



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Lucas Gouveia Saraiva

**TEORIA DA EFETUAÇÃO EM EMPRESAS NASCENTES: ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA URUAQUE**

Rio de Janeiro

2022

Lucas Gouveia Saraiva

**TEORIA DA EFETUAÇÃO EM EMPRESAS NASCENTES: ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA URUAQUE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Renata Lèbre La Rovere

Rio de Janeiro

2022

CIP - Catalogação na Publicação

S243t Saraiva, Lucas Gouveia
TEORIA DA EFETUAÇÃO EM EMPRESAS NASCENTES:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA URUAQUE / Lucas Gouveia
Saraiva. -- Rio de Janeiro, 2022.
67 f.

Orientadora: Renata Lèbre La Rovere.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto
de Economia, Bacharel em Ciências Econômicas, 2022.

1. Empreendedorismo. 2. Teoria da efetuação. 3.
Estudo de caso. I. La Rovere, Renata Lèbre, orient.
II. Título.

LUCAS GOUVEIA SARAIVA

TEORIA DA EFETUAÇÃO EM EMPRESAS NASCENTES: ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA URUAQUE

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Rio de Janeiro, 16 de agosto de 2022.

RENATA LÈBRE LA ROVERE - Presidente
Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

KELLI ANGELA CABIA LIMA DE MIRANDA
Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

LARISSA CAMILA TORRES PINTO
Mestra em Economia pela UFAL

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos que nasceram com a chama do empreendedorismo e que, por circunstâncias pessoais, tenham receio de adentrar nesse mundo. É uma aventura que precisa ser vivida a cada dia, sabendo sempre que a cada dia basta o seu cuidado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por nos ter dado inteligência e alma para construir grandes coisas.

Em segundo lugar, agradeço à minha muito amada esposa, que esteve comigo desde o primeiro dia em que pus os pés na faculdade e, mais perto ainda, nessa reta final.

Não posso deixar de citar também meu filho, que nos seus choros durante a madrugada me manteve acordado para escrever.

Ao meu mentor de vida, Italo Marsili, que ao longo desses anos vem me ensinando muito sobre como ser um homem de grande coração.

Agradeço também à minha orientadora que, para além de me incentivar, atuou de forma impecável com seu profissionalismo e espírito de mestre.

Por fim, agradeço à minha família, e em especial meus pais, que investiram seu tempo, amor e recursos para que eu chegasse até aqui.

Que a tua vida não seja uma vida estéril. – Sê útil. – Deixa rasto. Ilumina com o resplendor da tua fé e do teu amor.

Apaga, com a tua vida de apóstolo, o rasto viscoso e sujo da terra com o fogo de Cristo que levas no coração.

(ESCRIVÁ, São Josemaria. Caminho, Ponto 1)

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo a análise do processo empreendedor da empresa Uruaque à luz da teoria da efetuação. Para isso, será realizada, inicialmente, uma breve análise da importância desta teoria para explicar o processo empreendedor e, em seguida, uma exposição da teoria da efetuação. Após será desenvolvido um estudo de caso da empresa Uruaque. No decorrer de toda a pesquisa, será desenvolvida a observação e a evidência da utilização do raciocínio de efetuação no processo empreendedor da empresa em análise. Vale ressaltar que a Uruaque se trata de uma empresa brasileira que atua na divulgação e promoção do *lifestyle* ligado ao charuto e a sua comercialização diretamente para o consumidor final. Ao final da pesquisa, foi possível concluir que a Uruaque foi construída por meio do raciocínio de efetuação, que foi utilizado por seus sócios no decorrer de todo o processo empreendedor da empresa. Isso foi evidenciado pois os sócios, para além da simples definição de um objetivo e o planejamento das formas de alcançá-lo, trabalharam com as ferramentas que surgiam a cada etapa, aproveitando as possibilidades que as circunstâncias ocasionavam.

Palavras-chave: empreendedorismo; teoria da efetuação; estudo de caso; empresa Uruaque.

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the entrepreneurial process of the Uruaque company in the light of the theory of effectuation. We will first carry out a brief analysis of the relevance of effectuation theory for the entrepreneurial process and then we will explain the effectuation theory. Second, we will develop a case study of the company Uruaque. In the course of our research, the observation and evidence of the use of the reasoning of effectuation in the entrepreneurial process of the company under analysis will be developed. It is worth mentioning that Uruaque is a Brazilian company acting in the dissemination and promotion of the lifestyle linked to the cigar and its direct commercialization to the final consumer. At the end of the research, it was possible to conclude that Uruaque was built through the reasoning of effectuation, which was used by its partners during the entire entrepreneurial process of the company. This was evidenced because the partners, in addition to the simple definition of a goal and the planning of ways to achieve it, worked with the tools that emerged at each stage, taking advantage of the possibilities that the circumstances caused.

Keywords: entrepreneurship; effectuation theory; case study research; company Uruaque.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tabela sobre as conclusões de Wennekers e Thurik (1999, p. 46).....	17
Figura 2 - Anel triplo de aprendizagem citado por Julien (2010, p. 15)	18
Figura 3 - Quadrante suicida (SARASVATHY, 2003, p. 206).....	22
Figura 4 - Etapas da pesquisa	31
Figura 5 - Adesivos de autenticidade na caixa de charutos cubanos.....	38
Figura 6 - Exemplo de walking-humidors.....	39
Figura 7 - Página do catálogo digital da Uruaque com charutos mais baratos.....	46
Figura 8 - Página do catálogo digital da Uruaque com charutos mais caros.....	46
Figura 9 - Print de um post do Instagram da Uruaque.....	47
Figura 10 - Print de um post do Instagram da Uruaque.....	47
Figura 11 - Gráfico do faturamento da Uruaque em número índice	50
Figura 12 - Faturamento do varejo brasileiro com a Black Friday.....	52
Figura 13 - Volume de vendas de Natal	52
Figura 14 - Gráfico do total de vendas da Uruaque em número índice.....	53
Figura 15 - Gráfico do ticket médio da Uruaque em número índice.....	54
Figura 16 - Foto do projeto piloto da franquia da Uruaque.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

COF – Circular de Oferta de Franquia

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

INPI – Instituto Nacional de Proteção Industrial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 OS ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO NA LITERATURA ECONÔMICA	15
2.2 SÍNTESE DA TEORIA DA EFETUAÇÃO	20
2.1.1 Princípios da teoria da efetuação	22
2.1.2 Críticas à teoria da efetuação	24
2.1.3 Defesas à teoria da efetuação	25
2.1.4 Efetuação e inovação	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 COMO DESENVOLVER UM ESTUDO DE CASO	28
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	30
3.3 PROJETO DO ESTUDO DE CASO DA URUAQUE	32
4 O CASO DA URUAQUE SOB A ÓTICA DA EFETUAÇÃO	34
4.1 O QUE É A URUAQUE A POR QUE MERECE DESTAQUE	34
4.2 ORIGEM DA EMPRESA	35
4.3 BREVE RESUMO SOBRE O MERCADO DE CHARUTOS PREMIUM NO BRASIL	37
4.4 A RELEVÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS	40
4.5 INÍCIO DA OPERAÇÃO	41
4.6 SUPERANDO O OBSTÁCULO E CRIANDO UMA MARCA	44
4.7 RESULTADOS ATUAIS DA EMPRESA	50
4.8 NOVOS PROJETOS DE EXPANSÃO	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58

1 INTRODUÇÃO

O cenário do empreendedorismo no Brasil se encontra em um momento de efervescência. Em 2019, um total de 3.119.472 novas empresas foram criadas, enquanto em 2021 um total de 4.052.796 novas empresas foram criadas, o que representa um aumento de aproximadamente 30% (SERASA, 2022a). Esses dados são encontrados no site do Serasa Experian, que disponibiliza um indicador econômico de nascimento de empresas, no qual são consideradas as quantidades mensais de novas empresas registradas nas juntas comerciais de todas as Unidades Federativas do Brasil.

Sendo assim, é possível afirmar que o espírito empreendedor está cada vez mais ativo na nossa população. Esse movimento é muito benéfico para a economia, pois a cada nova empresa, surge uma nova geração de valor, nova geração de empregos e, possivelmente, nova geração de soluções inovadoras.

No que tange às razões para empreender, Julien (2010) aponta que o projeto internacional GEM (Global Entrepreneurship Monitor) – programa de pesquisa sobre o comportamento das variáveis relacionadas ao empreendedorismo no Brasil – “limita a duas as razões para se abrir uma empresa: a vontade de aproveitar a oportunidade e a necessidade de criar o próprio emprego”. Contudo, na visão de Julien (2010) na prática, as razões para empreender são muito mais complexas e não se restringem a apenas essas duas identificadas pelo GEM. Julien (2010, p. 117) afirma que as razões para se abrir uma empresa se dividem em três grupos: (i) motivações, (ii) habilidades adquiridas gradualmente e (iii) oportunidades apresentadas. Além disso, sustenta que essas três razões estão intimamente ligadas.

Tendo em vista as visões acima apresentadas acerca das razões para se empreender, propõe-se, a seguir, uma nova perspectiva. O contexto empreendedor, precisa ser analisado sob três óticas: a da necessidade, a do desejo e a da profissão. Além disso, é possível afirmar que a pandemia da COVID-19 despertou o empreendedorismo sob todos esses pontos de vista. Em primeiro lugar, surgiu a necessidade de empreender como solução para o contexto de demissões e recessão econômica que se enfrentou a partir da pandemia. Por outro lado, também é possível dizer que as privações decorrentes desse estado de emergência global despertaram, em muitas pessoas, o bom desejo de solucionar os problemas das outras, de forma a suavizar as contrariedades que encontramos nesse mundo. Por fim, também é possível entender a motivação empreendedora sob o aspecto do “empreendedor-profissional”. Nesse caso, a função do indivíduo nada mais é do que criar empresas, ou seja, criar mecanismos por onde entram insumos, sejam eles materiais ou não, e por onde sai receita, fazendo assim com que se tenha a

geração de valor. Nesse caso, o indivíduo não possui nenhuma necessidade ou desejo específico para empreender, não possui nenhuma paixão pela ideia ou ideal maior por trás de sua motivação, mas apenas participa de processos empreendedores como um profissional que deseja gerar lucro. Mais do que idealizar um empreendimento e criar um produto, o “empreendedor-profissional” irá sempre buscar, em primeiro plano, a rentabilidade do seu projeto.

A Uruaque, empresa que será objeto de pesquisa do presente trabalho, pode ser enxergada como a terceira opção da motivação empreendedora, já que seus idealizadores atuaram com uma inspiração inicial de apenas aproveitar uma oportunidade e fazer dinheiro. Adiantando, no decorrer do desenvolvimento da empresa, uma nova visão foi instalada e, a partir disso, para além da simples geração de lucro, a Uruaque passou a ter responsabilidade na concretização do objetivo dos sócios de ordenar o consumo de bens de luxo, em prol da sua utilização como meio para unir pessoas e não como um fim em si mesmo, como será analisado adiante.

Nesse contexto, é de suma importância que a sociedade acadêmica busque entender não só o funcionamento das pessoas jurídicas, que aparentam ser as protagonistas do universo empreendedor, mas também a mente das pessoas físicas que edificam tais empresas. É necessário aprofundar o conhecimento de como operam tais mentes, sabendo, de antemão, que não se trata de uma resposta única, muito menos de uma maneira tão simples de se pensar que poderia ser definida dentro de uma única síntese.

É preciso analisar a complexidade das histórias, contextos, desejos, capacidades, educação, entre outros fatores que compõem a trajetória do empreendedor, figura central de cada nova empresa pois, afinal, não existiria Tesla sem Elon Musk, nem Meta sem Mark Zuckerberg e, muito menos, Microsoft sem Bill Gates. Portanto, guardadas as devidas proporções, apesar de transitar em aspectos puramente ligados à empresa Uruaque, o escopo central da presente pesquisa se trata da forma como as mentes de seus sócios atuaram para que a empresa fosse edificada.

Nesse sentido, o raciocínio de efetuação foi a teoria escolhida para explicar a forma de pensar da mente empreendedora dos sócios da Uruaque. Para isso, o método utilizado para analisar o processo empreendedor da Uruaque será o estudo de caso. Ao longo de cada tópico do presente estudo, serão evidenciadas situações declaradas pelos próprios sócios, em que a teoria da efetuação responde quase que de forma perfeita aos mecanismos de raciocínio por eles utilizados de forma espontânea.

1.1 OBJETIVOS

Tendo em vista o contexto acima elucidado, é possível afirmar que o objetivo da presente pesquisa é a análise do processo empreendedor da empresa Uruaque à luz da teoria da efetuação. Sendo assim, os objetivos específicos são:

- a) Entendimento da teoria da efetuação;
- b) Elaboração de um estudo de caso da empresa Uruaque;
- c) Análise e evidenciação da utilização do raciocínio de efetuação no processo empreendedor da empresa Uruaque.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 OS ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO NA LITERATURA ECONÔMICA

Na teoria econômica, o empreendedorismo, há muito tempo e até os dias atuais, não possui um verdadeiro espaço. É o que destaca Winter (2016, p. 15) ao afirmar que “o empreendedorismo não é facilmente acomodado dentro da estrutura econômica neoclássica”. Isso porque, de acordo com esse autor, o empreendedorismo não se adequa muito bem aos principais fundamentos da teoria econômica neoclássica, que ainda é dominante na academia. Nesse sentido, Winter (2016, p. 16) afirma que “a teoria econômica dominante muitas vezes impediu o progresso na compreensão do empreendedorismo”.

Winter (2016) explica que o paradigma dominante da disciplina das Ciências Econômicas está vinculado a uma teoria normativa da escolha. Nesse contexto, é possível afirmar que a teoria econômica neoclássica se baseia, primordialmente, na ideia de que os agentes econômicos têm racionalidade plena e, portanto, sabem calcular corretamente custos e benefícios para escolher, tomando suas decisões de maneira totalmente intencional e otimizada.

A racionalidade plena, também chamada de racionalidade substantiva ou ilimitada, “implica que todas as contingências futuras podem ser antecipadas” (FUCIDJI E MELO, 2016, p. 624) e que “os resultados das ações humanas possam ser inteiramente antecipados” (FUCIDJI E MELO, 2016, p. 623). Fucidji e Melo (2016) explicam que a racionalidade plena admite apenas a incidência de uma incerteza estrutural, isto é, uma incerteza apenas sobre a probabilidade da ocorrência de eventos futuros já previstos, mas nunca uma incerteza gerada pela relação intersubjetiva. Sendo assim, essa noção da racionalidade “apoia-se na premissa de que os indivíduos conseguem escolher o curso de ação exato para alcançar objetivos maximizadores, ou seja, ótimos globais” (FUCIDJI; MELO, 2016, p. 629).

Em contraposição à racionalidade plena, Herbert Simon desenvolveu o modelo comportamental de racionalidade limitada, que ele denomina de racionalidade processual (SIMON, 1976). De acordo com Fucidji e Melo (2016), o conceito da racionalidade limitada leva em conta a contingência envolvida nos processos de tomada de decisão dos agentes econômicos, seja gerada pelas relações intersubjetivas desses agentes, seja gerada pelas especificidades e mudanças do ambiente em que estão inseridos. Simon (1986) destaca que a racionalidade dos agentes durante a tomada de decisão é assim limitada e condicionada por essas contingências, sendo, portanto, processual.

Portanto, é possível intuir que o empreendedorismo não se encaixa no contexto da racionalidade plena, mas sim no âmbito da racionalidade limitada. Isso porque, o processo empreendedor está permeado de situações imprevisíveis e que geram constantes incertezas, de forma que a racionalidade dos agentes envolvidos neste processo esteja condicionada às mudanças do ambiente e às relações intersubjetivas que ascendem no decorrer do processo.

Partindo do pressuposto de racionalidade limitada dos agentes, Wennekers e Thurik (1999, p. 30) buscam explicar a importância dos empreendedores para o crescimento econômico. Para isso, os autores explicam que é necessário o desenvolvimento de um bom conceito de empreendedorismo e, em consonância, a consideração de “variáveis intermediárias”, que são responsáveis pela ligação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico. Além disso, afirmam ser necessária a observação de certas “condições” que influenciam nessa análise.

