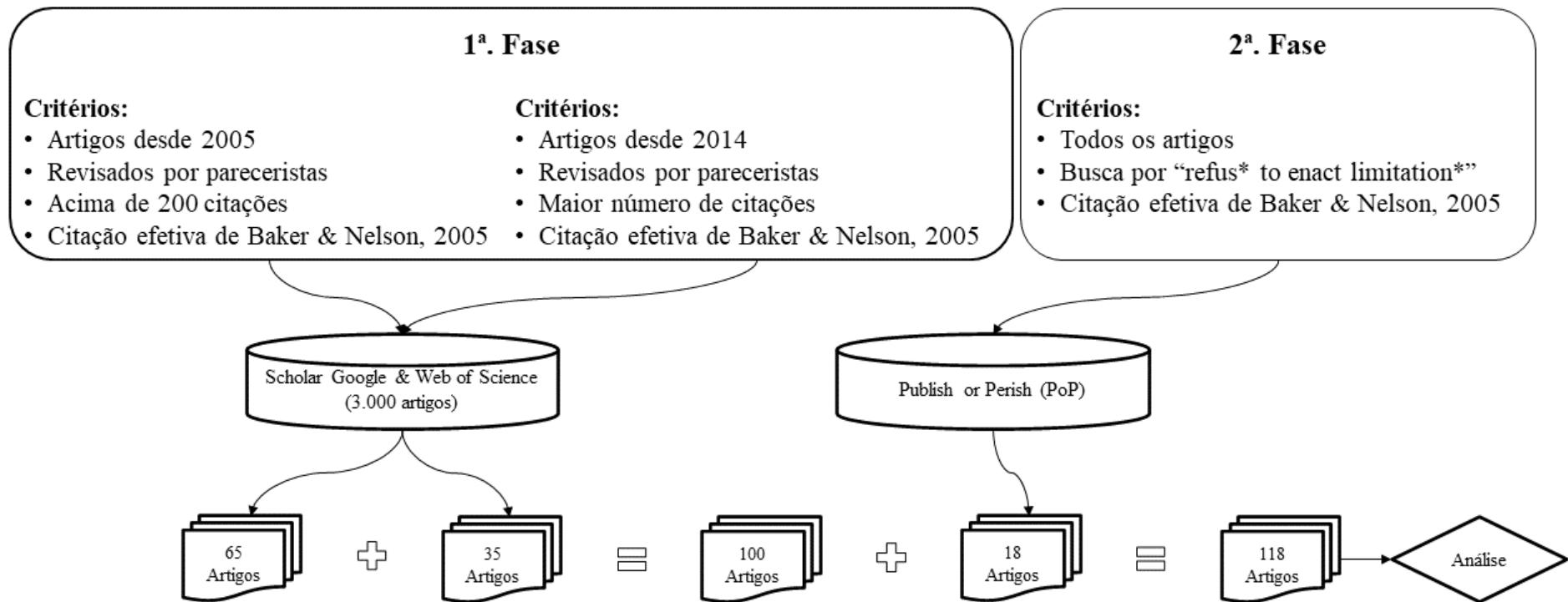
Na primeira fase, foi adotado um primeiro critério de seleção para as mais de 3.000 citações identificadas no Scholar Google: o artigo que citou Baker e Nelson (2005) deveria ter um número mínimo de 200 citações, também mostrando assim a sua relevância no meio acadêmico. Como resultado desta primeira filtragem, foram identificados 69 trabalhos sendo que já de início, um deles foi suprimido da análise por ser uma citação em livro, fora do escopo desta revisão. Em seguida, os 68 artigos foram escrutinados em relação a real citação de Baker e Nelson (2005). Para este escrutínio, foi usada a ferramenta “Ctrl F” no revisor de texto o que permitiu identificar que, talvez por erro do sistema, três artigos não faziam menção a Baker e Nelson (2005). Desta forma, esta primeira filtragem levantou 65 artigos com mais de 200 citações e que realmente fizeram menção a Baker e Nelson (2005).

Além desta primeira filtragem e considerando que o estudo e a discussão do empreendedorismo tem se alargado bastante nos últimos anos, foi aplicado também um segundo critério de filtragem. Para cobrir obras mais recentes e promissoras que citaram o artigo de Baker e Nelson (2005) e que por esta razão ainda não tiveram um número expressivo de citações, foi feita uma busca adicional de 35 trabalhos que citaram o artigo nos últimos cinco anos, ou seja, desde 2015. Ao final desta segunda filtragem, vale destacar que três trabalhos recentes já superaram as 200 citações (e já estavam incluídos na primeira relação) e outros nove já superaram as 100 citações, o que mostra a importância desta segunda busca. Da mesma forma, estes 35 novos artigos foram escrutinados em relação a real citação de Baker e Nelson (2005) e não foi encontrada nenhuma anomalia. Assim, ao final da primeira fase, foram levantados 100 artigos relevantes e pertinentes ao tema desta tese.

De maneira complementar à primeira fase, o levantamento inicial nas bases Scholar Google e Web of Science, foi feita uma segunda fase de busca. Considerando que o objetivo do presente trabalho é identificar e discutir o que tem sido pesquisado e estudado a respeito da rejeição de limitações no contexto da bricolagem empreendedora, em um segundo momento foi utilizada a ferramenta Publish or Perish (PoP). Por meio do PoP, foram buscados todos os artigos também na base Scholar Google com a expressão em Inglês “*refus* to enact limitation**”, exatamente a mesma usada por Baker e Nelson (2005) para se referir a rejeição de limitações. Desta segunda fase de busca, surgiram 38 trabalhos, dos quais apenas 18 se enquadram como artigos relevantes e que também foram objeto da leitura de seus resumos e do escrutínio e aferição das referências a Baker e Nelson (2005) com a ferramenta de busca “Ctrl F” do revisor de texto. Portanto, como resultado da segunda fase de busca, tivemos 18 artigos adicionais aos já identificados na primeira fase.

Por fim, após as duas fases de busca seguindo os critérios de seleção explicitados, o total de artigos relevantes que efetivamente citavam Baker e Nelson (2005) chegou a 118 artigos. Este total representa aproximadamente 4,0% do total de citações que o artigo recebeu desde sua publicação até Dezembro de 2019, sendo que o processo de busca é mostrado de maneira sintética na Figura 4.

Figura 4 – Representação sintética do processo de busca dos artigos analisados



Fonte: preparado pelo autor desta tese

É possível observar que os critérios permitiram buscar tanto os artigos mais citados bem como aqueles que demonstram uma perspectiva promissora de contribuição. Outra característica positiva da busca foi certificar-se por meio do escrutínio dos textos a efetiva citação ao artigo de Baker e Nelson (2005).

2.3 RESULTADOS

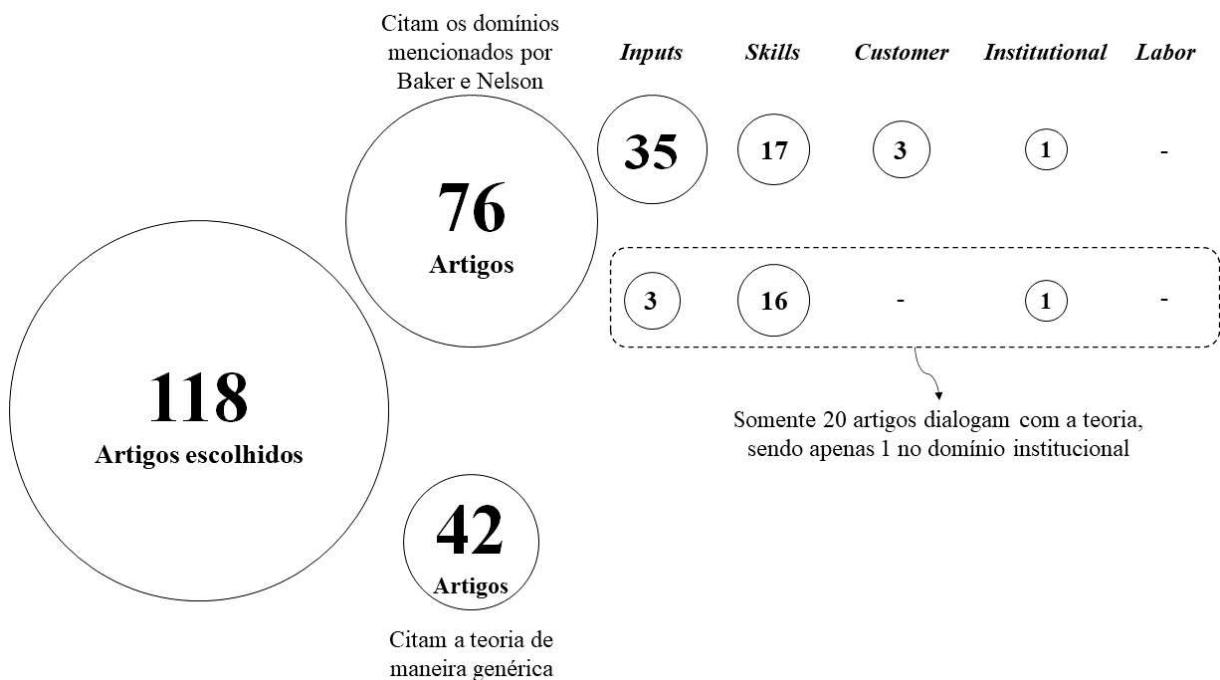
Tomando os 118 artigos selecionados de acordo com os critérios de relevância mencionados, foi feita uma primeira análise para identificar quantos destes artigos estabeleciam um diálogo com Baker e Nelson (2005), ou seja, se discutiam ou se aprofundavam de alguma forma em relação aos conceitos apresentados pelos autores. O propósito desta primeira análise foi identificar artigos que contribuíssem para fortalecer o modelo proposto por Baker e Nelson (2005), o qual sugere relação entre a bricolagem empreendedora e as capacidades organizacionais e comportamentos tais como criatividade, improviso e habilidades sociais. O resultado desta primeira análise mostrou que 42 artigos traziam apenas uma citação genérica ao artigo de Baker e Nelson (2005), mencionando somente o conceito da bricolagem empreendedora e não especificando nenhum dos domínios, isto é, nenhum dos aspectos do funcionamento de uma empresa, encontrados por eles. Por esta razão, estes 42 artigos foram desprezados nesta análise por não se enquadarem aos objetivos deste trabalho, ou seja, aprofundar o estudo da rejeição das limitações.

Em relação aos 76 artigos restantes, foi possível classificá-los de acordo com os cinco domínios, isto é, os aspectos do funcionamento de uma empresa, utilizados por Baker e Nelson (2005) durante seus estudos e assim verificar qual dos domínios é o mais mencionado pelos autores que citam o artigo original. Ao final desta classificação identificou-se que metade, ou seja, 38 artigos citam a bricolagem empreendedora sob a perspectiva de insumos físicos (inputs). Outros 33 artigos, citam a bricolagem empreendedora em relação a habilidades (skills), 3 artigos se referem ao domínio clientes (customer), 2 artigos tocam o ambiente institucional (institutional) e nenhum dos artigos analisados traz uma visão da mão-de-obra (labor) em relação à bricolagem empreendedora. O resultado desta segunda análise mostrou quase que uma polarização de artigos entre os domínios de insumos físicos e habilidades, evidenciando a escassez de artigos que citam a bricolagem empreendedora e sua relação com os clientes, com a mão-de-obra e com o ambiente institucional.

Uma terceira análise feita nos mesmos 76 artigos, apontou que 56 deles, mesmo sendo específicos em relação aos domínios, citam Baker e Nelson (2005) de maneira superficial, isto é, sem diálogo e sem aprofundamento em relação aos conceitos propostos pelos autores,

principalmente o da rejeição de limitações. Por fim, dos 20 artigos remanescentes, 16 tocam o domínio de habilidades, três dialogam com o domínio de insumos físicos e um, conversa sobre o ambiente institucional. Ou seja, de um total inicial de 118 artigos, a presente revisão encontrou apenas 20 artigos que trouxeram contribuições para aprofundar o estudo da rejeição das limitações. Este resultado inicial já corrobora a perspectiva de Welter et al. (2016) de que, até o momento, o indivíduo empreendedor não vem recebendo a devida atenção na literatura sobre a bricolagem empreendedora. O entendimento dos resultados das três análises preliminares fica facilitado pela demonstração trazida pela Figura 5.

Figura 5 – Demonstração dos primeiros resultados da análise



Fonte: preparado pelo autor desta tese

Feita esta análise inicial e para facilitar a resposta à pergunta de pesquisa (o que tem sido pesquisado e discutido a respeito da rejeição de limitações no contexto da bricolagem empreendedora?) e também para alcançar os objetivos específicos deste estudo (levantar que contribuições surgiram para aprofundar o estudo da rejeição de limitações e também identificar como integrá-las em pesquisas atuais para apoiar a construção mais completa da teoria da bricolagem empreendedora), os 20 artigos revisados em maior profundidade foram classificados em três grupos.

O primeiro dos grupos, considerando que o empreendedorismo é fundamentalmente baseado em ações (MOROZ; HINDLE, 2012), referem-se a contribuições no estudo da ação dos empreendedores. O segundo grupo, reflete as contribuições referentes ao comportamento do empreendedor, uma vez que o empreendedorismo é essencialmente pessoal (BAUM;

FRESE; BARON, 2014). Finalmente, o terceiro grupo mostra as contribuições que propõem o estudo da bricolagem empreendedora como um processo, uma vez que conceber um fenômeno em termos de processo, pode representar uma oportunidade de fazer com que o estudo da disciplina do empreendedorismo possa avançar, além de propiciar o compartilhamento do conhecimento e da prática empreendedora (KURATKO; MORRIS; SCHINDEHUTTE, 2015). O Quadro 2 resume esta classificação, abrindo oportunidade para a discussão de cada um dos grupos.

Quadro 2 – Classificação dos artigos revisados em maior profundidade

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
AÇÃO DO EMPREENDEDOR	COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR	PROCESSO EMPREENDEDOR
<ul style="list-style-type: none"> Alvarez, Barney & Anderson, 2013 Azmat, Ferdous & Couchman, 2015 Cornelissen & Clarke, 2010 Di Domenico, Haugh & Tracey 2010 Frese & Gielnik, 2014 Gartner & Baker, 2010 Mair & Marti, 2009 Rindova, Barry & Ketchen Jr, 2009 Sunduramurthy, Zheng, Musteen, Francis & Rhyne, 2016 Townsend, Hunt, McMullen & Sarasvathy, 2018 Upson, Damaraju, Anderson, & Barney, 2017 Valliere & Gegenhuber, 2014 Wu, Liu & Zhang, 2017 	<ul style="list-style-type: none"> Fayolle, 2013 Fisher, 2012 Halme, Lindeman, & Linna, 2012 Hmielecki & Corbett, 2008 	<ul style="list-style-type: none"> Alvarez & Barney, 2007 Bechky & Okhuysen, 2011 Sarasvathy & Venkataraman, 2011

Fonte: preparado pelo autor desta tese

2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

2.4.1 Artigos relacionados à ação dos empreendedores

Inicialmente, no grupo 1, os artigos que têm em comum as contribuições para o estudo das ações dos empreendedores, vale destacar o modelo geral da psicologia do empreendedorismo (FRESE; GIELNIK, 2014) que mostra a centralidade das características de ação dos empreendedores, seus antecedentes e a influência que estas características de ação exercem sobre o sucesso do empreendedor. Recomendam a realização de pesquisas futuras concentrando-se em resultados mais subjetivos, como satisfação com a vida, tensão ou equilíbrio entre trabalho e vida pessoal o que na perspectiva da bricolagem empreendedora, tocaria mais profundamente o empreendedor *bricoleur*. Outro artigo neste grupo 1 e que faz uso da psicologia para tratar da criação ou da descoberta de oportunidades empreendedoras é

o que trata da importância das redes de relacionamento (UPSON et al., 2017). Aplicado à bricolagem empreendedora, é possível pesquisar e discutir as ações, rejeições e reações dos *bricoleurs* tanto na exploração de novos produtos como na geração de demandas por estes produtos.

Oferecer uma abordagem pragmática e conceitual para unir a literatura cognitiva e a literatura institucional sobre empreendedorismo e também enfatizar a abordagem de *sensemaking* na qual a ideia de um novo empreendimento é imaginada, refinada e justificada para outros (CORNELISSEN; CLARKE, 2010) é a contribuição deste artigo ao corpo teórico do grupo 1. Os autores reconhecem que existe pouca pesquisa sobre empreendedorismo que tenha fornecido uma especificação teórica de quando e como os empreendedores usam comparações analógicas ou metafóricas específicas para raciocinar sobre um empreendimento em uma indústria nova e desconhecida. Ampliando o foco da pesquisa no empreendedorismo, (RINDOVA; BARRY; KETCHEN JR, 2009) trazem a quebra de limitações para os empreendedores e para os outros como a criação de novas possibilidades. Acreditam que o exame cuidadoso e sistemático do papel da paixão no empreendedorismo pode levar os estudiosos a compreender por que e como os indivíduos dão seus primeiros passos no caminho do empreendedorismo.

Um destaque especial ao artigo que busca relacionar as teorias institucionais com o empreendedorismo e que traz a visão de que pouco se sabe a respeito de ‘como’ os empreendedores constroem novas instituições. As formas pelas quais atores menos poderosos, com recursos limitados, tentaram transformar e desinstitucionalizar regras que impedem o desenvolvimento social e econômico, receberam, até agora, pouca atenção (MAIR; MARTI, 2009). Também dentro do grupo 1, uma revisão de literatura de Townsend, Hunt, McMullen, & Sarasvathy (2018), apresenta uma agenda de pesquisa em vários níveis para explorar a ação empreendedora sob condições de ambiguidade, complexidade e incerteza. Empreendedores assumem um alto grau de agência tanto respondendo às restrições do meio ambiente como no *enactment*, ou seja, na concepção de vários mecanismos de organização. Dentre várias propostas de pesquisas futuras, os autores sugerem considerar como a ambiguidade e a complexidade influenciam a ação empreendedora.

A descrição das teorias do empreendedorismo que tratam da criação ou descoberta de oportunidades e o entendimento das implicações destas teorias para as ações dos empreendedores mostram que a rejeição, em caráter geral, é citada como elemento para a criação de oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Estes autores valorizam a ação e

destacam que os empreendedores tomam decisões de maneira indutiva e ao final sugerem: Como a ação dos empreendedores cria oportunidades? Outro artigo no grupo 1 é aquele que mesmo focando o empreendedorismo social, procura contribuir para a extração, geração e extensão de novas teorias, utilizando a lente conceitual da bricolagem (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). Este artigo vai além da restrição de recursos imposta por ambientes institucionais e/ou políticos, estendendo o conceito de *refusal* a uma perspectiva de resistência às limitações do ambiente, chamando-o de ‘segundo construto’ da bricolagem empreendedora. Mais um artigo analisado dentro deste grupo, traz uma perspectiva a respeito da rejeição de limitações. Colocando a bricolagem empreendedora em um contexto pós-moderno mais amplo e comparando-a a dois estilos musicais, o jazz e o hip hop (VALLIERE; GEGENHUBER, 2014), o artigo identifica outras implicações inexploradas para a criação de valor empreendedor. Valoriza o desafio das limitações percebidas em vez de concebidas (*enacted*) e ilustra como os empreendedores pós-modernos podem explorar sua sanção social para a destruição criativa. Para eles, a rejeição de limitações é um dos princípios da criação de valor.

Três artigos procuram contribuir na direção da ação do empreendedor, trazendo perspectivas distintas em relação ao conceito inicial de bricolagem. Um deles propõe que as empresas usem a bricolagem até certo nível, isso para não impedirem o desenvolvimento de abordagens inovadoras (WU; LIU; ZHANG, 2017). Entretanto, esta contribuição, de certa forma, assemelha-se à definição da bricolagem seletiva, o que desqualificaria a empresa como usuária da bricolagem empreendedora. Outro artigo propõe a adição de dois novos construtos à bricolagem social, ou seja, a inovação contínua e o empoderamento dos desfavorecidos (AZMAT; FERDOUS; COUCHMAN, 2015). Esta proposta, voltada à bricolagem social, também é específica para contextos nos quais os recursos do próprio mercado são limitados, sendo desta forma bastante particular para determinada situação. Finalmente, outra contribuição que, de alguma maneira, desvirtua o conceito original da bricolagem empreendedora é aquela que sugere a utilização de determinado padrão engenhoso para a replicação de iniciativas de caráter social, também dentro a bricolagem social (SUNDURAMURTHY et al., 2016).

O último artigo, enquadrado dentro do grupo 1 (têm em comum as contribuições para o estudo das ações dos empreendedores), fornece um *framework* teórico de como os indivíduos geram recursos para buscar oportunidades e vice-versa. Aponta situações em que os recursos à mão, levam a oportunidades e no qual a imaginação reconfigura recursos e

oportunidades em negócios viáveis (GARTNER; BAKER, 2010). Neste contexto, os autores mostram que aqueles envolvidos em bricolagem podem testar ativamente as limitações relacionadas a definições de recursos, padrões profissionais e éticos, bem como regulamentações legais. Os casos apresentados por este artigo podem nos permitir ver como esses empreendedores veem suas circunstâncias e, então, ajudam a prestar atenção a como as próprias circunstâncias dos empreendedores podem ser oportunidades que esperam ser criadas. Um desafio interessante é a exploração de pelo menos três questões envolvidas na pesquisa em empreendedorismo: o que acontece quando os empreendedores atuam, por que atuam e como atuam. E esta oportunidade é contrastada com a observação de que os artigos que tratam da bricolagem social têm dado atenção ao indivíduo empreendedor. Se compreendermos a bricolagem empreendedora como resposta comportamental à incerteza em geral, pode haver aplicações para campos além do empreendedorismo (WELTER; MAUER; WUEBKER, 2016).

2.4.2 Artigos relacionados ao comportamento dos empreendedores

Analizando o grupo 2, que contém os artigos que apontam na direção de pesquisar o comportamento do empreendedor, observamos que o exame do efeito moderador da autoeficácia empreendedora no relacionamento com o comportamento de improviso dos fundadores, sua performance e sua satisfação no trabalho, pode levar ao estudo da tendência dos *bricoleurs* de assumirem muitas tarefas não relacionadas às suas responsabilidades (HMIELESKI; CORBETT, 2008). Observa-se também que a incorporação da bricolagem e seus comportamentos empreendedores relacionados, pode fortalecer o conteúdo da educação empreendedora (FAYOLLE, 2013). Outro dos artigos bastante citados e que se enquadra no grupo 2, examina de maneira crítica como diferentes perspectivas teóricas na pesquisa de empreendedorismo se traduzem em comportamento individual, e se tal comportamento é evidente na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos (FISHER, 2012). Apesar de não reconhecer explicitamente o *refusal* como um dos elementos centrais da definição da bricolagem empreendedora, o artigo de Fisher (2012) reconhece a necessidade de mais estudos que considerem as implicações comportamentais nas novas teorias. Finalmente neste grupo de artigos, ao definir a bricolagem intraempreendedora, caracterizada pelo agrupamento criativo de recursos escassos em grandes empresas, ilustrando como isso ajuda os inovadores a rejeitar e superar as limitações organizacionais e a mobilizar recursos internos e externos (HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012), reforçam a importância do *networking* e destacam

que estudos empíricos anteriores não examinaram o aspecto mental da bricolagem, mas exploraram a bricolagem no nível das ações.

2.4.3 Artigos relacionados ao processo empreendedor

Dentre os artigos classificados no grupo 3, aqueles que têm em comum a perspectiva de estudar a bricolagem empreendedora como um processo, ao defender que as oportunidades criadas não existem até que elas sejam '*enacted*', ou seja, concebidas e efetivamente implantadas, Alvarez, Barney, & Anderson (2013), sugerem pesquisas futuras baseadas em processos usados para formar e explorar oportunidades, alinhado ao conceito de *enactment*. Segundo Weick (1979), o comportamento de um indivíduo cria o ambiente dentro do qual ele mesmo se comporta e as ações precedem interpretações e interpretações dessas ações precedem novas ações. Este grupo 3 traz também um artigo que explora as organizações que regularmente e com sucesso, respondem à surpresa, estando preparadas para mudar seu trabalho à medida que suas circunstâncias mudam (BECHKY; OKHUYSEN, 2011). Estes autores expressam que Baker e Nelson (2005) prestaram pouca atenção conceitual aos processos pelos quais as organizações constroem a capacidade social e cognitiva de se engajar na bricolagem e acreditam que o desenvolvimento e o uso de recursos sociocognitivos explicariam como a bricolagem permite a capacidade de resposta à surpresa. O último artigo neste grupo 3, é aquele que apresenta sete questões abertas que apoiariam os pesquisadores no estudo do empreendedorismo como um método. Assim, o ensino do empreendedorismo, não apenas a empreendedores, mas a todos, transmitiria uma habilidade necessária e útil e uma importante maneira de raciocinar sobre o mundo (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011). Ao sugerir a bricolagem empreendedora como um mecanismo que poderia ser ensinado nos cursos de graduação, os autores reconhecem a necessidade de se ampliar o estudo de como os empreendedores tomam decisões e respectivas ações. O Apêndice A traz a relação dos artigos, seus autores, periódicos nos quais foram publicados, número de citações, objetivo ou objetivos do artigo e pontos considerados nesta revisão.

2.5 CONCLUSÕES

Apesar de conhecida e citada mais de 3.000 vezes, a teoria da bricolagem empreendedora parece ainda não ter desafiado outros pesquisadores a contribuírem para seu desenvolvimento. Isto porque uma primeira conclusão a partir da presente revisão de literatura, é a predominância de artigos que citam a teoria da bricolagem empreendedora apenas como uma referência genérica sem se aprofundar em seus conceitos.

Outra conclusão é que 52 dos 76 artigos que citam os domínios mencionados por Baker e Nelson (2005), tocam principalmente a perspectiva de reação à escassez de recursos ou mesmo nas habilidades demonstradas pelos *bricoleurs*. Foram encontrados apenas dezenove artigos que se aprofundaram na discussão dos demais conceitos da bricolagem empreendedora, estabelecendo um diálogo com o artigo original de Baker e Nelson (2005). E aqueles que o fizeram, não trouxeram uma contribuição objetiva na direção de fortalecer o modelo apresentado por eles, sobretudo no aspecto comportamental.

Observou-se também pouca discussão em relação à bricolagem empreendedora e o domínio do ambiente institucional, o que abre oportunidade para o estudo da rejeição às limitações institucionais, por exemplo.

De qualquer forma, para responder à pergunta ‘que contribuições surgiram para aprofundar o estudo da rejeição de limitações’, a análise de 20 artigos relevantes e pertinentes gerou a separação em três grupos de temas. O primeiro deles, composto por treze artigos, converge na direção do estudo das ações do empreendedor para rejeitar limitações (MOROZ; HINDLE, 2012). Apesar de ter duas contribuições mais voltadas à bricolagem social (AZMAT; FERDOUS; COUCHMAN, 2015; SUNDURAMURTHY et al., 2016) e uma que desvirtuaria o princípio da bricolagem empreendedora (WU; LIU; ZHANG, 2017), é possível resumir as principais contribuições deste grupo na proposição de pesquisas que explorem a rejeição de limitações como criadora de oportunidades e agregação de valor (ALVAREZ; BARNEY, 2007; CORNELISSEN; CLARKE, 2010; DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; GARTNER; BAKER, 2010; VALLIERE; GEGENHUBER, 2014). Outras contribuições seriam as ações do empreendedor sob a perspectiva da psicologia (FRESE; GIELNIK, 2014; UPSON et al., 2017). Alinhadas a estas últimas, o estudo da paixão do empreendedor (RINDOVA; BARRY; KETCHEN JR, 2009) e as ações dos empreendedores em um contexto de ambiguidade, complexidade e incerteza (TOWNSEND et al., 2018). Finalmente, destaque para a sugestão de estudar como as rejeições levam à criação de novas instituições (MAIR; MARTI, 2009).

O segundo grupo, composto por quatro artigos, aborda temas comportamentais do empreendedor em relação à rejeição de limitações (BAUM; FRESE; BARON, 2014). Suas contribuições são mais no aspecto de valorizar a necessidade de estudar o comportamento do empreendedor (FAYOLLE, 2013; FISHER, 2012; HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012), todos estes autores alinhados a ênfase de que, até o momento, o indivíduo empreendedor não vem recebendo a devida atenção na literatura sobre a bricolagem empreendedora (WELTER;

MAUER; WUEBKER, 2016). Talvez a contribuição mais específica neste grupo é a de examinar o efeito moderador da autoeficácia empreendedora no relacionamento com o comportamento de improviso dos fundadores, sua performance e sua satisfação no trabalho (HMIELESKI; CORBETT, 2008).

Por fim, o terceiro grupo composto por três artigos e que aponta na direção de estudar a bricolagem empreendedora como um processo (KURATKO; MORRIS; SCHINDEHUTTE, 2015), tem a perspectiva de ensinar a todos uma maneira diferente de ver o mundo (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011). Além disso, permitiria estudar os processos usados para formar e explorar oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007) e como estar preparados para responder às surpresas (BECHKY; OKHUYSEN, 2011).

Após a análise destes artigos, é possível observar que existe uma boa oportunidade de explorar o comportamento do empreendedor no contexto da bricolagem empreendedora. Esta oportunidade é complementada com a observação de que os artigos que tratam da bricolagem social têm dado pouca atenção ao indivíduo empreendedor. Reforçando a afirmação de Welter *et. al.* (2016), se compreendermos a bricolagem empreendedora como resposta comportamental à incerteza em geral, pode haver aplicações para campos além do empreendedorismo.

Diante da variedade de contribuições levantadas, é difícil encontrar somente uma resposta à pergunta ‘como integrar as contribuições trazidas nos últimos quinze anos’. Desde uma perspectiva ampla, é possível observar que existe uma boa oportunidade de explorar o comportamento do empreendedor no contexto da bricolagem empreendedora. É essencial identificar casos de empreendedores que rejeitaram limitações, em particular aquelas determinadas pelas instituições. Dar maior ênfase ao comportamento do indivíduo em vez de sua capacidade de gerenciar a escassez de recursos, pode ser a chave para definir um processo que reflete suas ações tomadas ao longo do tempo, dentro do contexto no qual ele está inserido. Outra oportunidade é tomar a perspectiva de aprofundar o estudo da bricolagem empreendedora sob a perspectiva de um processo que facilite o estudo de um possível padrão e a disseminação do ensino das características do *bricoleur*.

De qualquer forma, o estudo do empreendedorismo e em particular da bricolagem empreendedora ainda tem um longo caminho pela frente, sendo o seu dinamismo, a sua variedade de definições e conceitos, a dificuldade da demarcação dos seus limites e a sua multidisciplinariedade, as limitações mais conhecidas, também aplicáveis a este trabalho.