De acordo com Wennekers e Thurik (1999, p. 46. tradução própria):

Pelo menos três níveis de análise podem ser distinguidos quando se discute a relação entre empreendedorismo e crescimento econômico: o nível dos empresários individuais que operam nos seus próprios empreendimentos ou em equipes e parcerias, o nível da empresa e os níveis agregados de indústrias, regiões e economias nacionais. Basicamente, o empreendedorismo tem a ver com atividades de pessoas individuais. O conceito de crescimento econômico é relevante em níveis de empresas, indústrias e nações. Ligar o empreendedorismo ao crescimento econômico significa ligar o nível individual para os níveis agregados.

Portanto, a sequência da análise desenvolvida por Wennekers e Thurik (1999) é: (i) as condições, que podem ser pessoais, culturais ou institucionais; (ii) o empreendedorismo, estudado de maneira multidimensional e em diferentes níveis de análise; (iii) análise de variáveis intermediárias, como a criação de startups, inovação e concorrência e, finalmente; (iv) a influência do empreendedorismo no desenvolvimento econômico, que terá uma ligação indireta.

As conclusões obtidas pelos autores acerca desses pontos estão resumidas na seguinte tabela:

Figura 1 - Tabela sobre as conclusões de Wennekers e Thurik (1999, p. 46)

TABLE III
Conclusions regarding individual and corporate entrepreneurship

Framework	Individual entrepreneurship	Corporate entrepreneurship
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> – national culture: open-mindedness, acceptance of risk, etc. – institutions: property rights, incentives, competition rules, entry barriers 	<ul style="list-style-type: none"> – business culture: open-mindedness, proactiveness, trust in employees etc. – internal rules and procedures, incentives
Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> – personal traits: alertness, creativity, ambition, perseverance – vehicle: smallness (autonomous role of owners of small firms) – manifestations or behavior: newness through innovation, entry of new markets, start-ups 	<ul style="list-style-type: none"> – idem – vehicle: mimicking smallness (autonomous role of entrepreneurial individuals through teams and business units) – manifestation or behavior: newness through innovation, entry of new markets, spin-offs, joint ventures
Intermediate linkages between entrepreneurial actions and performance	<ul style="list-style-type: none"> – domestic and international competition – variety and selection of viable ideas and replacement of obsolete enterprises 	<ul style="list-style-type: none"> – idem – variety and selection of viable ideas and re-engineering of corporations
Economic growth	<ul style="list-style-type: none"> – higher productivity; new niches and industries – international competitiveness 	<ul style="list-style-type: none"> – higher productivity; improving best practice; new industries – idem

Dessa tabela, vale ressaltar os traços pessoais do empreendedorismo individual, destacando-se as características de alerta, criatividade, ambição e perseverança. Além disso, no âmbito das condições do empreendedorismo individual, destacam-se as características da cultura nacional como mente aberta, aceitação de riscos, direitos de propriedade, incentivos, regras de concorrência e barreiras à entrada.

Partindo para a definição propriamente dita, os autores destacam que o empreendedorismo é uma “característica comportamental das pessoas” (WENNEKERS; THURIK, 1999, p. 47), sendo, em geral, algo temporário. Isto é, não se trata de algo fixo, uma ocupação propriamente dita, mas um papel que exercem. Sendo assim, sintetizam o conceito da seguinte maneira:

Empreendedorismo é a capacidade manifesta e vontade de indivíduos, por conta própria, em equipes dentro e fora das organizações existentes, para:

– perceber e criar novas oportunidades econômicas (novos produtos, novos métodos de produção, novos esquemas organizacionais e novas combinações de mercado de produtos) e

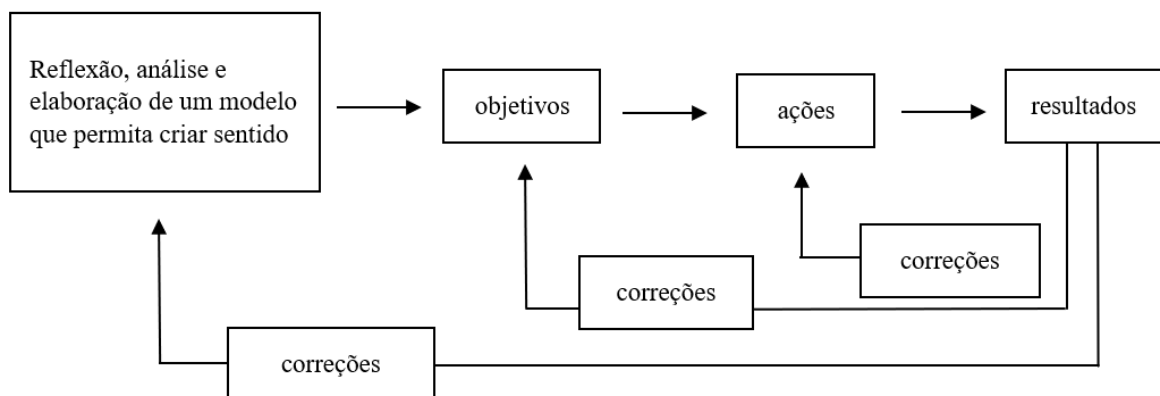
– apresentar suas ideias no mercado, em face de incerteza e outros obstáculos, fazendo decisões sobre localização, forma e uso de recursos e instituições. (WENNEKERS; THURIK, 1999, p. 46).

Outra aplicação do pressuposto de racionalidade limitada é propor que o aprendizado das empresas depende de relações intersubjetivas e adaptação a imprevistos. Como exemplo, cabe mencionar o trabalho de Julien (2020) cujo conceito “organização aprendiz” será utilizado nas análises a serem realizadas no estudo de caso do presente trabalho. Em primeiro lugar, Julien (2010, p. 136-137) define uma organização como “o conjunto de recursos (equipamentos e principalmente funcionários) reunidos para produzir bens ou serviços”. Explica ainda que, inicialmente, a organização pode ser vista como um complemento do empreendedor que, gradativamente, se distingue do empreendedor e vai desenvolvendo uma personalidade própria, mesmo que ainda esteja sobre direção do empreendedor. A empresa se torna um lugar orgânico e vivo.

Uma organização aprendiz – ou organização que aprende – é aquela marcada pela aprendizagem contínua, em anel triplo, permitindo a variedade e a inovação. Segundo Julien (2010, p. 150)

A recombinação constante de recursos e competências só é plenamente eficaz quando impulsiona a empresa para inovar a fim de melhor se distinguir. (...) Elas evoluem de acordo com um processo em anel triplo, (...) a adaptação à mudança, gerando novas capacidades para se adaptar ou até para preceder a mudança pela inovação.

Figura 2 - Anel triplo de aprendizagem citado por Julien (2010, p. 15)



Na prática, uma organização que aprende poderia ser exemplificada como uma empresa que não depende de uma pessoa específica, pois foi sendo gradualmente desenvolvido um processo/sistema de geração de valor, que é ensinado ao longo do tempo para as pessoas que vão chegando na empresa. Nesse contexto, pode existir um roteiro, processo ou metodologia e é possível colocar novas pessoas para exercer a mesma técnica. É, portanto, uma

organização que aprende. Além disso, aprende também com os erros, com as dificuldades e com as circunstâncias que aparecem. Esse processo de aprendizado está relacionado à racionalidade limitada dos agentes.

Julien (2010) aponta que a aprendizagem em anel triplo se torna grande fonte de vantagem competitiva e destaca ainda as gazelas que, sendo organizações aprendizes, se destacam por serem jovens e possuírem rápido crescimento. No que tange especificamente ao indivíduo empreendedor, Julien (2010), discute a origem social dos empreendedores. O autor defende que ninguém nasce empreendedor por natureza, mas torna-se empreendedor. Isto é, de acordo com Julien (2010), a história do indivíduo e o ambiente em que está inserido desde sua infância irão exercer forte influência no seu desenvolvimento como empreendedor. Segundo o autor, fatores como a saúde, família, espaços de socialização, escola, amigos, colegas de trabalho e namoro são citados como fatores que influenciam no nascimento de um empreendedor, que geram diversos efeitos que podem ser positivos ou negativos para esse fim.

Retomando o tema da racionalidade dos agentes envolvidos no processo empreendedor, além da discussão sobre a racionalidade plena e a racionalidade limitada, destaca-se a discussão acerca do raciocínio causal e o raciocínio de efetuação, sendo este último o foco da presente pesquisa. Ou seja, no contexto dos estudos sobre o indivíduo empreendedor, analisando a maneira como os empreendedores desenvolvem seu raciocínio e colocam em prática a técnica empreendedora, destaca-se a teoria da causalidade e a teoria da efetuação (SARASVATHY, 2001).

O raciocínio causal é aquele no qual, durante o processo empreendedor, o empreendedor se depara com objetivos previamente apresentados e bem especificados, que possibilitam previsões sobre o futuro. Sendo assim, o empreendedor utiliza previsões futuras como base para suas tomadas de decisões. Então, nesse caso, o empreendedor parte de um objetivo claro e busca, a partir disso, desenhar e seguir um caminho ideal para alcançar esse objetivo. No raciocínio causal, portanto, mais importa o objetivo, que já é claro e definido, buscando-se apenas uma maneira de alcançá-lo.

Modelos tradicionais baseados na racionalidade causal operam em uma pequena e confortável clareira na floresta caracterizada por: (a) objetivos dados e bem especificados; (b) causas bem compreendidas e histórias passadas que permitem previsões razoavelmente confiáveis sobre o futuro; e, (c) um ambiente independente (como um “mercado”) que serve para separar o trigo do joio das decisões tomadas por indivíduos e empresas. (SARASVATHY, 2003, p. 206)

Porém, conforme mencionado anteriormente, o empreendedorismo é permeado pela imprevisibilidade de eventos futuros e pela contingência, de forma que o conceito da

racionalidade plena não é o ideal para esse âmbito. De acordo com La Rovere et al. (2019, p. 35)

A ação empreendedora provoca uma modificação no seu espaço gerando incerteza e novos conhecimentos, bem como o estabelecimento de redes de contatos pelo empreendedor, que, por sua vez, irão provocar novas oportunidades de negócio.

Sendo assim, é de suma importância um modelo de raciocínio que leve em consideração a imprevisibilidade, a incerteza e contingência intrínsecas ao processo empreendedor. Nesse contexto, em contrapartida à abordagem tradicional supramencionada, Sarasvathy (2001), sustenta a existência, além do raciocínio causal, de mais um tipo de raciocínio utilizado pelos empreendedores no processo empreendedor: o raciocínio de efetuação (ou de efetivação).

Nesse sentido, antes de adentrar na descrição do raciocínio de efetuação, é importante mencionar que este tipo de raciocínio se relaciona com o modelo de racionalidade limitada, desenvolvido por Simon (1986) e explicitado anteriormente. Isso porque, a racionalidade limitada é aquela que leva em conta a imprevisibilidade que condiciona a tomada de decisão dos agentes econômicos, da mesma forma que, como será aprofundado no próximo tópico, o raciocínio de efetuação é justamente aquele que lida com a incerteza presente no processo empreendedor.

É importante ressaltar que Sarasvathy (2001, p. 249) destaca que não considera o raciocínio de efetuação como melhor ou mais eficiente em comparação ao raciocínio causal. A autora explica que serão necessários estudos empíricos posteriores para identificar em que circunstâncias cada um dos raciocínios em questão apresentará maiores vantagens ou maiores desvantagens.

Vale mencionar que, ao ser elaborado um estudo de caso, é possível realizar a identificação de qual tipo foi utilizado pelo empreendedor naquele caso específico. Por isso, partindo do princípio de que o processo empreendedor da empresa Uruaque foi desenvolvido, majoritariamente, com o raciocínio de efetuação, esse segundo tipo de raciocínio destacado por Sarasvathy será focalizado no presente trabalho. Sendo assim, cabe uma elucidação mais aprofundada desse tipo de raciocínio em um tópico específico.

2.2 SÍNTESE DA TEORIA DA EFETUAÇÃO

Partindo da percepção de insuficiência do raciocínio causal para explicar o processo empreendedor num cenário de contingência empresarial – isto é, quando não se tem

previsibilidade –, Saras Sarasvathy que trabalhou com Herbert Simon, empenha-se em desenvolver a teoria da efetuação. De acordo com a autora, seu objetivo seria, em síntese, a identificação de um modelo de decisão que envolva processos de efetivação e a evidenciação do uso desse modelo no processo de criação de novas empresas (SARASVATHY, 2001).

A teoria da efetuação, portanto, consiste na utilização do modelo de decisão que envolve processos de efetivação no processo empreendedor de novas empresas. Processos de efetivação, por sua vez, podem ser explicados como o tipo de raciocínio utilizado pelos empreendedores para tomarem suas decisões. Sarasvathy (2001, p. 250, tradução própria) destaca que

Os processos de causalidade são dependentes de efeitos. Os processos de efetivação são dependentes do ator. Os processos de causação são excelentes na exploração do conhecimento. Os processos de efetivação são excelentes na exploração de contingências. A natureza abunda em eventos particulares com causas regulares que podem ser analisadas e compreendidas e, portanto, os processos de causação são excelentes quando se trata de fenômenos naturais. A vida humana está repleta de contingências que não podem ser facilmente analisadas e previstas, mas apenas apreendidas e exploradas, e, portanto, os processos de efetivação são muito mais frequentes e muito mais úteis para compreender e lidar com as esferas da ação humana. Isso é especialmente verdadeiro quando se lida com as incertezas de fenômenos futuros e problemas da existência.

A partir da mencionada tabela, é possível concluir que, enquanto a causação segue a lógica de previsão, a efetuação segue a lógica de controle. Isto é, de acordo com a autora, enquanto no raciocínio causal “na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo”, no raciocínio de efetuação “na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos predizê-lo.” (SARASVATHY, 2001, p. 251).

Sarasvathy (2003) aponta o “quadrante suicida”, como um exemplo de espaço problema para a efetuação, pois se trata de um contexto marcado por incertezas e, portanto, onde o futuro é verdadeiramente imprevisível e onde a teoria da efetuação se concretiza. Esse “quadrante suicida” corresponde a um ambiente no qual há um novo produto concomitantemente com um novo mercado, conforme elucida a figura 3.

Figura 3 - Quadrante suicida (SARASVATHY, 2003, p. 206)

	Existing Market	New Market
Existing Product		
New product		Suicide Quadrant

Neste quadrante há marcante presença da imprevisibilidade, pois trata-se o futuro desse cenário como imprevisível. Nesse caso, o empreendedor parte dos recursos e, com esses recursos, desenvolverá aos poucos seus objetivos. Sendo assim, ao contrário da causalção, no raciocínio de efetuação o processo empreendedor não tem início com objetivos claramente especificados, os quais vão sendo elaborados no decorrer do processo. Diante do explicitado até aqui, é possível concluir que o raciocínio de efetuação está relacionado à maneira como as decisões podem ser tomadas em uma situação de incerteza.

2.1.1 Princípios da teoria da efetuação

É fundamental destacar que Sarasvathy (2001, p. 252) esquematiza quatro princípios, os quais ela afirma que constituem o “núcleo de uma teoria rudimentar da efetuação”. Essa sistemática é de profunda importância para a compreensão da teoria em comento. Por isso, vale destrinchá-la.

1) Perda acessível ao invés de retornos esperados

O primeiro princípio é: “perda acessível ao invés de retornos esperados” (SARASVATHY, 2001, p. 252). De acordo com esse princípio, enquanto o processo causal

busca identificar e aplicar as melhores estratégias e meios para alcançar os maiores retornos possíveis e o mais rápido possível, o processo de efetivação foca na determinação de quanta perda seria acessível a partir dos meios existentes. De acordo com Sarasvathy (2001, p. 252) “o efetuator prefere opções que criam mais opções no futuro do que aquelas que maximizam retornos no presente.”

2) Alianças estratégicas em vez de análises competitivas

Em seguida, o segundo princípio norteador da teoria da efetuação é: “alianças estratégicas em vez de análises competitivas” (SARASVATHY, 2001, p. 252). Segundo esse princípio, enquanto o processo causal prioriza uma minuciosa análise competitiva no processo empreendedor de criação de uma nova empresa, o processo efetivo busca reduzir ou até mesmo extinguir as incertezas e possíveis obstáculos de entrada da nova empresa no mercado por meio da realização de acordos táticos e prévios.

Sobre este segundo princípio, Sarasvathy (2009, p. 239, tradução própria), aponta que

A lógica eficaz favorece fortemente a construção de parcerias e a integração das partes interessadas antes mesmo de esclarecer quais serão exatamente os mercados de produtos e outros objetivos do empreendimento. O empreendedor eficaz, portanto, permite que aqueles a bordo determinem quais objetivos perseguir, o que, por sua vez, determina ao longo do tempo em quais mercados o empreendimento terminará ou acabará criando.