2.6 REFERÊNCIAS

A lista de referências usadas para este estudo pode ser encontrada ao final da tese

2.7 APÊNDICE A – RELAÇÃO FINAL DOS ARTIGOS CONSIDERADOS NESTA REVISÃO DE LITERATURA

Artigo	Autores	Revista e Ano	No. de Citações	Objetivo do Artigo	Pontos a considerar
Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action	Alvarez, S. A., & Barney, J. B.	Strategic entrepreneurship journal (2007)	1.803	Descrever as teorias do empreendedorismo que tratam da criação ou descoberta de oportunidades e em segundo lugar, entender as implicações para as ações dos empreendedores associadas a essas teorias.	Cita Baker e Nelson 5 vezes. A rejeição, em caráter geral é citada como elemento para a criação de oportunidades. Valoriza a ação. Tomam decisão de maneira indutiva. Considera o processo de <i>enactment</i> central para a teoria da criação de oportunidades. Como a ação dos empreendedores cria oportunidades?
Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh	Mair, J., & Marti, I.	Journal of business venturing (2009)	856	Ampliar a teoria existente sobre as instituições e contribuir para uma visão teórica mais robusta do empreendedorismo	Cita Baker e Nelson 4 vezes. Enfatiza o <i>enactment</i> como ponto central da bricolagem. Caso de empreendedorismo social. Pouco se sabe a respeito de 'como' os empreendedores constroem novas instituições. As formas pelas quais atores menos poderosos, com recursos limitados, tentaram transformar e desinstitucionalizar regras que impedem o desenvolvimento social e econômico, receberam pouca atenção até agora.
Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises	Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P.	Entrepreneurship theory and practice (2010)	743	Focando o domínio do empreendedorismo social, procura contribuir para a extração, geração e extensão de teorias, utilizando a lente conceitual da bricolagem.	Cita Baker e Nelson 9 vezes. Vai além da restrição de recursos imposta por ambientes institucionais e/ou políticos. Estende o conceito de <i>refusal</i> a resistir às limitações do ambiente, chamando-o de 'segundo construto' da bricolagem empreendedora.
Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future	Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S	Entrepreneurship theory and practice (2011)	519	Apresenta 7 questões abertas que apoiariam os pesquisadores no estudo do empreendedorismo como um método. Assim, o ensino do empreendedorismo, não apenas a empreendedores, mas a todos, transmitiria uma habilidade necessária e útil e uma importante maneira de raciocinar sobre o mundo	Cita Baker e Nelson 2 vezes. Cita o artigo como uma contribuição para o estudo de como os empreendedores tomam decisões e tomam ações. Sugere a bricolagem empreendedora como um mecanismo que poderia ser ensinado na contabilidade, finanças e na gestão da cadeia de suprimentos.

Artigo	Autores	Revista e Ano	No. de Citações	Objetivo do Artigo	Pontos a considerar
Entrepreneurship as emancipation	Rindova, V., Barry, D., & Ketchen Jr, D. J.	Academy of management review (2009)	513	<p>Ampliar o foco da pesquisa em empreendedorismo como criação novidades, chamando a atenção para os seus aspectos emancipatórios.</p> <p>Atividade empreendedora como geradora de mudança.</p>	<p>Cita Baker e Nelson 4 vezes.</p> <p>Traz a quebra de restrições para os empreendedores e para os outros como a criação de novas possibilidades.</p> <p>Acreditam que o exame cuidadoso e sistemático do papel da paixão no empreendedorismo pode levar os estudiosos a compreender por que e como os indivíduos dão seus primeiros passos no caminho do empreendedorismo.</p>
Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research	Fisher, G.	Entrepreneurship theory and practice (2012)	498	<p>Examinar de maneira crítica como diferentes perspectivas teóricas na pesquisa de empreendedorismo se traduzem em comportamento individual, e se tal comportamento é evidente na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos.</p>	<p>Cita Baker e Nelson 34 vezes.</p> <p>Não cita o <i>refusal</i> como um dos três elementos da definição da bricolagem empreendedora.</p> <p>Reconhece a necessidade de mais estudos que considerem as implicações comportamentais nas novas teorias.</p>
Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures	Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S	Academy of Management Review (2010)	405	<p>Oferecer uma abordagem pragmática e conceitual para unir a literatura cognitiva e a literatura institucional sobre empreendedorismo.</p> <p>A abordagem de sensemaking, que enfatiza a ligação entre a linguagem, a cognição e o <i>enactment</i> de empreendedores, pode ajudar a desenvolver uma concepção cognitiva e simbólica combinada do processo pelo qual a ideia de um novo empreendimento é imaginada, refinada e justificada para outros.</p>	<p>Cita Baker e Nelson 3 vezes.</p> <p>A conexão entre a teoria cognitiva e institucional no empreendedorismo tem um potencial significativo tanto para o desenvolvimento da teoria quanto para a pesquisa empírica.</p> <p>Existe muito pouca pesquisa sobre empreendedorismo que forneceu uma especificação teórica de quando e como os empreendedores usam comparações analógicas ou metafóricas específicas como uma âncora indutiva para raciocinar sobre um empreendimento em uma indústria nova e desconhecida.</p>
Personal views on the future of entrepreneurship education	Fayolle, A	Entrepreneurship & Regional Development (2013)	391	<p>Compartilhar as ideias e pensamentos do autor sobre o futuro da Educação Empreendedora depois de ter apresentado o que se sabe e o que precisamos saber sobre esse assunto.</p>	<p>Cita Baker e Nelson 3 vezes.</p> <p>Recomenda incorporar <i>effectuation</i> e bricolagem e seus comportamentos empreendedores relacionados, ao conteúdo da Educação Empreendedora.</p>

Artigo	Autores	Revista e Ano	No. de Citações	Objetivo do Artigo	Pontos a considerar
The psychology of entrepreneurship.	Frese, M., & Gielnik, M. M	Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav (2014)	341	Concentra-se em uma abordagem psicológica do empreendedorismo. Descreve um modelo geral da psicologia do empreendedorismo e suas implicações para a pesquisa.	Cita Baker e Nelson 2 vezes. Pesquisas futuras também poderiam se concentrar em resultados mais subjetivos, como satisfação com a vida, tensão ou equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Isso proporcionaria uma compreensão mais holística dos efeitos positivos e negativos do empreendedorismo no bem-estar econômico e psicológico das pessoas.
The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction	Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C	Journal of business venturing (2008)	339	Examina o efeito moderador da auto-efficácia empreendedora no relacionamento com o comportamento de improviso dos fundadores, a performance e a satisfação no trabalho.	Cita Baker e Nelson 3 vezes. Nada menciona sobre o <i>refusal</i> . Os empreendedores que usam o comportamento do improviso têm a tendência de assumir muitas tarefas não relacionadas.
Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research	Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P.	Organization Science (2013)	336	Traça a evolução desde as origens de oportunidades e baseia-se nas implicações dos tipos de oportunidade para sugerir processos empresariais associados. Este artigo sugere pesquisas futuras baseadas em processos usados para formar e explorar oportunidades.	Cita Baker & Nelson 2 vezes. As oportunidades criadas não existem até que elas sejam ' <i>enacted</i> ', ou seja, concebidas e efetivamente implantadas.
Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises	Bechky, B. A., & Okhuysen, G. A.	Academy of Management Journal (2011)	277	Usando os exemplos da SWAT e da equipe de filmagens, determinar como as organizações que regularmente e com sucesso, respondem à surpresa, estão preparadas para mudar seu trabalho à medida que suas circunstâncias mudam.	Cita Baker e Nelson 13 vezes. Não menciona o <i>refusal</i> . Diz que Baker e Nelson prestaram pouca atenção conceitual aos processos pelos quais as organizações constroem a capacidade social e cognitiva de se engajar na bricolagem. O desenvolvimento e o uso de recursos sociocognitivos explicam como a bricolagem permite a capacidade de resposta à surpresa.
Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations	Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P.	Journal of Management Studies (2012)	245	Define a bricolagem intraempreendedora caracterizada pelo agrupamento criativo de recursos escassos em grandes empresas e ilustra como isso ajuda os inovadores a superar as restrições organizacionais e a mobilizar recursos internos e externos.	Cita Baker e Nelson 6 vezes. Criação de network; Estudos empíricos anteriores não examinaram o aspecto mental da bricolagem, mas exploraram a bricolagem no nível das ações

Artigo	Autores	Revista e Ano	No. de Citações	Objetivo do Artigo	Pontos a considerar
A plausible history and exploration of Stevenson's definition of entrepreneurship	Gartner, W. B., & Baker, T.	Frontiers of entrepreneurship research (2010)	46	Fornecer um framework teórico de como os indivíduos geram recursos para buscar oportunidades e vice-versa. Aponta situações em que os recursos, à mão, levam a oportunidades e nas quais a imaginação reconfigura recursos e oportunidades em negócios viáveis.	Cita Baker e Nelson 4 vezes. Aqueles envolvidos em bricolagem podem testar ativamente as limitações relacionadas a definições de recursos, padrões profissionais e éticos, bem como regulamentações legais.
Entrepreneurial remaking: bricolage and postmodern resources	Valliere, D., & Gegenhuber, T	The international journal of entrepreneurship and innovation (2014)	20	Coloca a bricolagem empreendedora em um contexto pós-moderno maior e, assim, identifica outras implicações inexploradas para a criação de valor empreendedor	Cita Baker e Nelson 3 vezes. Valoriza o desafio das limitações percebidas em vez do ' <i>enactment</i> ' Ilustrar como os empreendedores pós-modernos podem explorar sua sanção social para a destruição criativa, recusando-se a promulgar meta-narrativas comuns que restrinjam a inovação.
Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action	Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D.	Academy of Management Annals (2018)	9	Revisar os múltiplos fluxos de pesquisa que juntos constituem a literatura sobre problemas de conhecimento para identificar condições críticas de incerteza como um construto analítico. Com base nessa revisão, apresenta uma agenda de pesquisa em vários níveis para explorar a ação empreendedora sob condições de ambiguidade, complexidade e incerteza.	Cita Baker e Nelson 2 vezes. Empresários assumem um alto grau de agência tanto respondendo às restrições do meio ambiente e no <i>enactment</i> de vários mecanismos de organização. Empreendedorismo ignorou em grande parte os desafios impostos pelo equívoco às teorias de ação empreendedora. Além de algumas citações textuais, a equivocidade continua a ser pouco explorada. O ambiente de decisão e impedimento é mal definido à ação empreendedora. A exceção vem de Gartner e colegas (1992) que exploram os comportamentos e ações de empreendedores.
Strategic networks of discovery and creation entrepreneurs	Upson, J. W., Damaraju, N. L., Anderson, J. R., & Barney, J. B	European Management Journal (2017)	7	A partir da literatura das oportunidades empreendedoras, da teoria do relacionamento social e da psicologia cognitiva, estuda o nível de diversidade nas redes estratégicas empreendedoras em relação à natureza da oportunidade empreendedora: descoberta ou criação.	Cita Baker e Nelson 2 vezes A criação de oportunidades surge de maneira endógena por meio de ações e reações e <i>enactment</i> dos empreendedores tanto na exploração de novos produtos como na geração de demandas por ele.

3. ESTUDO 2: A IMPOSIÇÃO DE LIMITAÇÕES AOS EMPREENDEDORES: O CASO DA VENDA DIRETA DE COSMÉTICOS

RESUMO

A rejeição de limitações é uma contribuição central da bricolagem empreendedora que é citada e estudada principalmente na perspectiva da rejeição a limitação de recursos, situação recorrente a boa parte dos empreendedores. Entretanto, a rejeição aos demais tipos de limitação mencionados no artigo original de Baker e Nelson (2005) (habilidades, clientes e mão de obra), têm sido pouco pesquisados, sendo menos ainda os estudos dedicados à rejeição de limitações institucionais. Pouca atenção também, tem sido dada ao estudo do comportamento do *bricoleur*, o empreendedor que usa a bricolagem empreendedora. Para cobrir estas duas lacunas, este estudo conduziu uma pesquisa qualitativa entrevistando dirigentes de empresas de cosméticos que operam no modelo de negócio da venda direta. Um dos objetivos foi identificar quais limitações são impostas pelas empresas, representando as instituições, aos empreendedores que desejam iniciar um negócio próprio. Assim, tomando por referência as dimensões propostas por Kostova (1997) em seus estudos sobre o perfil institucional de alguns países e como as limitações institucionais afetam a atividade econômica, as 14 limitações institucionais identificadas nas entrevistas foram separadas em limitações regulamentares (de caráter comercial e legal), cognitivas (que tocam o conhecimento do modelo de venda direta por parte do empreendedor) e normativas (pertinentes às normas de relacionamento entre os revendedores). Outro objetivo foi capturar a percepção dos dirigentes das empresas de cosméticos que operam no modelo da venda direta quanto as ações tomadas pelos atores envolvidos (empresas e empreendedores) em relação à rejeição das limitações institucionais. No tocante às ações tomadas pelas empresas em relação ao desrespeito dos *bricoleurs* às limitações impostas, foram destacadas a necessidade da preservação dos resultados financeiros, as mudanças no relacionamento com os revendedores e a flexibilização do modelo por parte das empresas de cosméticos. Quanto ao comportamento do *bricoleur*, observado na perspectiva dos dirigentes das empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta, os dirigentes entrevistados indicaram que os empreendedores parecem ter enfrentado uma adversidade pessoal levando-os a inicialmente aceitar as regras impostas pelas empresas para aproveitarem uma oportunidade de empreender com baixo risco. Uma vez iniciado

o empreendimento, os *bricoleurs* rejeitam primeiro as limitações cognitivas e em seguida, rejeitam as demais limitações para desenvolverem seus negócios. O aprofundamento no estudo deste processo é o caminho indicado para estudar o comportamento do *bricoleur*.

Palavras-chave

Empreendedorismo; Bricolagem empreendedora; Imposição de limitações; Rejeição de limitações; Venda direta.

ABSTRACT

The interest in studying entrepreneurship has increased in recent years and thus, several new theoretical perspectives have emerged to explain the actions and logic inherent in entrepreneur behavior (FISHER, 2012). One of these new perspectives is the entrepreneurial bricolage theory, which studies the entrepreneur who makes do with what is at hand, refusing to enact limitations imposed by the environment (BAKER; NELSON, 2005). From the concept of bricolage, proposed by Lévi-Strauss (1966), Baker and Nelson added what they called one of the central points of their theory: the rejection of limitations. This literature review shows that the article that gave rise to this theory, even after 15 years, continues to be referenced, accumulating more than 3,000 citations in works from different areas. However, of 139 papers analyzed, few authors accept the authors' proposal to study more deeply the refusal to enact limitations in order to develop a broader theory of entrepreneurial bricolage. As a result, it became evident the need to further research the phenomenon of refusing to enact limitations to identify behavioral aspects of this type of entrepreneur and thus contribute to the construction of the behavioral theory of entrepreneurial bricolage.

Keywords

Entrepreneurship, entrepreneurial bricolage, refusal to enact limitations.

3.1 INTRODUÇÃO

Uma das características que chamam a atenção nos empreendedores, que lidam com a escassez de recursos desde o início de seu empreendimento, é a capacidade de rejeitar limitações institucionais comumente aceitas pela sociedade (BAKER; NELSON, 2005). Estes autores argumentam que um dos pontos fundamentais da teoria da bricolagem empreendedora, desenvolvida por eles, é que os empreendedores são capazes de fazer alguma coisa com muito pouco, explorando ideias ou até mesmo recombinação de materiais e recursos que são rejeitados ou ignorados por outros empreendedores. Observaram também que os empreendedores que se utilizam da bricolagem empreendedora rejeitam limitações impostas pelo ambiente em que atuam. Esta rejeição pode ser vista como um desrespeito a interpretações comumente aceitas quanto a práticas, definições, padrões e recursos, bem como quanto a limitações relativas a esses próprios elementos. Além disso, rejeitando limitações em relação a muitos padrões e regulamentos, e ativamente tendo novas experiências em várias áreas que não conhecem, os empreendedores não veem as regras como limitantes (FISHER, 2012). Baker e Nelson (2005) enfatizam o tema da rejeição de limitações como uma recusa empreendedora de ter sua atuação restrinuida por limitações impostas por ambientes institucionais e ou políticos.

Entretanto, nem todos os empreendedores respondem de igual forma às limitações impostas pelo ambiente institucional. Dependendo de onde atuam, por exemplo nos desafiadores ambientes de transição econômica como vividos nas antigas repúblicas soviéticas, os empreendedores seriam negativamente influenciados pelo contexto institucional e suas limitações (WELTER; SMALLBONE, 2011). Já em outro contexto, na transição econômica dos países do leste europeu, o comportamento dos empreendedores variou entre a prospecção de novas oportunidades de negócio, passando pelo fortalecimento da sua rede de relacionamentos até o alargamento dos limites de sua atuação empreendedora (PENG, 2000). Outro exemplo, foi o estudo realizado na Guatemala considerando o empreendedorismo em um ambiente que se localiza entre o vazio institucional e o ambiente institucional informal, mostrando que alguns empreendedores desafiam as limitações impostas, outros as evitam e existem também aqueles que simplesmente as aceitam (SUTTER et al., 2013).

Diante das várias reações dos empreendedores levantadas por diversos estudos, e considerando que pouca atenção tem sido dada ao estudo do indivíduo empreendedor na literatura sobre bricolagem empreendedora (WELTER; MAUER; WUEBKER, 2016), emerge o problema

de que vários empreendedores talvez não consigam ou não saibam rejeitar limitações institucionais podendo assim sucumbir ante elas. Desta maneira, o estudo da bricolagem empreendedora apresenta-se como de importância para o empreendedorismo, contribuindo para que os empreendedores entendam como rejeitar limitações e, tomando as ações necessárias, consigam dar continuidade aos seus negócios frente as adversidades. Baker e Nelson (2005) explicitam que a rejeição de limitações é um ponto central da contribuição trazida por eles na teoria da bricolagem empreendedora (p. 329). Reconhecem também, ao final do seu trabalho, que o estudo da bricolagem empreendedora abre a oportunidade para o exercício de capacidades organizacionais e comportamentos, tais como criatividade, improviso e habilidades sociais. Entretanto, são necessários estudos empíricos adicionais (p. 361) para o entendimento mais profundo da relação entre a bricolagem empreendedora e estas capacidades e comportamentos por parte dos *bricoleurs*.

Entendendo esta carência e também que é necessário desenvolver a teoria comportamental da bricolagem empreendedora (DAVIDSSON; BAKER; SENYARD, 2017), tomou-se no Brasil, o caso da abertura de lojas fixas destinadas à venda de cosméticos multimarcas, uma clara rejeição a uma regra de negócio, uma limitação imposta pelas empresas de cosméticos que usam a venda direta para a revenda de seus produtos. A análise de alguns destes casos serviu para estudar o processo de como os *bricoleurs*, os empreendedores que usam da bricolagem empreendedora, rejeitam limitações institucionais.

A pesquisa sobre como ocorre a rejeição de limitações segundo a bricolagem empreendedora será composta por duas partes complementares: a primeira, refletida neste estudo, levantou a visão dos dirigentes das empresas de cosméticos que operam no modelo da venda direta, em relação à imposição de limitações pelas empresas e a percepção deles quanto a rejeição destas limitações por parte dos empreendedores que abriram as lojas multimarcas de cosméticos. A segunda parte, que será apresentada no estudo subsequente, trará a visão dos empreendedores que abriram as lojas multimarcas e a visão deles em relação a como ocorre a rejeição de limitações impostas pelas empresas de cosméticos que usam a venda direta. Assim, o fenômeno da rejeição de limitações institucionais será estudado desde duas perspectivas: dos dirigentes das empresas que impõem as limitações, refletido neste estudo, e dos empreendedores que as rejeitam, a ser demonstrado no estudo subsequente. Dito isto, o presente estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: na perspectiva dos dirigentes das empresas de cosméticos que

usam do modelo de vendas diretas, como os empreendedores que abriram as lojas multimarcas de cosméticos rejeitaram as limitações impostas pelas empresas?

Para responder a essa pergunta, foram entrevistados dirigentes de quatro empresas de cosméticos que operam no modelo da venda direta levantando uma perspectiva institucional das limitações colocadas por estas empresas e rejeitadas pelos empreendedores que estabeleceram suas lojas multimarcas de cosméticos. O presente estudo está composto por esta introdução e em seguida, uma fundamentação teórica tratando da bricolagem empreendedora e em particular, seu domínio institucional. Apresenta-se também a teoria institucional, com atenção especial à imposição de limitações institucionais e finalmente, mostra-se o modelo da venda direta e algumas das regras impostas pelas empresas que usam dele. Na seção de métodos, são detalhados os critérios usados para a escolha dos dirigentes das empresas, para a realização das entrevistas bem como a ferramenta usada para a análise dos dados levantados. Na sequência, são apresentados os resultados que em seguida são discutidos à luz da teoria. Finalmente, a seção conclusões trata das implicações trazidas por este estudo, além de suas limitações. O estudo é finalizado com recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que seja construída uma base de entendimento comum, esta seção se propõe a fazer uma fundamentação teórica sobre cada um dos principais temas tratados ao longo deste estudo.

3.2.1 Bricolagem empreendedora e a rejeição de limitações institucionais

A teoria da bricolagem, proposta inicialmente por Lévi-Strauss (1966), não apresentava uma definição específica para uma determinada área de estudo (STINCHFIELD; NELSON; WOOD, 2013). Baker & Nelson (2005) tomaram proveito dos conceitos daquela teoria para aplicá-los ao estudo do empreendedorismo. A partir de uma pesquisa com empreendedores que enfrentavam ambientes com recursos escassos e outras adversidades, Baker & Nelson (2005) definiram a bricolagem empreendedora como ‘fazer algo, combinando recursos limitados disponíveis à mão, com novos propósitos e gerando soluções para novos problemas ou novas oportunidades’. Na mesma pesquisa, identificaram que os *bricoleurs*, os empreendedores que se utilizam da bricolagem empreendedora, rejeitavam limitações impostas pelo ambiente (*refuse to enact limitations*) e, assim, experimentavam alternativas e encontravam soluções diferentes para as situações enfrentadas por eles. As empresas estudadas desconsideravam as práticas ou recursos

usualmente preferidos pelas demais empresas e, em vez disso, buscavam novas soluções à medida que encontravam resultados de suas primeiras tentativas. Dando ênfase à rejeição de limitações institucionais, Baker e Nelson encontraram nas empresas pesquisadas, diferentes exemplos de rejeição às limitações institucionais tais como a utilização de um decodificador ilegal, o desprezo pela lei de propriedade intelectual, o desrespeito às normas de emissão de gases e até mesmo a desconsideração a normas ambientais e às condições de segurança no trabalho.

Talvez por esta rejeição e desrespeito às regras e padrões, alguns estudos identificaram que os resultados gerados pelas empresas que usaram da bricolagem empreendedora seriam de qualidade inferior (DUYMEDJIAN; RÜLING, 2010) ou mesmo que não seriam a solução ideal, sendo tachados de incompletos e até mesmo ineficientes, ainda que fossem reconhecidos como a única solução razoável sob determinadas situações (DESA; BASU, 2013). Em ambientes de escassez de recursos, os *bricoleurs* são levados a direcionar sua atenção para recursos disponíveis e assim, tentativamente explorar estes recursos para alcançar a solução do problema enfrentado. Na visão de Baker & Nelson (2005), estes recursos estariam disponíveis por serem baratos ou mesmo porque nada custariam, uma vez que as outras empresas os desprezavam por serem ultrapassados ou até mesmo sem utilidade. Os *bricoleurs* recombina os recursos considerando e rejeitando suas limitações, frequentemente usando-os de maneiras para as quais não foram inicialmente concebidos. Estas tentativas fazem da bricolagem empreendedora uma abordagem prática e experiencial na qual os empresários arranjam e rearranjam os recursos para se ajustar às mudanças no ambiente ou no mercado em que estão inseridos (STEFFENS; SENYARD; BAKER, 2009).

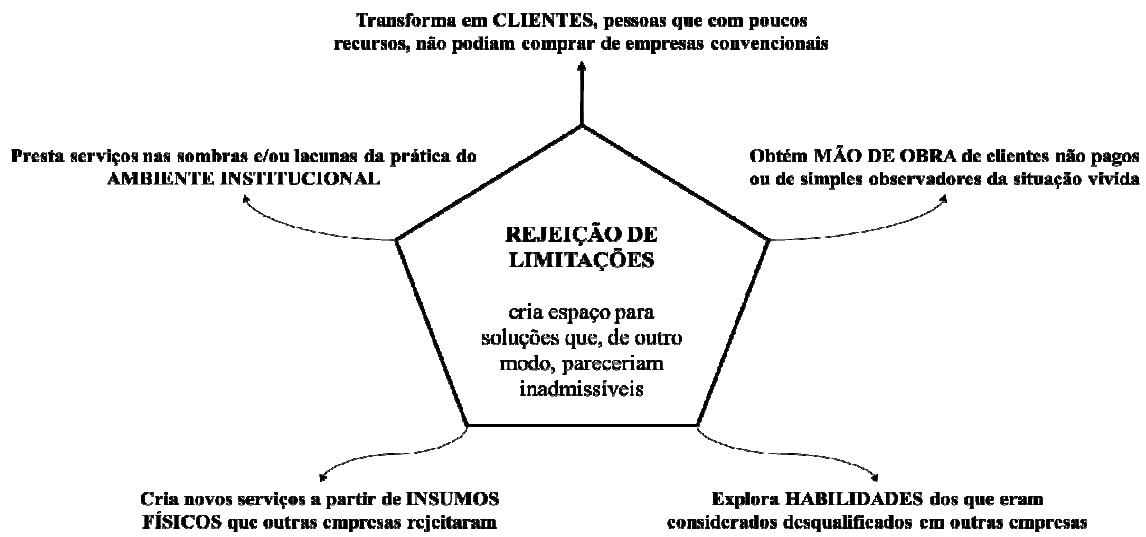
Ainda no estudo de Baker & Nelson (2005), eles notaram que as empresas pesquisadas formaram dois padrões em relação a busca de oportunidades por meio da utilização de recursos disponíveis, e a estes dois padrões chamaram de bricolagem seletiva e bricolagem paralela. As empresas pesquisadas, que na visão dos autores usavam o padrão seletivo, eram aquelas que adotaram a bricolagem por um determinado período de tempo, geralmente até seu crescimento. Neste momento, elas deixaram de usar a bricolagem e optaram por não mais serem limitadas em suas demandas e recursos, descaracterizando-se assim de estarem usando a bricolagem empreendedora (Baker & Nelson, 2005: p. 349). O outro padrão identificado, a bricolagem paralela, caracterizava-se pela realização de mais de um projeto ao mesmo tempo, mas principalmente por fazer uso da bricolagem de maneira repetida e consistente. Foi observado que

as empresas que usaram a bricolagem paralela, criaram algo relevante a partir de muito pouco em diferentes aspectos do funcionamento de uma empresa, ou seja, nos cinco domínios identificados pelos autores, sendo eles: insumos físicos, mão-de-obra, habilidades, clientes e ambiente institucional (Baker & Nelson, 2005: p. 348).

Na visão de Baker e Nelson (2005), os cinco domínios nos quais a bricolagem foi empregada pelas empresas que se utilizaram da bricolagem paralela foram evidenciados pelas seguintes características: i) estas empresas criaram novos serviços a partir de insumos físicos (*inputs*) que outras empresas rejeitaram; ii) elas extraíram o trabalho, ou mão de obra, (*labor*) de clientes não pagos ou de simples observadores da situação vivida; iii) tiraram a melhor habilidade (*skills*) daqueles que eram considerados desqualificados em outras empresas; iv) as empresas que usaram da bricolagem empreendedora transformaram em clientes (*customer/markets*), pessoas cujos poucos recursos financeiros as mantiveram longe de comprar de empresas convencionais, e v) elas prestaram serviços nas sombras e/ou lacunas do ambiente institucional (*institutional and regulatory environment*) (p. 349).

A Figura 6 mostra que a rejeição de limitações, agindo em cada um dos cinco domínios, cria espaço para apresentar soluções que, de outro modo, pareceriam inadmissíveis (p. 349). Assim é possível entender porque a rejeição de limitações, nas palavras de Baker e Nelson (2005), é o ponto central da bricolagem empreendedora e ainda carece de ser estudado mais profundamente para identificar aspectos comportamentais deste tipo de empreendedor. A identificação destes aspectos contribuirá para o desenvolvimento de uma teoria comportamental da bricolagem empreendedora (DAVIDSSON; BAKER; SENYARD, 2017).

Figura 6 – A centralidade rejeição de limitações em relação aos cinco domínios citados na bricolagem empreendedora



Fonte: preparado pelo autor desta tese com base em Baker & Nelson (2005)

Na Figura 6, preparada de acordo com os achados no estudo de Baker & Nelson (2005), apresenta-se a rejeição de limitações ao centro, observando como ela se expressa na prática, criando espaço para que o *bricoleur* rejeite a limitação de considerar como inúteis, insumos físicos desprezados por outras empresas. Para ele, estes insumos rejeitados podem ser a base para a oferta de novos produtos ou serviços. Da mesma forma, o estudo mostrou que os *bricoleurs* rejeitaram o rótulo de desqualificados, aplicado por outras empresas a seus antigos empregados. Pelo contrário, os *bricoleurs* tomaram proveito das habilidades destes empregados desprezados para solucionar problemas que se apresentavam no dia-a-dia. A rejeição de limitações impostas pela formalidade levou os *bricoleurs* estudados por Baker e Nelson (2005) a tomarem gratuitamente proveito do trabalho e das contribuições de pessoas envolvidas na solução do problema em questão, fossem eles clientes ou simples observadores da situação. Além disso, destaca-se que todas estas rejeições levaram os *bricoleurs* a oferecerem a consumidores menos abastados, produtos simples, porém eficientes para a solução de suas necessidades. Finalmente, a rejeição de limitações foi verificada também com a atuação dos *bricoleurs* em situações nas quais as leis ou mesmo o ambiente regulatório dificultava o estabelecimento de um negócio. Ainda que uma pequena quantidade das empresas estudadas por Baker e Nelson teve este tipo de comportamento (RÖNKKÖ; PELTONEN; ARENIUS, 2013), a rejeição de certos limites institucionais foi fundamental para que eles aproveitassem as oportunidades.

Neste sentido, a rejeição de limitações institucionais tem sido estudada no campo do empreendedorismo, principalmente em relação ao desrespeito à legislação. São exemplos, a atuação informal do empreendedor em função de excesso de regulamentação e tributos (DESOTO, 2000), a manipulação por parte do empreendedor, de dados do negócio para evitar maiores taxas e contribuições sindicais (BISCHOFF; WOOD, 2013) ou ainda a prática do empreendedor em omitir formas de negócio, atuando em atividades legais porém com estruturas ilegais (AL-MATAANI; WAINWRIGHT; DEMIREL, 2017). São observados também outros estudos nos quais a rejeição às limitações institucionais não leva somente a ações ilegais, tendo sido observada a rejeição por meio de ações inovadoras tomadas por parte do empreendedor (DU; YIN; ZHANG, 2016; ELERT; HENREKSON, 2016). Entretanto, dentro da literatura pesquisada, não foram encontrados casos de rejeição a regras de negócio impostas por parceiros comerciais.

Dada a ênfase deste estudo na rejeição de limitações institucionais por parte dos empreendedores que usam a bricolagem empreendedora para estabelecer seus negócios em um ambiente institucional adverso, a seção a seguir apresenta a teoria institucional, dando atenção especial à imposição de limitações institucionais.

3.2.2 Teoria institucional e a imposição de limitações por parte de empresas parceiras

Considerando que o objetivo desta seção é construir uma base de entendimento comum sobre os temas tratados neste estudo, não serão apresentadas as origens da teoria institucional. Entretanto é importante lembrar que a teoria institucional (NORTH, 1991) sugere que os países são compostos por dois ambientes institucionais: o formal e o informal. O formal é composto por leis, regulamentos, políticas e outros procedimentos, enquanto que o ambiente institucional informal é formado por normas culturais, convenções, crenças, práticas e costumes, refletindo os códigos de conduta e comportamento de uma sociedade.

Ainda para uniformizar o entendimento, destaca-se que as instituições surgiram para estruturar a interação política, econômica e social, fazendo isso através de restrições informais, como as tradições por exemplo, e também por meio de regras formais como as leis (NORTH, 1991). Em suas próprias palavras, este autor define as instituições como sendo as regras do jogo que delimitam a interação humana em uma sociedade. A partir desta perspectiva, North (1991) explica que o desenvolvimento a longo prazo e até mesmo a evolução histórica de uma sociedade é influenciada por suas instituições. Em suma, na visão da teoria institucional, a instituição é o

objeto de análise mais importante, ocupando a posição do comportamento racional daqueles que tomam decisões nas empresas (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006).

Vale observar que as instituições não são objetos concretos, mas sim regras visíveis de ação, padrões e expectativas que se consolidam na prática. Desta forma, regulam o comportamento das pessoas na sociedade, seja por meio da concessão de incentivos ou também pela aplicação de penalidades (VARGAS-HERNÁNDEZ, 2005). Outro ponto digno de nota é que diversos trabalhos de diferentes áreas, tais como a economia, a ciência política, a sociologia e outras que procuram compreender a realidade social, têm usado a teoria institucional como tela para sua fundamentação (PETERS, 2000). Isso ocorre, pois o contexto ou ambiente institucional é composto pelo contexto econômico, político e cultural, incluindo as regras do jogo, que os economistas acreditam gerar as ações de crescimento econômico e ao mesmo tempo, também considera o contexto social, que os sociólogos entendem como determinante para um comportamento aceitável (SHANE, 2003). Como defendido por North (1991), as instituições servem para mediar o equilíbrio e a convivência entre os diferentes componentes da sociedade. Isso se dá de maneira formal, por meio de leis e também da maneira informal, por meio do respeito a determinadas práticas, costumes ou ainda, comportamentos. A imposição de limitações por meio de leis e regras busca fazer com que o comportamento das pessoas se mantenha tal como a instituição, o regulador, deseja. E isso não é necessariamente negativo uma vez que nas organizações, por exemplo, as regras ajudam para que haja convívio razoável, colaboração e certa coordenação de esforços entre as partes envolvidas.

De uma maneira positiva, esta mediação pode trazer, por exemplo, um conjunto de normas impostas que protejam o investimento de bancos em empresas emergentes e ao mesmo tempo, limita e penaliza aqueles que não cumprirem os termos de um contrato (SMALLBONE et al., 2010). Estes mesmos autores ainda exemplificam que outra maneira formal de mediação entre os componentes da sociedade, são os direitos de propriedade intelectual. No mesmo raciocínio, uma maneira informal de mediação seriam as ações ou pronunciamentos de membros do governo, transmitindo credibilidade às suas ações. Somente um governo estável e eficiente em sua maneira de trabalhar, pode facilitar o desenvolvimento de um empreendedorismo produtivo (PENG, 2003). Por outro lado, um governo que dificulte a correta alocação de investimentos em infraestrutura, limita o crescimento da atividade econômica de seu país. Da mesma forma, um sistema de controle que não assegure a lisura no relacionamento entre empreendedores e

representantes do governo, pode abrir oportunidade para corrupção. Outra perspectiva negativa é o vazio institucional, ou seja, a ausência do governo em determinadas práticas de controle do mercado, resultando em falta de conformidade para com as leis ou até mesmo comportamentos inadequados dos empreendedores (PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010).

No estudo do empreendedorismo, existe um consenso que o contexto institucional deve ser o pano de fundo para o estudo do comportamento do empreendedor (SMALLBONE et al., 2010). Isso porque o contexto sociocultural e político-institucional influenciam as atitudes e a motivação empreendedora em relação à utilização de recursos e também em relação à percepção das oportunidades ou restrições para começar ou mesmo dirigir um negócio (MARTINELLI, 2004). Nesta direção, Isenberg (2013), mostra que os empreendedores prosperam na adversidade, pois sabem que enfrentar e vencer as dificuldades, mesmo reclamando delas, significa a criação e obtenção de um valor extraordinário. Algumas destas adversidades são a escassez de recursos, a falta de talento para determinada função, os problemas apresentados pelo ambiente de negócio e também as adversidades externas que fogem ao seu domínio como por exemplo, leis e regras impostas pelas instituições, sejam elas públicas ou privadas (ISENBERG, 2013).

Tomando em particular a visão que um tipo de limitação institucional pode se materializar pela imposição de regras de negócio por parte de uma instituição privada, a seguir veremos o modelo da venda direta, utilizado mundialmente por muitas empresas de cosméticos. A compreensão do funcionamento deste modelo facilitará o entendimento do contexto em que este estudo se desenvolveu, mostrando que algumas regras de negócio foram impostas pelas empresas para regular a relação entre elas, os empreendedores e os consumidores.

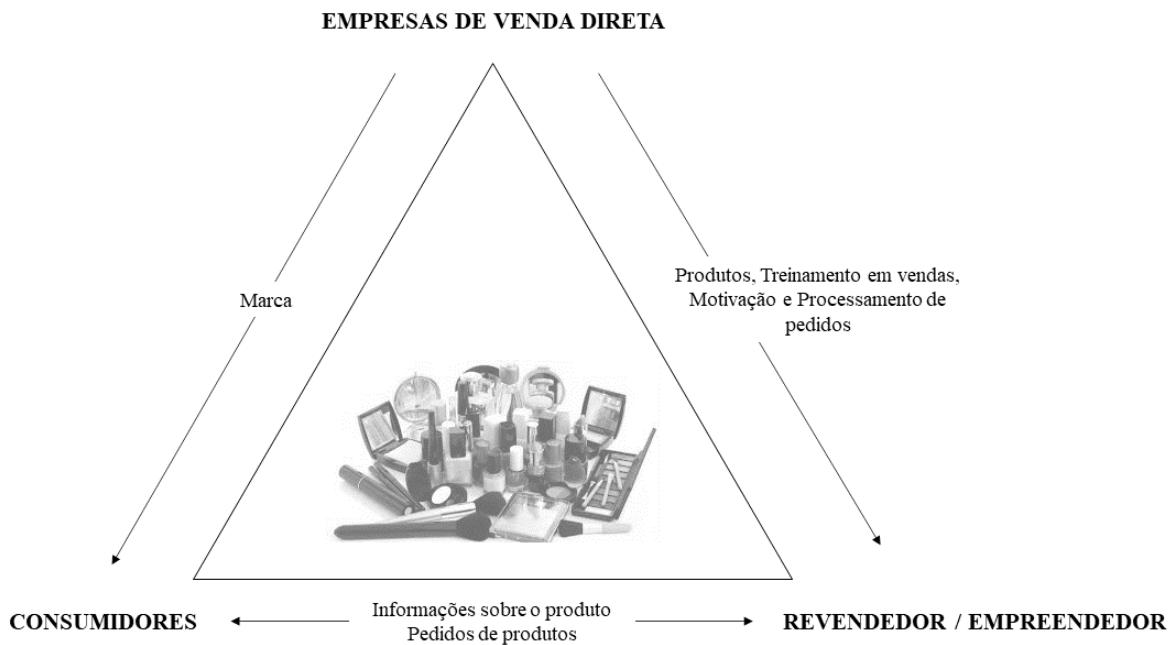
3.2.3 O modelo de negócio da venda direta e a imposição de limitações aos empreendedores

De acordo com os últimos dados disponibilizados pela Federação Mundial de Associações de Venda Direta (*World Federation of Direct Selling Associations – WFDSA*), em 2019 os negócios deste tipo chegaram no mundo a US\$ 180,5 bilhões, gerando oportunidades econômicas para quase 120 milhões de pessoas. Neste mesmo ano, nos Estados Unidos, as vendas foram de US\$ 35,2 bilhões com 16,4 milhões de pessoas envolvidas. Quanto ao Brasil, no mesmo período, as vendas em todos os setores chegaram a US\$ 9,8 bilhões, equivalentes a aproximadamente R\$ 38,5 bilhões, envolvendo quase 4 milhões de revendedores sendo 87% do sexo feminino.

Estes dados mostram a importância da venda direta e seu potencial para a geração de ganhos econômicos, promovendo grande impacto social, principalmente nos países em desenvolvimento (FERRELL; GONZALEZ-PADRON; FERRELL, 2010). Por ter baixa barreira de entrada e requerer pouco capital inicial, este tipo de negócio oferece uma boa oportunidade para que as pessoas desenvolvam sua capacidade e habilidades empreendedoras (DOLAN; SCOTT, 2009). Além disso, por sua expressividade e complexidade, a venda direta tem sido estudada sob diferentes perspectivas como por exemplo, seu funcionamento (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2004), sua ética (CHONKO; WOTRUBA; LOE, 2002; VANDER NAT; KEEP, 2002) ou até mesmo para entender o relacionamento existente entre revendedores e consumidores (GRAYSON, 2007; PRATT; ROSA, 2003). É interessante observar que apesar de ser pesquisada sob diferentes prismas e mesmo sendo o método de distribuição comercial mais antigo conhecido, as definições proporcionadas por acadêmicos em geral não apresentam um consenso (PETERSON; WOTRUBA, 1996). Ferrell *et al.* (2010) recorrem à WFDSA para definir a venda direta como a “comercialização de produtos e serviços de maneira direta ao consumidor, ‘face a face’, ... longe de locais de varejo permanentes”.

Os relacionamentos tradicionais na venda direta ocorrem entre a empresa que se utiliza deste modelo de comercialização, o consumidor e o revendedor. Enquanto o relacionamento comercial entre a empresa e o consumidor se dá por meio de sua marca, o relacionamento da empresa com o revendedor é profissional. Ele se manifesta nos treinamentos de práticas de vendas e a respeito da qualidade e utilização dos produtos, além de motivar os revendedores para vender e processar os pedidos colocados. Este ciclo se fecha no relacionamento entre o revendedor autônomo e o consumidor, com troca de informações a respeito da maneira como usar os produtos e os procedimentos de pedido, pagamento e entrega dos produtos físicos. A Figura 7 sintetiza este esquema de funcionamento:

Figura 7 – esquema de funcionamento da venda direta



Fonte: preparado pelo autor desta tese com base em Ferrell et al. (2010)

Pelo princípio da venda direta, o revendedor autônomo se aproveita de seu contato pessoal com o consumidor para estabelecer uma relação de confiança a longo prazo, focando na retenção do cliente para futuras compras, em vez de atraí-lo até a loja para somente uma transação (YOUNG; ALBAUM, 2003). A partir deste princípio, para as empresas que operam no modelo da venda direta não existem despesas fixas com uma loja, da mesma maneira como não há preocupações com o nível e o controle do inventário. Por outro lado, a venda direta apresenta-se como uma boa opção para empreendedores que não têm capital (GRANFIELD; NICOLS, 1975). Por ser o meio de acesso ao consumidor, os revendedores autônomos são recrutados, treinados e motivados pelas empresas de venda direta. Capacitando e preservando seus revendedores autônomos, as empresas atingem seus objetivos de comunicação e promoção, adaptando-se às necessidades de cada consumidor em potencial (PETERSON; WOTRUBA, 1996).

Diante deste panorama, ao observar revendedores estabelecendo lojas fixas, este estudo passa a chama-los de empreendedores. Entretanto, a comercialização em lojas de produtos que deveriam ser comercializados apenas por meio de revendedores autônomos, identifica-se como a rejeição de uma limitação institucional. Isso porque estes empreendedores, ao abrirem uma loja fixa, desrespeitam uma regra de negócio imposta por algumas empresas de cosméticos que se

utilizam da venda direta, regra esta, expressa em um contrato formal de estabelecimento. Por se tratar de uma opção por um modelo de comercialização e para preservar seus revendedores autônomos, é de se esperar que as empresas que se utilizam da venda direta não estabeleçam lojas fixas. Neste caso, tal como proposto pela teoria institucional (NORTH, 1991), observa-se claramente uma limitação institucional, ou seja, uma regra de negócio estabelecida pelas organizações, no caso as empresas que se utilizam da venda direta, para mediar o equilíbrio e a convivência entre os diferentes atores de seu negócio.

3.3 MÉTODO

O estudo de caso, entre os métodos de pesquisa usados nas Ciências Sociais Aplicadas, às vezes é considerado como se não tivesse precisão ou em outras palavras, quantificação, objetividade e nem rigor suficientes (YIN, 2015). Entretanto optou-se por sua escolha para balizar o presente estudo, pois é o método preferido quando se apresenta a pergunta “como”, exatamente a que se procura responder neste estudo. A utilização de estudo de casos também é corroborada pelo fato de que por vários fatores, as ciências sociais estão se afastando de uma abordagem centrada em variáveis para determinar a causalidade, rumo a uma abordagem baseada em casos (GERRING, 2006). Em termos práticos, optou-se por observar alguns casos de maneira mais intensiva do que vários casos de maneira superficial. Assim, para que este trabalho não seja percebido como uma pesquisa de forma livre, na qual tudo pode acontecer e o autor não se sente compelido a explicitar como ele pretende fazer a pesquisa, foram seguidas as recomendações de como construir um estudo de caso (GERRING, 2006). Outra definição importante, segundo este mesmo autor, é que em um estudo de caso, a amostra é pequena, por definição, consistindo de um único caso ou um punhado de casos que o pesquisador tenha sob sua lente. Neste sentido, a expectativa é de estudar alguns casos que, em princípio, não apresentem variação espacial nem variação temporal, permitindo a utilização de métodos comparativos.

Vale lembrar que o presente estudo será completado por outro estudo subsequente. Por esta razão, deve ser considerado como um primeiro passo para a combinação de várias linhas de visão sendo que desta maneira, teremos uma imagem melhor e mais substantiva da realidade, uma matriz mais rica e mais completa de símbolos e conceitos teóricos e um meio de verificar muitos desses elementos (LUNE; BERG, 2016). Este primeiro estudo entrevistou líderes de empresas de cosméticos que usam do modelo de vendas diretas, levantando suas perspectivas em

relação aos empreendedores que, para estabelecer uma loja para revenda de cosméticos multimarcas, rejeitaram limitações impostas por estas empresas. Assim, será possível levantar o processo de imposição de limitações, a reação das empresas e também a perspectiva dos líderes em relação ao ‘como’ os empreendedores rejeitaram limitações impostas pelas empresas, identificando suas características, ações e comportamentos.

Para as entrevistas, foi utilizado um questionário semiestruturado (Apêndice B) com perguntas cobrindo o empreendedor, a empresa de cosméticos e eventuais influências externas. O objetivo foi a identificação e detalhamento de casos reais e específicos de imposição, rejeição e tratamento das limitações, neste caso, um desrespeito a uma regra de negócio. O questionário, focou os fatos segundo seu contexto e sua cronologia, passado, presente e futuro sendo que isso é importante para que se consiga mais facilmente estudar o fenômeno de modo processual (MOROZ; HINDLE, 2012).

A codificação dos dados levantados, fator crucial para análise das entrevistas, foi do tipo *process coding* uma vez que ele é aplicável para os estudos que buscam ações ou interações tomadas em resposta a situações ou problemas, frequentemente com o propósito de atingir uma meta ou lidar com um problema (SALDAÑA, 2015). Finalmente, optou-se pelo método eletrônico para facilitar e agilizar a codificação e análise dos dados levantados nas entrevistas (BASIT, 2003), utilizando o software Atlas-ti de maneira semelhante ao que já fizeram os pesquisadores em empreendedorismo Di Domenico et al.(2010) e Nelson e Lima (2019).

3.4 AMOSTRA ESTUDADA

Para a seleção de amostras, foram consideradas como foco de interesse, seis das maiores empresas de cosméticos no Brasil que usam do modelo da venda direta: Avon, Boticário (Eudora), Hinode, Jequiti, Mary Kay e Natura. Aproveitando a rede de contatos do autor desta tese, que atuou em uma empresa de venda direta de cosméticos por dezessete anos, cinco dirigentes se dispuseram a participar da pesquisa. Apesar de ser um tema sensível, o bom relacionamento do autor desta tese com os entrevistados permitiu que se estabelecesse um bom nível de confiança em relação à veracidade das respostas. Foram realizadas sete entrevistas com dirigentes de quatro empresas que no total, representam 3 milhões de revendedores, mais de 77% do contingente estimado de pessoas atuando como revendedores no Brasil. As entrevistas totalizaram aproximadamente 10 horas de duração e foram transcritas pelo próprio autor,

resultando em 41 páginas A Tabela 1 resume o perfil e maiores detalhes dos líderes entrevistados presencialmente entre maio de 2019 e março de 2020.

Tabela 1 – discriminação dos dirigentes entrevistados

Líder	Sexo / Idade	Posição ocupada	Empresa em que atua ou atuou	Tempo de atuação na Venda Direta
L1	F / 44	Gerente Sr. Jurídico	Empresa 3	26 anos
L2	M / 40	Gerente Sr. de Vendas	Empresa 2	20 anos
L3	M / 35	Gerente Sr. de Vendas	Empresas 1 e 3	12 anos
L4	F / 47	Gerente Sr. Customer Service	Empresa 4	27 anos
L5	M / 40	Gerente de Vendas	Empresa 3	20 anos

Fonte: elaborada pelo autor desta tese

Foi possível entrevistar um grupo heterogêneo de executivos com uma média de 21 anos de experiência na atuação em empresas de venda direta. Por exemplo, L4 começou como revendedora e chegou a ocupar a posição de Gerente Senior de Customer Service na empresa 4. Outra experiência é de L3 que trabalhou em duas empresas com abordagens distintas em relação ao estabelecimento de lojas fixas para revenda de produtos cosméticos.

As respostas consolidadas são apresentadas a seguir, considerando o questionário semiestruturado (Apêndice B) que foi utilizado, particularizando perguntas por quatro segmentos estipulados no protocolo de pesquisa: fenômeno da rejeição de limitações, comportamento do empreendedor, reação da empresa de cosméticos que se usa da venda direta e influências externas.

3.5 DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS REALIZADAS

3.5.1 Nem todas as empresas limitam a venda em lojas fixas

As sete entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com os dirigentes de empresas de cosméticos que usam da venda direta, permitiram levantar que nem todas as empresas de cosméticos impõem limitações da mesma maneira. Por exemplo, L3 informou que a empresa 1 não tem uma regra de negócio que limite aos empreendedores a venda de seus produtos em lojas. Pelo contrário, uma vez que cumpram com os requisitos civis e comerciais, ao se cadastrarem como revendedores e firmarem um contrato de estabelecimento, os empreendedores são informados de que estão se filiando a uma empresa que, ela mesma, tem lojas que atendem ao varejo.

A empresa 1 não tem esta limitação que você comentou [de não poder abrir uma loja]. Além disso, quando o revendedor começa a revender, sabe que estará concorrendo com as lojas existentes que oferecem os mesmos produtos e praticam os mesmos preços recomendados. Esta é uma diferença em relação à empresa 3 [onde ele trabalhou por 3 anos].

3.5.2 Das três que limitam, só uma faz valer efetivamente a limitação de venda em loja fixa

Por outro lado, as demais três empresas pesquisadas têm em seus contratos de estabelecimento, cláusulas que expressam sua opção pelo modelo de venda domiciliar (porta a porta, também chamada de venda direta). Desta forma, avisam aos empreendedores que poderão ter seus cadastros cancelados no caso de exposição ou revenda de produtos “em, para ou por intermédio de lojas, estabelecimentos comerciais em geral e até mesmo em ... vias públicas ou locais abertos ao público”. Porém, destas três empresas, somente uma sustenta fortemente o cumprimento da cláusula que impede a comercialização de seus produtos em lojas. A empresa 2 não permite de maneira alguma a exposição ou comercialização por qualquer outro meio que não seja um revendedor cadastrado, cumprindo assim a cartilha da venda direta. Assim se expressou L2:

Tal como nossa fundadora, nós acreditamos no modelo de venda direta tradicional em todos os países em que estamos. Permitir a instalação de uma loja seria um conflito de canal. Quando esta situação é denunciada ou mesmo identificada, nós investigamos o caso e se for comprovado, descredenciamos o revendedor.

No caso de denúncia por parte de outros revendedores, a empresa 2 abre um processo interno de investigação e, comprovado o desvio, o revendedor que o cometeu será descredenciado não podendo mais comercializar os produtos de sua marca.

3.5.3 Duas empresas limitam a venda em lojas fixas... mas não muito

Em relação às outras duas empresas pesquisadas, a empresa 3 e a empresa 4, apesar de expressarem no contrato de estabelecimento a limitação da exposição e venda de seus produtos em lojas ou ambientes públicos, flexibilizaram a interpretação desta cláusula. Ambas admitem a comercialização de seus produtos em pontos fixos, desde que não seja em locais que tenham suas portas abertas ao nível das vias públicas ou mesmo que seus produtos e marcas não sejam ostensivamente expostos. Por esta razão, são toleradas as lojas em subsolos ou galerias elevadas e

também em lojas de cosméticos multimarcas que não exponham diretamente seus produtos. A experiência relatada por L1 exemplifica esta tolerância:

... conhecer esses revendedores foi uma das minhas experiências corporativas na empresa 3. Eu visitei uma empreendedora ... que era uma das maiores do país e fomos entender como ela desenvolveu o seu negócio. Quando eu cheguei lá, era um monstro a loja dela, era como se fosse um subsolo de uma galeria... Então, em cima elas colocavam umas plaquinhas que diziam 'aqui tem uma revendedora da empresa 3', que eram as placas de identificação que a empresa autorizava, mas não eram expostos os produtos. Era um subsolo, só que quando você descia, era um verdadeiro shopping!

Experiência semelhante é a de L4 que desenvolveu sua carreira na empresa 4:

... eles [os revendedores] até sabem [que não podem abrir loja fixa], mas [esta limitação] não é um ponto tão enfatizado assim porque a gente sabe, como gerente com metas arrojadas, [que estes revendedores] são pessoas que entregarão grandes resultados. Então você até fala [que não pode abrir loja, não pode expor o produto], mas é o famoso me engana que eu gosto. Por quê? Porque [a limitação de não abrir loja e não expor o produto] está no contrato, está no aceite deles, está no aceite inclusive da força de vendas, ... mas desde que ele não exponha [o produto] em fachadas, se faz o famoso me engana que eu gosto.

Desta forma, em relação à esperada limitação para a abertura de lojas, as entrevistas realizadas com os dirigentes das empresas de cosméticos que operam no modelo de vendas diretas, resultaram na seguinte posição, expressa resumidamente no Quadro 3:

Quadro 3 – posição de cada empresa em relação à limitação de abertura de lojas fixas

	Posição em relação à limitação de abertura de lojas por parte dos empreendedores
Empresa 1	Permite a abertura de lojas fixas, desde que o empreendedor cumpra com requisitos civis e comerciais e expressa esta possibilidade em seu contrato de estabelecimento com novos revendedores
Empresa 2	Não permite a abertura de lojas e, caso haja denúncia, investiga o empreendedor que cometeu o desvio. Comprovado o desvio, o empreendedor tem seu cadastro cancelado e não mais pode revender os produtos da empresa 2
Empresa 3	Não permite a abertura de lojas de maneira expressa no contrato, porém flexibiliza as regras expressas no contrato de estabelecimento e aceitam os empreendedores que tomam esta iniciativa
Empresa 4	Não permite a abertura de lojas de maneira expressa no contrato, porém flexibiliza as regras aos empreendedores que tomam esta iniciativa chegando até a ajudá-los em seus negócios

Fonte: preparado pelo autor desta tese com base em dados de pesquisa

3.5.4 Outras limitações identificadas

Considerando que a empresa 1 não limita aos seus revendedores o estabelecimento de lojas fixas e que a empresa 2 não permite de maneira nenhuma que seus produtos sejam vendidos

em lojas, as entrevistas com os dirigentes das empresas 3 e 4 tornaram-se mais relevantes uma vez que somente para estas duas empresas seria possível encontrar empreendedores que abriram lojas e rejeitaram as limitações impostas pelas empresas.

Assim, outro dado levantado nas entrevistas com os dirigentes das empresas 3 e 4 foi a quantidade e a diversidade de limitações impostas por elas aos revendedores que revendem seus produtos. Além da limitação da exposição ou venda em lojas fixas, a limitação institucional que motivou este estudo e que já foi mencionada anteriormente, foram identificadas outras treze limitações, chegando-se a um total de catorze limitações institucionais colocadas aos revendedores pelas empresas de cosméticos que usam do modelo de venda direta. Para efeito deste estudo, estas catorze limitações foram separadas em três tipos tal como proposto por Kostova (1997) em seus estudos sobre como as limitações institucionais afetam a atividade econômica de um país: i) regulamentares, ou seja, aquelas limitações relacionadas a leis colocadas pelo governo e neste estudo, as regras impostas pelas empresas; ii) cognitivas, as limitações impostas pelas empresas e que tocam diretamente no conhecimento do modelo de negócio por parte dos empreendedores; e iii) normativas, aquelas impostas pela comunidade de revendedores que atuam na venda direta. As catorze limitações institucionais estão sintetizadas no Quadro 4:

Quadro 4 – limitações impostas pelas empresas aos revendedores de cosméticos

Limitações regulamentares (10)	Limitações Cognitivas (3)	Limitações normativas (1)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Não permitir venda em loja fixa 2. Impor valor mínimo para pedido 3. Estabelecer limite para concessão de crédito a um novo revendedor 4. Limitar a quantidade de materiais promocionais entregues gratuitamente a cada revendedor 5. Não permitir a divulgação de produtos em redes sociais 6. Não aceitar cadastramento por restrição comercial junto as entidades de proteção de crédito 7. Não aceitar cadastramento por restrição legal (CPF inválido ou falta de documentação) 8. Vender somente para pessoas físicas (para o correto recolhimento dos impostos devidos) 9. Limitar exposição pública de produtos da marca 10. Exigir o atendimento de normas regulatórias (sanitárias ou governamentais) quando necessário 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Treinar e disciplinar o revendedor em um modelo de negócio centenário e inflexível 12. Enfatizar repetidamente a necessidade de alcançar o valor mínimo do pedido (e não valorizar o máximo) 13. Anunciar que a revenda é uma oportunidade para composição de renda (não a renda principal) 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Restringir a ação dos empreendedores em função de reclamações apresentadas por outros revendedores que cumprem o contrato de estabelecimento

Fonte: preparado pelo autor desta tese com base nas entrevistas e usando os tipos propostos por Kostova (1997)

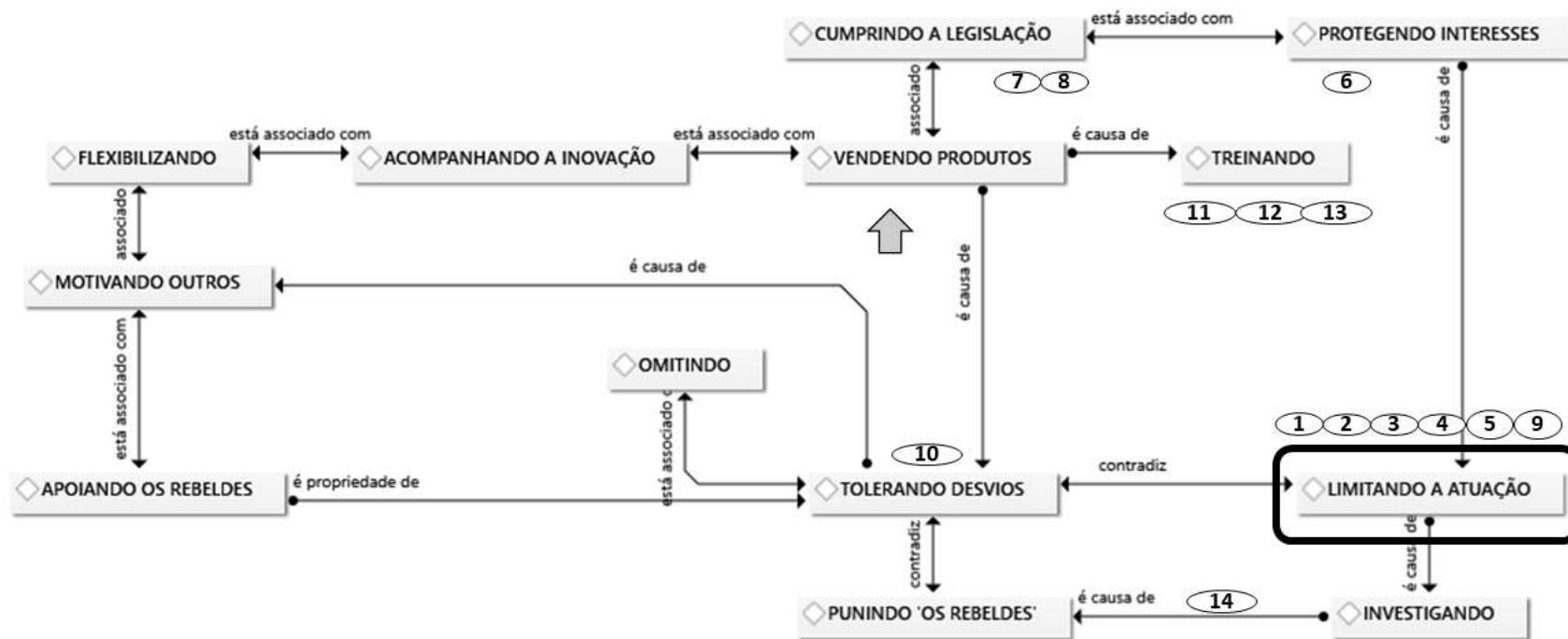
Vale destacar que as catorze limitações identificadas nas entrevistas com os dirigentes das empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta referem-se somente às limitações institucionais. Ou seja, por não serem objeto deste estudo, não foram levantadas as limitações de recursos, de habilidades ou qualquer outro tipo que os empreendedores possam enfrentar ao fazer a opção para empreender por meio da venda direta. É importante também destacar que os dados foram levantados entre os dirigentes das empresas 3 e 4 e que as limitações identificadas são impostas pelas duas empresas sem distinção entre elas. Na seção apropriada, ainda dentro deste estudo, serão apresentadas as práticas no tratamento da rejeição de limitações por parte das empresas.