3) Exploração de contingências em vez de exploração de conhecimento preexistente

O terceiro princípio é: “exploração de contingências em vez de exploração de conhecimento preexistente”. Enquanto o processo causal é preferencialmente utilizado em cenários onde há um conhecimento preexistente que se torna fonte de vantagem competitiva, o processo de efetuação é mais utilizado em processos empreendedores nos quais a contingência é um fator marcante.

Sarasvathy (2009, p. 239, tradução própria) explica que

Nos cálculos causais, há um esforço explícito para evitar surpresas desagradáveis (...) –para evitar todas as surpresas, positivas e negativas. O empreendedor eficaz, em contraste, tem que estar pronto para se contentar com o que vem em seu caminho e aprender a transformar contingências positivas e negativas em componentes úteis de novas oportunidades.

4) Controlar um futuro imprevisível em vez de prever um futuro incerto

Por fim, o quarto princípio é: “controlar um futuro imprevisível em vez de prever um futuro incerto” (SARASVATHY, 2001, p. 252). O processo causal, ao se deparar com um futuro incerto, busca os pontos em que há previsibilidade e se desenvolve em cima deles. O processo de efetuação, por sua vez, ao se deparar com um futuro imprevisível, busca os pontos que são passíveis de controle. Como já mencionado anteriormente, o processo causal segue a lógica de que “na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo” (SARASVATHY, 2001, p. 251). Já o processo de efetuação segue a lógica de que “na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo” (SARASVATHY, 2001, p. 251).

2.1.2 Críticas à teoria da efetuação

A partir de uma revisão sistemática de literatura que analisa o conteúdo de mais de 70 artigos sobre o tema, Dias, Iizuka e Vilas Boas (2020) analisaram a discussão teórica da efetuação desde 2001. Com esse estudo, os autores identificaram as principais críticas à teoria da efetuação que foram suscitadas por alguns autores em diversos artigos. À título de maior aprofundamento no tema para basear a análise empírica posterior, vale mencionar algumas dessas críticas apontadas por Dias et al. (2020).

Uma primeira crítica de grande relevância é a realizada por Perry et al. (2012). A partir de uma revisão bibliográfica sobre a teoria da efetuação, os autores concluíram que “apesar de existirem diversas teorias e publicações empíricas, a abordagem ainda pode ser considerada como uma teoria incipiente que indica direções para estudos futuros”. Além disso, Goel e Karri (2006) apontam como outra crítica a possibilidade de crescimento do risco da empresa na hipótese de associação entre determinadas características da personalidade empreendedora e a lógica da efetuação, em razão do aumento da probabilidade de desenvolvimento de excesso de confiança. Em sequência, Chiles, Bluedorn e Gupta (2007) sustentam que Sarasvathy (2001) utilizou ideias do economista Lachmann sem realizar referência direta a ele. Arend, Sarooghi e Burkemper (2015) já realizam uma crítica mais elaborada. A partir da análise da teoria da efetuação à luz dos 3Es (experiência, explicar e estabelecer), os autores sustentam que

efetivação é subdesenvolvida como teoria do empreendedorismo, pois não atende aos critérios de experiência do pesquisador por meio de observação e revisão de literatura; explicação do fenômeno; e estabelecimento quanto à viabilidade e valor da teoria. Além disso, questionam novidades que efetua, pois para eles muitas das características que descrevem o fenômeno já haviam sido apresentadas na literatura

de empreendedorismo, assim criticam o não reconhecimento de trabalhos anteriores, incluindo benefícios de causalção. (DIAS ET AL., 2020, p. 48)

Sendo assim, depreende-se que as três principais críticas apontadas por Arend et al. (2015) acerca da teoria da efetuação são: “construção sem conexão com estudos anteriores, falta de observações empíricas e falta de adoção por educadores e praticantes”. (DIAS ET AL. 2020, p. 48).

2.1.3 Defesas à teoria da efetuação

Contestando as críticas supramencionadas, alguns autores mencionados por Dias et al. (2020) se empenharam em apresentar suas respectivas defesas à teoria da efetuação, as quais são de grande relevância destacar.

Em resposta à crítica de Goel e Karri (2006) de que características da personalidade empreendedora e a lógica da efetuação poderiam gerar uma elevação da confiança e, por conseguinte, o aumento do risco da empresa, Sarasvathy e Dew (2008b, p. 734) afirmam que o excesso de confiança é, na maioria das vezes, irrelevante na lógica da efetuação, pois o comportamento dos empreendedores é distinto nesta abordagem. Portanto, enquanto o excesso de confiança, na lógica da causalidade, seria uma ameaça ao processo empreendedor, na lógica da efetuação, não seria um fator significativo. Apesar disso da refutação acima explicitada, Goel e Karri (2008, p. 746) reafirmam sua crítica inicial, destacando que a ideia de que os comportamentos seriam distintos é uma mera suposição e tem explicação subdesenvolvida.

No que tange à crítica realizada por Arend et al. (2015), de que a efetuação é subdesenvolvida como teoria do empreendedorismo, pois não atende aos 3Es, foram identificados por Dias et al. (2020) três artigos que emergiram em defesa à teoria. Em primeiro lugar, Leia et al. (2016) sustentam que Arend et al. (2015) fizeram uma análise insuficiente da literatura sobre o tema para chegar à conclusão de que a teoria da efetuação não atende os 3Es, de forma que teoria elaborada por eles pode ser considerada injustificada. Para fundamentar essa argumentação, Leia et al. (2016) apresentam estudos anteriores sobre a teoria da efetuação que respondem as três principais críticas elaboradas por Arend et al. (2015) que foram mencionadas anteriormente. Adicionalmente, enquanto Arend et al. (2015) realçam e criticam a esfera da validade da teoria da efetuação, isto é, focalizam a discussão em aspectos formais da teoria e se estes seriam pertinentes ou não, Leia et al. (2016) analisam e defendem a teoria por outra perspectiva. Assim, Leia et al. (2016) apontam que a maior relevância da teoria da efetuação está no âmbito da utilidade e, dessa análise, elaboram uma defesa à teoria, por

encontrarem justamente importante funcionalidade desta teoria para a prática empreendedora. Gupta, Chiles e McMullen (2016) concordam com os argumentos de Leia et al. (2016) e acrescentam que a teoria da efetuação não deve ser analisada à luz dos 3Es, pois deve ser considerada uma teoria do processo e, portanto, não se delimita à essa análise. Da mesma forma, Garud e Gehman (2016) também concordam que a teoria da efetuação não deve ser analisada à luz dos 3Es, pois este raciocínio “não deve ser usado para avaliar teorias não lineares com observações de processos ou fenômenos complexos.” (DIAS et al. 2020, p. 48). Contudo, posteriormente, diante das refutações, Arend et al. (2016) ratificam suas críticas, sustentando, principalmente, que a teoria da efetuação pode sim ser analisada à luz do raciocínio dos 3Es. Isso porque, segundo eles, o raciocínio dos 3Es seria “uma ferramenta robusta de avaliação de teoria que busca entender a validade, mas com grande preocupação com o pragmatismo, por isso se aplica a todas as teorias.” (DIAS et al., 2020, p. 48).

Por fim, vale destacar que Dias et al. (2020) concluem que é possível afirmar que a maioria dos autores concordam que há grandes possibilidades de estudos teóricos futuros e pesquisas empíricas futuras no âmbito da teoria da efetuação que irão contribuir para a consolidação de uma teoria mais robusta.

2.1.4 Efetuação e inovação

Para finalizar a análise da teoria da efetuação, é interessante mencionar a relação entre a teoria da efetuação e o conceito de inovação desenvolvida recentemente por Ghorbel et al. (2021). O conceito de inovação ganhou imenso destaque nos estudos sobre empreendedorismo, sendo os dois termos comumente relacionados. Esses autores defendem que “efetuação e inovação são dois lados da mesma moeda” (Ghorbel et al., 2021, p. 11).

Primeiramente, vale mencionar que Ghorbel et al. (2021, p. 3) explicam que “a palavra “inovação” vem da palavra latina “*inovare*”, que significa “fazer algo novo”, a inovação é um processo complexo e dinâmico. É, normalmente, o caminho das ideias e oportunidades para o mercado”.

Como mencionado no início deste capítulo, Wennekers e Thurik (1999, p. 46) destacam aspectos pessoais do empreendedorismo individual, como, por exemplo, a criatividade. Ou seja, o empreendedorismo está fortemente relacionado com traços de criação, invenção, originalidade e, em última análise, com a própria inovação. Assim sendo, fica evidente a relação entre o conceito de inovação e empreendedorismo.

Ghorbel et al. (2021, p. 4, tradução própria), citando outros autores, explicam essa relação entre inovação, empreendedorismo e a lógica da efetuação:

[...] Drucker disse que a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Gojny-Zbierowska and Zbierowski sugeriram que a improvisação pode ser vista como um método de inovação responsável nas organizações, devido ao seu potencial de ser mais responsivo e possibilitar a iniciativa de baixo para cima.

Além disso, empreendedores e inovadores são criativos em diversas áreas, como design, ciência, tecnologia, artes e desenvolvimento organizacional, e trabalham para diversos tipos de organizações. O esforço dos empreendedores é orientado para adaptar e transformar oportunidades em inovação de sucesso. As ideias de adaptação e transformação constroem a ideia chave da teoria da efetuação. Além disso, os empreendedores transformam a incerteza em oportunidades com base no efeito expertise e em uma abordagem de inovação poderosa e eficiente.

[...]

A pedra angular do desempenho e da inovação eficaz é a efetuação. No contexto da inovação, a efetuação oferece uma grande contribuição ao focar em realizar a inovação por meio de um ciclo de expansão de recursos. Os objetivos emergem dos cursos de ação e a inovação é construída pelas partes interessadas integradas em uma concepção iterativa. [...].

Portanto, no contexto da lógica da efetuação no empreendedorismo, “a inovação pode ser definida como uma descoberta de objetivos e significados de uma nova inovação pela interação das partes interessadas que, por sua vez, são atraídas por um projeto empreendedor à medida que ele se desenvolve”. (GHORBEL ET AL., 2021, p. 5)

Sendo assim, a relação entre inovação e empreendedorismo fica ainda mais palpável no âmbito da lógica da efetuação. Isso porque, não tendo objetivos iniciais específicos e claros a percorrer ou um projeto bem especificado, o empreendedor precisa exercer continuamente a criatividade para dar prosseguimento ao processo empreendedor. Ou seja, no raciocínio de efetuação, o empreendedor, ao deparar-se com as situações concretas e com os meios/circunstâncias que vão surgindo no decorrer do processo, precisará imaginar e criar as possíveis ações para alcançar o sucesso da empreitada.

Tendo em vista a discussão acima, a questão de pesquisa identificada é: seria possível que o trabalho de criação de uma empresa de alto crescimento tenha sido totalmente pautado no raciocínio de efetuação? A resposta a esta questão será ilustrada pelo estudo de caso da empresa Uruaque.

3 METODOLOGIA

3.1 O ESTUDO DE CASO

O presente trabalho consiste, primordialmente, em um estudo de caso da empresa Uruaque, que como será visto no capítulo 4, chama atenção pelo seu alto crescimento e por ser um caso único. Tendo isso em vista, é essencial a compreensão do termo “estudo de caso”. Para isso, o livro do Robert K. Yin (1994) e o artigo da Alda Judith Alves-Mazzotti (2006) servirão como fundamento da elucidação que se seguirá.

Em primeiro lugar, cumpre ressaltar que o estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa, conforme afirmam os dois autores analisados. Yin (1994, p. 1) ainda ressalta que, de forma geral, essa estratégia costuma ser muito utilizada quando a pesquisa envolve questionamentos do tipo “por que?” e “como?”.

De acordo com Yin (1994, p. 1):

Em geral, os estudos de caso são a estratégia preferida quando "como" ou "por que" perguntas estão sendo feitas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

Sendo assim, Yin (1994, p. 3) explica como distinguir quando seria indicado a elaboração de um estudo de caso, ao invés de outra estratégia de pesquisa, com base em três condições: (i) o tipo de questão de pesquisa proposta; (ii) a extensão do controle que um investigador tem sobre eventos comportamentais reais; (iii) o grau de foco nos eventos contemporâneos em oposição aos históricos. Como bem resumido na definição acima transcrita, o autor aponta que é indicada a elaboração de um estudo de caso quando: (i) o tipo de questão de pesquisa proposta for “como?” e “por que?”; (ii) o investigador não tem controle sobre os eventos e; (iii) quando o foco for em eventos contemporâneos.

Além disso, Alves-Mazzotti (2006, p. 643) aponta quatro diferentes situações em que o estudo de caso é indicado segundo Yin (1984): (i) quando o caso em análise servirá para testar uma hipótese ou teoria; (ii) quando o caso é extremo ou único; (iii) quando o caso é revelador, isto é, quando a situação envolvida era antes impossível à pesquisa ou; (iv) como passo exploratório na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudo para orientar o projeto de estudos de casos múltiplos.

Por fim, cumpre destacar as características essenciais a um estudo de caso exemplar de acordo com Yin e destacadas por Alves-Mazzotti. O caso deve ser completo, abordar

perspectivas ou hipóteses alternativas, as evidências devem ser suficientes para sustentar as conclusões e o estudo de caso deve ser atraente ao leitor.

Contudo, essas informações gerais não são suficientes para a compreensão de como desenvolver um estudo de caso. Isso porque, essa estratégia de pesquisa, como qualquer outra, possui características e métodos bem específicos, que são destacados pelos autores em estudo. Yin (1994) destaca que seu livro visa justamente ensinar minuciosamente como projetar e analisar um estudo de caso, constituindo um verdadeiro guia sobre como iniciar um estudo de caso, analisar os dados e compor o relatório final. Portanto, ele destaca que aborda todas as fases do estudo de caso, que são: o projeto, a coleta de dados, a análise dos dados e o relatório.

Após a identificação de que a estratégia de pesquisa ideal para a situação específica é o estudo de caso, Yin aponta que o próximo passo a ser seguido é a elaboração de um plano ou desenho de pesquisa. Segundo o autor, isto consiste, sumariamente, em projetar o estudo de caso, evitando as questões iniciais da pesquisa não sejam abordadas ao final do estudo.

Yin explica de maneira informal e elucidativa em que consiste o projeto do estudo de caso (1994, p. 19)

Coloquialmente, um projeto de pesquisa é um plano de ação para ir “daqui” para “lá”, onde “daqui” pode ser definido como o conjunto inicial de perguntas a serem respondidas e “lá” o conjunto de conclusões (respostas) sobre essas questões. Entre “daqui” e “lá” podem ser encontrados vários passos importantes, incluindo a coleta e análise de dados relevantes.

Para atingir o objetivo mencionado, Yin (1994, p. 20) explica que o plano de pesquisa deve abranger: (i) quais questões serão abordadas na pesquisa; (ii) se existirem, as proposições referentes às questões propostas; (iii) a unidade de análise, isto é, os dados que serão relevantes e que precisarão ser coletados para responder as questões; (iv) a relação entre os dados e as proposições e; (v) os critérios para analisar os resultados obtidos.

Ainda sobre o projeto de estudo de caso, Yin destaca a importância das proposições nesta etapa. Isso porque, segundo ele, nessa estratégia de pesquisa, ao contrário do que muitas vezes costuma ser orientado, não se deve partir direto para a coleta e análise de dados. Antes, é necessária a compreensão do tema que será estudado, o que acaba por gerar proposições e, em última análise, uma teoria preliminar ao estudo. Para construir essa teoria, o autor menciona a importância de realizar uma revisão de literatura, de discutir o tema com colegas e/ou professores e de questionar a si mesmo sobre o tema e a razão para estudá-lo.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Inicialmente, vale ressaltar as razões pelas quais a Uruaque foi escolhida para ser estudada na presente monografia. A primeira motivação para esta escolha está no fato da Uruaque, apesar de ser uma empresa recente, vem crescendo de forma acentuada. Sendo assim, na visão do autor e como será aprofundado no início do próximo capítulo, a Uruaque é uma empresa de sucesso e que merece destaque. Em segundo lugar, a escolha do caso da Uruaque também foi motivada pela afinidade do autor com os sócios, com a empresa e com o próprio *lifestyle* e produto da marca.