3.5.5 Como ocorre o processo de imposição de limitações por parte das empresas

Além de levantar os vários tipos de limitações impostas pelas empresas, os dirigentes entrevistados contribuíram para esboçar como ocorre o processo de imposição de limitações por parte das empresas e como e quando os revendedores/empreendedores as rejeitam. Com o uso do software Atlas-ti, foi construída uma rede mostrada na Figura 8 na qual estão representados as principais ações e os principais processos envolvidos na imposição e na rejeição de limitações. Nela estão também representadas as catorze limitações identificadas pelos dirigentes já sintetizadas no Quadro 4.

Na Figura 8 é possível observar que as empresas, para cumprir a legislação, proteger seus interesses e preservar o modelo da venda direta, limitam a atuação dos revendedores/empreendedores. A rejeição das limitações por parte dos empreendedores ocorre num segundo momento, quando o revendedor/empreendedor na administração de seu negócio, identifica oportunidades e inova na maneira de atender o público, aumentando as suas vendas e consequentemente, as vendas das empresas de cosméticos. Apesar de representar uma ameaça às empresas no tocante a seus interesses, as empresas toleram os desvios às limitações impostas por elas e, em determinados momentos, até os apoiam para que possam vender cada vez mais.

Figura 8 – visão dos principais processos e ações envolvidos na imposição de limitações pelas empresas e na rejeição delas por parte dos revendedores



Fonte: preparado pelo autor desta tese com base nas entrevistas e usando o software Atlas-ti

3.5.5.1 Imposição de limitações regulamentares

Na Figura 8 é possível ver de maneira esquemática como ocorre o processo da venda direta na perspectiva dos dirigentes das empresas de cosméticos e em que momento são impostas as limitações aos revendedores. A partir da seta azul mostrando o início do processo em ‘vendendo produtos’, observa-se que um primeiro passo das empresas é cumprir a legislação e que neste momento estão colocadas as limitações 7 e 8. A limitação 7, trata da necessidade do revendedor de comprovar o fato de ser uma pessoa física devidamente cadastrada na Receita Federal, e a limitação 8, é colocada para que os impostos sejam devidamente recolhidos pelas empresas 3 e 4. Para atuar no mercado e vender seus produtos, a empresa precisa cumprir a legislação e ao mesmo tempo proteger seus interesses. Por esta razão existe o contrato de estabelecimento que explicita que não existe uma relação empregatícia entre o revendedor e a empresa. A importância desta precaução é observada nas palavras de L1:

Um pilar muito importante da relação de negócios da venda direta é fazer com que fique muito claro que não existe vínculo empregatício. As empresas têm que evitar qualquer risco trabalhista, porque a partir do momento em que você tiver um caso de vínculo empregatício, você coloca a empresa de venda direta em risco, já que não há a menor condição das empresas arcarem com os custos de uma folha de pagamento do tamanho de sua força de vendas. Principalmente no Brasil, onde os encargos trabalhistas e previdenciários são muito altos e as empresas não teriam condições de administrar tantas pessoas, uma vez que facilmente as empresas atingem centenas de milhares de vendedores no processo de comercialização dos produtos.

A limitação 6 também trata da proteção dos interesses comerciais por parte das empresas 3 e 4 uma vez que a primeira venda aos novos revendedores é feita a crédito, ou seja, a pessoa pode comprar, receber os produtos comprados por ela e somente depois de 30 dias terá a obrigação de pagá-los. Por esta razão os dirigentes entendem que é necessário colocar esta limitação a qual permite a consulta do *status* comercial do interessado evitando maiores riscos de inadimplência.

Estas três limitações impostas em um primeiro momento, no início da relação comercial entre os revendedores e as empresas, podem ser consideradas como limitações de caráter legal e regulamentar, independendo das regras que estejam sob domínio das empresas.

A maior sequência de limitações, 1, 2, 3, 4 ,5 9, verifica-se no momento em que as empresas 3 e 4 definem as regras para o relacionamento comercial entre elas e os revendedores. É

ali que as limitações impostas pelas empresas ganham caráter ainda mais desafiador para os revendedores/empreendedores, pois são as empresas que têm a autoridade para estabelecer, dentre outras limitações, limites de crédito e valor mínimo de pedido. Por outro lado, é neste momento, depois de superadas as limitações legais regulamentares impostas a qualquer pessoa que queira revender os produtos das empresas 3 e 4, que os revendedores empreendedores se sentem desafiados a rejeitar limitações. As afirmações de L4 resumem este desafio:

... como eu era Gerente de Vendas, eles [revendedores] até questionavam uma barreira também presente que é o limite de crédito. Porque o limite de crédito faz com que ele tenha uma construção de uma caminhada e a empresa vai fornecendo crédito para que ele cresça. Quando esta pessoa entra com esse olhar empreendedor, ela não quer esta limitação de crédito... e este é um ponto muito importante no desenvolvimento de qualquer dos grandes [revendedores]. Os pedidos mínimos para ele não fornecem uma sustentação grande, uma renda grande... então ele começa a, até muitos deles tem o movimento de ter até mais do que um cadastro para sustentar este trabalho no qual ele tem um foco não no mínimo e sim no máximo...

Finalmente, outra das limitações regulamentares identificadas foi a limitação 10 que se verifica quando a loja já está instalada e evidencia a tolerância das empresas 3 e 4 em relação à rejeição da limitação por parte do empreendedor. Esta situação foi levantada por L1 ao visitar uma loja já estabelecida:

Para as autoridades regulatórias e fiscais e para todos os efeitos, aquela é uma loja da empresa 3. Só que a empresa 3 não tem ingerência nenhuma naquela operação. Então a empresa estava exposta a questões, como por exemplo, "a loja é da empresa 3, então eu vou notificar a empresa, já que foi identificado que são vendidos cosméticos e sequer existe licença de funcionamento, alvará da vigilância sanitária, controle de qualidade da exposição dos produtos,

3.5.5.2 Imposição de limitações cognitivas

Além das limitações regulamentares explicitadas no ponto anterior, os dirigentes das empresas de cosméticos que foram entrevistados identificaram também limitações impostas aos revendedores no âmbito do pleno conhecimento das potencialidades do modelo de venda direta. Usando a proposta de Kostova (1997), estas limitações de conhecimento de como funciona o modelo da venda direta foram classificadas como limitações cognitivas e foram apontadas como limitações, pois as empresas de cosméticos não esclarecem devidamente os revendedores quando de seu treinamento. Talvez pior, pois os revendedores são dirigidos a entregarem um pedido

mínimo restringindo assim seu desejo de ir além, de colocar para si mesmos alvos maiores. Isso porque mesmo nos treinamentos para os novos revendedores, as questões de mostrar a atividade de revenda de cosméticos como uma renda complementar, ou mesmo que que a revenda de cosméticos não seria a atividade principal era a tônica. É o caso por exemplo das limitações 11, 12 e 13 levantadas por L1:

... a maioria dos revendedores são pessoas que estão ali para fazer uma renda extra, às duras penas... e nem sempre são preparadas para isso ...

... limitação esta levantada também por L4:

... e é tão forte essa barreira que a primeira coisa que a gente aprende em vendas quando começa na atividade é: qual é o pedido mínimo? E o pedido mínimo, ele passa a ser até, falando sobre gatilho mental, ele passa a ancorar a atividade dela tão fortemente, que ela se restringe ao mínimo.

3.5.5.3 Imposição de limitações normativas

A última das limitações institucionais impostas pelas empresas aos revendedores/empreendedores, a limitação 14, diz respeito a uma insatisfação dos demais revendedores em relação aos empreendedores que abriram lojas. As denúncias dos revendedores que cumprem as regras, a pressão pelo cumprimento do contrato de estabelecimento e consequente suspensão dos revendedores que abriram lojas funcionariam como uma limitação normativa, ou seja, uma norma, uma convenção de lealdade e respeito existente entre o grupo de revendedores. Este tipo de limitação ficou evidente na resposta de L5:

A gente não faz a função de polícia na rua, né... os nossos maiores fiscais são os próprios revendedores, nossa própria força de vendas. As consultoras fazem as denúncias e se a gente identifica, a gente primeiro alerta a pessoa [que desrespeita a regra], avisa que não pode, que não é permitido e se necessário, descadastra.

E também na resposta de L4:

Quando alguém entrava com uma reclamação [era do tipo], ... “Olha, as minhas vendas caíram drasticamente porque atendia aqui, dentro de um prédio comercial inteiro, só eu. Aí uma ‘maldita’ de uma revendedora teve autorização para abrir [um quiosque] no lobby, na área de serviço... abriu uma lojinha e me ‘ferrou’ porque todo mundo passa lá compra e vai embora.

3.5.6 Como as empresas de cosméticos tratam as rejeições de limitações por parte dos empreendedores

As respostas dos dirigentes entrevistados permitiram identificar que num primeiro momento foram impostas limitações regulamentares de cunho legal, ou seja, que são devidas por respeito às leis dos governos (federais ou estaduais), sendo que em relação a estas, parece não haver rejeição por parte dos empreendedores. Já em relação às regras de negócio, limitações regulamentares impostas pelas empresas, observou-se que os revendedores empreendedores se sentem desafiados a rejeitá-las com a perspectiva de desenvolverem seus negócios.

A partir daí, pelas respostas dos líderes L1 e L4, foi possível perceber que a pressão por resultados fez com que as limitações inicialmente colocadas pelas empresas fossem rejeitadas pelos empreendedores e as respostas tímidas por parte das empresas mostraram certa flexibilização no tratamento das rejeições, levando as empresas 3 e 4 a tolerar os desvios. Esta situação é mostrada por L5:

Antigamente se você pegasse as empresas 3 e 4, elas eram contra as lojas também...
Mas, em dado momento, foram meio que afrouxando um pouquinho as regras e fazendo, digamos, vista grossa para esses lojistas. Foi quando eles ganharam força. Começaram a crescer, crescer, ... Isso ocorreu há 15 anos atrás mais ou menos. Começaram a ganhar força nessa modalidade e se tornaram os maiores revendedores dessas empresas.

Se nos lembarmos que na empresa 2 os desvios não são tolerados, podemos entender que a resposta tímida das empresas 3 e 4 funcionou como uma espécie de apoio aos primeiros revendedores/empreendedores e isso motivou que outros revendedores também passassem a estabelecer lojas fixas. Em suma, na visão dos dirigentes entrevistados, a imposição de limitações pelas empresas de cosméticos leva a uma aceitação inicial das leis e posterior rejeição das regras comerciais impostas por parte dos empreendedores para o desenvolvimento de seus negócios.

As respostas tímidas por parte das empresas 3 e 4 já começavam na aceitação de vários cadastros com o mesmo endereço de entrega. As empresas, mesmo sabendo que grandes revendedores/empreendedores têm diferentes cadastros, não tomavam ação contrária como disse L4:

... o próprio revendedor “x” foi descadastrado várias vezes... encerrávamos o cadastro, só que... o que a gente diz é que esses grandes, eles têm pelo menos oito cadastros. Então também tem uma situação, e de novo é ‘me engana que eu gosto’ porque o endereço de entrega é o mesmo. Respeitando a legalidade de ter o CPF, mas eram pessoas [da

família] debaixo do mesmo revendedor que convergiam para ele, de uma forma ou de outra. Então, na verdade eram cadastros que a gente falava cadastros auxiliares... uma movimentação até irregular, porque só quando era necessário. Tem uma campanha específica, tem uma ação, uma promoção específica: compra cinco [produtos], ganha um [grátis]... compra dez [produtos], não ganha dois [grátis]. Então, [o revendedor] passou cinco [no CPF dele], cinco [em outro CPF de um membro de sua família], cinco [em outro CPF associado a ele] e ganhava vários produtos grátis, era impossível que não se soubesse internamente porque a entrega era no mesmo lugar.

Outra ação tímida foi identificada nas palavras de L5 em relação a um grande empreendedor que acumulou dívidas com a empresa 3:

Com um giro bem alto, normalmente eles não têm muito controle de estoque, tem dificuldade para controlar estoque, tem até algumas perdas. É muito comum até algumas empresas emprestarem funcionários da área fiscal, da área de estoque, da área financeira para ajudá-los um pouquinho a controlar porque senão, eles acabam se perdendo no controle de estoque e no pagamento também.

Ou seja, em vez da empresa punir o grande empreendedor, preferiu apoiá-lo em suas dificuldades de controle de estoque na intenção de evitar dificuldades no pagamento por parte dos empreendedores. Outro tipo de apoio foi relatado por L1:

A partir do momento que ele está abrindo um estabelecimento fixo e há um armazenamento de produtos, esse empreendedor está sujeito a outros aspectos regulatórios e jurídicos inclusive tributários. Toda nossa orientação era focada exatamente nisso: para a proteção do negócio dele!

Finalmente, em relação ao tratamento tímido dado pelas empresas aos revendedores que rejeitavam limitações, parecia existir dentro das empresas um desalinhamento em relação às abordagens adotadas. Na empresa 4:

... e a Gerente [de Vendas] por sua vez [pensava]... “se ninguém pegar [o revendedor que tem loja], eu cumpro a minha meta. Então havia um encaixe de situações convenientes porque as regras também não eram tão claras.

E na empresa 3:

O Jurídico falava... por descumprimento contratual, cancela [o cadastro]! [E Vendas dizia] Você está louco? O revendedor fatura milhares de Reais por mês!

Estas situações justificam a timidez das ações das empresas 3 e 4 no tratamento dos revendedores que rejeitaram as limitações impostas pelas empresas e mostram que as ações de tolerância foram necessárias para garantir o volume e o valor de vendas que as empresas esperavam.

3.5.7 Comportamento dos empreendedores que rejeitaram limitações, na visão dos dirigentes das empresas de cosméticos

Em relação às características dos empreendedores que rejeitam limitações, os dirigentes das empresas citaram alguns casos a serem considerados. O primeiro, relatado por L1:

Uma automotivação incrível, uma força de vontade incrível, uma vontade mesmo... não chega a ser uma ambição, mas uma vontade de fazer acontecer e esse fazer acontecer, realmente fazia com que as coisas acontecessem ... e cada vez mais elas crescam. A principal característica de todos eles... tinham enfrentado alguma grande perda pessoal, ou vinham de um padrão de vida ou uma característica da família. Neste caso..., se não me engano, ela ficou viúva ou se separou, era uma pessoa que não tinha qualquer formação técnica e se viu com uma necessidade premente de ter uma fonte de renda e buscar um emprego formal era algo difícil porque tinha filhos para cuidar.

Situação semelhante foi relatada por L5:

O revendedor “x” chegou a ser campeão de vendas das empresas 3 e 4. E o interessante é que ele começou a revender depois que o comércio da família começou a entrar em declínio e ele precisava de uma fonte de renda.

E outro descrito por L4:

... tive várias revendedoras, e uma delas chama Maria [nome fictício], que também é uma pessoa de pouca instrução, de pouca habilidade, poucos *skills*, ... mas que também foi uma empreendedora incrível. Apesar da sua limitação ela foi tão pioneira, que ela tinha uma renda grande, ela foi multimarcas, ela montou no fundo da casa dela, ela pôs a família para trabalhar, ela fez miniequipes... e hoje ela tem a filha dela morando na Inglaterra.

3.5.8 Um esboço do processo empreendedor na venda direta

A Figura 8 mostrou uma visão ampla das principais fases da venda direta e permitiu posicionar catorze limitações institucionais impostas pelas empresas que operam neste modelo. O Quadro 5 sintetiza estas fases na visão dos dirigentes entrevistados:

Quadro 5 – esboço das fases do processo empreendedor na venda direta

EVENTO PESSOAL MARCANTE	ACEITAÇÃO DAS LIMITAÇÕES IMPOSTAS	INÍCIO DO NEGÓCIO	REJEIÇÃO DE LIMITAÇÕES	DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO
Leva a pessoa a fazer a opção pela Venda Direta	A pessoa precisa aceitar as limitações para começar a revender	A pessoa, agora revendedor, respeita os padrões impostos pela empresa	O revendedor percebe as oportunidades de negócio e libera seu lado empreendedor	O empreendedor mostra resultados e desenvolve seu negócio com apoio da empresa

Fonte: preparado pelo autor com base em dados de pesquisa

O Quadro 5 mostra que na visão dos dirigentes entrevistados os revendedores/empreendedores fazem opção pela venda direta de cosméticos que representa uma oportunidade de investimento de baixo risco. Isso, na visão dos dirigentes entrevistados, se dá após um evento pessoal marcante como por exemplo uma separação conjugal ou uma perda significativa. Assim, são levados a aceitar as leis vigentes e também as regras comerciais, as limitações impostas pelas empresas para que possam ser cadastrados e então, iniciar seus negócios revendendo os produtos. Em um segundo momento, ao administrarem seus negócios e perceberem oportunidades de crescimento do negócio, começam a rejeitar as limitações institucionais, as regras comerciais impostas pelas empresas, para poderem desenvolver seus negócios. Isso ocorre por ouvirem e atenderem a necessidade do público, inovando no modelo tradicional de venda direta. Com isso, disponibilizam os produtos a pronta entrega, concedem facilidades para pagamento e até mesmo oferecem aos clientes a oportunidade de comparar produtos de diferentes marcas em um só ambiente.

Finalmente, além de trazerem sua perspectiva sobre a necessidade e a temporalidade da imposição de limitações institucionais, os dirigentes das empresas de cosméticos que foram entrevistados compartilharam a visão deles de ‘quando’ e ‘como’ os empreendedores se comportam em relação a isso. De uma maneira geral, algumas das restrições institucionais regulamentares (comerciais e legais) são rejeitadas por meio da utilização de familiares para serem cadastrados adicionalmente, evitando as eventuais restrições junto aos órgãos oficiais e as entidades de proteção de crédito, aumentando os níveis de crédito e a quantidade de materiais promocionais recebidos. Outras das limitações comerciais costumam ser rejeitadas buscando a flexibilização das regras junto a empresa como mencionado anteriormente ou ainda, pela simples inobservância destas limitações, como por exemplo o não cumprimento de normas regulatórias. Em relação às limitações cognitivas, os empreendedores que abriram lojas não se limitaram a conceber um cenário em que a revenda seria apenas uma complementação de renda e não trabalharam apenas para alcançar o valor mínimo do pedido. Pelo contrário, mesmo passando por uma ‘lavagem cerebral’, romperam o tradicional modelo de venda direta, no qual um pedido podia demorar mais de dez dias para ser entregue. Ao identificar esta oportunidade, inovaram em suas atividades tendo produtos a pronta entrega, aumentaram suas vendas, contaram com a flexibilização permitida pelas empresas e assim, atenderam as necessidades e expectativas dos clientes.

3.6 RESULTADOS

Quando esta pesquisa foi idealizada, seu propósito inicial era estudar a abertura, por parte de empreendedores, de lojas multimarcas de cosméticos normalmente vendidos por empresas que operam no modelo de venda direta. Esta flagrante rejeição de uma regra de negócio imposta pelas empresas, expressa por uma cláusula contratual entre elas e os revendedores, permitiria o estudo do comportamento do empreendedor e o processo de rejeição de limitações institucionais a partir das lentes da teoria da bricolagem empreendedora. Entretanto, a proibição da abertura de uma loja contrariando uma cláusula contratual, não foi a única limitação institucional imposta aos empreendedores a ser identificada nas entrevistas com os dirigentes. Também se identificou que não é única, a maneira como as empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta tratam a abertura de lojas em locais fixos para atender ao público.

Uma análise preliminar de como duas destas empresas tratam de maneiras distintas da abertura de lojas fixas por parte de seus revendedores para a revenda de cosméticos permite entender que algumas delas têm um determinado nível de flexibilidade em relação a atuação dos empreendedores. Pela confidencialidade das entrevistas e também por não ser o foco deste trabalho, não se levantou o faturamento de cada uma das empresas. Entretanto, uma análise de dados secundários poderia permitir verificar se as mais flexíveis na imposição de limitações, como por exemplo a empresa 1, que aceita a abertura de lojas, têm melhores resultados do que aquelas do mesmo setor e que proíbem terminantemente a venda de seus produtos por meio de lojas fixas, como é o caso da empresa 2.

Em relação às outras duas empresas pesquisadas, as empresas 3 e 4, observou-se que como um tipo de instituição, elas impõem diferentes limitações (Quadro 4) para regular os interesses dos atores envolvidos em seu processo de comercialização. Em relação às limitações institucionais impostas pelas empresas 3 e 4 aos empreendedores que querem revender seus produtos, chama a atenção a quantidade delas: catorze. Para facilitar a análise de cada uma destas limitações tomou-se proveito da classificação proposta por Kostova (1997) em seu estudo sobre o perfil institucional dos países e assim, as limitações institucionais impostas pelas empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta foram classificadas em regulamentares, cognitivas e normativas.

As dez limitações identificadas como regulamentares foram separadas em quatro limitações de caráter legal (6, 7, 8 e 10), impostas pelas empresas 3 e 4 às pessoas que querem

revender seus produtos, servindo para cumprir com as leis (federal e estadual) e também para preservar seus interesses comerciais. E elas se justificam uma vez que as empresas necessitam proteger seus interesses minimizando as perdas por inadimplência. Justificam-se também por evitar eventuais processos judiciais ou trabalhistas e também a penalização por possível não recolhimento de impostos. Em relação a estas limitações de caráter legal, a percepção dos dirigentes entrevistados é que os empreendedores não têm como rejeitá-las uma vez que são condições sem as quais não se pode iniciar o negócio.

As outras seis (1, 2, 3, 4, 5 e 9) destas dez limitações institucionais regulamentares foram chamadas de regras comerciais uma vez que podem ser definidas pelas próprias empresas de cosméticos que operam no modelo de vendas diretas. Em princípio, a limitação 3 pode ser considerada como uma limitação ao empreendedor, porém que protege as empresas em sua concessão de crédito. Por outro lado, as limitações 1, 2, 4 e 5 fazem referência a regras atreladas ainda ao centenário modelo da venda direta. Como visto anteriormente na parte teórica, o modelo da venda direta foi desenvolvido ainda no século XIX em condições bastante diferentes daquelas que vivemos hoje em dia. Se naquele tempo as condições de produção e entrega dos cosméticos demandavam bastante tempo, hoje em dia os meios de produção e distribuição são mais ágeis. Aparentemente, pelas respostas recebidas dos dirigentes, a empresa 4 soube se atualizar mais rapidamente do que a empresa 3 fazendo com que a rejeição destas limitações por parte dos empreendedores servisse como uma atualização para seu modelo de negócio.

Além das limitações regulamentares, na visão dos dirigentes entrevistados, as empresas também impõem três limitações que foram chamadas de cognitivas (11, 12 e 13), pois se aplicam no nível do conhecimento dos empreendedores quanto ao modelo da venda direta. Finalmente, no tocante a limitação normativa (14), incentivada pelas empresas de cosméticos, não serviu como inibidor aos empreendedores em relação às suas forças de vendas às quais pertencem; pelo contrário, colocaram os empreendedores que abriram lojas como modelos a serem seguidos pelos outros revendedores que respeitavam as limitações.

Como demonstrado na teoria (YOUNG; ALBAUM, 2003), a venda direta investe no relacionamento pessoal para garantir vendas futuras, mas a pronta entrega e a facilidade para pagamento tem trazido uma nova perspectiva sobre esta relação. Assim, a imposição das limitações de não permitir a venda em loja ou mesmo de limitar exposição pública de produtos da marca, dificilmente se sustentariam no atual ambiente de negócios.

Por fim, a análise das respostas dos dirigentes em relação ao processo de como se dá a rejeição às limitações institucionais por parte dos empreendedores, mostrou que isso ocorre de maneira progressiva. Como observado na Figura 8, o empreendedor é levado a aceitar as limitações impostas pelas empresas para poder iniciar seu negócio. Posteriormente, é ministrado pelas empresas todo um treinamento aos revendedores no sentido de manter o modelo de venda direta (face a face), de respeitar o contrato estabelecido e de cumprir os pedidos mínimos. Entretanto, uma vez que o empreendedor percebe as oportunidades de negócio ao seu redor, ele rejeita limitações e se utiliza dos recursos à sua mão como por exemplo seus familiares ou parentes e até mesmo sua casa, para desenvolver seu negócio.

3.7 DISCUSSÃO

A rejeição de limitações mencionada na teoria da bricolagem empreendedora (BAKER; NELSON, 2005), em particular a rejeição às limitações institucionais, tem sido estudada no âmbito das limitações legais enfrentadas pelos empreendedores, principalmente em relação à atuação governamental. É sabido que as instituições, exercendo seu papel regulador (NORTH, 1991), impõem regras para disciplinar o relacionamento entre os integrantes de um grupo ou sociedade. Entretanto, as empresas também podem desempenhar este papel regulador e o presente trabalho, conforme demonstrado pela revisão de literatura, é um dos poucos que se aprofunda no estudo das limitações impostas aos empreendedores por um parceiro de negócio.

Uma confirmação alcançada pelas entrevistas realizadas neste estudo é que o desvio dos empreendedores em relação aos padrões esperados e a rejeição às limitações institucionais, aqui representadas pelas regras de negócio, podem concretizar-se por meio de uma inovação, trazendo até mudanças institucionais (ELERT; HENREKSON, 2016) e oportunidades sociais ou comerciais (DESA, 2012). Isto foi verificado pelo reconhecido sucesso de venda alcançado pelos empreendedores que, rejeitando uma cláusula contratual, abriram lojas oferecendo os produtos à pronta entrega ou até facilitando o pagamento. Esta inovação no tradicional modelo de venda direta, levou a maioria das empresas de cosméticos que usam este modelo, a flexibilizarem suas regras e seus critérios para a comercialização de seus produtos.

Por fim, identificou-se que a pesquisa da rejeição às limitações institucionais pode ser alargada e assim contribuir para o estudo do indivíduo empreendedor na literatura sobre bricolagem empreendedora, tal como sugerido por Welter *et al.* (2016) e para o desenvolvimento

da teoria comportamental da bricolagem empreendedora (DAVIDSSON; BAKER; SENYARD, 2017). Isso porque os resultados das entrevistas realizadas com dirigentes de empresas de cosméticos que usam o modelo de venda direta, mostraram que as limitações institucionais enfrentadas pelos empreendedores extrapolam leis ou regras. Foi observado que, além de limitações regulamentares (legais e comerciais), também são colocadas para os empreendedores, por parte das empresas, limitações cognitivas e normativas para sua atuação, demandando dos empreendedores um processo gradual e progressivo para rejeitá-las. Este processo, esboçado pela visão das empresas que impõem as limitações, será aprofundado no estudo subsequente que tratará destas questões junto aos empreendedores que abriram lojas.

3.8 CONCLUSÃO

A teoria da bricolagem empreendedora tem como um de seus pontos centrais a rejeição dos empreendedores às limitações impostas pelo ambiente no qual atuam. Porém desde sua publicação em 2005, a maioria das publicações acadêmicas que citam esta teoria tocam principalmente a rejeição à limitação de recursos, materiais ou habilidades. A rejeição às limitações institucionais tem sido pouco pesquisada e quando isso ocorre, é dada ênfase às limitações impostas pelas instituições governamentais. Assim, ao estudar a rejeição às limitações institucionais colocadas por instituições privadas, em particular as regras impostas por parceiros de negócio, o presente artigo contribui para alargar o conhecimento e a discussão a respeito da referida teoria em um domínio pouco explorado pelas pesquisas desenvolvidas até hoje.

Nesse domínio pouco explorado na teoria da bricolagem empreendedora, o institucional, foi identificado que as limitações institucionais não se apresentam somente na forma de regras comerciais ou de leis e regulamentos. As limitações institucionais impostas pelos parceiros comerciais podem também ser cognitivas e normativas. As entrevistas com os dirigentes das empresas de cosméticos que usam da venda direta permitiram concluir que estas empresas acabam limitando a ação dos empreendedores ao colocarem outros limites que vão além das regras. Por exemplo, ao manter com rigidez o modelo de negócio da venda direta que surgiu no século XIX, ao não valorizar a venda direta como uma oportunidade de carreira ou ainda ao enfatizar em demasia a necessidade de alcançar um valor de pedido mínimo (e não um pedido máximo), as empresas limitam conceitualmente a visão de crescimento de seus revendedores.

Existem, porém, empreendedores que rejeitam estas limitações e conscientemente tomam ações para desenvolverem seus negócios.

Nesta direção, existe o consenso que pouca atenção tem sido dada ao estudo do indivíduo empreendedor na literatura sobre a bricolagem empreendedora. Assim, estudando com maior detalhe o indivíduo empreendedor que rejeita as limitações regulamentares, cognitivas e normativas, o *bricoleur*, evidencia-se outra contribuição deste artigo no objetivo de desenvolver a perspectiva comportamental da bricolagem empreendedora. E não somente na visão própria do *bricoleur* pois, ao levantar junto aos dirigentes das empresas de cosméticos as limitações impostas por elas e também identificar junto a estes, uma perspectiva externa a respeito das reações dos empreendedores que rejeitam limitações, é dada a oportunidade de construir uma perspectiva apoiada em uma visão bilateral, ampla e com menor parcialidade.

Finalmente, para fortalecer a teoria da bricolagem empreendedora em sua parte mais fraca, estudando de maneira empírica o comportamento do *bricoleur*, a resposta à pergunta de pesquisa deste estudo (na perspectiva dos dirigentes das empresas de cosméticos que usam do modelo de vendas diretas, como os empreendedores que abriram as lojas multimarcas de cosméticos rejeitaram as limitações impostas pelas empresas?) permitiu concluir que os empreendedores em um primeiro momento aceitaram as limitações impostas pelas empresas, pois isto permitiria a eles uma oportunidade de empreenderem com baixo risco. Na visão dos dirigentes das empresas de cosméticos, este primeiro momento ocorreu após os empreendedores enfrentarem um evento pessoal marcante em suas vidas. Entretanto, com o desenvolvimento do negócio e atento às necessidades dos clientes com os quais tratavam diretamente, estes empreendedores, alguns conscientemente outros inconscientemente, rejeitaram primeiramente as limitações cognitivas e posteriormente as limitações regulamentares (comerciais e até as limitações legais) para ampliarem seus negócios de maneira expressiva. Com a melhoria dos resultados, em determinados momentos os empreendedores que rejeitaram as limitações contaram até com o apoio das empresas que flexibilizaram suas regras e limitações e foram transformados em parceiros de negócio, antecipando-se a uma inovação no modelo da venda direta.

Este artigo reconhece sua limitação em termos de ter estudado apenas um contexto de negócio, em particular, o da venda direta de cosméticos no Brasil. Por esta razão recomenda-se realizar estudos semelhantes a este em outros contextos. Outra limitação é ainda não trazer a

perspectiva dos empreendedores que rejeitaram as limitações impostas pelas empresas de cosméticos que usam o modelo de venda direta, o que será completado no estudo subsequente.

Em relação a estudos futuros, uma proposta é fazer uma análise de dados secundários das empresas de cosméticos para verificar se as mais flexíveis na imposição e no trato das rejeições às limitações têm melhores resultados. Mais uma sugestão para estudos futuros é o aprofundamento no estudo do processo de *enactment* (WEICK, 1988) e sua influência dentro da área do empreendedorismo e não somente na bricolagem empreendedora. Com a identificação da importância da rejeição a limitações cognitivas, entender o termo *refuse to enact limitations*, destacado na origem da bricolagem empreendedora e atualmente focado apenas na ‘rejeição de limitações’, fortalecerá o estudo do comportamento do empreendedor ao ‘pré-conceber’ seu negócio e transformá-lo em realidade.

3.9 REFERÊNCIAS

A lista de referências usadas para este estudo pode ser encontrada ao final da tese

3.10 APÊNDICE B

PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM LÍDERES DE VENDAS DAS EMPRESAS

Etapa 1: Introdução

- Apresentar o Projeto
- Esclarecer a estrutura da entrevista
- Tratar brevemente da confidencialidade e da permissão para a gravação

Etapa 2: Corpo da Entrevista

- Apresentação do entrevistado (para efeito de gravação)
- Perguntas cobrindo o **fenômeno** de modo geral (comportamento, ações, contexto e tempo)
 1. Fale sobre como um novo revendedor começa a trabalhar para sua marca.
 2. Como surge uma nova empresa que vende sua marca com pronta entrega além de vender também outras marcas?
 3. Como esses empreendedores iniciam seu negócio desrespeitando uma regra restritiva de praticar a pronta entrega multimarcas?
- Perguntas cobrindo o **empreendedor** (comportamento, ações, contexto e tempo)
 1. Como você vê a atuação destes empreendedores no mercado de venda direta de cosméticos?
 2. Que tipo de contato pessoal você teve com eles?
 3. Quais são as principais características pessoais que você notou neles?
 4. E quais as principais características comerciais?
 5. Como você vê a relação deles com sua empresa?
 6. Como você acredita que estes distribuidores influenciaram as mudanças que temos vivido no mundo da venda direta de cosméticos?
 7. Falando de rejeição de limitações, você pensa que eles tinham conhecimento da proibição de instalar uma loja fixa?
 8. Na sua perspectiva, o que os levou a abrir estas lojas fixas?
 9. Na sua visão, como eles são vistos pelos outros revendedores?
 10. Em termos de negócio, você teria feito algo diferente em relação a eles?
 11. Gostaria de adicionar algum comentário em relação a este estudo?
- Perguntas cobrindo a **empresa** (comportamento, ações, contexto e tempo)
 1. Como a empresa lida com esta restrição?
 2. Como a empresa tratou o desrespeito dos empreendedores a essa restrição?
 3. O tratamento foi o mesmo para todos ou houve diferenças? Por quê?
 4. Quais foram os impactos da ação destes empreendedores em sua empresa?
 5. Como você vê a relação das empresas de cosméticos com eles?
 6. Qual era e qual é agora a política de sua empresa para tratar desses casos de desrespeito a uma regra importante?
 7. Que punições ou advertências já houve para esses tipos de caso?

- Perguntas sobre eventuais **influências externas** (ao empreendedor e à empresa)
 1. Como a matriz (ou a direção) da empresa reagiu às ações tomadas por eles?
 2. Que influência teve o ambiente econômico sobre a atuação deles?
 3. Houve impactos dos órgãos do governo em relação à atuação deles? Quais?
- Perguntas a respeito da evolução do fenômeno no tempo
 1. Quais foram as ações tomadas pelos empreendedores ao longo do tempo?
 2. Quais foram as ações tomadas pela empresa ao longo do tempo?

Etapa 3: Encerramento da Entrevista

- Na sua perspectiva, o que eu poderia ter perguntado a você e não perguntei?
- Reafirmar a confidencialidade e explicar que a entrevista será transcrita e enviada de volta para comentários adicionais e/ou aprovação
- Uma vez aprovada, os dados serão analisados e os resultados consolidados de todas as entrevistas, serão compartilhados com os participantes
- Agradecer pelo tempo e pelos inputs

4. ESTUDO 3: PEDIR PERMISSÃO PARA QUÊ? A REJEIÇÃO DE LIMITAÇÕES INSTITUCIONAIS IMPULSIONANDO O EMPREENDEDORISMO

RESUMO

Com ocorrência em ambientes de recursos escassos, nos quais o empreendedor é levado a se virar com o que tem em mãos, a bricolagem empreendedora é uma teoria recente que tem sido estudada em empreendedorismo. A rejeição de limitações, um de seus pontos centrais, é um dos aspectos do conceito que mais carecem de estudos, principalmente a rejeição de limitações institucionais. Esta pesquisa qualitativa, realizada no contexto da venda direta de cosméticos no Brasil, permitiu explicar como empreendedores *bricoleurs* rejeitam limitações institucionais. Eles fazem parecer que cumprem as regras de negócio, avaliam a atratividade que o negócio representa, estabelecem uma aliança de apoio e proteção com os atores do processo e alimentam-se de um desafio pessoal. Além disso, segundo os resultados obtidos, eles precisam saber ouvir os clientes e apoiar os envolvidos para, em um primeiro momento, aceitar limitações e, posteriormente, rejeitá-las de diferentes maneiras ao longo do processo empreendedor. Na perspectiva de dirigentes de empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta, identificou-se a necessidade de definição clara de regras por parte das empresas, evitando assim o rompimento do equilíbrio entre parceiros de negócio. Confirmou-se que empreendedores não são atores passivos, controlados pelas instituições, mas podem influenciá-las com suas ações. Esses resultados de pesquisa precisar ser confirmados e detalhados por mais pesquisas, a serem realizadas em outros contextos.

Palavras-chave: Empreendedorismo, bricolagem empreendedora, rejeição de limitações, limitações institucionais.

ABSTRACT

Occurring in environments with scarce resources, in which the entrepreneur is led to cope with what he has in hand, entrepreneurial bricolage has been extensively studied in entrepreneurship. The rejection of limitations, one of its central points, is one of the aspects of the concept that most require studies, mainly the rejection of institutional limitations. This qualitative research, carried out in the context of the cosmetics direct selling in Brazil, allowed to explain how bricoleurs reject institutional limitations. They make it appear that they comply with the business rules, assess the attractiveness that the business represents, establish an alliance of support and protection with the actors of the process and feed on a personal challenge. In addition, according to the results obtained, they need to know how to listen to customers and support those involved in order, at first, to accept limitations and, later, to reject them in different ways throughout the entrepreneurial process. From the perspective of managers of cosmetics companies operating in the direct selling model, the need for clear definition of rules by the companies was identified, thus avoiding the disruption of the balance between business partners. It was confirmed that entrepreneurs are not passive actors, controlled by the institutions, but they can influence them with their actions. These research results need to be confirmed and detailed by further research, to be carried out in other contexts.

Keywords

Entrepreneurship, Entrepreneurial bricolage, refusal to enact limitations.

4.1 INTRODUÇÃO

Desde o início deste século, várias teorias vêm estudando o empreendedorismo com mais flexibilidade em relação ao conceito defendido por Shane e Venkataraman (2000) de que o empreendedorismo é um processo linear de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades. Estas novas teorias consideram as incertezas do ambiente e a criação de oportunidades com a experimentação contínua (FISHER, 2012).

Uma destas novas teorias é a bricolagem empreendedora, proposta por Baker e Nelson (2005) ao notar que os princípios propostos originalmente por Levi-Strauss (1966), que formulou o conceito de bricolagem (*making do with resources at hand*), seriam aplicáveis ao estudo do empreendedorismo. Assim, Baker e Nelson destacaram a capacidade de empreendedores de ‘virar-se com o que têm em mãos’ e a maneira de usarem os recursos disponíveis limitados, recombinando-os para a consecução de novos propósitos. Esses empreendedores que assim se comportam, usando a bricolagem empreendedora, são chamados de *bricoleurs* no estudo do empreendedorismo. A partir de então, a bricolagem tem sido citada por vários autores em diferentes trabalhos e contextos, sendo um deles o de Alvarez e Barney (2007), o qual informa que a bricolagem empreendedora permite aos empreendedores a criação de oportunidades por meio de ações e reações levando-os a oferecerem novos produtos e/ou serviços.

Por trás desta característica de ‘virar-se com o que têm em mãos’, Baker e Nelson (2005) também identificaram nos empreendedores por eles estudados a capacidade de *refuse to enact limitations*. Esta expressão que Baker e Nelson usaram com base nos trabalhos de Weick (1979), tem sido adotada no estudo da bricolagem empreendedora como rejeição de limitações. A capacidade de rejeitar limitações leva o empreendedor a não se conformar com determinada situação e não aceitar seus próprios limites de recursos ou suas limitações de habilidades e/ou de conhecimento, por exemplo. É a capacidade de rejeitar limitações que o leva também a desprezar as restrições externamente impostas sejam por leis, regras ou até mesmo normas de conduta da sociedade. E esta é uma realidade no exercício empreendedor no qual, embora existam diferentes limitadores para o desempenho de sua atividade, é comum que empreendedores rejeitem ao menos parte destas limitações fazendo uso de práticas não permitidas ou aceitas pelas instituições. Valorizando a importância deste achado de Baker e Nelson (2005), destaca-se um

artigo no qual a rejeição de limitações tem sua importância explicitamente valorizada no contexto do empreendedorismo, posicionando a rejeição de limitações como o primeiro passo nas ações a serem tomadas pelo empreendedor para a criação de valor (VALLIERE; GEGENHUBER, 2014).

A rejeição de limitações por parte dos *bricoleurs* foi notada por Baker e Nelson (2005) em cinco domínios encontrados nas empresas pesquisadas por eles: *i*) insumos físicos; *ii*) habilidades; *iii*) mão-de-obra; *iv*) clientes e *v*) leis ou ambiente regulatório. Como evidência das ações de rejeição de limitações em cada um desses domínios, primeiramente no tocante a insumos físicos (por exemplo capital, materiais ou infraestrutura), Baker e Nelson levantaram que os *bricoleurs* rejeitam ver como inúteis, recursos materiais não mais usados por outras empresas. De modo semelhante, o *bricoleur* rejeita desprezar a capacidade de antigos funcionários descartados por seus empregadores. A rejeição de formalidades, que são frequentemente percebidas como limitações pelo empreendedor, faz com que para a solução de seus problemas, o *bricoleur* consiga apoio informal e gratuito de pessoas envolvidas na situação. Como exemplo do impacto da rejeição de limitações no domínio clientes, Baker e Nelson (2005) notaram que os *bricoleurs*, fazendo acontecer com o que têm às mãos recombinação de recursos, deram a pessoas com menor poder aquisitivo, condições de alcançarem produtos simples que atendem suas necessidades a um custo baixo. Por fim, em relação à rejeição de limitações institucionais, Baker e Nelson notaram que os *bricoleurs* rejeitavam consciente e consistentemente as limitações impostas pelo ambiente regulatório e até mesmo as leis e normas em vigor que pudessem ser obstáculos para estabelecerem seus negócios ou mesmo levá-los adiante. Nas empresas pesquisadas por estes autores, foram encontradas diferentes evidências de rejeições a limitações institucionais como por exemplo o desrespeito pela lei de propriedade intelectual, a inobservância das normas de emissão de gases, o descumprimento das normas ambientais ou de segurança no trabalho e até mesmo a utilização de um decodificador ilegal.

Assim, no estudo do empreendedorismo observamos que os princípios da bricolagem empreendedora fazem parte do dia-a-dia dos empreendedores, sobretudo daqueles que enfrentam a escassez de recursos e também daqueles que têm que rejeitar várias limitações de todos os tipos, até mesmo as institucionais. Por esta razão, Janssen et al (2018) em seu artigo sobre o uso da bricolagem no empreendedorismo social mencionam que existe potencial contributivo no estudo da rejeição de limitações. Entretanto as pesquisas citando a bricolagem empreendedora dão ênfase principalmente na superação da restrição de recursos para se empreender. Esta afirmação

pode ser sustentada por recente trabalho de Scazzita *et al.* (2020) que, com seu estudo bibliométrico, enumerou diversos trabalhos relevantes da literatura internacional que evidenciam o foco dado em recursos no estudo da bricolagem empreendedora. Em uma vertente da bricolagem empreendedora, a bricolagem social (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010), a geração e a mobilização de recursos também é bastante explorada, fato destacado por Cheung *et al.* (2019) citando vários artigos com este foco.

A ênfase dada aos recursos na literatura sobre a bricolagem empreendedora é justificada, pois são várias as restrições de recursos enfrentadas pelos empreendedores (DAVIDSSON; BAKER; SENYARD, 2017) e também pela constatação de que empresas com limitação de recursos, conduzidas por seus próprios fundadores, são a forma mais comum de negócios no mundo (POWELL; BAKER, 2014). Neste cenário de pesquisas em sua maioria voltadas ao estudo da superação da limitação de recursos, se estabelece por outro lado uma oportunidade para aprofundar a pesquisa a respeito da rejeição de limitações. Isso porque, como informado anteriormente, a rejeição de limitações é fundamental para as ações de quem quer empreender criando oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007) sendo também o primeiro passo para a entrega de valor por parte do empreendedor (VALLIERE; GEGENHUBER, 2014). E a oportunidade para o estudo da rejeição às limitações institucionais é ainda maior, pois normalmente elas são estudadas quando associadas aos arranjos de recursos (SCAZZIOTA *et al.*, 2020) ou quando tratam do desrespeito à legislação (AL-MATAANI; WAINWRIGHT; DEMIREL, 2017; BISCHOFF; WOOD, 2013; DE SOTO, 2000).

Assim, entendendo que o estudo da rejeição de limitações institucionais representa uma oportunidade atrativa de pesquisa, nosso esforço neste estudo será responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como os empreendedores rejeitam limitações institucionais? Respondendo a esta pergunta, espera-se alcançar o objetivo de explicar como os empreendedores rejeitam limitações institucionais para empreender em condições adversas.

Para responder a esta pergunta de pesquisa, tomou-se como pano de fundo o contexto da venda direta de cosméticos no Brasil, que representa uma oportunidade de negócios para quase 4 milhões de pessoas. Nele, alguns revendedores rejeitaram limitações institucionais, representadas por regras colocadas por algumas empresas de cosméticos, suas parceiras de negócio, e estabeleceram lojas fixas e multimarcas para a revenda de cosméticos, algo não permitido por aquelas empresas. O artigo desenvolve-se depois desta introdução oferecendo uma

fundamentação teórica sobre a bricolagem empreendedora e a rejeição de limitações institucionais, falando também sobre o processo empreendedor e a abordagem processual usada neste trabalho. Para trazer uma noção mais clara sobre o contexto em que se desenvolveu a pesquisa, explica-se de maneira simples o modelo de negócio da venda direta. Na sequência, a seção método apresenta como foi realizada esta pesquisa qualitativa com os empreendedores. Depois da exposição dos dados coletados, os resultados das entrevistas são analisados. A seguir, a discussão à sombra da literatura permite tirar conclusões que trazem contribuições à literatura da bricolagem empreendedora bem como à prática dos empreendedores. A limitações e sugestões para pesquisas futuras finalizam este trabalho.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para responder como os empreendedores rejeitam limitações institucionais, este referencial teórico tratará, ainda que de maneira sucinta, da rejeição de limitações como um dos pontos centrais da bricolagem empreendedora e a utilização do processo empreendedor para o desenvolvimento deste trabalho.

4.2.1 Bricolagem empreendedora e a rejeição de limitações institucionais

A literatura existente sobre a bricolagem empreendedora tem valorizado o fato que os *bricoleurs* avaliam suas limitações de recursos e os recombina para alcançar novos propósitos. Entretanto, existe uma grande diferença entre os recursos disponíveis nos países desenvolvidos e os recursos existentes no contexto do mundo em desenvolvimento (BRUTON; KETCHEN JR; IRELAND, 2013). Nos países em desenvolvimento, os empreendedores tendem a operar dentro de restrições extremas de recursos (XU; MEYER, 2013), que se manifestam em vazios institucionais (MAIR; MARTI, 2009) e também na falta de habilidades e de conhecimentos (SCHREIBER, 2004). Tais condições obrigam os empreendedores a se comportar de maneira diferente dos *bricoleurs* atuando em países mais desenvolvidos (DEVINE; KIGGUNDU, 2016).

Um ponto significativo a respeito do comportamento dos *bricoleurs* é que eles usam combinações de recursos para fins que não foram originalmente concebidos (PLOWMAN et al., 2007). A bricolagem empreendedora é, portanto, uma abordagem prática e experiencial em que os empreendedores organizam e reorganizam os recursos para se adaptar às mudanças do mercado e às mudanças impostas pelo ambiente (STEFFENS; SENYARD; BAKER, 2009).

Em seus estudos, Baker e Nelson (2005) notaram que os *bricoleurs* rejeitavam limitações para ‘virar-se com o que tinham em mãos’, formulando novos propósitos e gerando soluções para novos problemas ou novas oportunidades. A partir desta observação os autores apoiaram-se fortemente no processo de ‘*enactment of limitations*’ proposto por Weick (1979) para quem as restrições de comportamento surgem da falha em tomar uma ação, deixando de testar se alguma coisa realmente pode ser alcançada. Assim, a bricolagem empreendedora apresenta-se como uma maneira de agir para combater a tendência de aceitar limitações sem testá-las (p. 356).

Na mesma pesquisa, identificaram que os *bricoleurs*, aqueles que se utilizam da bricolagem empreendedora, rejeitavam limitações impostas pelo ambiente (*refuse to enact limitations*) e, assim, experimentavam alternativas e encontravam soluções diferentes para as situações enfrentadas por eles. Dando ênfase à rejeição de limitações institucionais, Baker e Nelson (2005) encontraram nas empresas pesquisadas, diferentes exemplos tais como a utilização de um decodificador ilegal, o desprezo pela lei de propriedade intelectual, o desrespeito às normas de emissão de gases e até mesmo a desconsideração a normas ambientais e às condições de segurança no trabalho. Ainda que uma pequena quantidade das empresas estudadas por Baker e Nelson (2005) teve este tipo de comportamento (RÖNKKÖ; PELTONEN; ARENIUS, 2013), a não aceitação de certos limites institucionais foi fundamental para que eles aproveitassem as oportunidades para desenvolver seus negócios.

Neste sentido, a rejeição de limitações institucionais tem sido estudada no campo do empreendedorismo, principalmente em relação ao desrespeito à legislação. São exemplos, a atuação informal do empreendedor em função de excesso de regulamentação e tributos (DE SOTO, 2000), a manipulação por parte do empreendedor de dados do negócio para evitar maiores taxas e contribuições sindicais (BISCHOFF; WOOD, 2013) ou ainda a prática do empreendedor em omitir formas de negócio, atuando em atividades legais, porém com estruturas ilegais. Entretanto, dentro da literatura pesquisada, não foram encontrados casos de rejeição a regras de negócio impostas por parceiros comerciais.

Vale lembrar que a teoria institucional (NORTH, 1991) diz que a imposição de limitações por meio de leis e regras busca fazer com que o comportamento das pessoas se mantenha tal como a instituição, o regulador, deseja. E isso não é necessariamente negativo uma vez que nas organizações, por exemplo, as regras ajudam para que haja convívio razoável, colaboração e certa

coordenação de esforços. No estudo do empreendedorismo, existe um consenso que o contexto institucional deve ser o pano de fundo para o estudo do comportamento do empreendedor (SMALLBONE et al., 2010). Isso porque o contexto sociocultural e político-institucional influenciam as atitudes e a motivação empreendedora em relação à utilização de recursos e também em relação à percepção das oportunidades ou restrições para começar ou mesmo dirigir um negócio (MARTINELLI, 2004). Algumas destas adversidades são a escassez de recursos, a falta de talento para determinada função, os problemas apresentados pelo ambiente de negócio e também as adversidades externas que fogem ao seu domínio como, por exemplo, leis e regras impostas pelas instituições, sejam elas públicas ou privadas (ISENBERG, 2013).

Ainda em relação a rejeição de limitações institucionais, existe a constatação que “linhas de pesquisa recentes sugerem que os empreendedores não são atores passivos, controlados pelas instituições, mas por meio de suas ações eles podem influenciar as instituições ou até tentar muda-las também” (AEENI et al., 2019). Estudos recentes têm investigado o papel dos empreendedores ao lidar com as limitações institucionais (ELERT; HENREKSON, 2016) e ainda existe oportunidade para levantar e explicar como este fenômeno acontece (AEENI et al., 2019). Vale a pena lembrar que no presente estudo as instituições são representadas pelas empresas de cosméticos que usam o modelo de vendas diretas, o contexto de nosso estudo. Elas são assim consideradas, pois mesmo estando debaixo das leis do país, estas empresas estabelecem regras que regulam suas relações comerciais com seus revendedores e até com o mercado no qual atuam. Nesta particularidade se observa o caráter singular deste artigo: considerar uma empresa, parceira de negócio, como uma instituição. E isso, de certa forma, facilita a observação das ações de rejeição por parte dos *bricoleurs* uma vez que a maioria dos pesquisadores sobre o empreendedorismo assume que os empreendedores obedecem as instituições e agem de acordo com as limitações determinadas pelas instituições (WEBB et al., 2013).

As ações ou mecanismos que os empreendedores podem adotar em relação às limitações institucionais, de acordo com seu talento, são: acatá-las, alterá-las ou rejeitá-las (HENREKSON; SANANDAJI, 2011; OLIVER, 1991). Entretanto, este estudo trata dos *bricoleurs*, os empreendedores que têm a característica de rejeitar limitações, inclusive as institucionais. Desta forma busca-se saber o ‘como’ as ações de rejeição se manifestam, levando por exemplo, a uma mudança da situação enfrentada, se for o caso. Além disso, será útil identificar se fatores individuais de cada empreendedor impactaram na decisão pela rejeição da limitação e também

levantar, na visão deles, qual foi a influência da instituição e também do ambiente institucional na rejeição.

Finalmente, para não aceitar as leis e regras sem testá-las, a bricolagem empreendedora apresenta-se como uma maneira de ação para o *bricoleur*. Além disso, o conceito de ‘virar-se com o que tem em mãos’ também implica em ação, conceito que está alinhado à visão de Moroz e Hindle (2012) para quem o empreendedorismo é um fenômeno baseado em ações e envolve, dentre outros componentes, um processo.

4.2.2 Abordagem processual do empreendedorismo

Estudos recentes têm tratado a bricolagem empreendedora como um processo que ocorre de diferentes maneiras ao longo de fases de um empreendimento (LANGEVANG; NAMATOVU, 2019; VANEVENHOVEN et al., 2011; WITELL et al., 2017). Na visão de Langevang e Namatovu (2019), isso significa que existem versões diferenciadas do comportamento de bricolagem que podem ser avaliadas em diferentes pontos do processo de empreendedorismo.

Desta forma, este trabalho parte da premissa de que um processo consiste em uma sequência de eventos e ações, individuais ou coletivos, desdobrando-se ao longo do tempo em determinado contexto e na visão de Pettigrew (1997), são as ações que conduzem um processo. Esta consideração foi ligeiramente ampliada por Bygrave (2004), para quem o processo empreendedor envolve ‘todas as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de organizações para persegui-las’. Ainda no tocante ao processo empreendedor que se realiza por ações empreendedoras (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009), estas podem ser analisadas na perspectiva sistêmica, ou seja, ‘se’ ocorre uma ação empreendedora, ou na perspectiva individual, isto é, ‘como’ ela ocorre (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). Neste artigo, será dada ênfase às ações no nível individual uma vez que estamos analisando como o empreendedor, em particular o *bricoleur*, rejeitou limitações institucionais.

Como dito anteriormente, o empreendedorismo é um processo baseado em ações (MOROZ; HINDLE, 2012). Por esta razão, é possível depreender que a rejeição de limitações, característica do *bricoleur* é um processo que se manifesta ao longo do tempo nas diferentes fases do processo empreendedor. Para confirmar se é possível depreender que a rejeição de limitações

pode ser analisada como um processo, e também responder à pergunta de pesquisa deste trabalho, buscou-se na literatura uma indicação de qual seria uma abordagem comum do que é o processo empreendedor.

Em uma revisão de literatura feita por Moroz e Hindle (2012), foram levantados 32 modelos do processo empreendedor, inclusive identificando que todos eles sequer estão em harmonia. Depois da revisão de Moroz e Hindle (2012), surgiram outras definições do processo empreendedor semelhantes a ‘gerar uma ideia, seguida de uma fase de *startup* que é então sucedida pelo gerenciamento do negócio’ (LE DINH; VU; AYAYI, 2018). Uma das definições mais comumente usadas é aquela de Baron e Henry (2011) que começa com a motivação, segue para a identificação de uma oportunidade, a aquisição de recursos e o desempenho do negócio. Além destas definições, uma abordagem complementar que tem sido usada, considera também uma fase de saída do negócio (DETIENNE, 2010), seja pela não continuidade ou também pela venda do mesmo. Dois achados que valem ser destacados nesta seção são que ‘os processos podem não ser lineares’ (CARSRUD; BRÄNNBACK, 2011) e que ‘o processo empresarial é complexo e frequentemente intangível, mas os empreendedores são pessoas reais’ (DRAKOPOULOU DODD; ANDERSON, 2007).

Diante de tamanha variedade de modelos do processo empreendedor, decidiu-se optar pela proposta apresentada por Baron (2007) dada sua simplicidade, pelo fato de cobrir as variadas fases do negócio e por ser uma abordagem frequentemente usada na literatura. Este modelo contempla a fase 1, pré-lançamento, a fase 2, lançamento ou desenvolvimento do negócio e fase 3, pós-lançamento ou crescimento e sobrevivência. A estas três fases, foi acrescentada ainda a fase 4, sugerida por DeTienne (2010) que é a fase da saída do empreendedor de seu negócio, seja voluntariamente ou por qualquer outra razão. Escolhido o modelo de processo empreendedor que embasará o estudo da rejeição de limitações, faz-se necessário ainda entender o modelo de negócios da venda direta, o contexto em que se desenvolveu a pesquisa.

4.3 O CONTEXTO DA VENDA DIRETA E AS LIMITAÇÕES IMPOSTAS PELAS EMPRESAS DE COSMÉTICOS QUE NELE OPERAM

4.3.1 O contexto da venda direta

Para facilitar o entendimento do pano de fundo no qual este estudo foi realizado, vale esclarecer que em 2019 a venda direta no Brasil representou uma oportunidade de negócios para

quase 4 milhões de pessoas tendo movimentado R\$ 45 bilhões (ABEVD, 2020) colocando o país na 6^a. posição no mercado mundial da venda direta. É neste contexto que este trabalho buscou estudar a atuação de alguns empreendedores que rejeitaram a restrição institucional de não poderem abrir lojas de distribuição de produtos (mas o fizeram), um dos pontos destacados pela bricolagem empreendedora, para desenvolverem seus negócios. Mesmo sendo limitados em sua atuação por regras impostas por algumas empresas de cosméticos, estes empreendedores não respeitaram as regras e estabeleceram lojas que, em princípio, não poderiam ter sido estabelecidas. Nesta seção, explica-se esta restrição.

4.3.2 A imposição de limitações na venda direta

A venda direta tem potencial para a geração de ganhos econômicos, promovendo grande impacto social, principalmente nos países em desenvolvimento (FERRELL; GONZALEZ-PADRON; FERRELL, 2010). É um tipo de negócio que requerer pouco capital inicial e oferece uma boa oportunidade para que as pessoas desenvolvam sua capacidade e habilidades empreendedoras (DOLAN; SCOTT, 2009). Ferrell *et al.* (2010) definem a venda direta como a “comercialização de produtos e serviços de maneira direta ao consumidor, ‘face a face’, ... longe de locais de varejo permanentes”. A comercialização face a face longe de locais de varejo permanentes ocorre entre o revendedor autônomo e o consumidor. É o revendedor que divulga os produtos, vende-os ao consumidor, envia os pedidos de produtos à empresa e depois de recebê-los, entrega-os ao consumidor final sendo pago por isso.

Pelo princípio da venda direta, o revendedor autônomo se aproveita de seu contato pessoal com o consumidor para estabelecer uma relação de confiança a longo prazo, focando na retenção do cliente para futuras compras, em vez de atraí-lo até a loja para somente uma transação (YOUNG; ALBAUM, 2003). Por ser o meio de acesso ao consumidor, os revendedores autônomos são recrutados, treinados e motivados pelas empresas de venda direta. Capacitando e preservando seus revendedores autônomos, as empresas atingem seus objetivos de comunicação e promoção, adaptando-se às necessidades de cada consumidor em potencial (PETERSON; WOTRUBA, 1996).

A relação entre o revendedor e a empresa de venda direta é formalizada por meio de um contrato de estabelecimento, assinado pelo revendedor, no qual existe uma cláusula proibindo que os produtos sejam comercializados em locais de varejo permanentes. Assim, ao observar

revendedores/empreendedores estabelecendo lojas fixas para a comercialização destes produtos, identifica-se a rejeição de uma limitação institucional. Isso ocorre porque estes revendedores/empreendedores, ao abrirem uma loja fixa, desrespeitam uma regra de negócio imposta por algumas empresas de cosméticos que se utilizam da venda direta, regra esta, expressa em um contrato formal de estabelecimento. Neste caso, tal como proposto pela teoria institucional (NORTH, 1991), observa-se claramente uma limitação institucional, ou seja, uma regra de negócio estabelecida pelas organizações, no caso as empresas que se utilizam da venda direta, para mediar o equilíbrio e a convivência entre os diferentes atores de seu negócio.

4.4 MÉTODO

Para responder à pergunta de pesquisa deste estudo, ‘como os empreendedores rejeitam limitações institucionais’, foi escolhido o estudo de caso, pois é o método preferido para responder perguntas que, começando com ‘como’, conduzem a uma explicação (YIN, 2015). Além disso, as ciências sociais de uma maneira geral, tem adotado esta abordagem, observando alguns casos de uma maneira mais profunda (GERRING, 2006).