Nesse ponto, vale ressaltar que o presente estudo de caso foi desenvolvido por meio do método da observação participante. De acordo com Marietto (2018, p. 8), a observação participante “consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação”. Sendo assim, considerando a proximidade do autor com a empresa e com os sócios, foi possível a realização de toda a pesquisa a partir da observação participante, pois o autor esteve presente no dia a dia da empresa durante toda a pesquisa, bem como tendo contato direto com os sócios cotidianamente.

Feita esta consideração, é importante destrinchar cada uma das etapas da pesquisa realizada. O desenvolvimento do presente trabalho teve início com a revisão bibliográfica. Em primeiro lugar, o autor do presente trabalho leu os textos indicados pela orientadora sobre empreendedorismo, teoria da efetuação e sobre estudo de caso, possibilitando a elaboração de uma estratégia de pesquisa.

Em sequência, o autor realizou uma ampla pesquisa de artigos sobre a teoria da efetuação e selecionou os mais relevantes à pesquisa que, por fim, foram estudados a fundo. Essa pesquisa foi feita nas bases de dados Scopus e Science Direct, com as palavras-chave “empreendedorismo” e “efetuação”, em inglês, bem como com filtros de “texto completo disponível” e “periódicos revisados por pares”. Além disso, os textos selecionados pelo autor foram aqueles que, a partir da leitura do resumo, mais se identificavam com o tema da presente pesquisa. Vale mencionar, por fim, que o autor buscou, principalmente, artigos da autora mais relevante na discussão do tema, Saras Sarasvathy.

Diante disso, seguindo o método do estudo de caso, foram elaboradas algumas questões a serem respondidas pelo estudo, bem como algumas proposições a serem confirmadas ou refutadas.

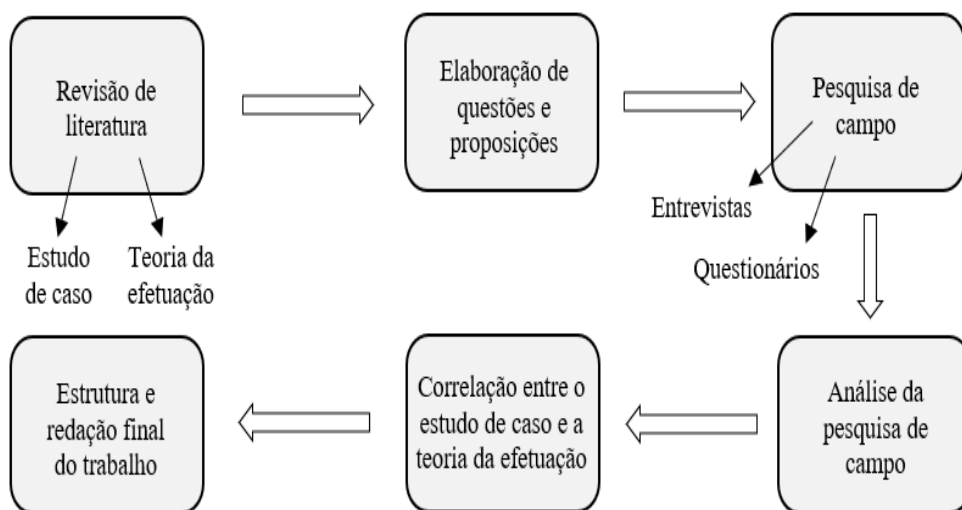
Em seguida, tendo em vista que o trabalho configura uma pesquisa exploratória – isto é, que visa, além da pesquisa bibliográfica sobre o assunto, analisar um fenômeno concreto –, foi realizada a pesquisa de campo. Esta englobou a aplicação de um questionário (Apêndice A) em entrevistas presenciais aos principais envolvidos na empresa em análise, bem como a coleta de dados intrínsecos ao seu desenvolvimento. Nesses dados estão incluídos a conta do Instagram da empresa, que foi pormenorizadamente analisada; dados financeiros da empresa; Circular de Oferta de Franquia; Manuais da Franquia, entre outros.

Ademais, é importante ressaltar que o nome dos entrevistados não constará na presente pesquisa, em razão da solicitação deles pela preservação de sua identidade, por motivos pessoais. Por isso, a menção aos entrevistados será como “sócio investidor” fazendo referência ao sócio que contribuiu primordialmente com os recursos iniciais da empresa e como “sócio fundador” fazendo referência ao sócio que efetivamente executou as ações do processo empreendedor.

As entrevistas realizadas foram transcritas e constam no Apêndice B. Estas, juntamente com os dados coletados, foram analisados de forma qualitativa e por meio do método fenomenológico. Isso significa dizer que o objetivo principal da análise consiste na observação de um caso concreto, de maneira empírica e buscando compreender o fenômeno em sua totalidade e esclarecê-los sem qualquer dedução de dados, mas apenas os interpretando exatamente como são e como ocorreram na realidade.

Finda a compreensão do fenômeno, o segundo passo foi a correlação entre o caso analisado e a teoria da efetuação inicialmente estudada. Enfim, foi elaborada a estrutura do trabalho e efetuou-se a redação final de cada uma de suas partes.

Figura 4 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração Própria (2022).

3.3 PROJETO DO ESTUDO DE CASO DA URUAQUE

Seguindo as orientações de Yin (1994), o estudo de caso foi precedido pela elaboração de um projeto de estudo de caso. Em primeiro lugar, foram elaboradas questões sobre o caso a serem respondidas com o estudo. As perguntas elaboradas foram:

- 1) Como surgiu a ideia de criar a empresa?
- 2) Sobre o sócio operador: como alguém sem experiência anterior de trabalho conseguiu fundar a empresa do zero?
- 3) Qual foi a importância do plano de negócios na abertura da empresa?
- 4) Como as circunstâncias foram utilizadas em favor da abertura da empresa?
- 5) Como um e-commerce foi colocado para funcionar sem caixa?
- 6) Por que os rumos da marca foram alterados com seis meses de atuação?
- 7) Como a empresa se tornou referência no mercado em tão pouco tempo?
- 8) Por que se tornaram uma das empresas que mais faturam no mercado em tão pouco tempo?
- 9) Como alcançaram uma margem de lucro tão expressiva?
- 10) Como foi a reestruturação após perda do nome da marca?
- 11) É possível que o trabalho de criação de uma empresa de destaque tenha sido totalmente pautado no raciocínio de efetuação?

Em relação a essas questões, a principal proposição feita foi de que seria possível que o trabalho de criação de uma empresa de destaque tenha sido totalmente pautado no raciocínio de efetuação. Essa proposição baseia-se no fato de que a Uruaque, a princípio, possui destaque e sua criação foi totalmente pautada no raciocínio de efetuação.

Para elaboração do estudo de caso, para responder às questões elaboradas e para verificar a proposição feita, foram realizadas entrevistas com o sócio investidor, com o sócio fundador e com o sócio operador. Além disso, será feita análise de dados da empresa, como faturamento, lucro e fluxo de caixa.

As entrevistas e dados obtidos serão analisados a partir da descrição do processo empreendedor da Uruaque e da comparação de seus detalhes com a teoria da efetuação. Os

resultados permitirão, primordialmente, concluir se a Uruaque se trata realmente de uma empresa de destaque e se foi fundada totalmente com base no raciocínio de efetuação.

4 O CASO DA URUAQUE SOB A ÓTICA DA EFETUAÇÃO

4.1 O QUE É A URUAQUE A POR QUE MERECE DESTAQUE

A Uruaque é uma empresa brasileira, fundada no ano de 2020 – cinco meses após o início da pandemia da COVID-19 – na capital do Estado do Rio de Janeiro. A atuação desta empresa se concentra, principalmente, na divulgação e promoção do *lifestyle* ligado ao charuto e a sua comercialização diretamente para o consumidor final.

A divulgação e promoção é feita por meio do e-mail marketing, mas sobretudo por meio da rede social Instagram. A comercialização, por sua vez, é feita por meio dos aplicativos de mensagens instantâneas WhatsApp e Telegram, sendo o contato feito diretamente com o cliente de maneira exclusiva e pessoal.

Com pouco tempo de mercado, em comparação aos principais *players*, a empresa se tornou referência tanto do ponto de vista de faturamento quanto de marca. Enquanto a Uruaque está há apenas dois anos no mercado, a maioria de seus concorrentes já possuem mais de 15 anos de atuação, sendo que um dos principais *players* já conta com mais de 175 anos de tradição no ramo.

No que tange ao faturamento e ao lucro, os dados da empresa apontam para um evento atípico, pois a empresa recuperou o investimento feito inicialmente em apenas três meses. Nesse contexto, chama atenção o fato de a empresa ter saído de Microempresa para Pequena Empresa no primeiro ano e, além disso, passou de Pequena Empresa para Média Empresa no decorrer do segundo ano.

Enquanto marca, se aproveitou da oportunidade de não existir uma marca vinculada ao charuto que tivesse abrangência nacional. Esse *gap* existe basicamente pelo mau aproveitamento dos *players* já existentes no mercado, o que abriu a possibilidade de um novo elemento se destacar em todos os estados do país.

A empresa focou, principalmente, na divulgação do charuto como um elemento de lazer que está muito mais próxima de artigos como vinho do que ao cigarro propriamente dito. Além disso, aproveitou-se da credibilidade de influenciadores digitais e estabeleceu parcerias que possibilitaram a expansão da base consumidora previamente existente. Prova disso é a informação de que o produto “kit iniciante” foi vendido para mais de 5.000 consumidores, que podem representar a entrada de 5.000 novos clientes nesse mercado por meio da Uruaque.

Vale ressaltar também o aspecto inovador da Uruaque. Para isso, é preciso remeter ao mercado tradicional em que ela está inserida, onde, aparentemente, não há inovação. Entretanto,

o principal aspecto de inovação da empresa em questão é a forma como ela atua nesse mercado tradicional. Nesse sentido, os aspectos centrais são a comunicação da empresa com o cliente, tendo destaque assim o *marketing* e o atendimento da empresa, que, para além de tudo, podem ser justificativas de como a empresa se inseriu nesse mercado tão tradicional e apresentou um crescimento tão acentuado em relação aos *players* já consagrados.

No quesito *marketing*, o uso das redes sociais, principalmente o Instagram, para se criar uma comunidade em torno de um *lifestyle* específico, por meio do investimento em geração de conteúdo e interação através de elementos audiovisuais de alta qualidade ainda não vistos no mercado em questão. No quesito atendimento, podemos enfatizar a simbiose entre o poder de escalonar vendas que o comércio online possibilita, aliado ao atendimento exclusivo e personalizado, já que a empresa não possui *site*, mas realiza todo o seu volume de vendas por meio de conversas no WhatsApp e Telegram, em que um vendedor treinado com excelência desenvolve uma conversa pessoalíssima com cada um dos clientes. Vemos a escala nos *sites* que trabalham com charuto e vemos o atendimento de qualidade nas tabacarias físicas. Porém, a única que uniu ambos com louvor foi a Uruaque, atraindo assim um público de ticket médio mais elevado, que reconhece e valoriza o investimento em conteúdo, assim como um atendimento mais exclusivo.

Por fim, sob o ponto de vista do raciocínio da efetuação, é possível adiantar que, de acordo com os entrevistados, a empresa não foi fundada com o objetivo de se tornar a maior referência em charutos do Brasil, mas foi erguida a partir de uma clara oportunidade de mercado para gerar receita e emprego. Como citado anteriormente, em relação à geração de valor, a empresa sempre cumpriu seu papel, mas do ponto de vista de missão e objetivo a empresa foi se consolidando à medida em que atuava gerando receitas e novas oportunidades.

Em razão dos fatores mencionados, desenvolveu-se o interesse pela realização de um estudo mais aprofundado do caso da Uruaque, com o principal objetivo de descrever o processo empreendedor dessa empresa e evidenciar sua correlação com a teoria da efetuação, pois infere-se que os empreendedores utilizaram o raciocínio efetuação em suas tomadas de decisão.

4.2 ORIGEM DA EMPRESA

Como citado no tópico anterior, a Uruaque surge não para solucionar um problema, para introduzir um produto revolucionário no mercado ou, muito menos, para alcançar algum objetivo e ideal superior que fosse o sonho de algum dos sócios. De acordo com as entrevistas

feitas com o sócio fundador e o sócio investidor, fica evidente que a Uruaque, inicialmente chamada de The Crown, foi feita simplesmente para gerar receita e lucro.

Vale ressaltar que, se analisarmos a essência da pessoa jurídica, o objetivo de todas elas – salvo as associações sem fins lucrativos – é justamente produzir riqueza, gerar empregos e movimentar a economia. Nesse sentido, podemos dizer que a empresa em questão visou, desde sua fundação, exercer sua função social no seu mais puro sentido.

O sócio investidor revela que a tomada de decisão de abrir a empresa foi feita, inicialmente, única e exclusivamente devido a uma clara oportunidade de mercado. As circunstâncias se mostraram favoráveis sem a busca prévia dos sócios por um cenário favorável.

No decorrer das atividades diárias e na dedicação desse mesmo sócio a uma de suas outras empresas, um ecossistema favorável para a abertura da Uruaque foi se desenvolvendo. Podemos citar, por exemplo, os três anos de aparições praticamente diárias de sua figura com um charuto para centenas de milhares de pessoas, através do seu Instagram que, na altura, tinha cerca de 1,2 milhões de seguidores, além do YouTube, Facebook e aparições em programas de rádio e televisão como convidado, sendo inclusive, durante esse período, cotado para assumir o Ministério da Saúde em meio a pandemia da COVID-19.

Os expectadores, durante três anos, se deparavam com uma figura esportiva e intelectualmente ativa, que demonstrava domínio e sucesso profissional na sua área. Sendo assim, naturalmente, foi sendo resgatado o desejo pelos charutos que, tradicionalmente, foram associados e explorados por figuras mundialmente emblemáticas como Michael Jordan, Winston Churchill, Arnold Schwarzenegger, Fidel Castro e, atualmente, por figuras do esporte e do entretenimento, como Stephan Curry, LeBron James, Connor McGregor, Beyoncé, Demi Lovato, dentre outros.

Esse movimento de apreciação do charuto por pessoas públicas e de alcance mundial pode explicar o crescimento do consumo deste produto pelo mundo. De acordo com um comunicado da Habanos S.A. – holding que detém todas as marcas de charutos cubanos – em seu site oficial, foi registrado um crescimento de 15% nas suas vendas em 2021, chegando ao recorde de 568 milhões de dólares em receita neste mesmo ano.

Sem planejar um possível proveito comercial relacionado ao charuto, após esses três anos, o sócio investidor se deparou com essa circunstância amplamente favorável para entrar no mercado e, de imediato, resolveu iniciar as movimentações para a abertura da empresa. Como sua ocupação profissional à época não permitiria que se envolvesse de forma direta em mais um empreendimento de um ramo distinto do seu e sobre o qual ainda não tinha nenhuma

experiência prévia (*e-commerce* varejista), esse sócio decidiu convocar um outro sócio, que no presente trabalho foi nomeado sócio fundador. A este, por sua vez, foram atribuídas as funções iniciais de estudar o mercado, entender a proposta e os processos, avaliar a real viabilidade financeira do negócio e colocar em prática tudo o que fosse necessário para edificar a empresa. E assim, portanto, a Uruaque teve início.

4.3 BREVE RESUMO SOBRE O MERCADO DE CHARUTOS PREMIUM NO BRASIL

Apesar de não ser o foco de discussão do presente estudo, é relevante a compreensão, em linhas gerais, do que se trata o mercado em que a Uruaque está inserida. De forma resumida, podemos enumerar os principais elementos que norteiam a dinâmica desse mercado como a falsificação, a credibilidade e o bom relacionamento.

Em primeiro lugar, no que tange à falsificação, de acordo com nota oficial da Emporium Cigars – importadora de charutos cubanos para o Brasil – o comércio de charutos falsos representa cerca de 70% de todo o volume de charutos comercializado no país. Dessa forma, o maior problema desse mercado é justamente a concorrência desleal que as falsificações impõem, além de instaurar um cenário de desconfiança em todo o mercado.

Não é possível precisar, mas uma parcela desses 70% são clientes que, por desinformação, acabam fomentando ainda mais esse comércio ilegal. Não se trata apenas da diferença do poder de consumo dos clientes, dada a grande diferença de preço dos charutos autênticos para os falsos, mas uma questão de assimetria de informação em que o mercado ilegal é beneficiado em relação ao mercado legal de charutos.

O segundo ponto, que é a credibilidade, é uma consequência do primeiro problema supracitado, pois dado o cenário de incerteza em relação a procedência dos produtos, sua principal barreira de entrada passa a ser a desconfiança de seus consumidores na autenticidade de sua procedência. Apesar de iniciativas por parte dos importadores credenciados em fomentar mecanismos que visam dar segurança na escolha do consumidor, essas práticas ainda deixam muitas brechas para o comércio de produtos falsificados. Um exemplo dessas iniciativas são os adesivos de autenticidade, como consta na imagem abaixo extraída diretamente do site da Emporium.

Figura 5 - Adesivos de autenticidade na caixa de charutos cubanos



Site da Emporium Cigars (2015)

A princípio, a possibilidade de conferir o código de barras da caixa de charutos adquirida impossibilitaria a comercialização falsa desses produtos. Porém, ao considerarmos que boa parcela do mercado consome as unidades a granel expostas dentro dessas mesmas caixas nos chamados *walking-humidors* (Figura 6) das tabacarias, a prática mostra que muitos estabelecimentos fazem uma única compra dos charutos autênticos para ter acesso às caixas com os códigos de barra verdadeiros e após a venda de todos os charutos que continham nela, passam a preenchê-la com charutos falsificados. Esse é um exemplo da facilidade encontrada

pelos integrantes desse mercado mal-intencionado em burlar os mecanismos que visam mitigar a falsificação.

Figura 6 - Exemplo de *walking-humidors*



Esch Café Leblon – (2021). Fonte: FREIRE, 2022

Sendo assim, a credibilidade que se concretiza na confiança dos clientes em adquirir os seus produtos passa a ser o maior desafio dos novos entrantes nesse mercado, o que favorece os *players* com maior tradição, pois já conquistaram a confiança dos consumidores. Esse contexto gera uma modelação de mercado em que, geralmente, a tradição prevalece, o que acaba favorecendo um menor grau de inovação. Foi justamente nesse ponto que a Uruaque conseguiu se destacar, pois, após ganhar credibilidade por meio das parcerias as com influenciadores e, principalmente, herdando a credibilidade do sócio investidor, conseguiu implementar um novo jeito de se comunicar e atender nesse mercado, trazendo uma inovação no quesito da experiência do cliente.

Por último, é preciso entender que, principalmente no âmbito dos charutos *premium*, a importação e fornecimento das principais marcas são feitas através de empresas com contrato de exclusividade. Ou seja, esse mercado, não só no Brasil, como em todo mundo, estabelece um monopólio como configuração praticamente unânime. Sendo assim, o bom relacionamento com esses distribuidores é crucial para a empresa que atende ao consumidor final.

É importante destacar que, segundo a percepção dos sócios sobre o mercado, a demanda por charutos *premium* é maior do que a oferta desses charutos. De acordo com eles, isso pode

ser comprovado pela constante baixa de estoque de certos produtos como Cohiba Behike¹ que, por sua vez, chega das importações, normalmente, apenas uma ou duas vezes no ano, sendo todas as unidades adquiridas pela Uruaque liquidadas em menos de 1 mês. Os sócios afirmam, ainda, que isso pode ser explicado em função da alta qualidade já comprovada durante séculos pelos consumidores e uma porção de terra limitada com *terroir* específico que proporciona essa qualidade. Dessa forma, é preciso desenvolver uma boa reputação não só com os consumidores, mas especialmente com os fornecedores, que serão a única oportunidade para adquirir esses produtos, não havendo uma alternativa caso se tenha algum atrito com essas empresas.

4.4 A RELEVÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios, de acordo com artigo do site do Sebrae, (SEBRAE, 2022a) pode ser entendido como “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados”. Dornelas (2021), no capítulo 6 de sua obra, detalha cada um dos tópicos que devem estar contidos num plano de negócios. Segundo ele, um plano deve seguir a seguinte estruturação: capa, sumário, sumário executivo, descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, marketing e vendas, análise estratégica, plano financeiro e anexos. Além disso, é importante ressaltar que o plano de negócios se trata de uma ferramenta que possui maior afinidade com o tipo de raciocínio causal, explicitado no capítulo anterior. Isso porque, conforme mencionado acima, o plano de negócios tem como principal propósito definir objetivos específicos a serem alcançados pelos envolvidos no processo empreendedor, o que é uma das principais características do método de raciocínio causal e que, ao contrário, não está presente no raciocínio de efetuação.

Com base nisso, é possível entendermos qual o relacionamento dos sócios da Uruaque com essa ferramenta. Em suas entrevistas, tanto o sócio fundador quanto o sócio investidor identificaram que se trata de um objeto com comprovada relevância no processo do empreendedorismo, mas deixam entender que não deve ser um documento extenso em que se despenda muitas energias e tempo. Eles entendem que a ferramenta auxilia, principalmente, na visualização dos processos gerais que compõem uma empresa.

Através desse “mapa”, indivíduos com nenhuma experiência no mercado do comércio de charutos conseguiram amarrar as linhas gerais que definiram o caminho completo da geração

¹ O Cohiba Behike é considerado o charuto mais caro do mercado, tendo seu preço unitário chegando em torno de R\$1.000, a depender do tamanho.

de valor na empresa em questão. Sendo assim, mais do que uma detalhada análise de concorrência, um detalhado projeto de marketing e um completo plano com projeções de viabilidade financeira, no caso da Uruaque, o plano de negócios, na prática, foi relevante, mas mais do ponto de vista da estruturação de um processo novo para os sócios.

Eles focaram, basicamente, em entender o que era necessário para abrir e gerir um e-commerce, definindo os parceiros logísticos, os fornecedores os métodos de recebimento e a vitrine de comunicação com o cliente, sendo que esse plano foi suficiente para dar o pontapé inicial na empresa, com apenas dois meses desde sua idealização, mas posteriormente muitos desses processos foram redesenhados visando uma maior otimização dentro da empresa. Eles basicamente definiram o que era necessário para começar a operar o mais rápido possível e, se com essa estrutura básica a empresa gerasse lucro, ao longo do tempo todos os pontos iriam sendo aos poucos mais desenvolvidos, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa.

A exemplo disso, é possível citar a introdução de pagamento via cartão de crédito, a redistribuição dos insumos na sala de logística, as funções atribuídas aos funcionários, os canais de venda com a introdução do Telegram, a forma de produzir conteúdo o Instagram, o objetivo e missão da marca, as marcas de charuto premium que seriam trabalhadas, a empresa parceira de logística, a tecnologia na emissão de nota fiscal e código de rastreamento, dentre outros.

4.5 INÍCIO DA OPERAÇÃO

O início oficial da operação da Uruaque foi em 29 de dezembro de 2020, após a primeira marcação do sócio investidor neste dia. A conta do Instagram da marca, que na época se chamava The Crown, saiu de zero para 2000 seguidores em apenas 24 horas, além de um volume de mensagens que acabaram se concretizando em aproximadamente 100 vendas até o dia 31 do mesmo mês. De acordo com as entrevistas, é possível definir dois pontos de maior relevância na análise de início de operação da empresa, que são: o reduzido caixa e o “*fake dropshipping*”.

Em primeiro lugar, no quesito caixa inicial da empresa, vale ressaltar que, ao que parece, isso não esteve relacionado a nenhum tipo de estratégia específica e foi um grande risco para problemas de caixa e necessidade de novos aportes, já no começo das operações. Contudo, a forma dos sócios de pensarem em soluções com as ferramentas disponíveis, sejam elas planejadas ou não, foi determinante para o sucesso dessa empreitada.

De acordo com o sócio investidor, com a intenção de desafiar as capacidades de gestão do sócio fundador, foi disponibilizado via recursos próprios, uma quantidade de

aproximadamente 50% a menos do valor considerado ideal pelo sócio fundador para dar início às operações da empresa. Indubitavelmente, essa não se trata de uma estratégia convencional para se iniciar uma empresa, sendo possível questionar suas implicações práticas e eficácia como estratégia empresarial, mas tal raciocínio fugiria da análise do presente trabalho, então a consideração aqui desenvolvida será restrita à solução implementada pelo sócio fundador diante dessa circunstância que, em uma análise fria, resolveu um problema aparentemente desnecessário e que causava riscos encerramento das operações da empresa logo no seu *start*.

Os dois elementos que posteriormente se mostraram cruciais para resolver esse problema foram as estratégias de pagamento via PIX, com intuito de transformar o estoque em caixa da maneira mais rápida possível, e a escolha de trabalharem com poucas linhas de charuto, mas com alto valor agregado.

De acordo com o sócio fundador, no primeiro mês, o caixa da loja foi investido em estoque e totalmente liquidado por aproximadamente quatro vezes. Isso seria inviável se os pagamentos não fossem feitos somente via PIX, mas por cartão de crédito, em que os recebíveis podem variar por vezes em até trinta dias para retornarem a conta. Se em um único mês o estoque girou quatro vezes, o recebimento em trinta dias possibilitaria que esse estoque só pudesse ser gerado apenas uma vez, tendo a empresa que entrar em modo *standby* frente os seus consumidores até o mês seguinte, o que do ponto de vista comercial é insustentável.

Por sua vez, os charutos selecionados com poucas variedades e alto valor agregado possibilitaram que os gastos com a reposição de estoque fossem direcionados para charutos bem específicos, sem o problema do produto que demora para girar. Pensando pelo lado de uma grande variedade de produtos, dado ainda pequeno alcance de consumidores pela empresa àquela altura, era bastante provável que algum dos charutos do catálogo não emplacasse na liquidação total, que foi revertida diretamente para o caixa via PIX e transferências para logo em seguida ser investida nos mesmos charutos, mas agora em uma quantidade maior, proporcional ao lucro que cada rodada gerava. O alto valor agregado desses charutos viabilizou que a empresa gerasse lucro e fizesse caixa com poucas vendas.

Alguns pontos negativos são bastante claros de se identificar nessas estratégias, mas que acabaram não ocorrendo, resultando no sucesso da empreitada. É evidente que apenas aceitar PIX e transferências em um contexto em que todos os concorrentes trabalham com recebimento com cartão de crédito poderia gerar uma repulsa inicial, assim como uma baixa variedade de produtos em um ambiente onde os concorrentes possuem centenas de tipos de charutos também era um grande risco para não gerar a concretização da venda. É possível atribuir o efeito positivo

dessas estratégias, principalmente, à credibilidade, à confiança e à fidelidade dos clientes, herdada da divulgação feita pelo sócio investidor.

Em segundo lugar, houve um interessante movimento por parte do sócio fundador, que de forma espontânea, batizou na entrevista de “*fake dropshipping*”. Contudo, para compreender esse termo utilizado por ele, é preciso antes pontuar sobre o que se trata o *dropshipping*.

De acordo com explicação do site do Sebrae (SEBRAE, 2022b) em síntese, “o *dropshipping* é um modelo de negócios em que a empresa não precisa ter um estoque”, sendo apenas um intermediário entre a loja inicial e o cliente. Esse modelo, de acordo com a mesma explicação do Sebrae, funciona com a seguinte estrutura:

Passo 1: um usuário chega ao seu e-commerce e realiza uma determinada compra de produto (como uma placa de circuito impresso, por exemplo).

Passo 2: você recebe essa ordem de pedido e, logo em seguida (manualmente ou automaticamente) repassa essa informação para o seu parceiro, seja ele um distribuidor ou fornecedor.

Passo 3: o seu parceiro ficará responsável por separar a encomenda e enviá-la diretamente para o seu cliente, tudo isso em nome da sua empresa.

Como podemos observar, o *dropshipping*, de forma resumida, pode ser entendido como a conexão entre fornecedor e cliente final, sendo a intermediação da venda feita por um terceiro que, em nenhum momento da operação manuseia o produto, mas faz a conexão do consumidor com o produto. O envio do produto é feito diretamente do fornecedor para seu destino e o terceiro recebe a margem da diferença de preço entre o valor que ele paga ao fornecedor e o valor que ele recebe do cliente final.

Tendo isso em mente, o entrevistado se refere ao “*fake dropshipping*” justamente por ter trabalhado com a chamada “venda casada”, que nada mais é do que comprar do fornecedor um produto que já foi vendido. Essa prática é viável num ambiente digital, já que existe um *gap* de tempo entre a confirmação do pedido e a sua respectiva entrega no endereço fornecido pelo interessado no produto. O termo *fake* atribuído pelo sócio fundador ao conceito do *dropshipping* significa, de acordo com ele, que o produto não ia do fornecedor direto para o consumidor final, mas passava pelo manuseio de um terceiro, que no caso era a Uruaque (à época desses fatos, ainda se chamava The Crown).

De acordo com esse mesmo sócio, essa estratégia só foi viável pelo fato de o fornecedor entregar no mesmo dia em que o pedido era realizado. Sendo assim, todas as mercadorias das vendas realizadas no dia X eram encomendadas e recebidas no dia X + 1, fazendo com que os pagamentos via PIX que entraram no dia X pudessem ser usados para pagar as mercadorias que chegavam no dia X + 1, sobrando no caixa a margem atribuída à precificação desses produtos.

Novamente, é possível afirmar que tal estratégia não foi desenvolvida de forma antecipada, mas se mostrou uma possibilidade de solução dada as circunstâncias específicas para resolver a questão de solvência do caixa.

Apesar de ter funcionado, é possível identificar fatores que foram previstos e fatores que contaram com o elemento “sorte”, já que foram movimentos visando objetivos distintos da solução do caixa, mas que se mostraram peças fundamentais para o sucesso. Porém, para além do fator “sorte”, podemos identificar que os sócios conseguiram gerir muito bem essa situação com os elementos e circunstâncias que foram surgindo ao longo do processo. Esse ponto demonstra a grande afinidade dos sócios com o raciocínio de efetuação, aproveitando sempre as circunstâncias para além do simples planejado.

4.6 SUPERANDO O OBSTÁCULO E CRIANDO UMA MARCA

Na virada de março para abril de 2021, com uma base de clientes crescendo junto ao faturamento, a empresa, como já citado anteriormente, possuía sua conta no Instagram como sua única vitrine de comunicação com os consumidores. Vale também invocar algo que já foi comentado sobre essa empresa cujos sócios, em um primeiro momento, focando em iniciar rapidamente a operação e estruturar processos que fossem gerar caixa e lucro, não se dedicaram em planejar a marca, tendo como maior exemplo a não definição clara de um objetivo, missão e valores. Os sócios estavam apenas interessados em ver se a empresa realmente poderia dar lucro.

É aqui, em abril de 2021, momento em que a Uruaque ainda não existia com esse nome, mas era chamada de The Crown Cigars, que se ergue o maior desafio até então enfrentado por eles. Devido ao fato de não terem se debruçado previamente no estudo do que seria a marca, os sócios deixaram escapar a questão da política de direitos autorais do Instagram e registro no INPI (Instituto Nacional de Proteção Industrial). Essa falha no planejamento gerou o bloqueio da conta do Instagram que era a única vitrine da empresa e já contava com 10 mil seguidores engajados, sendo muitos deles clientes da Uruaque – que, na época, se chamava The Crown Cigars. O ponto foi justamente a associação do nome “crown” com outras linhas de produtos, sugerindo ao Instagram que se tratava da violação de direitos autorais de outras marcas como, por exemplo, a Crown – marca *premium* de canetas.

Foi nesse cenário de desafio que os sócios resolveram, por fim, desenvolver um nome, identidade visual, conceito, missão, objetivo e tudo que pudesse estar relacionado com o

desenvolvimento de uma marca original, o que, segundo os sócios, não havia sido discutido no plano de negócios. No mesmo dia da queda da conta da The Crown, eles se reuniram e, durante a madrugada, traçaram as linhas mestras que guiariam o desenvolvimento do que hoje é a Uruaque.

Em primeiro lugar, a alteração do nome visou simbolizar uma ruptura com uma visão de valorização de uma certa realeza estrangeira. O novo nome busca trazer a valorização do Brasil e tem sua inspiração nos grupos indígenas denominados Aruaques e que possuem a língua que leva o mesmo nome. O nome visa também uma maior facilidade na pronúncia pelo povo brasileiro, amplificando o sentimento de pertencimento dos seus seguidores e clientes na nova comunidade Uruaque.

O desenvolvimento dessa sociedade busca enfatizar o *lifestyle* ligado ao lazer no consumo de bens de luxo, especificamente o charuto, mas que, apesar de estar categorizado como bem de luxo, possui ampla disponibilidade de produtos de qualidade para diversos tipos de orçamento. Com isso, a empresa introduziu nesse universo dos charutos um público, muitas vezes, destinado a consumir os charutos de baixa qualidade.