Este estudo dá seguimento ao estudo anterior que tratou da visão dos dirigentes das empresas de cosméticos que usam da venda direta. Desta forma, combina diferentes linhas de visão e permite que os pesquisadores obtenham uma imagem melhor e mais substantiva da realidade, uma matriz mais rica e mais completa de símbolos e conceitos teóricos e um meio de verificar muitos desses elementos (LUNE; BERG, 2016). O referido estudo anterior levantou as perspectivas de dirigentes de empresas de cosméticos que usam do modelo de vendas diretas em relação aos empreendedores que, para estabelecer uma loja para revenda de cosméticos multimarcas, rejeitaram limitações impostas por estas empresas. As respostas obtidas permitiram levantar, na perspectiva dos dirigentes, o processo de imposição de limitações, a flexibilização das empresas e também ‘como’ os empreendedores reagiram às limitações impostas por elas, identificando algumas de suas características, ações e comportamentos. O delineamento e os procedimentos de pesquisa são demonstrados sinteticamente no Quadro 6.

Quadro 6 – síntese do delineamento e dos procedimentos da pesquisa

Síntese do Delineamento e dos Procedimentos da pesquisa	
Natureza da pesquisa	Qualitativa
Abordagem metodológica	Exploratória
Método	Entrevista em profundidade
Unidade de análise	Empreendedores que, sendo revendedores de cosméticos das empresas 3 e 4, estabeleceram lojas fixas para comercializar produtos destas e outras marcas de cosméticos
Procedimentos de coleta de dados	Realização de entrevistas semiestruturadas
Instrumentos de coleta de dados	Roteiros semiestruturados ordenados na perspectiva de processo
Análise dos dados	Análise de conteúdo usando a ferramenta Atlas Ti (Método Process Coding)

Fonte: preparado pelo autor

O universo para a pesquisa contempla revendedores de duas empresas de cosméticos que usam o modelo de venda direta, empresas ‘3’ e ‘4’ e que tivessem sido formalmente estabelecidos, e que além disso, tenham aberto pontos fixos, caracterizados como pontos de varejo em todo o território brasileiro. Isto porque estas duas empresas têm em seus contratos de estabelecimento, a cláusula que impede até mesmo a exposição de seus produtos em locais de varejo permanentes. Por terem aberto lojas, estes revendedores passam a ser chamados de empreendedores. Foram contactados mais de 20 empreendedores, sendo que oito aceitaram participar da pesquisa. Os empreendedores entrevistados estão discriminados na Tabela 2, sendo seis mulheres e dois homens. Vale destacar que esta proporção de 75% de empreendedoras do sexo feminino está bastante alinhada à informada pela WFDSA em seu último relatório anual de 2019 que indicava que no Brasil, 80% dos revendedores são mulheres. Foi usado um questionário semiestruturado (Apêndice C) que levou à identificação e detalhamento de casos reais e específicos de rejeição das limitações, neste caso, um desrespeito a uma regra de negócio. O questionário, focou os fatos segundo seu contexto e sua cronologia, passado, presente e futuro sendo que isso é importante para que se consiga mais facilmente estudar o fenômeno de modo processual (MOROZ; HINDLE, 2012).

A codificação dos dados coletados, foi do tipo *process coding* uma vez que ele é aplicável para os estudos que buscam ações ou interações tomadas em resposta a situações ou problemas, frequentemente com o propósito de atingir uma meta ou lidar com um problema (SALDAÑA,

2015). Optou-se pelo método eletrônico para facilitar e agilizar a codificação e análise dos dados levantados nas entrevistas (BASIT, 2003), utilizando o software Atlas-ti de maneira semelhante ao que já fizeram os pesquisadores em empreendedorismo Di Domenico et al. (2010) e Nelson e Lima (2019 p.729). Finalmente, os dados foram analisados comparativamente entre os casos estudados, permitindo capturar diferentes constatações (MILES; HUBERMAN, 1994).

4.5 AMOSTRA ESTUDADA

As entrevistas com os oito empreendedores discriminados na Tabela 2 foram realizadas entre os meses de Junho e Julho de 2020, todas de maneira virtual (por telefone ou por Skype) em função do ambiente da pandemia que atingiu o país no período de levantamento dos dados. No total, foram cinco horas de entrevistas gravadas e transcritas pelo próprio autor da tese em quarenta folhas. Vale ressaltar que como condição para responder o questionário, os empreendedores pediram sigilo em relação a dados de faturamento e por esta razão, não foram sequer perguntados. O questionário semiestruturado que levou à identificação e detalhamento de casos reais e específicos de rejeição das limitações (Apêndice C), focou os fatos segundo seu contexto e sua cronologia, condição importante para que se consiga mais facilmente estudar o fenômeno de modo processual (MOROZ; HINDLE, 2012).

Tabela 2 – discriminação dos empreendedores entrevistados

Empreendedor	Sexo / Idade	InSTRUÇÃO	Local de atuação	Tempo de atuação
E1	F / 38	Ensino médio	Osasco (SP)	25 anos
E2	F / 65	Ensino médio	Curitiba (PR)	25 anos
E3	F / 42	Nível superior	Sul de Minas (MG)	18 anos
E4	F / 55	Nível superior	Osasco (SP)	23 anos
E5	F / 58	Nível superior	São Paulo (SP)	18 anos
E6	F / 27	Nível superior	São Paulo (SP)	3 anos
E7	M / 47	Ensino médio	São Paulo (SP)	20 anos
E8	M / 44	Nível superior	Interior (SP)	3 anos

Fonte: elaborado pelo autor desta tese

A Tabela 2 mostra a heterogeneidade do grupo de empreendedores entrevistados. Três estados representados, média de 47 anos de idade e uma média de quase 17 anos de atuação na venda direta e a maioria, com nível superior. Chama a atenção a participação de dois empreendedores com apenas três anos de atuação.

Apesar de tratar de um tema sensível (o descumprimento de uma regra de negócio) as entrevistas transcorreram em um clima de cordialidade e confidencialidade. Outro fator que contribuiu para a confiabilidade das respostas é que a prática de abrir lojas fixas tem sido cada vez mais difundida entre os revendedores e também cada vez menos repreendida pelas empresas de cosméticos.

4.6 DADOS COLETADOS

As respostas consolidadas são apresentadas a seguir, considerando o questionário semiestruturado que foi utilizado, particularizando perguntas por três segmentos estipulados no protocolo de pesquisa: comportamento do empreendedor, reação da empresa de cosméticos que se usa da venda direta e influências externas.

4.6.1 Respostas em relação ao comportamento do empreendedor

Em relação a pergunta 1, ‘como começou o negócio’, dos oito entrevistados, seis já tinham um histórico de atuação comercial antes de se estabelecerem como revendedores (exceto E4 e E6) e três deles, E4, E6 e E7 passaram por uma experiência pessoal bastante forte (os três perderam seus empregos). O E8 viveu situação semelhante, pois a empresa da família foi encerrada em função de divergências familiares.

A resposta à maneira como lidaram com a proibição de ter uma loja, foi unânime: sabiam da restrição. Entretanto, depois de estabelecidos como revendedores e já fazendo a comercialização ‘face a face’, sentiram a oportunidade de atender uma necessidade de seus clientes em relação à pronta entrega de produtos. Os empreendedores E1, E2, E3 e E5 já tinham estabelecimentos comerciais e se aproveitaram disso para fazer pequenos estoques. Os empreendedores E4, E6 e E7 só abriram lojas depois de terem percebido a oportunidade e alcançado resultados que justificassem a manutenção de um ponto fixo. O empreendedor E8 optou por estabelecer uma loja multimarcas de cosméticos por indicação de um conselheiro de negócios, sendo que ele mesmo não tinha experiência no ramo.

Nenhum dos revendedores entrevistados foram punidos pelas empresas. Entretanto os empreendedores E3, E4, E5 e E7 foram advertidos por terem porta aberta para o nível da rua e lhes foi solicitado que tomassem providências para não expor diretamente os produtos de sua marca.

Quanto a atuação deles no mercado da venda direta de cosméticos, todos se colocaram como preenchendo uma lacuna deixada pelas empresas, principalmente em relação a disponibilidade dos produtos para a pronta entrega. E1, E2, E4 e E5 se apresentaram também como ponto de apoio para outras revendedoras que não tinham produtos para entregar, ou por pedidos feitos ‘em cima da hora’ pelas clientes ou porque não receberam das empresas, os produtos corretos.

O fato de administrar melhor o tempo, reduzindo deslocamentos, e consequentemente poder atender mais pessoas, foi a resposta de quase todos os empreendedores à pergunta do que os levou a abrirem lojas fixas. Os empreendedores E1, E3, E6 e E7 destacaram a privacidade de seus lares e por isso, não abriram lojas em suas casas, tendo alugado espaços comerciais. Como dificuldades enfrentadas para abrir a loja, foram citadas ‘achar um bom ponto comercial’ (E3, E7 e E8), a ‘disponibilidade de recursos financeiros para fazer ou ampliar o estoque’ (E1, E2 e E5) e conhecer o que era e como funcionava a venda direta (E4).

Como dito anteriormente, seis empreendedores tiveram experiência comercial: E1 já trabalhava em loja de venda direta (pertencente ao empreendedor E4), E2 tinha um salão de beleza, E3 tinha um consultório de estética, E5 tinha uma loja de lingerie, E7 era feirante e E8 gerenciava uma empresa de transportes da família. E4 e E6 trabalhavam em empresas antes de serem despedidas. Habilidades de comunicação, bom relacionamento pessoal e aversão à rotina foram as principais características pessoais citadas pelos entrevistados. Disposição para vender foi a característica comercial citada por quase todos os empreendedores. Os empreendedores E4 e E7 chegaram a ter contato com membros da diretoria das empresas sendo até incentivados por estes na direção de aperfeiçoarem seus negócios. Os demais entrevistados tiveram contato somente com gerentes de setor, coisa até corriqueira no ambiente da venda direta.

Todos os revendedores entrevistados tinham conhecimento da proibição de instalar uma loja fixa e mesmo aqueles que foram advertidos pelas empresas, buscaram formas de contornar a proibição. Tirando uma situação com o empreendedor E5, que foi denunciado por outra revendedora, todos os entrevistados julgavam ter boa relação com outras revendedoras, isso porque serviam como ponto de apoio para a entrega imediata de produtos, inclusive respeitando a margem de lucro pela venda. Chamou a atenção que os empreendedores E3, E4 e E7 estão hoje em dia, diversificando suas atuações, servindo até como ‘gurus’ para outras pessoas (não necessariamente revendedores) que querem abrir uma loja para revenda de cosméticos.

4.6.2 Respostas em relação à atuação da empresa de venda direta

Quando perguntados sobre a atuação das empresas ‘3’ e ‘4’, os empreendedores que foram advertidos informaram que só foram ‘perturbados’ pela sua rejeição em função de uma denúncia feita por outra revendedora. No caso do empreendedor E4, mesmo quando foi notificado pela área jurídica da empresa ‘4’, ele teve contato com a área de vendas que mediou a situação fazendo com que o volume de vendas não diminuisse. A mesma flexibilização foi praticada também pela empresa ‘3’ em relação ao empreendedor E7. Além destes dois (E4 e E7) o empreendedor E1 também recebeu da empresa ‘4’, apoio material para melhorar suas instalações físicas.

Os empreendedores concordaram que não houve diferença no tratamento recebido, sendo o mesmo tratamento independente do volume faturado pelos empreendedores. Mesmo os de maior porte (E4 e E7) foram tratados como parceiros de negócio sendo que receberam até apoio para poder administrar melhor seus estoques. Outra observação digna de nota é que os empreendedores E4 e E7 chegaram até a ganhar carros da empresa ‘3’ e outros prêmios de valor por terem alcançado valores expressivos de vendas em campanhas anuais de incentivo.

4.6.3 Respostas em relação a eventuais influências externas

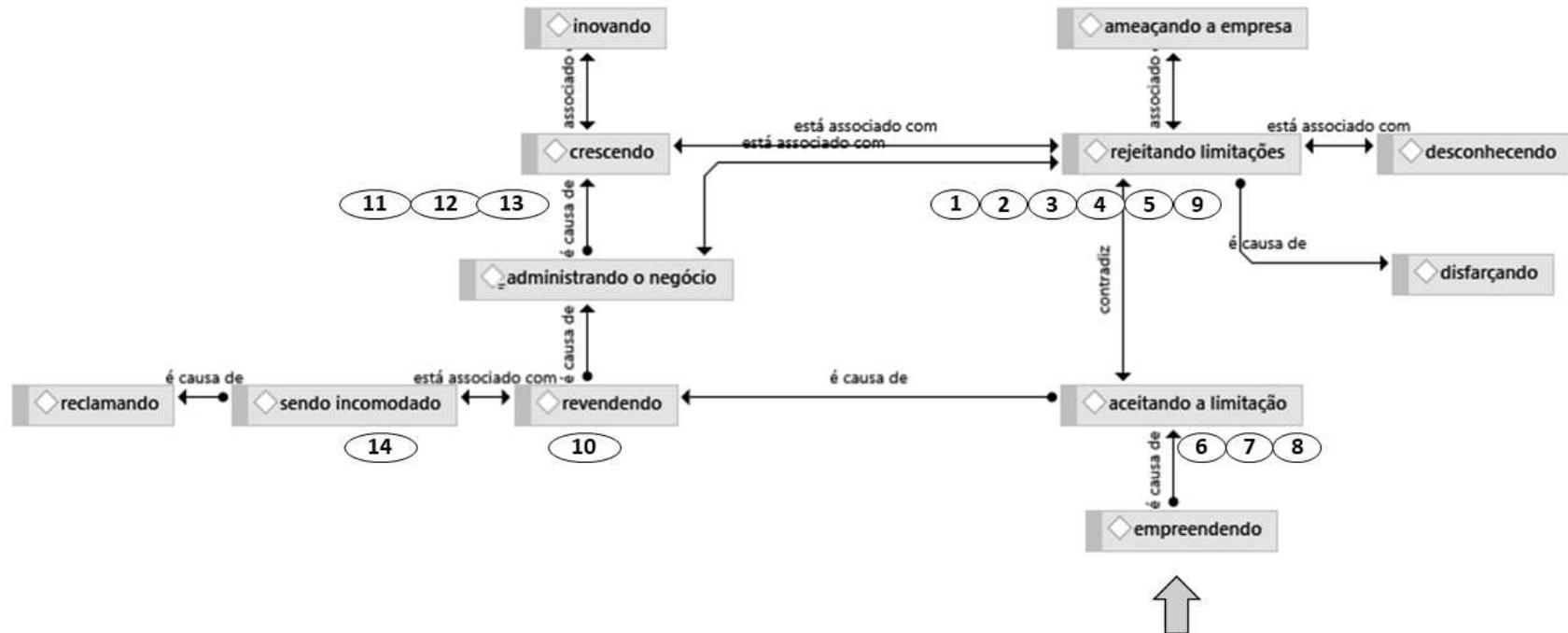
Todos os empreendedores receberam apoio de seus familiares, alguns até em termos financeiros como por exemplo para a formação inicial do estoque (E5). Os familiares também exerceram apoio fazendo as primeiras compras (E4) e sendo cadastrados como outros revendedores para aumentar o limite de crédito (E1). Nenhum dos empreendedores respondeu ter sido influenciado pelo ambiente econômico quando da tomada de decisão por abrir sua loja. Por outro lado, devemos lembrar que os empreendedores E4 e E6 começaram na venda direta depois de terem perdido seus empregos em função de uma crise econômica. Finalmente, somente um empreendedor informou ter enfrentado problemas com a fiscalização. O E2 relatou ter sido alvo de fiscalização municipal pelo seu funcionamento aparentemente irregular, porém pelo fato de atender a esposa do secretário municipal, esta situação foi contornada.

4.6.4 Respostas quanto ao processo empreendedor

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, foi possível identificar algumas ações comuns aos empreendedores em relação à rejeição de limitações institucionais. Estas ações ocorreram de maneira sequencial ao longo do tempo, permitindo desenhar um processo amplo

das ações e reações dos empreendedores. Semelhante ao observado nas entrevistas com os dirigentes das empresas de cosméticos, na visão dos empreendedores observa-se também uma relação entre os processos de imposição de limitações pelas empresas de cosméticos e de aceitação inicial e posterior rejeição destas limitações por parte dos empreendedores para o desenvolvimento de seus negócios. Com o uso do software Atlas-ti, foi construída uma rede mostrada na Figura 9 na qual estão representados os principais processos envolvidos na rejeição de limitações por parte dos revendedores/empreendedores. Na rede foram também posicionadas as limitações institucionais identificadas no estudo anterior (de 1 a 14). Elas foram posicionadas nos momentos em que os empreendedores enfrentaram estas limitações institucionais, rejeitando-as.

Figura 9 – visão dos principais processos envolvidos na rejeição de limitações pelos revendedores



Fonte: preparado pelo autor desta tese com base nas entrevistas e usando o software Atlas-ti

A Figura 9 mostra que, para empreender no modelo de venda direta, os empreendedores tiveram que aceitar três limitações regulamentares legais (6, 7 e 8) impostas pelas empresas para poder iniciar seu relacionamento comercial. Entretanto, ao começar a revender os produtos, os empreendedores identificaram que as limitações regulamentares que chamamos de regras (1, 2, 3, 4, 5 e 9) seriam limitantes para as oportunidades levantadas por eles. Posteriormente a isso, o contato com os clientes levou os empreendedores a inovarem na maneira de administrar seu negócio e assim, crescerem em vendas. Para isso, rejeitaram as limitações cognitivas (11, 12 e 13) e também a rejeição regulamentar número 10. As ‘inovações’ eram condições que as grandes marcas de cosméticos não podiam oferecer como, por exemplo, a permissão para que houvesse comparação de produtos de diferentes marcas em um só local, a facilidade da pronta entrega e também a facilidade de pagamento. Três ou quatro empreendedores foram incomodados uma ou duas vezes por outros revendedores, e mesmo assim os empreendedores rejeitaram a limitação normativa (14) e em momentos em que houve uma fiscalização por parte das empresas, foram tomadas ações que não levaram à suspensão do cadastro do empreendedor e assim não impediram a continuidade das vendas.

Com base nas respostas das entrevistas dos empreendedores, foi incluído um terceiro ator em todo este processo: clientes e outros revendedores e construída a Figura 10.

Como visto no estudo feito com os dirigentes de empresas de vendas diretas, e confirmado pelos empreendedores, a primeira ação neste processo como um todo (#1) é a imposição de limitações por parte das empresas. Por meio de regras, as empresas procuram resguardar seu modelo de negócio, procuram evitar processos trabalhistas por parte dos revendedores e também cumprem com as obrigações legais estabelecidas pelo governo.

Em relação aos empreendedores, a primeira ação que eles tomaram (ação #2) foi de aceitar as limitações impostas. Todos os pesquisados sabiam da cláusula de não poder revender em locais de varejo permanentes, mas o desejo e a necessidade para alguns de iniciar a atividade como revendedor foi maior do que pensar nesta limitação. O empreendedor E4, por exemplo, nem sabia o que era a venda direta:

Eu nem sabia o que era a venda direta. Eu e meu marido estávamos desempregados, buscando uma fonte de renda e em um evento que ele participou, a Hermes [empresa de venda por catálogo que não existe mais hoje em dia] mostrou a ele um folheto incentivando para se tornar revendedor. Depois de alguns dias, sem eu saber, um

representante da Hermes veio até em casa para me explicar como funcionava o modelo de negócio.

Os demais entrevistados sabiam como funcionava o modelo de venda direta e já tinham ouvido ou visto experiência anterior de que era possível ter uma loja. As palavras do empreendedor E2 mostram as maneiras de driblar a regra:

Na verdade, ... aqui não é uma loja, ... é um ponto de entrega. Tanto que a gente não tem CNPJ, a gente não tem MEI, ... a gente não tem nada. Meu marido é contador e disse que a gente não teria que ter estas formalidades. A primeira loja que abri, era realmente apenas um ponto de entrega porque era uma sala comercial no segundo andar de um prédio; a maioria dos produtos ficava em armários. A pessoa vinha, escolhia... e aos poucos, fui divulgando que tinha os produtos à pronta entrega. Isso é mais ou menos o que algumas consultoras fazem, deixando um catálogo no salão, mas elas têm os produtos em casa. E é o que a gente alega aqui.

A ação #3, refletida na necessidade de manter proximidade com os clientes e o fato de buscar contato face a face para vender produtos praticamente todos os dias, despertou uma característica importante na visão dos empreendedores: a capacidade de ouvir e entender as necessidades dos clientes. Para mostrar a importância desta prática e talvez sua relação com o sucesso da atuação como empreendedor, o empreendedor E4 (o que nem sabia o que era venda direta) afirmou:

Hoje em dia, mesmo eu tendo sete lojas, ainda dedico um tempo para atender clientes pessoalmente no balcão. É lá que eu aprendo, ... é lá que eu vejo como está o atendimento de minhas funcionárias, ouço sugestões, reclamações, ... enfim, é lá que eu sinto como vai o negócio.

O desrespeito tímido à limitação, ação #4, foi justificado como necessidade para conseguir vender mais. No início de sua atuação como revendedor, o empreendedor #7 colocou bilhetes nos postes próximo de sua casa com seu número de telefone e a informação de que tinha produtos à pronta entrega:

Chegou um momento no qual eu quase não conseguia atender todos os pedidos. Algumas vezes ligavam e eu não conseguia atender, ou eu demorava para ir fazer uma entrega... Aí eu pensei: eu preciso ter um lugar para receber meus clientes. Vou alugar uma portinha e fazer meu depósito. [este empreendedor começou com um quiosque no fundo de uma das galerias na Av. Paulista, no centro da cidade de São Paulo]

O desrespeito tímido à limitação acabou servindo como um potencializador dos negócios, pois não somente clientes iam em busca do agora, empreendedor. Sabendo da existência de

estoque para produtos a pronta entrega, outros revendedores começaram a procurar o empreendedor (ação #5). Esta situação é descrita nas palavras do empreendedor E1:

Eu sabia que não podia ter loja, mas por conta de ser um escritório... não é direto na rua, é em cima de um salão, uma sobreloja. Eu queria atender as revendedoras... eu coloquei os produtos a pronta entrega para fazer um capital de giro maior. Porque eu sei que a revendedora que ia levar o pedido da Hiroshima [outra empresa que opera no modelo de venda direta], se visse lá um produto da empresa 3 ou da empresa 4 poderia estar comprando.

O sucesso dos revendedores que se tornaram empreendedores por ter produtos a pronta entrega e consequentemente ter aumentado o faturamento, chamou a atenção das empresas. Só que aqui se verificava um ‘conflito de interesses’. A pessoa escalada pela empresa para reprimir a rejeição da regra de não ter uma loja fixa, era a gerente de vendas responsável pelo empreendedor (ação #6). Como resultado, as empresas não preservavam a regra que elas mesmo tinham colocado. A narrativa do empreendedor E5 é reveladora:

... a única [revendedora] que eu tive problema era uma pessoa que morava aqui na frente, e acho que nem mora mais pelo que eu sei... naquela época em que eu tinha a porta aberta para a rua. Ela reclamou e a gerente me chamou [eu mudei a porta para o lado e continuei]. Eu sempre deixei claro para as líderes e para as executivas que poderiam utilizar meu espaço como apoio, então eu tenho muitas revendedoras que me ligam, vem aqui e eu troco o produto...

Diante da relevância alcançada pelos agora empreendedores, eles se sentiram ‘liberados’ pelas empresas e até fortalecidos no seu empreendimento. As palavras dos empreendedores E6 e E7 mostram a continuidade do apoio dos clientes e demais revendedores (ação #7) e consequente desrespeito ostensivo à limitação por parte dos empreendedores (ação #8):

Quando coloquei a minha loja, ... comecei na garagem de casa e depois aluguei um salão na avenida. Todo mundo passa e sabe que lá tem os produtos que eles querem... e a loja está muito bonita, ... chama a atenção. [E6]

Uma vez eu visitei a empresa... e vi na parede um quadro com fotos de algumas revendedoras. Perguntei para o diretor que estava comigo: e estas fotos? E ele disse: ‘é o nosso quadro de honra... todas elas ganham prêmios, viagens, carros...’. E daí eu falei: como é que eu consigo isso? E ele respondeu: ‘Eu te ajudo. Faz assim, ...’ [E7]

Inegavelmente a repressão tímida das empresas às ações de rejeição por parte dos empreendedores, deu mais força a eles resultando no sucesso do negócio, isso aparentemente para a felicidade das empresas. Pode-se até deduzir que esses empreendedores levaram a uma

mudança no conceito da venda direta. Isso porque as empresas passaram a apoiar os empreendedores como relatado pelo empreendedor E1 e mencionado por outros:

Eles nunca encenaram com a gente não. Pelo contrário, a empresa, depois de uns 5 anos até deu um apoio para a gente. Ela até deu uns móveis... por meio de uma pessoa da própria empresa, ela disse que eu era uma empreendedora... que eu tinha um ponto... e na época, ganhei os móveis tanto para a loja do centro como a loja do bairro.

Hoje em dia, uma das empresas em questão tem até negociado com alguns empreendedores para que as lojas que eles já têm sejam consideradas como lojas franquiadas. Entretanto a aplicação de conceitos mais rigorosos, como por exemplo, a prestação semanal de contas, a utilização do sistema de controle da empresa e também a restrição de não poder vender outras marcas fez com que não houvesse interesse por parte do empreendedor E5:

Há pouco tempo me ligaram... [perguntando se eu queria ter uma franquia] mas nem peguei informação... nem custos. Porque para mim não ia valer a pena. Eu cheguei a conversar com outras pessoas e não me lembro quanto era na época... e pensei por que vou gastar tudo isso se estou bem como estou?

Um último ponto que chamou a atenção foi identificar que existem pelo menos três empreendedores que pensam em deixar o negócio que iniciaram, dedicando-se a outras atividades empreendedoras, principalmente de caráter digital. É o exemplo do empreendedor E3:

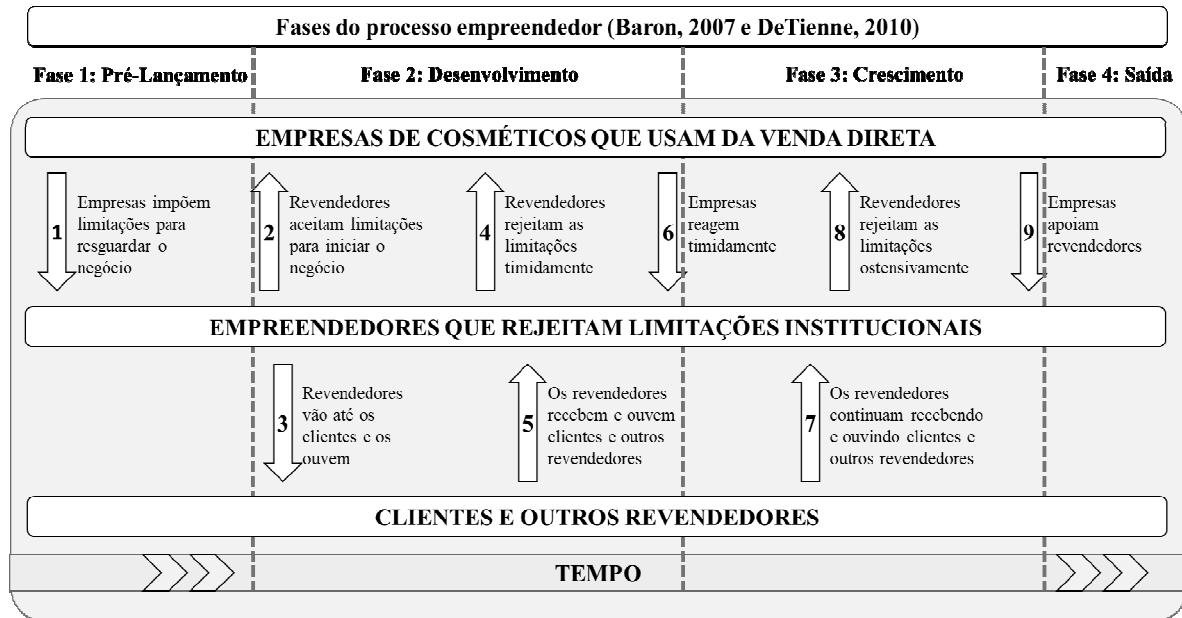
Em relação a planos futuros, estou deixando de lado a loja e começando com meu canal digital. Isso faz com que eu tenha um novo desafio e possa ajudar outras pessoas a terem o sucesso que eu tive.

No aspecto do processo empreendedor, estes relatos mostram que se aplica totalmente a afirmação que “linhas de pesquisa recentes sugerem que os empreendedores não são atores passivos, controlados pelas instituições, mas por meio de suas ações eles podem influenciar as instituições ou até tentar muda-las também” (AEENI et al., 2019).

Ainda considerando o processo empreendedor, outra afirmação confirmada é a de que a rejeição de limitações é o primeiro passo para o empreendedor oferecer valor (VALLIERE; GEGENHUBER, 2014). Esta afirmação foi confirmada pois os empreendedores comentaram que, ao ouvirem diretamente dos clientes e revendedores as necessidades do mercado em que atuam, os empreendedores que rejeitaram a limitação de estabelecer uma loja fixa entregaram valor aos consumidores por meio da oportunidade de escolha de produtos entre diferentes marcas, a possibilidade de retirada imediata e até mesmo a facilidade de pagamento.

Associando estes resultados às fases do processo empreendedor segundo Baron (2007) e DeTienne (2010), temos a Figura 10 mostrando como as ações de rejeição de limitações institucionais se estabelece:

Figura 10 – ações de rejeição de limitações institucionais ao longo do processo empreendedor



Fonte: elaborado pelo autor desta tese

Na fase 1 (pré-lançamento), caracterizada pela busca de oportunidades, o empreendedor ainda não tem ideia das regras, das limitações institucionais que ele terá que respeitar na venda direta. Portanto, parece não existir rejeição neste momento. Pelo contrário, ele terá que se sujeitar às limitações institucionais para poder iniciar seu negócio. Já na fase 2 (desenvolvimento), quando o negócio começa a se desenvolver, o empreendedor começa a testar conscientemente a limitação (BAKER; NELSON, 2005). Tendo ouvido a necessidade do mercado, o *bricoleur* testa os limites da empresa de cosméticos que opera no modelo da venda direta na busca de oferecer o valor que os clientes esperam. A reação e a repressão tímida por parte das empresas parecem marcar o momento a partir do qual se inicia a fase 3 (crescimento), o crescimento do negócio, que se consolida recebendo apoio explícito das empresas. Finalmente, a fase 4 (saída) que na visão de DeTienne (2010) é a saída do empreendedor do negócio que ele criou, pode vir a ocorrer, dependendo dos planos futuros do empreendedor.

4.7 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS DADOS

Depois de apresentados os dados, a seguir é feita a comparação entre os casos estudados para que seja possível a identificação de diferentes constatações (MILES; HUBERMAN, 1994).