A ideia da Uruaque era deixar claro que o charuto pode ser para todos, basta sermos bem guiados nessa jornada. É nesse caminho que a Uruaque agora atuará como guia trazendo, por meio de sua chamada “curadoria” de charutos, as indicações de comprovada qualidade, em que cada charuto aprovado seria introduzido no catálogo da marca.

Figura 7 - Página do catálogo digital da Uruaque com charutos mais baratos

OFF CURA

01	Rosalones Reserva R550	127mm	19mm	RS 40,00
	●●○○○ MEDIO			
02	Rosalones Reserva R444	102mm	17mm	RS 30,00
	●●○○○ MEDIO			
03	Joya de Nicaragua Classico Consul	114mm	20mm	RS 40,00
	●○○○○ SUAVE			
04	Joya de Nicaragua Classico Robusto	127mm	20mm	RS 45,00
	●○○○○ SUAVE			

U

Figura 8 - Página do catálogo digital da Uruaque com charutos mais caros

CURADOS

05	Cohiba Siglo II	129mm	16,5mm	RS 245,00
	●●○○○ MEDIO			
06	Cohiba Robusto	124mm	20mm	RS 370,00
	●●●○ MEDIO-FORTE			
07	Cohiba Behike 52	120mm	20mm	RS 850,00
	●●●●● FORTE			
08	Trinidad Vigia	110mm	21mm	RS 300,00
	●●○○○ MEDIO			

U

Um outro ponto que foi definido seria o maior investimento em recursos visuais. Já que a única vitrine da empresa era seu Instagram e essa rede social funciona, basicamente, explorando recursos audiovisuais, seria necessário explorar a alta qualidade desses recursos pouco explorados no mercado de charutos, de forma que a vitrine da marca fosse reconhecida em todo o país pela sua qualidade.

Figura 9 - Print de um post do Instagram da Uruaque

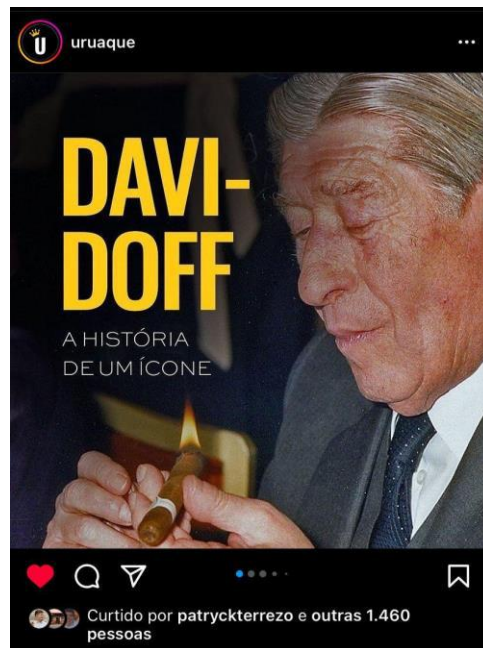


Figura 10 - Print de um post do Instagram da Uruaque



Após essas metas terem sido estabelecidas, os sócios se debruçaram na sedimentação do objetivo, missão e valores da marca. Vale ressaltar que isso não havia sido feito até então no Plano de Negócios da empresa e os sócios debateram sobre o tema baseados nas circunstâncias que já haviam alcançado, em que novos horizontes foram revelados na medida em que o trabalho acontecia.

Como missão, eles chegaram a um consenso de que a Uruaque existe para ordenar o consumo de bens de luxo. Esse objetivo passa, principalmente, pelo entendimento de que os bens de consumo nada mais são do que instrumentos para aprimorar a relação entre as pessoas. O foco são as pessoas e bens como o charuto servem para promover o lazer e o convívio entre aqueles que o consomem. Na Circular de Oferta de Franquia (COF)², os próprios explicam o que entendem por missão da empresa.

A Uruaque existe para oferecer uma inovadora e verdadeira experiência de lazer e entretenimento, tendo o charuto como seu eixo de atuação.

Buscamos profissionalizar e expandir o mercado de charutos em todo o Brasil, tendo nossos pilares como força motriz dessa revolução.

Trabalhamos de forma transparente com todos os envolvidos no funcionamento da empresa, incluindo agora também os franqueados, que contarão com nosso apoio para levarmos, juntos, a Uruaque para todos os cantos do Brasil.

Por objetivo, os sócios definiram que a Uruaque deveria buscar se tornar a maior referência de charutos do Brasil. Alcançar esse objetivo passaria por metas que envolvem o desenvolvimento da comunidade; a projeção do faturamento frente aos fornecedores; na seleção de produtos de qualidade com preços também acessíveis; as parcerias com figuras públicas ligadas, ou não, ao charuto, mas que apreciassem esse objeto; dentre outros. No que tange ao objetivo, os sócios detalham no COF o que esperam da empresa.

Se tornar a maior referência em charuto do Brasil.

Já temos a maior rede social de uma charutaria em todo o Brasil. Com a expansão de franquias seremos a maior rede de charutaria do país e não pararemos por aí... Queremos que cada franqueado seja parte fundamental dessa realidade jamais vista nesse mercado.

² A Circular de Oferta de Franquia (COF) é um documento necessário ao processo de abertura de uma franquia, pois nele constam todas as informações necessárias para que o interessado tome sua decisão, seja ela de investir ou não no negócio. Por conta disso, é obrigatório que se tenha a comprovação do envio da COF pelo menos dez dias antes da assinatura do contrato de franquia. Contudo, a COF é um documento sigiloso, pois nela constam assuntos sensíveis à estratégia do negócio. Por conta disso, o documento não pode ser disponibilizado na íntegra. Para o desenvolvimento dessa pesquisa, os sócios me concederam acesso temporário à COF. Ressalto, ainda, que todas as citações deste documento inseridas na presente pesquisa foram autorizadas expressamente pelos sócios da empresa.

Por fim, os valores mais originais e relacionados à criação da marca foram a confiança, atendimento e exclusividade, que constam, inclusive, na descrição do perfil oficial da marca no Instagram. A COF da Uruaque explica detalhadamente cada um desses pontos.

Confiança. Talvez a palavra que mais importe dentro do mercado de charutos seja composto por charutos falsificados, de acordo com nota oficial da única importadora de Habanos credenciada no Brasil, a Emporium Cigars. O Know-How e a credibilidade, nesse caso, são mais que imprescindíveis para comprar produtos autênticos e conseguir ter nome no mercado para que os clientes confiem nos seus produtos. Temos um posicionamento sólido nesse segmento, seja por sermos clientes VIP em todos os importadores, seja pela altíssima confiança dos nossos clientes espalhados por todo Brasil.

Atendimento. Um dos nossos maiores desafios e, ao mesmo tempo, um dos nossos maiores orgulhos, é ter conseguido manter a relação de pessoalidade que existe em todas as nossas vendas, mesmo em um cenário totalmente digitalizado. O fato do nosso atendimento ser feito por pessoas cordiais e bem treinadas, em vez de usar um site frio, é um dos fatores que nos possibilita crescer cada vez mais nesse segmento de luxo. Em nossas franquias, o atendimento manterá a qualidade e cordialidade, mas agora efetivamente olhando nos olhos dos clientes.

Exclusividade. Nem tudo nesse mercado está disponível para todos, dada a produção limitada dos melhores itens, assim como nem tudo que está disponível é conveniente de se degustar. Em resumo, trabalhamos com duas frentes: Não vendemos qualquer charuto, todos passam por uma curadoria interna antes de entrar no catálogo e, mesmo assim, temos um portfólio vasto, mas sempre prezando pela qualidade. Nossos clientes amam isso. Em segundo lugar, desenvolvemos um relacionamento muito próximo com os importadores de charutos premium, a ponto de conseguirmos condições de receber os melhores charutos, que costumam vir em quantidade insuficiente para atender a todo o mercado. Sim, nesse cenário em específico, a demanda é maior que a oferta e um posicionamento de prestígio com os importadores é crucial para se manter nos mais altos patamares de faturamento, com clientes que prezam muito pela exclusividade dos produtos. (URUAQUE, 2022)

Para concluir o presente tópico, vale ressaltar que, mais uma vez, foi possível notar que o planejamento dos sócios passa, principalmente, pela sua circunstância específica, especialmente em relação aos acontecimentos não previsíveis, mas que, vale reforçar, poderiam ter seus efeitos negativos mitigados com o planejamento mais detalhado, de onde estão partindo e aonde querem chegar.

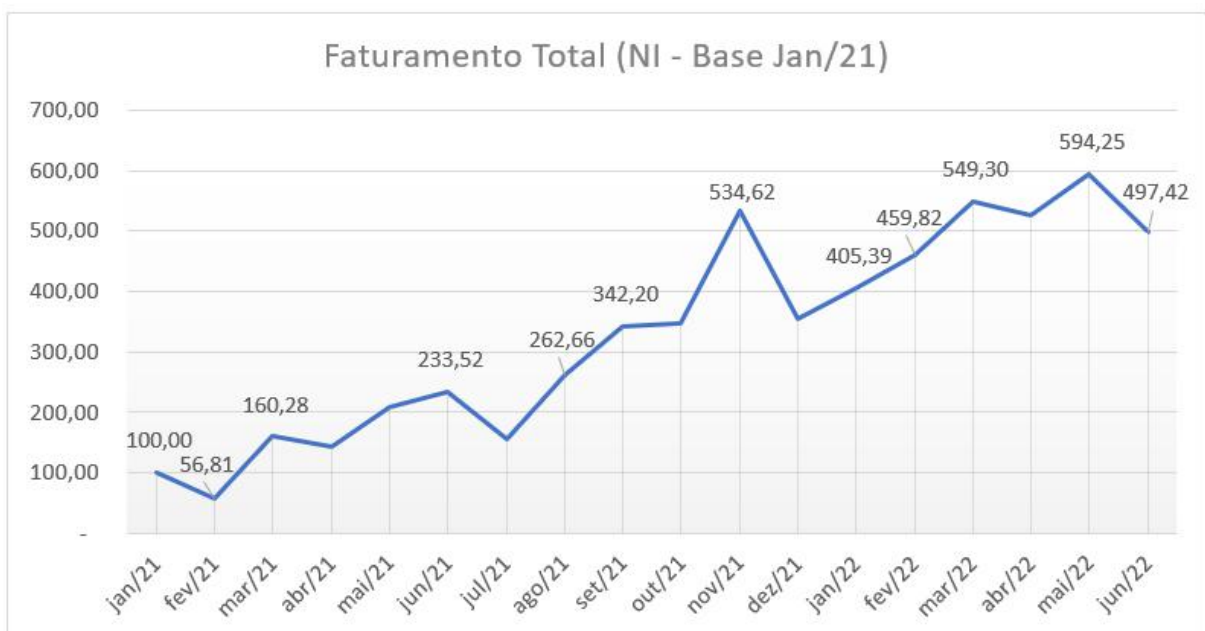
4.7 RESULTADOS ATUAIS DA EMPRESA

Os dados financeiros da empresa foram fornecidos pelos sócios para a presente pesquisa. Contudo, estes solicitaram que fossem usados números índices ao invés do valor propriamente dito, a fim de preservar conteúdos sensíveis ao exercício da pessoa jurídica. Dessa forma, o autor do presente trabalho definiu os valores referentes ao mês de janeiro de 2021 como base para o número-índice. É importante explicar que, por questões contábeis da empresa, o faturamento de janeiro de 2021 herdou o faturamento a partir de 29 de dezembro de 2020, que foi anteriormente citado como a data de inauguração oficial da empresa.

A exposição dos dados do faturamento, número de vendas e ticket médio, tem por objetivo enfatizar o sucesso do empreendimento pautado no raciocínio de efetuação, mesmo que sem os sócios saberem que tipo de raciocínio estavam empregando, mas aplicaram os conceitos elaborados pela autora Saras Sarasvathy na edificação de uma empresa sólida. Vale ressaltar que a análise desses dados enfatiza o sucesso da pessoa jurídica em análise sob a ótica mais elementar de uma empresa, que é a sua viabilidade de gerar lucro e se manter operante ao longo do tempo.

No primeiro gráfico, será analisado o desenvolvimento do faturamento da empresa que, praticamente, quintuplicou sua base de faturamento mensal desde sua inauguração até junho de 2022.

Figura 11 - Gráfico do faturamento da Uruaque em número índice



Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela Uruaque (2022)

Analisando o gráfico, é possível identificar uma clara mudança de patamar nos seis primeiros meses do ano, comparando 2021 com 2022. Essa subida de faturamento representa, praticamente, um aumento de aproximadamente 300% em relação ao mesmo mês do ano anterior, é origem de uma tendência de crescimento mês a mês com enfoque especial para o desempenho de novembro de 2021.

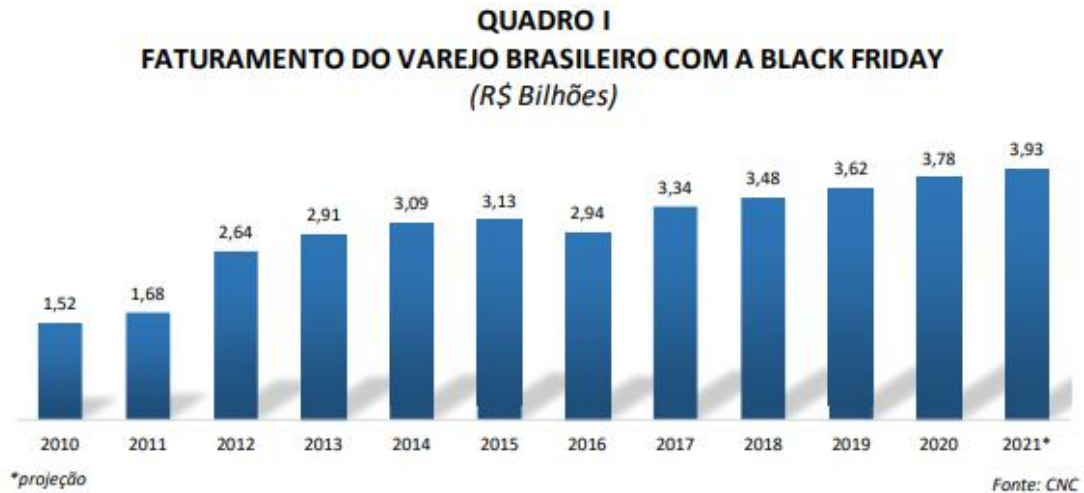
Esse aumento do patamar do faturamento deve ser explicado por fatores que vão além da sazonalidade. Podemos citar: o aprimoramento dos processos internos na empresa, a contratação de mais funcionários para os canais de venda, a sistematização do roteiro de marketing e o aumento da base de seguidores e clientes (lembrando que se trata de um produto de consumo recorrente).

O resultado expressa que a empresa consegue se aprimorar durante suas atividades correntes, sem a necessidade de seguir uma cartilha de planejamento prévia, mas mostrando justamente que o seu planejamento é a aprimoração no decorrer do processo, pautado nas possibilidades que a circunstância de cada momento impõe.