4.7.1 Modos de rejeição às limitações regulamentares

As limitações regulamentares identificadas no estudo anterior pelos dirigentes das empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta foram separadas em dois grupos: i) as legais, ou seja, aquelas impostas pelas autoridades e que necessitam ser seguidas pelas empresas para que elas possam manter suas operações cumprindo a legislação e ii) as regras de negócio, como o próprio nome diz, regras comerciais impostas pelas próprias empresas. Para efeito de estudo elas serão analisadas separadamente a seguir.

4.7.1.1 Limitações regulamentares legais – a aceitação inicial

É importante lembrar que todos os empreendedores entrevistados, em um primeiro momento, foram levados a aceitar as regras impostas pelas empresas 3 e 4, as limitações institucionais 6, 7 e 8. Isso porque era uma condição '*sine qua non*', ou seja, se os empreendedores não aceitassem esta limitação institucional inicial não poderiam sequer ser cadastrados como revendedores e consequentemente não poderiam comercializar os produtos cosméticos das referidas empresas. No caso do estabelecimento de uma loja, uma limitação institucional legal seria a necessidade de regularização da loja perante as autoridades competentes, indicada como limitação 10. Entretanto esta situação foi reconhecida apenas por um empreendedor. O Quadro 7 mostra constatação de que todos os empreendedores não rejeitaram estas limitações institucionais de caráter legal.

Quadro 7 – modos de rejeição às limitações institucionais regulamentares legais

LIMITAÇÕES INST. REGULAMENTARES LEGAIS (6, 7, 8 e 10)	EMPREENDEDOR	MODOS DE REJEIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Estar habilitado junto às entidades de proteção de crédito (6) • Ter um CPF válido (7) • Ser uma pessoa física para o correto recolhimento dos impostos devidos (8). <p>(lembra que os impostos que seriam devidos pelas pessoas físicas são pagos pelas empresas 3 e 4)</p>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8	Não é possível rejeitar
<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir com normas regulatórias (no caso de estabelecer uma loja (10) 	E2 E1, E3, E4, E5, E6, E7 e E8	Contou com o apoio da esposa do secretário municipal e esta situação foi contornada Disseram não ter enfrentado este tipo de restrição

Fonte: elaborado pelo autor desta tese

Dentro do comportamento destes empreendedores é interessante observar que alguns deles (E1, E3, E4 e E7) facilitam a rejeição das limitações institucionais legais a outras pessoas que não podem ser cadastrados diretamente junto às empresas 3 e 4 (por restrição de crédito ou por falta de CPF). Para isso, eles mesmos estabelecem forças de vendas paralelas, arrolando em suas equipes os que não podem (ou não querem) se cadastrar diretamente junto às empresas 3 e 4, assumindo assim o risco da inadimplência e para isso, dividem a comissão da venda.

4.7.1.2 Rejeição de limitações regulamentares (regras de negócio) – ‘dando um jeito’

Uma vez aceita a limitação institucional legal, os empreendedores são então considerados como revendedores cadastrados das empresas 3 e 4 estando assim sujeitos aos direitos e às penalidades previstas no contrato. E vale sempre lembrar que na assinatura do contrato de estabelecimento estava explícito que não seria permitido comercializar seus produtos “em, para ou por intermédio de lojas, estabelecimentos comerciais em geral e até mesmo em ... vias públicas ou locais abertos ao público”. A partir deste momento, se desenvolve a perspectiva da rejeição por parte dos empreendedores às limitações institucionais, as regras de negócio impostas pelas empresas de cosméticos. O Quadro 8 mostra os modos de rejeição dos empreendedores:

Quadro 8 – modos de rejeição às limitações institucionais regulamentares – regras de negócio

LIMITAÇÕES INST. REGULAMENTARES REGRAS DE NEGÓCIO (1, 2, 3, 4, 5 e 9)	EMPREENDEDOR	MODOS DE REJEIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Não poder estabelecer uma loja fixa (1) 	E1, E4 e E7	Passando como se fosse um depósito e não uma loja
	E2, E3 e E5	Aproveitando o comércio próprio já estabelecido
	E6 e E8	Não tiveram esta preocupação
<ul style="list-style-type: none"> • Limite de valor para colocar pedidos (2) • Ter limite para receber crédito quando da colocação do primeiro pedido (3) • Ter quantidade limitada de materiais promocionais recebidos gratuitamente (4) 	E1, E4 e E7	Utilização de familiares ou pessoas de confiança para se passarem por revendedores e assim colocar pedidos que são encaminhados finalmente para os empreendedores
	E2, E3, E5, E6 e E8	Não precisaram usar esta abordagem
	E1, E3, E4, E6, E7 e E8	Usam Facebook, Instagram e Whatsapp sem preocupação
<ul style="list-style-type: none"> • Não poder divulgar os produtos em redes sociais (5) 	E2 e E5	Não usam redes sociais para divulgar produtos
	E1, E4 e E7	Abriram suas lojas em sobrelojas ou em quiosques não visíveis em galerias. Nestes casos, fizeram intensa propaganda nas calçadas dos estabelecimentos
	E2 e E3	Disfarçaram as vitrines de seus estabelecimentos comerciais
<ul style="list-style-type: none"> • Não poder expor os produtos publicamente (9) 	E5 e E6	Alteraram as características de suas residências para expor os produtos dentro de casa, sem exposição pública

Fonte: elaborado pelo autor desta tese

4.7.2 Rejeição de limitações cognitivas – conhecendo o negócio

Após os primeiros passos (cadastramento e colocação do primeiro pedido), o início da relação comercial entre as empresas de cosméticos e os revendedores de uma maneira geral é fortalecida pelos treinamentos da força de vendas. Nestes treinamentos, pelas próprias palavras

dos dirigentes, as empresas valorizam sobremaneira o valor de um pedido mínimo e destacam que a revenda de produtos na venda direta representa uma oportunidade para composição de renda, mostrando que o tempo livre dos agora revendedores, pode ser aproveitado para ‘ganhar um dinheirinho a mais’. Além disso, respeitando o tradicional e centenário modelo de negócio da venda direta, é dada ênfase no relacionamento pessoal para a efetivação das vendas. A esta ‘doutrinação’ (nas palavras de L4), chamamos de imposição de limitações cognitivas, pois limitam o conhecimento das pessoas que estão iniciando na venda direta. O Quadro 9 mostra como os empreendedores entrevistados rejeitaram a estas limitações.

Quadro 9 – modos de rejeição às limitações cognitivas

LIMITAÇÕES COGNITIVAS (11, 12 e 13)	EMPREENDEDOR	MODOS DE REJEIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Aprender que o modelo de negócio da venda direta é inflexível e que não permite a abertura de loja fixa (11) 	E1	Viu o sucesso de sua então chefe (E4) e <u>comprou o negócio</u>
	E2, E3, E4, E5 e E7	Atenderam a demanda de seus Clientes de ter determinados produtos a pronta entrega
	E6 e E8	Já estabeleceram seus negócios sem a visão desta limitação
<ul style="list-style-type: none"> • Ser treinado para alcançar o pedido mínimo e não ter sido levado a criar uma visão das oportunidades de negócio que a venda direta representa (12) • Aprender que a revenda é uma oportunidade para composição de renda e não ser motivado a entender que ela pode ser a principal atividade para geração de renda (13) 	E1, E4 e E7	Utilização de familiares ou pessoas de confiança para se passarem por revendedores e assim alcançar pedidos maiores e aproveitar as promoções de produtos
	E7	Ao saber dos programas de reconhecimento dos melhores revendedores se empenhou para ganhar carros e prêmios
	E1, E2, E3, E4, E5 e E7	Por observar o negócio, se anteciparam à demanda de seus Clientes por ter produtos a pronta entrega; Deram aos Clientes facilidades de pagamento
	E1, E4, E6 e E7	Trataram a revenda como única alternativa de trabalho na época em que começaram (não tinham outra opção)
	E6 e E8	Já começaram suas lojas com a visão de loja

Fonte: elaborado pelo autor desta tese

4.7.3 Rejeição de limitações normativas – sendo referência para os demais revendedores

Foi usado o termo de limitação normativa uma vez que seria esperado que os empreendedores recebessem forte pressão dos revendedores, tentando limitar assim a atuação dos empreendedores que abriram lojas. O dirigente L2 afirmou que ‘a própria força de vendas faria a fiscalização’. Entretanto, poucos empreendedores se importaram com isso e seu sucesso serviu como uma referência para os demais revendedores. O Quadro 10 mostra o modo como os empreendedores entrevistados rejeitaram a esta limitação.

Quadro 10 – modos de rejeição à limitação normativa

LIMITAÇÃO NORMATIVA (14)	EMPREENDEDOR	MODOS DE REJEIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Ter sua atuação denunciada pelos demais revendedores e restringida pelas empresas em função destas denúncias (14) 	E1, E4, E5 e E7	Após denúncia de um revendedor e fiscalização por parte da empresa, buscou contato com a área de vendas para continuar com o negócio
	E2, E3, E4, E5 e E7	Colocaram-se como pontos de apoio, depósitos para atender as necessidades urgentes dos revendedores em relação a falta de produtos
	E4 e E7	Destacaram-se com seus resultados e ganharam apoio das empresas e respeito dos demais revendedores
	E2	Estabeleceu uma rede de empreendedores do mesmo porte para pressionar a empresa a não tomar medidas punitivas contra os empreendedores que abriram lojas
	E6 e E8	Já estabeleceram seus negócios sem a visão desta limitação

Fonte: elaborado pelo autor desta tese

4.7.4 Uma comparação dos modos de rejeição

Para se obter resultados a partir dos dados vindos dos empreendedores estudados, tal como recomendam Miles e Huberman (1994), foram comparados todos os modos de rejeição de

limitações dos empreendedores segundo as três categorias de limitação: regulamentares, cognitivas e normativas.

Uma primeira constatação é que os empreendedores E6 e E8, constituíram suas lojas há três anos já com uma visão e conhecimento do negócio. Para eles não haviam limitações cognitivas, pois conheciam o negócio, e tampouco normativa pois não faziam parte da comunidade de revendedores. Com o sucesso alcançado pelos primeiros empreendedores, que rejeitaram limitações há mais de 15 anos, e a crescente aceitação deste novo modelo de negócio, os dois empreendedores cumpriram com as limitações regulamentares legais e vem desenvolvendo seus negócios.

Como resultado das entrevistas com os empreendedores foram identificados 18 modos de rejeição aos três tipos de limitações institucionais tratados neste estudo. A análise destes 18 modos de rejeição usados pelos empreendedores, utilizando o Atlas-ti, permitiu separar os modos de rejeição em quatro códigos de ação definidos a seguir e que foram chamados de estratégias:

- a) Disfarce: fazer parecer que cumprem as regras de negócio. Como evidências, dentre outras, temos a adaptação de suas casas para servir como loja, localizar suas lojas em locais não visíveis ao público e também aproveitando seu comércio estabelecido para revender produtos cosméticos. Foram usadas principalmente para rejeitar as restrições institucionais regulamentares representadas pelas regras de negócio;
- b) Suporte: apoiar e ser apoiado no desenvolvimento de seu negócio. Manifesta-se no apoio a outros empreendedores e revendedores em suas necessidades de produtos. Foi observado também ao pedir e receber apoio de familiares ou pessoas de confiança, de outros empreendedores e revendedores e até mesmo das empresas de cosméticos. Estas ações se manifestaram na rejeição aos três tipos de limitação;
- c) Adição de valor: estar presente junto aos clientes e ouvir suas demandas. Agindo assim, os empreendedores avaliam a atratividade que o negócio representa e abrem oportunidades de consumo nos vazios deixados pelas empresas de cosméticos como por exemplo, na disponibilização de produtos à pronta entrega, permissão para comparação de produtos de diferentes marcas em um só local de compra e facilidades de pagamento. Estas ações se manifestaram na rejeição às limitações cognitivas pois os empreendedores confirmaram a atratividade do negócio na prática;

d) Superação pessoal: os empreendedores colocam para si mesmos objetivos para serem alcançados por meio de suas ações. Manifestou-se na necessidade de desenvolvimento pessoal para aprender como funciona um modelo de negócio inicialmente desconhecido. Foi verificado também no desejo de alcançar reconhecimento de outras pessoas e da empresa com a qual trabalha e pela satisfação pessoal. Estas ações também se manifestaram na rejeição às limitações cognitivas.

Por fim, os 18 modos de rejeição de limitações foram classificados nos quatro códigos de ação e foram posicionados em relação aos três tipos de limitações rejeitadas. O Quadro 11 apresenta esta visão geral mostrando também, em sua segunda coluna, como cada um dos quatro códigos definidos se relaciona com os conceitos da bricolagem empreendedora:

Quadro 11 – rejeição das limitações institucionais: uma perspectiva analítica

Estratégia	Bricolagem Empreendedora	Rejeição às regras de negócio	Rejeição às limitações cognitivas	Rejeição às limitações normativas
Disfarce (abriram lojas de cosméticos usando outros argumentos)	Usando recursos materiais disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Passando como se fosse um depósito e não uma loja • Aproveitando o comércio próprio já estabelecido • Abriram suas lojas em sobrelojas ou em quiosques não visíveis em galerias. Nesses casos, fizeram intensa propaganda nas calçadas dos estabelecimentos • Disfarçaram as vitrines de seus estabelecimentos comerciais • Alteraram as características de suas residências para expor os produtos dentro de casa, sem exposição pública 		
Suporte (apoiam e receberam apoio em termos financeiros, materiais, de negócio e pessoais)	Dando e recebendo apoio de pessoas não pagas	<ul style="list-style-type: none"> • Contou com o apoio da esposa do secretário municipal e esta situação foi contornada • Utilização de familiares ou pessoas de confiança para se passarem por revendedores e assim alcançar pedidos maiores e aproveitar as promoções de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de familiares ou pessoas de confiança para se passarem por revendedores e assim alcançar pedidos maiores e aproveitar as promoções de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Após denúncia de um revendedor e fiscalização por parte da empresa, buscou contato com a área de vendas para continuar com o negócio • Colocaram-se como pontos de apoio, depósitos para atender as necessidades urgentes dos revendedores em relação a falta de produtos • Destacaram-se com seus resultados e ganharam apoio das empresas e respeito dos demais revendedores • Estabeleceu uma rede de empreendedores do mesmo porte para pressionar a empresa a não tomar medidas punitivas contra os empreendedores que abriram lojas

Estratégia	Bricolagem Empreendedora	Rejeição às regras de negócio	Rejeição às limitações cognitivas	Rejeição às limitações normativas
Adição de valor (trouxeram valor onde as empresas não conseguiam)	Abrindo mercado para quem não tinha acesso		<ul style="list-style-type: none"> Atenderam a demanda de seus Clientes de ter determinados produtos a pronta entrega Por observar o negócio, se anteciparam à demanda de seus Clientes por ter produtos a pronta entrega; Também deram aos Clientes facilidades de pagamento 	
Superação pessoal (colocaram desafios e ‘foram atrás’)	Desenvolvendo habilidades próprias		<ul style="list-style-type: none"> Viu o sucesso da loja de sua então chefe (E4) e comprou parte do negócio Ao saber dos programas de reconhecimento dos melhores revendedores se empenhou para ganhar carros e prêmios Trataram a revenda como única alternativa de trabalho na época em que começaram (não tinham outra opção) 	

Fonte: elaborado pelo autor desta tese

4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A teoria da bricolagem empreendedora surgiu para se estudar a ação dos empreendedores que atuam em ambientes de escassez de recursos e conseguem virar-se com o que têm em mãos (BAKER; NELSON, 2005). A ênfase no aproveitamento dos recursos à mão pode justificar o porquê de nestes quinze anos, desde sua publicação em 2005, a maioria dos estudos e pesquisas sobre esta teoria tratam da oportunidade da criação de um negócio, da capacidade de inovação (SENYARD et al., 2014) e até mesmo no desempenho de uma empresa (SENYARD; BAKER; STEFFENS, 2010).

Entretanto, tal como demonstrado na revisão de literatura feita no estudo 1, um dos pontos centrais da bricolagem empreendedora, a rejeição de limitações, principalmente a rejeição de limitações institucionais, foi negligenciada nas pesquisas. Ainda que o *bricoleur* seja descrito como alguém que busca soluções para problemas (STINCHFIELD; NELSON; WOOD, 2013), é necessário pesquisar sobre ‘como’ ele rejeita limitações institucionais.

Neste estudo, foram identificados modos de rejeição que se alinham com o conceito definido pela bricolagem empreendedora que a rejeição de limitações, de uma maneira geral, cria espaço para soluções que, de outro modo, pareciam inadmissíveis (BAKER; NELSON, 2005). A rejeição da limitação regulamentar de instalar uma loja fixa fez com que os empreendedores aproveitassem uma oportunidade deixada pelas próprias empresas de cosméticos que se mantinham firmes em seu modelo de venda direta (porta a porta). Além disso, alguns empreendedores rejeitaram sua limitação inicial de conhecer como funcionava o modelo de venda direta e foram abertos a ouvir seus clientes que pediam por este tipo de solução, um local onde pudessem comparar produtos cosméticos de diferentes marcas, receber o produto prontamente e até ter condições de pagar em parcelas por ele. Ao usar sua própria residência ou pequeno comércio para estocar produtos e atender a clientes e outros revendedores, os *bricoleurs* disfarçaram suas lojas e criaram um modelo de negócio diferente daquele que existia até então (DUYMEDJIAN; RÜLING, 2010) explorando uma nova oportunidade comercial (DESA, 2012).

Outro ponto coincidente com a teoria da bricolagem empreendedora é que os *bricoleurs* usam mão de obra gratuita para a solução de seus problemas. Isso foi observado quando contam com o apoio de seus familiares para aumentar seus limites de crédito, ou para aproveitar uma

promoção comercial realizada pelas empresas de cosméticos. Este tipo de apoio recebido pelos *bricoleurs* foi verificado também de outra forma, quando os *bricoleurs* oferecem apoio a outros revendedores. Uma última observação é que os *bricoleurs* rejeitam até mesmo suas próprias limitações. Alguns entrevistados não tomaram como limitação atuar em um modelo de negócio que incialmente não conheciam. Outros não levaram em conta seu pouco conhecimento escolar para iniciar e administrar seus negócios. Ou ainda, não se limitaram à condição pessoal em que viviam e impuseram a si mesmos o desafio de alcançar seus objetivos, como, por exemplo, receber os prêmios e o reconhecimento das empresas e da força de vendas à qual pertencem.

4.9 ADIÇÃO À TEORIA DA BRICOLAGEM EMPREENDEDORA

A análise das respostas das entrevistas no Atlas-ti, usando o *process coding*, a codificação de processo sugerida por Saldaña (2015), levou a identificação de quatro códigos comuns aos *bricoleurs*: i) disfarce ou ‘fazer parecer’, ii) apoio (dar e receber apoio), iii) atenção aos clientes para avaliar a atratividade do negócio e iv) desafio pessoal, ou seja, rejeitar suas próprias limitações.

Associando esses quatro códigos aos conceitos da bricolagem empreendedora, três deles confirmam a teoria: o ‘fazer parecer’ está relacionado a usar os recursos materiais disponíveis. O empreendedor rejeita a limitação de não poder ter uma loja e transforma seu comércio, sua casa e até lugares pouco visíveis em seu ponto fixo de atendimento. O segundo código, apoio, associa-se aos conceitos da bricolagem empreendedora na rejeição dos limites impostos e na utilização de familiares e pessoas de confiança sem remuneração para aproveitar oportunidades de negócio que o empreendedor sozinho não conseguiria aproveitar. Já o terceiro código, a atenção aos clientes fez com que os empreendedores rejeitassem a limitação de ter uma loja fixa e, avaliando a atratividade do negócio, deram ao mercado uma solução que não existia anteriormente. Por fim, o quarto código traz um ponto que pode ser adicionado à teoria da bricolagem empreendedora: os *bricoleurs* rejeitam limitações a partir de rejeitar suas próprias limitações de conhecimento, de habilidade, de tempo ou de recursos próprios. Os empreendedores não rejeitam somente as limitações nos cinco domínios apresentados por Baker e Nelson (2005), insumos físicos, habilidades, mão de obra, clientes e leis ou ambiente institucional. Eles rejeitam suas próprias limitações.

4.10 CONCLUSÕES

Este estudo tratou da rejeição de limitações institucionais por parte de empreendedores que atuam no mercado da venda direta de cosméticos no Brasil para responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como os empreendedores rejeitam limitações institucionais?

Em primeiro lugar foi necessário usar uma mescla de dois modelos de processo empreendedor para cobrir todos os achados das entrevistas realizadas com oito empreendedores. O modelo de Baron (2007) foi complementado pelo de DeTienne (2010) que considera como parte do processo empreendedor a saída do negócio, fase não considerada por Baron (2007), porém encontrada nas entrevistas.

Uma vez definido o modelo do processo empreendedor, foram identificados 18 modos de rejeição que se manifestam ao longo do processo empreendedor em resposta a diferentes tipos de limitações institucionais. Os 18 modos de rejeição foram agrupados em quatro códigos comuns aos *bricoleurs*: i) disfarce ou ‘fazer parecer’, ii) apoio (dar e receber apoio), iii) atenção aos clientes para avaliar a atratividade do negócio e iv) desafio pessoal, ou seja, rejeitar suas próprias limitações. Esses modos de rejeição se manifestam em diferentes momentos do processo empreendedor em resposta aos diferentes tipos de limitações institucionais. Na Figura 10 foi possível observar que eles se intensificam com o passar do tempo. Neste estudo, realizado no contexto da venda direta, verificou-se que na fase de pré-lançamento, ou seja, antes de iniciar sua atuação como empreendedor, não é possível rejeitar as limitações regulamentares legais. Já, na fase de desenvolvimento do negócio as limitações colocadas pelas regras de negócio começam a ser rejeitadas progressivamente, acentuando-se na fase de crescimento.

De maneira mais detalhada, em relação ao comportamento do empreendedor, foi possível observar características identificadas nos empreendedores que rejeitam limitações institucionais: a capacidade de ‘fazer parecer’ (disfarçar), a disposição para apoiar os envolvidos no processo, de ouvir os clientes e desafiar seus próprios limites, ou seja, rejeitar suas próprias limitações.

Quanto ao processo empreendedor, foi identificado que, apesar de rejeitar limitações institucionais, na primeira fase do processo (pré-lançamento), o empreendedor tem que aceitar algumas das limitações para poder iniciar seu negócio. Uma vez iniciado o negócio, na segunda fase (desenvolvimento), o *bricoleur* inicia uma sequência de testes das limitações impostas, verificando seus limites. Uma resposta tímida por parte da instituição, neste caso, da empresa parceira, será como um marco para o início da terceira fase do processo empreendedor.

(crescimento do negócio) quando a rejeição ocorrerá de maneira mais intensa e declarada. Nesta fase levantou-se que o empreendedor até recebe apoio por parte da empresa, que contraria a regra que ela mesma estabeleceu. Finalmente, nas entrevistas com três empreendedores, observou-se que mesmo tendo começado seus negócios rejeitando limitações, eles tiveram sucesso, progrediram e hoje em dia vislumbram o empreendedorismo em série, partindo para outros negócios. Neste momento de saída do negócio de loja (DETIENNE, 2010), é possível associar a rejeição das próprias limitações do empreendedor de se lançar à exploração de novas oportunidades em novos negócios.

Uma contribuição deste estudo é que, de acordo com a literatura revisada, ele é um dos primeiros a tratar da rejeição a limitações institucionais fora do âmbito governamental. A imposição de regras por parte de um parceiro de negócio apresenta-se também como uma oportunidade de pesquisa futura, sobretudo neste momento no qual se fala a respeito de cooperação entre setores e instituições nos diferentes tipos de empreendedorismo.

Ao estudar o ‘como’ os empreendedores rejeitam limitações institucionais, este estudo contribui para aprofundar o estudo do comportamento do *bricoleur*, uma carência reconhecida pelos próprios autores da teoria da bricolagem empreendedora (BAKER; NELSON, 2005). Contribui também ao confirmar que empreendedores não são atores passivos, controlados pelas instituições. Na realidade por meio de suas ações, os empreendedores podem influenciar as instituições (ELERT; HENREKSON, 2017).

No aspecto prático para as instituições, sejam públicas sejam privadas sugere-se que as regras ou leis sejam definidas em conjunto entre os atores envolvidos e atualizadas de acordo com a evolução das necessidades e práticas da sociedade.

Uma das limitações deste estudo é que se ateve somente ao contexto da venda direta, sendo assim recomendável que se apliquem estudos semelhantes em outras áreas ou setores. Outra limitação é o fato de a pesquisa ter sido feita no Brasil onde a força das instituições pode ser questionada. Neste caso, a proposta de pesquisa futura aponta na direção de estudar outros países onde as instituições sejam mais fortes.

4.11 REFERÊNCIAS

A lista de referências usadas para este estudo pode ser encontrada ao final da tese

4.12 APÊNDICE C

PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES

Etapa 1: Introdução

- Apresentar o Projeto
- Esclarecer a estrutura da entrevista
- Tratar brevemente da confidencialidade e da permissão para a gravação

Etapa 2: Corpo da Entrevista

- Apresentação do entrevistado (para efeito de gravação)
- Perguntas cobrindo o **empreendedor** (comportamento, ações, contexto e tempo)
 1. Como você começou seu negócio?
 2. Como lidou com a proibição de ter uma empresa de pronta entrega (multimarcas)?
 3. Que tipos de punição e advertências sofreu?
 4. Como você vê sua atuação no mercado de venda direta de cosméticos?
 5. O que te levou a abrir sua(s) loja(s) fixa(s)? Quando foi? (mês e ano)
 6. Quais foram as principais dificuldades que você enfrentou para abrir a loja? Enumere várias, por favor.
 7. O que você fazia antes de se dedicar à venda direta de cosméticos?
 8. Quais são suas principais características pessoais? – buscar sempre a ligação com o fenômeno estudado
 9. E quais são suas principais características comerciais?
 10. Como você vê sua relação com as empresas cujos produtos você revende?
 11. Que tipo de contato pessoal você teve com os dirigentes destas empresas?
 12. Você acredita que teve alguma influência nas mudanças que temos vivido no mundo da venda direta de cosméticos?
 13. Falando de rejeição de limitações, você tinha conhecimento da proibição de instalar uma loja fixa?
 14. Como você é visto pelos outros revendedores?
 15. Em termos de negócio, você teria feito algo diferente?
 16. Gostaria de adicionar algum comentário?
- Perguntas cobrindo a **empresa de venda direta** (comportamento, ações, contexto e tempo)
 1. Como a empresa tratou a sua rejeição à restrição colocada por ela?
 2. O tratamento foi o mesmo para todos ou houve diferenças? Por quê?
 3. Quais foram os impactos de sua ação nas empresas de venda direta?
 4. Como você vê a relação das empresas de cosméticos para contigo?
- Perguntas sobre eventuais **influências externas** (ao empreendedor e à empresa)
 1. Como a sua família ou círculo mais próximo reagiu às suas ações?

2. Qual a influência do ambiente econômico em relação a sua atuação?
 3. Houve impactos dos órgãos do governo em relação a sua atuação? Quais?
- Perguntas a respeito da evolução do fenômeno no tempo
 1. Quais foram as ações tomadas por você ao longo do tempo?
 2. Quais foram as ações tomadas pela empresa ao longo do tempo?

Etapa 3: Encerramento da Entrevista

- Na sua perspectiva, o que eu poderia ter perguntado a você e não perguntei?
- Reafirmar a confidencialidade e explicar que a entrevista será transcrita e enviada de volta para comentários adicionais e/ou aprovação
- Uma vez aprovada, os dados serão analisados e os resultados consolidados de todas as entrevistas, serão compartilhados com os participantes
- Agradecer pelo tempo e pelos inputs

5. SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DESTA TESE, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

5.1 CONTRIBUIÇÕES DESTA TESE A PARTIR DE SUA CONFIGURAÇÃO

Esta tese, construída a partir de uma estrutura de estudos múltiplos e sequenciais, contribui com o estudo do empreendedorismo ao dar mais um passo no desenvolvimento da teoria comportamental da bricolagem empreendedora. Esta teoria, que foi desenvolvida por Baker e Nelson (2005) a partir de estudo realizado num ambiente de recursos escassos, no qual o empreendedor é levado a ‘se virar com o que tem em mãos’, tem sido estudada principalmente na perspectiva de recursos. E este fato foi confirmado pelo estudo 1, uma revisão de literatura que mostrou uma carência de estudos que tratem da rejeição de limitações, um dos pontos centrais da bricolagem empreendedora, principalmente a rejeição de limitações institucionais.

Para cobrir esta carência e tratar da rejeição de limitações institucionais, foi formulada a seguinte questão central de pesquisa: ‘Como os empreendedores rejeitam limitações institucionais?’. Para responde-la, foi necessário encontrar empreendedores que rejeitaram limitações institucionais para desenvolver seus negócios e saber deles ‘como’ o fizeram. E aqui se verificou mais uma contribuição desta tese: trazendo uma perspectiva distinta em relação à maioria dos trabalhos que tocam a relação do empreendedorismo com as instituições, esta tese tomou proveito de um contexto no qual a instituição não fosse um órgão do governo. Foi usado o contexto da venda direta de cosméticos no Brasil. Ainda no desenho da tese, outra contribuição inovadora foi estudar uma situação não encontrada na revisão de literatura realizada: a imposição de limitações por parte de uma empresa privada, um parceiro de negócio, e não por uma entidade governamental.

Outra contribuição desta tese foi o fato de explorar o mercado da venda direta de cosméticos no Brasil, atividade que em 2019 alcançou quase 4 milhões de pessoas gerando negócios na casa de R\$ 38 bilhões. Na preparação preliminar da tese não foram encontrados trabalhos que explorassem este contexto no qual alguns revendedores de cosméticos estabeleceram lojas fixas rejeitando uma limitação caracterizada por uma regra colocada por empresas que operam no modelo de venda direta.

Sintetizando a estrutura da tese, o estudo 1, uma revisão de literatura, confirmou que desde 2005, ano em que foi publicado o artigo original de Baker e Nelson, apenas dois foram os trabalhos que se dedicaram a estudar a rejeição de limitações institucionais, um dos temas centrais da bricolagem empreendedora. O estudo 2, uma pesquisa qualitativa, apresentou a perspectiva dos dirigentes das empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta em relação aos revendedores que rejeitaram limitações impostas pelas empresas e a visão dos dirigentes em relação ao processo de como se deu esta rejeição. Finalmente, o estudo 3, mais uma pesquisa qualitativa, pesquisou os revendedores que rejeitaram limitações institucionais e deles obteve a resposta à questão central de pesquisa. O Quadro 12, uma Matriz Contributiva de Amarração (MCA) sintetiza os principais pontos que serão explorados nesta seção.