Outro detalhe interessante para a análise do posicionamento da Uruaque ao longo do tempo, está nos meses de fevereiro de 2021 e 2022. Isso porque, de acordo com estudo do Serasa Experian, (SERASA, 2022b) o mês de fevereiro é constantemente o pior mês em vendas, sendo dezembro o melhor mês em vendas:

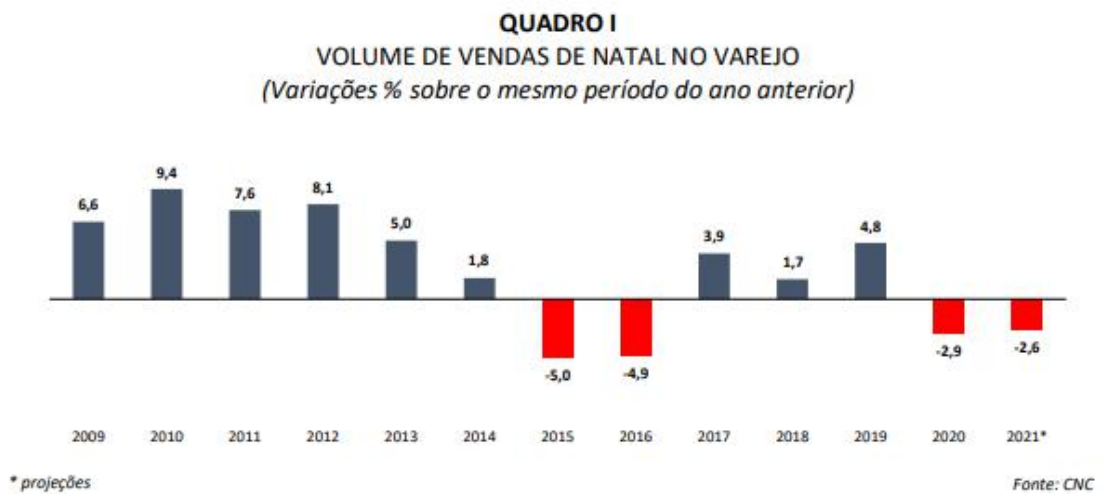
Tendo isso em vista, notamos que o comportamento da Uruaque em 2021 reflete o esperado para um comércio tanto em fevereiro quanto em dezembro, ressaltando que novembro conta com o impulso da Black Friday, que já vem demonstrando uma tendência de crescimento ano após ano. Já o período do Natal, que apesar de em termos absolutos ainda ser o período de maior volume de vendas, vem sofrendo oscilações em termos de volume de venda de ano para ano, de acordo com estudos da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), como explicitado nos gráficos abaixo:

Figura 12 - Faturamento do varejo brasileiro com a Black Friday



Fonte: CNC (2021a)

Figura 13 - Volume de vendas de Natal

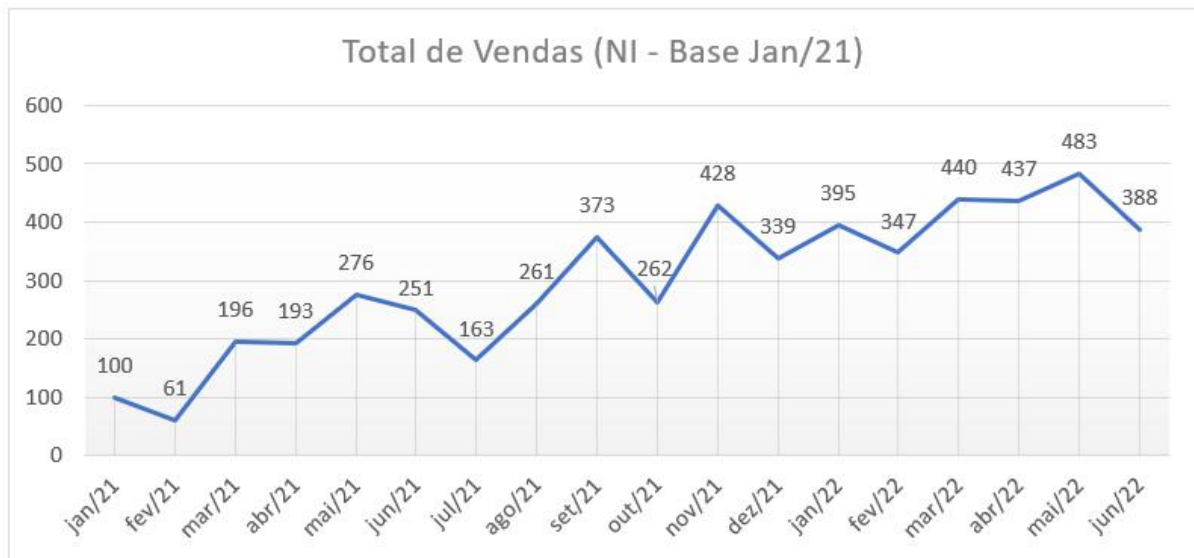


Fonte: Estudo da CNC (2021b)

Já em 2022, podemos observar o crescimento do faturamento em termos absolutos de janeiro para fevereiro. Ou seja, podemos concluir que a empresa está em franco crescimento, pois ainda contraria as tendências históricas de mercado, o que pode ser explicado pelos fatores anteriormente citados, mas principalmente pelo crescimento do ecossistema da comunidade, o que fomenta cada vez mais a entrada de novos usuários e a recorrência de dos já consumidores.

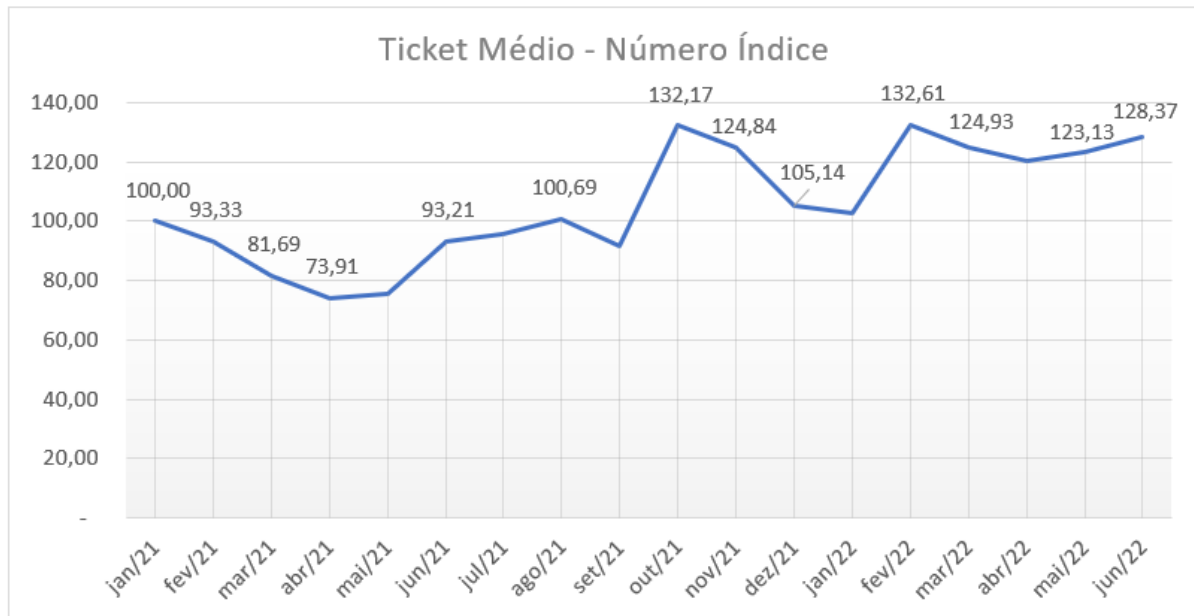
A análise seguirá para o volume de vendas, que comprova que a estratégia de *marketing* da empresa está funcionando e sua base de clientes e de compras recorrentes segue uma tendência de crescimento.

Figura 14 - Gráfico do total de vendas da Uruaque em número índice



Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela Uruaque (2022)

Por fim, o aumento de aproximadamente 30% do valor do ticket médio do valor dos seis primeiros meses de 2021 em relação a 2022 pode nos indicar duas coisas. Primeiro, que os clientes da Uruaque estão se sentindo cada vez mais confortáveis em investir em charutos de maior valor agregado. Em segundo, que a empresa já vem angariando consumidores mais experientes nesse mercado que, por sua vez, estavam vinculados a outras empresas concorrentes da Uruaque. Com isso, é possível afirmar que o propósito de ajudar o cliente a enxergar valor no charuto vem funcionando, o que sugere que o posicionamento da empresa vem sendo feito também de forma correta.

Figura 15 - Gráfico do ticket médio da Uruaque em número índice

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela Uruaque (2022)

Tendo tudo isso em vista, é possível afirmar que a análise financeira ratifica a análise fundamentalista que vem sendo desenvolvida ao longo do estudo da empresa. É possível afirmar, portanto, que existem mais motivos para corroborar que essa análise está seguindo o caminho da assertividade.

Por fim, em termos absolutos, é de fácil comprovação que a Uruaque cresceu rapidamente. Contudo, em termos relativos, apesar de afirmado pelos sócios, essa comprovação não é tão fácil. Isso porque, não são de domínio público os resultados do mercado de charutos premium no Brasil. O difícil acesso aos resultados desse mercado pode ser explicado, em grande parte, pela estrutura monopolista na qual ele se encontra, onde praticamente duas empresas (Emporium Cigars - charutos cubanos e Reality Cigars – charutos off cuba³) concentram toda a distribuição das consideradas melhores marcas. Sendo assim, as informações mais precisas do mercado de charuto no Brasil se encontram inacessíveis para quem não está dentro do mercado, sendo muitas vezes passadas em reuniões informais entre os principais clientes dos já citados monopólios.

Entretanto, podemos chegar em um valor aproximado com base no que as produtoras de charutos divulgam como resultado, sendo razoável considerarmos que seus importadores de

³ “Charutos off cuba” são aqueles produzidos em qualquer território fora da Ilha de Cuba. Os principais países produtores desses charutos são Nicarágua, República Dominicana, Honduras e Brasil. Internamente, os charutos brasileiros são tratados como “charutos nacionais”, mas em todo o resto do mundo são conhecidos como “charutos off cuba”

cada país tenham apresentado resultados, no mínimo, semelhantes. O resultado de 2021 divulgado pela Habanos S.A nos indica um crescimento de 15% no seu faturamento em relação ao ano anterior. Vale destacar que esse foi o ano recorde de vendas da empresa, alcançando a marca de 568 milhões de dólares em vendas, de acordo com artigo publicado no próprio site da marca. De acordo com Inocente Núñez Blanco e Luis Sánchez-Harguindey Pardo de Vera, co-presidentes da Habanos S.A., em notícia divulgada em 2022 no site oficial da empresa

“Los resultados del 2021 reflejan el sólido camino que estamos recorriendo, a pesar de la crisis propiciada por el Covid-19. El pasado año se superaron con creces los 500 millones de dólares por la venta de puros Premium en todo el mundo, un récord histórico para esta categoría que demuestra el enorme potencial que tiene nuestro negocio. Estamos muy orgullosos de liderar la categoría de puros premium y de seguir creciendo a pesar de las situaciones vividas estos últimos dos años” (HABANOS S.A., site oficial, 2022).

Sendo assim, sabendo que a Habanos S.A é a líder de mercado no segmento de charutos premium, podemos considerar que o mercado brasileiro de charutos cresceu aproximadamente 15% em 2021, em relação a 2020.

A Uruaque, por sua vez, aproveitando a guinada do mercado de charutos, fez-se valer do bom serviço para praticamente triplicar seu faturamento nos últimos três meses de 2021 em relação ao primeiro mês da empresa. Já em 2022, aumentou em praticamente seis vezes o valor do faturamento observado inicialmente, como consta na Figura 11. Isso fez com que a empresa saltasse de Pequena Empresa em 2021 para já vislumbrar alcançar o patamar de Média Empresa em 2022, considerando a média dos seis primeiros meses do ano.

4.8 NOVOS PROJETOS DE EXPANSÃO

Seguindo a mesma linha de raciocínio que guiou os sócios até o presente momento, em março de 2022, foi levantada a hipótese de se ter um espaço físico da Uruaque. Uma charutaria que contasse, também, com cafeteria, bar e comidas, tornando assim a experiência que busca envolver o relacionamento entre as pessoas algo mais completo e palpável, além de corroborar com o objetivo da empresa de se tornar a maior referência em charutos no Brasil, o que dificilmente ocorreria caso a empresa não se posicionasse de forma física e visual no dia a dia das pessoas.

O principal fato que remete ao raciocínio de efetuação utilizado sobre isso está no fato de a ideia de expandir a Uruaque, para além do digital, em negócios físicos, ter sido originada em uma demanda proposta pelos próprios seguidores do Instagram da marca. As sugestões diárias nas caixas de mensagens levantando a possibilidade de se ter uma Uruaque nas diferentes cidades do Brasil despertou nos sócios a possibilidade de concretizar esse feito.

A partir disso, assim como no início das operações online, os sócios sem experiência prévia em gestão de charutarias, cafeterias ou restaurantes, mergulharam em estudos sobre qual seria a melhor forma de viabilizar esse projeto. Em abril de 2022, chegaram no modelo de franquia como o favorito para expandir a marca em todo o Brasil. Porém, obviamente, existia uma barreira crucial nesse processo, que era o fato de estar franqueando um modelo de negócios distinto do modelo da matriz, já que toda a experiência estava concentrada na operação online, e não física.

Por conta disso, o projeto ficou engavetado aguardando, mais uma vez, alguma movimentação das circunstâncias para que ele fosse desarquivado e colocado em prática. Porém, antes disso, os sócios deixaram todo o passo a passo para a abertura de uma franquia pronto, sendo ele entendido como uma série de contratos, manuais e parcerias com fornecedores que são interligados para a concretização do modelo de franquia.

Figura 16 - Foto do projeto piloto da franquia da Uruaque



No mês de maio desse mesmo ano, um dos sócios recebeu uma ligação de um amigo próximo seu, que reside em outro estado do Brasil, indicando que ele gostaria de abrir uma charutaria em sua cidade, dado que, além de gostar do produto, estava notando uma crescente demanda no mercado, e sua cidade carecia de boas referências. Por outro lado, não desejava

criar uma marca que fosse de encontro a Uruaque, mas gostaria de somar forças a essa empreitada. Estava formado o cenário ideal para a implementação da franquia, pois a circunstância propôs uma possibilidade de matriz, sendo essa feita em comum acordo e ciência com um investidor que, além de tudo, é amigo próximo do sócio investidor da Uruaque.

Dá-se, então, início a implementação da matriz da franquia da Uruaque em Goiânia e, até o presente momento, as informações fornecidas pelos sócios são de que já haviam fechado o ponto na cidade e estavam dando início às tratativas da obra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível concluir, portanto, que a Uruaque, empresa que merece destaque devido ao seu crescimento, foi forjada por meio do raciocínio de efetuação utilizado por seus sócios. Para além da simples definição de um objetivo e o planejamento das formas de alcançá-lo, os sócios da Uruaque trabalharam com as ferramentas que tinham às mãos, inseridos nas possibilidades que as circunstâncias lhes ofereciam.

Foi observado, na experiência da empresa, que a cada passo, surgia um novo cenário, com novas possibilidades, também novas ferramentas e aprendizados. A cada passo, foi preciso tomar uma decisão para preencher uma lacuna que restava vazia. No decorrer do processo, a empresa buscou preencher todos os espaços. Além disso, a postura de não desistir, nem se deixar abater pelo desestímulo frente às contrariedades que não poderiam ser previstas, mas que exigem uma resposta à altura, sempre visando a manutenção da operação da pessoa jurídica. Todas essas características identificadas nas formas de raciocinar e agir dos sócios empreendedores da Uruaque, diante das situações que surgiram no decorrer do processo empreendedor, são evidentemente compatíveis com a teoria da efetuação desenvolvida por Saras Sarasvathy (2001) e analisada no início deste trabalho.

É possível afirmar, também, que um grande acerto dos sócios nessa empreitada se dá pelo foco nos processos, de forma a manter sempre a empresa funcionando. É possível citar também que a Uruaque se trata de uma organização aprendiz e que isso é fundamental para a perpetuação, aprimoramento e expansão de um negócio, já que a definição clara e objetiva da metodologia de trabalho permite a criação de um ambiente independente e autossuficiente em relação a pessoa que está operando naquele momento. Além disso, com as bases de trabalho bem definidas e as linhas gerais de funcionamento solidificadas, há um maior incentivo à criação de melhorias para esse modelo, já que o trabalho está organizado e seus executores não precisam perder tempo raciocinando a base das operações. Por fim, a possibilidade de delegação de trabalho pelo sócio sem perda de qualidade no processo, estrutura as bases de trabalho de forma que a mente gerencial possa se ocupar com os trabalhos de expansão da empresa, em busca de seus objetivos.