Quadro 12 – Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA Como os empreendedores rejeitam limitações institucionais?			
OBJETIVO GERAL Apresentar uma proposta explicativa de como ocorre a rejeição de limitações institucionais impostas a empreendedores pelas empresas de cosméticos que operam no modelo de vendas diretas.			
CONCLUSÃO PARTICULARIZADA			
Síntese dos resultados	Contribuições para o avanço do conhecimento	Limitações	Proposta de estudos futuros
Estudo 1: A revisão de literatura trouxe como principal resultado a evidência da escassez de trabalhos sobre a rejeição de limitações institucionais no empreendedorismo, em particular na bricolagem empreendedora.	Estudo 1: Evidenciou a necessidade de trabalhos empíricos que possam dar continuidade aos estudos do comportamento do <i>bricoleur</i> .	Estudo 1: Cobriu apenas 4% dos trabalhos que citam o artigo original de Baker & Nelson (2005).	Estudo 1: Fazer um estudo cobrindo maior quantidade de artigos.
Estudo 2: A pesquisa qualitativa com dirigentes de empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta mostrou que são colocadas 14 limitações institucionais aos empreendedores, as quais foram divididas em regulamentares, cognitivas e normativas.	Estudo 2: Aprofundou o estudo do comportamento dos empreendedores que usam a bricolagem empreendedora. Mostrou que antes de rejeitar uma limitação, os empreendedores têm que aceitar limitações legais.	Estudo 2: Cobriu apenas o setor da venda direta de cosméticos no Brasil.	Estudo 2: Pesquisar outros contextos.
Estudo 3: A pesquisa qualitativa com empreendedores que estabeleceram lojas fixas, mostrou que para rejeitar limitações, eles podem disfarçar, apoiar os envolvidos no processo, ouvir os clientes e desafiar seus próprios limites.	Estudo 3: Identificou modos de rejeição a limitações institucionais. Alinhado ao empreendedorismo evasivo mostrou que os empreendedores não são atores passivos, mas por meio de suas ações podem influenciar as instituições.	Estudo 3: Cobriu apenas o contexto da venda direta no Brasil onde a força das instituições pode ser questionada.	Estudo 3: Aplicar estudos semelhantes em outras áreas ou setores e também em outros países.
CONCLUSÃO INTEGRADORA			
Os empreendedores inicialmente são levados a aceitar uma limitação legal para iniciar seu negócio. À medida em que se desenvolvem ao longo do processo empreendedor, por meio de ações deliberadas, rejeitam limitações que se apresentam nas diferentes dimensões cognitivas, regulamentares e normativas.			

Fonte: preparado pelo autor desta tese

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DESTA TESE

Baker e Nelson (2005) já haviam indicado que o entendimento detalhado da relação entre a bricolagem empreendedora e as capacidades e comportamentos dos *bricoleurs* era talvez a parte mais fraca do modelo apresentado carecendo de estudos empíricos adicionais. Passados mais onze anos, Welter *et al.* (2016) confirmaram que até aquele o momento, o indivíduo empreendedor não vinha recebendo a devida atenção na literatura sobre a bricolagem empreendedora. Fato que foi mais uma vez mencionado por Davidsson *et al.* (2017) para quem era necessário desenvolver a teoria comportamental da bricolagem empreendedora. Além disso, Janssen, Fayolle e Wuilaume (2018) destacaram a necessidade e o potencial contributivo do estudo da rejeição de limitações. Estas perspectivas foram as norteadoras desta tese, resultando na identificação de modos de rejeição de limitações institucionais que se verificam ao longo do processo empreendedor.

Considerando que a orientação e o comportamento empreendedor são influenciados pelo contexto institucional (LEE; PETERSON, 2000), foi usado o trabalho de Kostova (1997) que em sua pesquisa sobre como as limitações institucionais afetam a atividade econômica em determinado país, desenvolveu o conceito do perfil institucional, desdobrando-o em três dimensões: a) a dimensão regulamentar, que se refere às leis e políticas governamentais, b) a cognitiva, que trata dos conhecimentos e habilidades e c) a dimensão normativa. Os modos de rejeição identificados nesta tese se manifestam de diferentes maneiras em resposta aos diferentes tipos de rejeições institucionais.

Além disso, Alvarez e Barney (2007) afirmaram que o uso da bricolagem empreendedora permite aos empreendedores a criação de oportunidades por meio de ações e reações levando-os a oferecerem novos produtos e/ou serviços. Finalmente, a rejeição de limitações tem sua importância explicitamente valorizada no contexto do empreendedorismo, posicionando a rejeição de limitações como o primeiro passo nas ações a serem tomadas pelo empreendedor para a criação de valor (VALLIERE; GEGENHUBER, 2014). Nesta tese foi confirmado que a rejeição de limitações institucionais levou os empreendedores estudados a oferecerem um novo tipo de serviço que não era oferecido pelas empresas de cosméticos que operam no modelo de venda direta.

A partir destes pressupostos, foi possível elaborar o Quadro 13 que explica as ações que os empreendedores tomaram em seu processo de rejeição das limitações institucionais:

Quadro 13 – ações dos empreendedores que rejeitaram limitações institucionais ao longo do processo empreendedor

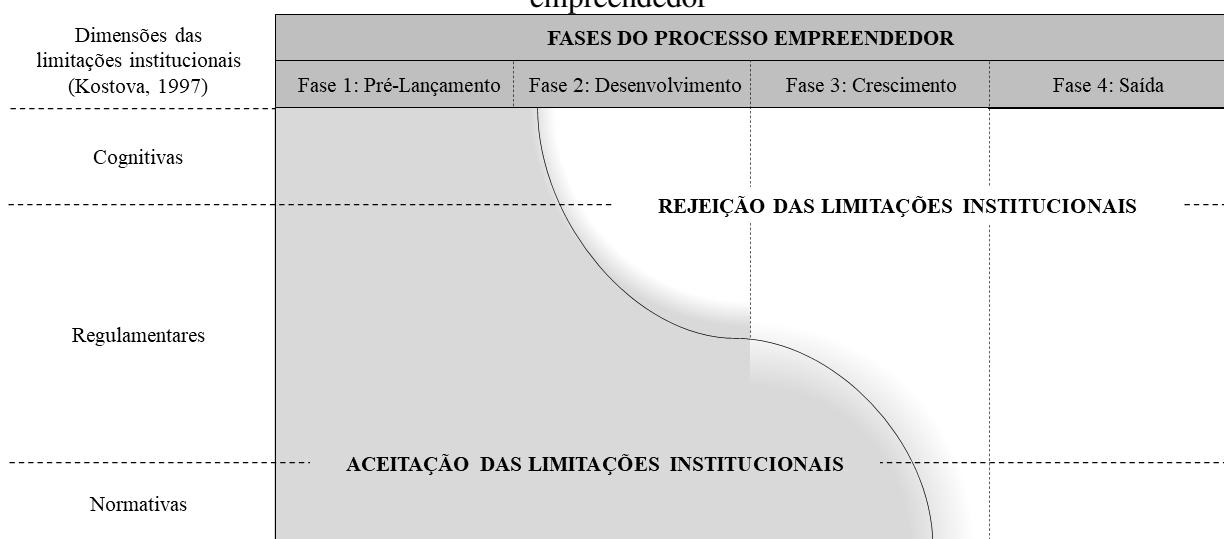
		Fases do processo empreendedor (Baron, 2007)				DeTienne, 2010	
		Fase 1: Pré-lançamento	Fase 2: Desenvolvimento	Fase 3: Crescimento	Fase 4: Saida		
Dimensões das limitações institucionais (Kostova, 1997)	COGNITIVO (conhecimento)	<ul style="list-style-type: none"> não têm conhecimento do negócio buscam conhecimento do negócio aproveitam a oportunidade que é oferecida 	<ul style="list-style-type: none"> buscam conhecimento gerencial percebem oportunidades de crescimento conversam com os Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> buscam novas oportunidades reinventam o negócio conversam com os Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> buscam conhecimento de outros negócios conversam com os Clientes 		Ações empreendedoras (Moroz & Hindle, 2012)
	REGULAMENTAR (leis e regras)	<ul style="list-style-type: none"> aceitam totalmente as regras determinadas pela empresa desconhecem regras governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> fingem que obedecem as regras colocadas pela empresa conseguem apoio da empresa desconhecem as regras governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> desrespeitam deliberadamente as regras colocadas pela empresa 	<ul style="list-style-type: none"> buscam conhecimento das regras governamentais 		
	NORMATIVO (práticas e costumes)	<ul style="list-style-type: none"> conformam-se com os padrões impostos pela empresa não se importam com os padrões da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> sabem que para se desenvolver, precisam desprezar padrões 	<ul style="list-style-type: none"> tornam-se padrões pelo sucesso alcançado 	<ul style="list-style-type: none"> ajudam outros a rejeitar padrões e limitações 		

Fonte: preparada pelo autor desta tese com base nos dados coletados nas pesquisas

Os empreendedores inicialmente aceitam as regras impostas pelas empresas de cosméticos para aproveitarem uma oportunidade de empreender com baixo risco. Uma vez iniciado o empreendimento, os *bricoleurs* rejeitam primeiro limitações cognitivas e em seguida, rejeitam as demais limitações para desenvolverem seus negócios.

Os resultados obtidos também permitiram desenvolver uma proposta mais ampla de como se manifesta a rejeição de limitações institucionais ao longo do processo empreendedor trazendo também os tipos de limitações institucionais. A Figura 11 traz esta visão que será explicada a seguir:

Figura 11 – manifestação da rejeição de limitações institucionais ao longo do processo empreendedor



Fonte: preparada pelo autor desta tese com base nos dados coletados nas pesquisas

Levando em conta que os processos podem não ser lineares (CARSRUD; BRÄNNBACK, 2011) e que ‘o processo empresarial é complexo e frequentemente intangível, mas os empreendedores são pessoas reais’ (DRAKOPOULOU DODD; ANDERSON, 2007) a proposta acima reflete que na fase 1, no pré-lançamento, o empreendedor não pode rejeitar qualquer tipo de limitação institucional, seja cognitiva, regulamentar ou normativa. Isso porque ele talvez não conheça este modelo de negócio na sua totalidade e algumas vezes desconhece até os aspectos regulamentares. Em suma, ele precisa estabelecer seu negócio e se não aceitar pelo menos as restrições legais, não poderá começar seu negócio.

Na fase 2, no desenvolvimento de seu negócio, o empreendedor começa a rejeitar limitações cognitivas. Isso significa que o possível desconhecimento no pré-lançamento vai sendo substituído pela experiência e ao mesmo tempo, pelo entendimento do negócio e dos anseios de seus principais atores, clientes e empresa. Neste momento, o empreendedor já sabe de algumas limitações regulamentares, mas mesmo assim as rejeita para poder desenvolver seu negócio.

Na fase 3, o crescimento, até mesmo as restrições normativas são rejeitadas. O sucesso como empreendedor funciona como uma referência para os demais revendedores e em vez dos empreendedores serem alvos de críticas e reclamações, passam a ser ‘gurus’ para orientar como os demais revendedores podem rejeitar limitações institucionais e estabelecer suas lojas.

Finalmente, em alguns casos dos empreendedores entrevistados, se manifesta a fase 4, a saída. Isso ocorre quando empreendedores deixam seus negócios para estabelecer novos negócios e assim, não mais têm limitações a rejeitar, pelo menos no tocante à loja que havia estabelecido.

5.3 LIMITAÇÕES DESTA TESE

Uma possível limitação desta tese é não ter identificado se os modos de rejeição teriam variado segundo características próprias dos empreendedores entrevistados como por exemplo, idade ou até mesmo nível de instrução. Outra possível limitação é no sentido de não ter levantado (por motivo de sigilo) o faturamento de cada loja o que poderia trazer uma perspectiva do impacto financeiro na tomada de decisão dos empreendedores quanto a abertura de sua loja.

5.4 PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS

Os achados nesta pesquisa poderão ser confirmados em futuras pesquisas similares que possam ser realizadas em outros países e também em outros setores da economia. Isso poderia validar se os modos de rejeição encontrados nesta tese são válidos e aplicáveis em outros contextos. Ainda nesta linha, futuros estudos poderiam aprimorar se os modos de rejeição identificados nesta tese são influenciados por determinadas características dos empreendedores como por exemplo, sexo, idade ou nível de escolaridade.

Além das propostas específicas indicadas no parágrafo anterior, vale destacar que esta tese consultou vários trabalhos que, apesar de não ter relação direta com o tema de rejeição de limitações institucionais, levantaram pontos que podem ser aprofundados em sua relação com a teoria da bricolagem empreendedora. Por exemplo, ao re-caracterizar o conceito de '*refusal to enact limitations*', para '*refusal to be constrained by limitations*' DiDomenico *et al.* (2010) contribuíram para o alargamento do conceito de rejeição de limitações por parte dos empreendedores. Entretanto se afastaram do conceito inicial de *enactment* proposto por Weick (1979) que se referia à recusa de concepção de limitações por parte do empreendedor. Nesta tese observou-se que os empreendedores entrevistados se recusaram a pensar no que daria errado quando aceitaram a regra de negócio para começar a revender cosméticos. Alguns deles, no momento em que foram estabelecidos como revendedores não tinham sequer conhecimento do que era a venda direta. A partir do momento em que foram rejeitando as limitações cognitivas e entendendo do que se tratava o negócio, tomaram ações que talvez não tivessem tomado se houvessem pré-concebido todas as etapas do processo empreendedor. Recomenda-se que estudos futuros possam se aprofundar na possível diferenciação entre a rejeição de limitações concretas e a concepção de limitações de qualquer tipo no processo empreendedor.

No empreendedorismo evasivo Elert & Henrekson (2016) propõem que por meio de suas ações no mercado, empreendedores possam estimular mudanças institucionais potencialmente importantes e mostram que as instituições importam menos para os empreendedores do que para outros agentes econômicos no mercado. Esta tese tende a confirmar esta proposta uma vez que a limitação de não abrir lojas fixas era colocada para todos os revendedores, entretanto, alguns se importaram menos com as regras e as rejeitaram tendo alcançado sucesso. A recomendação de estudos futuros quanto a esta proposta é pesquisar a sua possível confirmação por meio de estudos empíricos.

Indo além da proposta de futuros estudos que tangenciem a bricolagem empreendedora, observamos que Puffer *et al.* (2010) mostram que o vazio institucional, ou seja, a ausência do governo em determinadas práticas de controle do mercado, resulta em falta de conformidade para com as leis ou até mesmo em comportamentos inadequados por parte dos empreendedores. Ainda que não relacionado a ausência do governo, esta proposta se confirma nesta tese no âmbito das empresas de cosméticos, as instituições estudadas. Isso porque o fato de não terem atendido uma necessidade do mercado, principalmente em temos de pronta entrega e facilidade de pagamento, levou os empreendedores a aproveitarem esta brecha para estabelecerem seus negócios. A recomendação de estudos futuros reside na perspectiva de pesquisar se a presença das empresas no mercado inibiria a rejeição de limitações e traria um novo equilíbrio entre os atores.

Outro estudo que foge da esfera do empreendedorismo mas que pode merecer atenção é que pelo princípio da venda direta, o revendedor autônomo se aproveita de seu contato pessoal com o consumidor para estabelecer uma relação de confiança a longo prazo, focando na retenção do cliente para futuras compras, em vez de atraí-lo até a loja para somente uma transação (YOUNG; ALBAUM, 2003). Pelo levantado nas pesquisas desta tese, este princípio pode carecer de revisão, pois tanto os dirigentes das empresas de cosméticos como os revendedores (os empreendedores entrevistados), disseram que atualmente os consumidores e clientes associam esta relação de confiança ao bom tratamento recebido por eles nas lojas. Aqui, a proposta de estudos futuros é no sentido de pesquisas empíricas confirmarem esta percepção.

Finalmente, como afirmado no estudo 2, o faturamento das empresas de cosméticos não foi objeto de estudo, porém seria interessante fazer uma pesquisa que mostre se os resultados alcançados pelas empresas que aceitam que os revendedores abram lojas fixas para a comercialização de produtos cosméticos têm melhores resultados do que as empresas que não toleram e até repreendem esta prática.

5.5 REFERÊNCIAS

- AEENI, Z.; MOTAVASELI, M.; SAKHDARI, K.; DEHKORDI, A. M. (2019). Baumol's theory of entrepreneurial allocation: A systematic review and research agenda. **European Research on Management and Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 30–37.

- AL-MATAANI, R.; WAINWRIGHT, T.; DEMIREL, P. (2017) Hidden entrepreneurs: Informal practices within the formal economy. **European Management Review**, v. 14, n. 4, p. 361-376.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. (2007) Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11-26.
- AMHAA, W.; WOLDEHANNA, T. (2016) Policy and regulatory challenges militating against the development of youth-owned micro-and small-enterprises in Ethiopia. **Eastern Africa Social Science Research Review**, v. 32, n. 2, p. 23-52.
- AZMAT, F.; FERDOUS, A. S.; COUCHMAN, P. (2015) Understanding the dynamics between social entrepreneurship and inclusive growth in subsistence marketplaces. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 34, n. 2, p. 252-271.
- BAKER, T.; NELSON, R. E. (2005) Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 329-366.
- BASIT, T. (2003) Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. **Educational research**, v. 45, n. 2, p. 143-154.
- BAUM, J. R.; FRESE, M.; BARON, R. A. (2014) Entrepreneurship as an area of psychology study: An introduction. In: **The psychology of entrepreneurship**. Psychology Press, p. 33-50.
- BECHKY, B. A.; OKHUYSEN, G. A. (2011) Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 239-261.
- BISCHOFF, C.; WOOD, G. (2013) Selective informality: The self-limiting growth choices of small businesses in South Africa. **International Labour Review**, v. 152, n. 3-4, p. 493-505.
- BOETTKE, P. J.; COYNE, C. J. (2009) Context matters: Institutions and entrepreneurship. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 5, n. 3, p. 135-209.
- BRENKERT, G. G. (2009) Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 448-464.
- BRUTON, G. D.; KETCHEN JR, D. J.; IRELAND, R. D. (2013) Entrepreneurship as a solution to poverty. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 683-689.
- BUREAU, S.; ZANDER, I. (2014) Entrepreneurship as an art of subversion. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 124-133.

- BURGELMAN, R. A.; GROVE, A. S. (2007) Cross-boundary disruptors: powerful interindustry entrepreneurial change agents. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 3–4, p. 315–327.
- CARSRUD, A.; BRÄNNBACK, M. (2011) Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 9–26.
- CHEUNG, C. W. et al. (2019) The co-creation of social ventures through bricolage, for the displaced, by the displaced. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**.
- CHONKO, L. B.; WOTRUBA, T. R.; LOE, T. W. (2002) Direct selling ethics at the top: An industry audit and status report. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 22, n. 2, p. 87–95.
- CLEMENS, E. S.; COOK, J. M. (1999) Politics and institutionalism: Explaining durability and change. **Annual review of sociology**, v. 25, n. 1, p. 441–466.
- CORNELISSEN, J. P.; CLARKE, J. S. (2010) Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 539–557.
- CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, W. F. (2004) Developing the sales force, growing the business: The direct selling experience. **Business Horizons**, v. 47, n. 5, p. 39–44.
- DA COSTA, P.; RAMOS, H.; DREBES PEDRON, C. (2019) Proposição de estrutura alternativa para tese de doutorado a partir de estudos múltiplos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 18, n. 2.
- DAVIDSSON, P.; BAKER, T.; SENYARD, J. M. (2017) A measure of entrepreneurial bricolage behavior. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 1, p. 114–135.
- DE SOTO, H. (2000) **The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else**. Basic Civitas Books.
- DESA, G. (2012) Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 4, p. 727–751.
- DESA, G.; BASU, S. (2013) Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 1, p. 26–49.
- DETIENNE, D. R. (2010) Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 2, p. 203–215.

- DEVINE, R. A.; KIGGUNDU, M. N. (2016) Entrepreneurship in Africa: Identifying the frontier of impactful research. **Africa Journal of Management**, v. 2, n. 3, p. 349–380.
- DI DOMENICO, M.; HAUGH, H.; TRACEY, P. (2010) Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 4, p. 681–703.
- DIMAGGIO, P. J.; ZUCKER, L. G. (1988) Institutional patterns and organizations: Culture and environment. **Cambridge, MA: Ballinger**, p. 3–22.
- DOLAN, C.; SCOTT, L. (2009) Lipstick evangelism: Avon trading circles and gender empowerment in South Africa. **Gender & Development**, v. 17, n. 2, p. 203–218.
- DRAKOPOULOU DODD, S.; ANDERSON, A. R. (2007) Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 4, p. 341–360.
- DU, Y.; YIN, J.; ZHANG, Y. (2016) How innovativeness and institution affect ISO 9000 adoption and its effectiveness: evidence from small and medium enterprises in China. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 27, n. 11–12, p. 1315–1331.
- DUYMEDJIAN, R.; RÜLING, C.-C. (2010) Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. **Organization Studies**, v. 31, n. 2, p. 133–151.
- ELERT, N.; HENREKSON, M. (2016) Evasive entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 47, n. 1, p. 95–113.
- ELERT, N.; HENREKSON, M. (2017) Status quo institutions and the benefits of institutional deviations. **International Review of Entrepreneurship**, v. 15, n. 1, p. 1–14.
- FAYOLLE, A. (2013) Personal views on the future of entrepreneurship education. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 7–8, p. 692–701.
- FERRELL, L.; GONZALEZ-PADRON, T. L.; FERRELL, O. C. (2010) An assessment of the use of technology in the direct selling industry. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 30, n. 2, p. 157–165.
- FISHER, G. (2012) Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 5, p. 1019–1051.
- FLORÉN, H. (2006) Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 12, n. 5, p. 272–288.
- FRESE, M.; GIELNIK, M. M. (2014) The psychology of entrepreneurship. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 413–438.

- GARTNER, W. B.; BAKER, T. (2010) A plausible history and exploration of Stevenson's definition of entrepreneurship. **Frontiers of entrepreneurship research**, v. 30, n. 4, p. 2.
- GARUD, R.; GIULIANI, A. P. (2013) A narrative perspective on entrepreneurial opportunities. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 157–160.
- GERRING, J. (2006) **Case study research: Principles and practices**. [s.l.] Cambridge university press.
- GRANFIELD, M.; NICOLS, A. (1975) Economic and Marketing Aspects of Direct Selling Industry. **Journal of Retailing**, v. 51, n. 1, p. 33.
- GRAYSON, K. (2007) Friendship versus business in marketing relationships. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 121–139.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. (2006) Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 17.
- HALME, M.; LINDEMAN, S.; LINNA, P. (2012) Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 743–784.
- HENREKSON, M.; SANANDAJI, T. (2011) The interaction of entrepreneurship and institutions. **Journal of institutional Economics**, v. 7, n. 1, p. 47–75.
- HMIELESKI, K. M.; CORBETT, A. C. (2008) The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. **Journal of business venturing**, v. 23, n. 4, p. 482–496.
- IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. (2009) Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 1, p. 19–46.
- ISENBERG, D. (2013) **Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value**. Harvard Business Review Press.
- JANSSEN, F.; FAYOLLE, A.; WUILAUME, A. (2018) Researching bricolage in social entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 30, n. 3–4, p. 450–470.
- KOSTOVA, T. (1997) **Country institutional profiles: Concept and measurement**. Academy of management Proceedings. **Anais...Academy of Management**.
- KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M. (2015) Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. **Small Business Economics**, v. 45, n. 1, p. 1–13.

- LANGEVANG, T.; NAMATOVU, R. (2019) Social bricolage in the aftermath of war. **Entrepreneurship & regional development**, v. 31, n. 9–10, p. 785–805.
- LE DINH, T.; VU, M. C.; AYAYI, A. (2018) Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 22, n. 1, p. 1–17.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. J. (2000) Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 401–416.
- LÉVI-STRAUSS, C. *The savage mind*, Chicago (The University of Chicago Press) 1966.
- LUNE, H.; BERG, B. L. (2016) **Qualitative research methods for the social sciences**. Pearson Higher Ed.
- MAIR, J.; MARTI, I. (2009) Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 5, p. 419–435.
- MANOLOVA, T. S.; YAN, A. (2002) Institutional constraints and entrepreneurial responses in a transforming economy: The case of Bulgaria. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 2, p. 163–184.
- MARTINELLI, A. (2004) The social and institutional context of entrepreneurship. **Crossroads of entrepreneurship**, p. 53–73.
- MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. (2006) Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management review**, v. 31, n. 1, p. 132–152.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. (1994) **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Sage.
- MOROZ, P. W.; HINDLE, K. (2012) Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781–81.
- NELSON, R.; LIMA, E. (2019) Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. **Small Business Economics**, p. 1–30.
- NORTH, D. C. (1991) Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97–112.
- O'GORMAN, C.; BOURKE, S.; MURRAY, J. A. (2005) The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. **Small business economics**, v. 25, n. 1, p. 1–16.
- OLIVER, C. (1991) Strategic responses to institutional processes. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 145–179.
- PENG, M. W. (2000) **Business strategies in transition economies**. Sage, 2000.

- PENG, M. W. (2003) Institutional Transitions and Strategic Choices. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 275–296.
- PETERS, B. G. (2000) Institutional theory: Problems and prospects. 2000.
- PETERSON, R. A.; WOTRUBA, T. R. (1996) What is direct selling?—Definition, perspectives, and research agenda. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 16, n. 4, p. 1–16.
- PETTICREW, M.; ROBERTS, H. (2008) **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. John Wiley & Sons.
- PINCHOT III, G. Intrapreneuring: (1985) Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**.
- PLOWMAN, D. A. et al. (2007) Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 515–543.
- POWELL, E. E.; BAKER, T. (2014) Creating slack: institutional constraints and entrepreneurial discretion **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 34, n. 1.
- PRATT, M. G.; ROSA, J. A. (2003) Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 4, p. 395–418.
- PUFFER, S. M.; MCCARTHY, D. J.; BOISOT, M. (2010) Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 3, p. 441–467.
- RIDLEY, D. (2012) **The literature review: A step-by-step guide for students**. 2a. ed. Sage.
- RINDOVA, V.; BARRY, D.; KETCHEN JR, D. J. (2009) Entrepreneuring as emancipation. **Academy of management review**, v. 34, n. 3, p. 477–491.
- RÖNKKÖ, M.; PELTONEN, J.; ARENIUS, P. (2013) Selective or parallel? Toward measuring the domains of entrepreneurial bricolage. **Entrepreneurial resourcefulness: Competing with constraints**, v. 15, p. 43–61.
- SALDAÑA, J. (2015) **The coding manual for qualitative researchers**. Sage.
- SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. (2011) Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 1, p. 113–135.
- SCAZZIOTA, V. V. et al. (2020) Expanding knowledge frontiers in entrepreneurship: examining bricolage and effectuation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**.

- SCHREIBER, J. C. (2004) Microenterprises in Africa: a New Viewpoint. **International Journal of Commerce and Management**, v. 14, n. 2, p. 78–80.
- SENYARD, J. et al. (2014) Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 211–230.
- SENYARD, J. M.; BAKER, T.; STEFFENS, P. R. (2010) Entrepreneurial bricolage and firm performance: Moderating effects of firm change and innovativeness.
- SHANE, S. A. (2003) **A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus**. Edward Elgar Publishing.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217–226.
- SHEPHERD, D. A.; WIKLUND, J. (2019) **Simple rules, templates, and Heuristics! an attempt to Deconstruct the craft of writing an entrepreneurship paper**. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- SMALLBONE, D. et al. (2010) Government and entrepreneurship in transition economies: the case of small firms in business services in Ukraine. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 5, p. 655–670.
- SONENSHEIN, S. (2014) How organizations foster the creative use of resources. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 814–848.
- STEFFENS, P. R.; SENYARD, J. M.; BAKER, T. (2009) Linking resource acquisition and development processes to resource-based advantage: Bricolage and the resource-based view.
- STINCHFIELD, B. T.; NELSON, R. E.; WOOD, M. S. (2013) Learning from Levi-Strauss' Legacy: Art, Craft, Engineering, Bricolage, and Brokerage in Entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 37, n. 4, p. 889–921.
- SU, J.; ZHAI, Q.; KARLSSON, T. (2017) Beyond red tape and fools: Institutional theory in entrepreneurship research, 1992–2014. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 4, p. 505–531.
- SUNDURAMURTHY, C. et al. (2016) Doing more with less, systematically? Bricolage and ingeniering in successful social ventures. **Journal of World Business**, v. 51, n. 5, p. 855–870.
- SUTTER, C. J. et al. (2013) Entrepreneurs' responses to semi-formal illegitimate institutional arrangements. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 743–758.
- TOWNSEND, D. M. et al. (2018) Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 659–687.

- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. (2003) Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207–222.
- UPSON, J. W. et al. (2017) Strategic networks of discovery and creation entrepreneurs. **European Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 198–210.
- VALLIERE, D.; GEGENHUBER, T. (2014) Entrepreneurial remixing: bricolage and postmodern resources. **The international journal of entrepreneurship and innovation**, v. 15, n. 1, p. 5–15.
- VANDER NAT, P. J.; KEEP, W. W. (2002) Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 21, n. 1, p. 139–151.
- VANEVENHOVEN, J. et al. (2011) Varieties of Bricolage and the Process of Entrepreneurship. **New England Journal of Entrepreneurship**, v. 14, n. 2, p. 7.
- VARGAS-HERNÁNDEZ, J. G. (2005) Análisis de fundamentos de la teoría institucional. **Revista Digital Universitaria**, v. 6, n. 8, p. 2–21.
- WEBB, J. W. et al. (2013) Research on entrepreneurship in the informal economy: Framing a research agenda. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 5, p. 598–614.
- WEICK, K. E. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of management studies**, v. 25, n. 4, p. 305–317.
- WELTER, C.; MAUER, R.; WUEBKER, R. J. (2016) Bridging behavioral models and theoretical concepts: effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, n. 1, p. 5–20.
- WELTER, F. et al. (2017) **Everyday entrepreneurship—a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity**. SAGE Publications Los Angeles, CA.
- WELTER, F.; SMALLBONE, D. (2011) Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 107–125.
- WIKLUND, J.; PATZELT, H.; SHEPHERD, D. A. (2009) Building an integrative model of small business growth. **Small Business Economics**, v. 32, n. 4, p. 351–374.
- WITELL, L. et al. (2017) A bricolage perspective on service innovation. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 290–298.
- WU, L.; LIU, H.; ZHANG, J. (2017) Bricolage effects on new-product development speed and creativity: The moderating role of technological turbulence. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 127–135.

XU, D.; MEYER, K. E. (2013) Linking theory and context:‘Strategy research in emerging economies’ after Wright et al.(2005). **Journal of management studies**, v. 50, n. 7, p. 1322–1346.

YIN, R. K. (2015) **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora.

YOUNG, L.; ALBAUM, G. (2003) Measurement of trust in salesperson–customer relationships in direct selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 23, n. 3, p. 253–269.