Por fim, é importante mencionar as principais limitações do presente estudo e, ainda, apresentar sugestões para estudos futuros sobre o tema. Como principal limitação, é possível pontuar que, como o presente estudo de caso se trata de um estudo de caso único, sendo, portanto, apenas um exemplo que pode representar a aplicação prática da teoria da efetuação estudada, mas que não pode ser generalizado. No que tange aos estudos futuros, uma importante

contribuição para o debate seriam novas análises da teoria da efetuação em outras empresas nascentes e de alto crescimento.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set/dez, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742006000300007>
- DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D.; WILTBANK, R. Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices. **Journal of Business Venturing** 24(4): 287–309, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>.
- DIAS, S.E.F.; SADAÓ IIZUKA, E.; VILAS BOAS, E.P. Effectuation theoretical debate: systematic review and research agenda. **Innovation & Management Review**, Vol. 17 No. 1, pp. 41-57, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-12-2018-0094>
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 8ª ed. São Paulo: Empreende, 2021, p. 125-179.
- E-COMMERCE BRASIL, site oficial. **Estudo revela o melhor e o pior mês do ano para o varejo brasileiro nos últimos 14 anos**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/estudo-revela-o-melhor-e-o-pior-mes-ano-para-o-varejo-brasileiro-nos-ultimos-14-anos/>. Acesso em: 26 jul. 2022.
- ESCRIVÁ, S. J. **Caminho**, Ponto 1. 12ª ed. São Paulo: Quadrante Editora, 2019.
- EMPORIUM CIGARS, site oficial. **Confira a origem do seu Habano**. Disponível em: <http://www.emporiumcigars.com.br/concorrencia-desleal/>. Acesso em: 26 jul. 2022.
- FREIRE, Q. G. Diário do Rio. **Esch Café Leblon não é uma tabacaria, mas um restaurante**. Disponível em: <https://diariodorio.com/esch-cafe-leblon-nao-e-uma-tabacaria-mas-um-restaurante/>. Acesso em: 26 jul. 2022.
- FUCIDJI, J. R.; MELO, T. M. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, vol. 36, nº 3 (144), pp. 622-645, julho-setembro/2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-31572016v36n03a09>
- GHORBEL, F.; HACHICHA, W.; BOUJELBENE, Y.; ALJUAID, A.M. Linking Entrepreneurial Innovation to Effectual Logic. **Sustainability** 2021, 13, 2626, mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052626>
- HABANOS S.A, site oficial. **Habanos, S.A. bate su Cifra Record de Negocio alcanzando 568 millones de dólares**, 2022. Disponível em: <https://www.habanos.com/es/news/habanos-s-a-bate-su-cifra-record-de-negocio-alcanzando-568-millones-de-dolares/>. Acesso em: 26 jul. 2022.
- JULIEN, P.A. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 108-157.
- LA ROVERE, R. L.; MATOS, L. I.; SANTOS, G. Percepções sobre políticas para a promoção do empreendedorismo no Brasil e suas implicações para a discussão sobre capacidades estatais. **Desenvolvimento em debate**, v. 7, n. 2, p. 29-47, 2019.

MARIETTO, M. Observação Participante e Não Participante: Contextualização Teórica e Sugestão de Roteiro para Aplicação dos Métodos. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, 10 out. 2018. Disponível em: <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2717>. Acesso em: 20 ago. 2022.

PORTAL DO COMÉRCIO, site oficial. **Análise da expectativa de vendas e faturamento da Black Friday 2021**. Disponível em: <https://www.portaldocomercio.org.br/publicacoes/analise-da-expectativa-de-vendas-e-faturamento-da-black-friday-2021/384343>. Acesso em: 26 jul 2022.

PORTAL DO COMÉRCIO, site oficial. **Pesquisa Natal 2021** – contratações temporárias, faturamento, vendas e cesta de produtos. Disponível em: <https://www.portaldocomercio.org.br/publicacoes/pesquisa-natal/400172>. Acesso em: 26 jul 2022.

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review* 26(2): 243–288, 2001. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>

SARASVATHY, S. D. Entrepreneurship as a Science of the Artificial. *Journal of Economic Psychology* 24(2): 203–220, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00203-9)

SEBRAE, site oficial. **O que é e como funciona o dropshipping?** Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/o-que-e-e-como-funciona-o-dropshipping/>. Acesso em: 26 jul. 2022.

SEBRAE, site oficial. **Plano de negócio: foco nos objetivos e metas do empreendimento**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/defina-o-conceito-e-planeje-o-seu-negocio.88aaf3221b385410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 26 jul. 2022.

SERASA EXPERIAN, site oficial. **Indicadores Econômicos**. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/indicadores-economicos/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

SIMON, H. A. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, vol. 59, no. 4, 1986, pp. S209–24. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2352757>. Acesso em 20 ago. 2022.

SIMON, H. “**From substantive to procedural rationality**”. In Method and appraisal in economics. Ed. por Spiro J. Latsis. Cambridge: Cambridge University Press, 1976, pp. 129–148

URUAQUE. Circular de Oferta de Franquia. Rio de Janeiro: Uruaque, 2022

WENNEKERS, S.; THURIK, R. **Linking Entrepreneurship and Economic Growth**. Small Business Economics 13, p. 27-55, 1999.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Second Edition. London: Sage, 1994, p. 1-53.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS

- 1) Quem teve a ideia de criar a Uruaque? Qual era o objetivo/motivação inicial?
- 2) Qual foi o caixa inicial da empresa? De onde vieram os recursos?
- 3) Qual foi a estratégia inicial de estoque?
- 4) Quais foram/são suas principais funções/contribuições para a criação e desenvolvimento da empresa?
- 5) A Uruaque teve um plano de negócios na sua fundação? Se sim, qual foi a importância disso para a empresa?
- 6) A empresa mudou de nome logo no início. Por que isso foi feito? Qual foi a consequência disso para a empresa?
- 7) Qual a importância das redes sociais para a empresa?
- 8) Vocês estão satisfeitos com o faturamento e a margem de lucro da empresa?
- 9) Qual o corpo de funcionários da empresa hoje?
- 10) Qual é o enquadramento contábil da empresa do ponto de vista dos impostos e contratações?
- 11) Os objetivos/motivações iniciais foram alcançados? Se mantiveram os mesmos durante todo o processo?
- 12) Quais são suas expectativas para o futuro da empresa? Possuem planos de expansão? Se sim, esses planos já estavam previstos desde o início?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista 1 - Sócio investidor (s. i.)

Resposta 1: A ideia foi minha. Na verdade, eu gosto de charuto há muito tempo e fumo durante as minhas Lives, cursos... o tempo todo. Notei que as pessoas já estavam associando o charuto a minha imagem e vi nisso uma oportunidade. Então, eu juntei tudo. A possibilidade de oferecer isso (charuto) que é algo que eu realmente gosto às pessoas, ganhar dinheiro com isso e ainda reduzir meus gastos com charuto (risada).

Resposta 2: Eu mesmo investi na empresa. Eu chamei o *sócio fundador (s.f.)* pois precisava de alguém para operar e para estruturar a empresa, pois eu tenho outras ocupações. Minha ideia inicial era investir o mínimo possível para viabilizar essa operação. Depois que ele me apresentou uma projeção de gastos de um investimento inicial para a gente começar a empresa, eu peguei esse valor e reduzi um pouco do que seria o valor ideal já que ele não tinha muito experiência e se fosse para dar algum problema estaria trabalhando com menos. Então, o investimento inicial foi o mínimo necessário. E foram recursos próprios mesmo. Depois eu fui descobrir que foi o suficiente. Eles conseguiram resolver tudo sem eu precisar fazer nenhum tipo de segundo aporte na empresa.

Resposta 3: Quem resolveu isso foi o *s.f.*, mas eu lembro de ter dado duas sugestões que foram: trabalhar com o menor número de charutos possível, já que não tínhamos muito dinheiro, e investir em charutos premium. Trabalharíamos com um catálogo reduzido, mas com charutos especiais, premium e top premium, pois são os charutos que estou acostumado a fumar e posso dizer que realmente são bons.

Resposta 4: Além de ter sido em quem teve a ideia, mobilizei o *s.f.*, acho que meu nome é sem dúvida algo que conseguiu trazer a empresa do zero ao patamar de uma das maiores do mercado. Além de ter muitos novos entrantes também que sempre me viram fumando charuto, mas podiam achar que era um objeto de consumo inalcançável, mas depois foram descobrindo que não é algo tão caro assim e que dá para consumir charutos bons sem gastar tanto. Desde então o máximo que eu faço é dar alguns pitacos, instruções e sugestões quando o *s.f.* me traz alguma situação ou problema que realmente é relevante.

Resposta 5: Eu que atualmente exerço muito mais a função de empresário do que de médico, posso dizer que é sempre importante ter um plano de negócios, mas a relevância dele é bem relativa. Gosto de um plano de negócios mais estrutural e que mostre o sentido de uma ideia, que foi justamente o que eu instruí o *s.f.* a fazer. O plano de negócios que ele me apresentou foi bem resumido e bem prático, mas dava para a gente ter uma noção do que viria

e só. Lembro que foi um planejamento de curtíssimo prazo, só uma estruturação inicial mesmo, mas com algumas perspectivas de crescimento como lojas físicas que atualmente acabaram desembocando na nossa empreitada de franquear o negócio. Essa é a única projeção de médio prazo que acabou se concretizando daquele plano de negócios original.

Resposta 6: Infelizmente o nome The Crown, que foi o que começamos a usar no Instagram, acabou sendo provavelmente confundido em alguma medida com a marca de caneta e a série. Na verdade, várias marcas usam esse nome e a gente acabou perdendo a conta do Instagram que tinha uns 10 mil seguidores e que faziam o faturamento rodar. A gente não tinha certeza se era por isso, mas imagino que foi isso de direitos autorais relacionado a essa nomenclatura muito usual. Porém, isso se mostrou uma grata surpresa para mim ao longo daquele ano pois notei uma força e uma capacidade de superação de crises e de desafios que eu ainda não tinha testado no *s.f.*, foi um bom teste para a empresa. Eu lembro que a gente repetiu o faturamento do mês anterior. Conseguimos fazer o mesmo valor com novas estratégias de captação de novos clientes e uma melhor utilização da base de clientes que a gente já tinha e, num mês com zero seguidores, a gente repetiu o valor que fizemos com dez mil. O novo nome surgiu numa reunião bem informal, e acabamos buscando trazer um pouco de brasilidade para a marca e mostrar o quanto a gente acredita no Brasil, no potencial do povo do Brasil. Tiramos essa coisa do inglês do nome e buscamos algo mais brasileiro. Esse nome Uruaque faz referência ao nome de uma tribo indígena que se chama Aruaque.

Resposta 7: Toda (risos). A minha credibilidade funciona de forma muito rápida na rede social, principalmente no meu Instagram, que é o meio que eu tenho o maior número de seguidores e a gente decidiu que a Uruaque trabalharia única e exclusivamente no Instagram. A única vitrine da Uruaque fora o e-mail é o Instagram. Se não tivesse rede social, não teria Uruaque. Uma das ideias fundadoras da empresa é criar um perfil que realmente divulgue conteúdo sobre o tema, o *lifestyle*, gere engajamento e que as pessoas que se sintam atraídas por isso possam adentrar no mundo do charuto por meio da Uruaque.

Resposta 8: Satisfeitos não, mas contentes com o resultado até aqui. O mercado de charuto é muito “nichado”, é um mercado que não tem muita informação. A informação está muito concentrada na mão dos importadores e das fábricas que, via de regra, tem contrato de exclusividade, ou seja, monopólio. A informação é um ativo raro nesse meio. Mas com a boa relação que a gente tem com os fornecedores, a gente consegue pescar que, pelo menos no quesito charutos premium e top premium se não somos os primeiros, estamos perto de ser. Mas a grande graça da Uruaque é justamente ter uma entrada constante de novos adeptos ou de pessoas que querem experimentar. Então, a gente cada vez mais alarga a base de consumidores

que entraram no mercado única e exclusivamente por nossa conta. Nunca se viu uma movimentação tão alta e um volume de entrantes como essa e ouvimos isso da boca dos caras que controlam todo o fluxo de charutos aqui, que são os fornecedores. Sobre o lucro, acho que a margem de 30% de lucro líquido é uma margem alta para uma empresa com esse porte de faturamento, mas como a gente é uma estrutura muito enxuta, isso faz sentido, mas óbvio que é sempre possível melhorar algum fornecedor de caixa, papelaria, alterar algum tipo de depreciação que a gente está tendo em relação ao estoque, ao manuseio, enfim, sempre dá para espremer ainda mais essa margem.

Resposta 9: Pelas minhas contas acho que temos seis funcionários, mas o *s.f* vai saber responder melhor essa pergunta. A última vez que ele me atualizou disse que essa nossa estrutura ainda suportaria um crescimento de até 50% do nosso faturamento atual. Sempre pedi para ele valorizar contratações em que pudéssemos pagar melhor do que o mercado paga, mas que fossem pessoas que vão nos entregar mais do que a média do mercado entregaria... acho que esse é o mérito. Temos funcionários satisfeitos com a sua remuneração e podendo aumentar a receita da empresa sem a necessidade de novas contratações. Todo mundo ganha.

Resposta 10: Hoje estamos nos lucros reais e as contratações de acordo com a CLT. Mas, novamente, acho que o *s.f* é a pessoa ideal para te dar mais detalhes.

Resposta 11: Começamos sem um objetivo muito claro, era só para aproveitar a oportunidade que se apresentou. Mas, ao longo desses 2 anos foi se desenvolvendo uma paixão pelo produto, pela comunidade, pelo *lifestyle*, acabou que agora temos um objetivo claro: se tornar o maior grupo de charuto do Brasil e a gente vê nas franquias, que foi uma demanda dos nossos clientes, uma grande oportunidade para dominar não só o digital, mas também o físico. E ainda trazer um *lifestyle* adequado em relação ao charuto, que possa ser feita uma boa apreciação desse bem de forma a produzir lazer, contato e união das pessoas, que é o que a gente acredita.

Resposta 12: Um objeto claro para o futuro da empresa é encontrar o nosso teto de faturamento no mercado. A gente acredita que ainda não chegamos nesse número e duplicamos a média de faturamento de 2021 para 2022, pelo menos até agora. Acho difícil que repitamos esse resultado em 2023, mas imagino que ainda consigamos aumentar esse platô de faturamento e, obviamente, sedimentar. Isso para mim é muito importante, porque então conseguiremos precificar melhor a empresa e saber o seu real valor. Como estamos ainda em crescimento, estou julgando que o nosso *valuation* está subestimado. Paralelamente temos a franquia e a importação de uma marca exclusiva nossa como metas. Uma coisa puxa a outra. Na medida em que conseguirmos implementar as franquias, teremos força e caixa para trazer alguma marca de

charuto que ainda não veio para o Brasil. Apesar de estarmos avançando, ainda são projetos mais distantes. Acredito que chegar perto do nosso teto de faturamento é um objetivo mais palpável para 2023. Era um objetivo nosso desde o início sermos uma das maiores em termos de reconhecimento e faturamento. Então, posso dizer que esse objetivo já estava presente desde o início. Mas acredito eu que é saudável pensar grande quando se está abrindo uma empresa. Então, não sabíamos os caminhos que foram se tornando cada vez mais claro na medida em que trabalhávamos duro, mas sempre soubemos que era lá que gostaríamos de chegar.

Entrevista 2: Sócio fundador (s. f.)

Resposta 1: A ideia de criar a Uruaque foi do *s.i* e eu entrei depois da ideia, mas antes da operação começar. O motivo que ele me deu para abrir, que ele me convenceu fácil, foi a oportunidade de mercado que eu acho que existe por conta de toda a imagem que ele tem. Ele já apareceu em lugares como Pânico, e em *lives* com mais de 70 mil pessoas... sempre fumando um charuto. Eu nunca tinha fumado antes de abrir a loja, era indiferente para mim, mas depois que eu abri, eu vi que poderia ser um objeto muito bom, que proporciona um lazer agradável, algo que pode reunir as pessoas e a partir daí acho que a ideia dele foi ficando cada vez mais clara para mim. E, apesar de eu nunca ter feito isso, de não ter experiência nenhuma, nunca nem ter estagiado em nenhuma empresa, ele foi me orientando e as coisas foram fluindo na medida do possível.

Resposta 2: O caixa da empresa pelo que eu me lembro, começou com 50 mil reais que foi o dinheiro que o *s.i* me deu para abrir. Isso era todo o valor para abrir o CNPJ, pagar o aluguel, fechar o ponto etc., todos os tipos de contrato... esse era o dinheiro que eu tinha. No plano de negócios rápido que eu fiz, eu notei que talvez o valor ideal seria de 100 mil, mas ele resolveu dar 50 mil e acredito até que como uma forma teste, para ver se com pouco dinheiro eu conseguiria fazer. E funcionou, mas sei que não é o ideal e que não é em todo caso que vai dar certo. Lembro que o primeiro dia oficial de vendas foi 29 de dezembro de 2020, que foi o dia que o *s.i* mencionou a conta do Instagram da The Crown nos *stories* dele pela primeira vez. Nesse dia mesmo, a conta do Instagram da The Crown saiu de zero seguidores para 2.000 seguidores em apenas 24 horas e recebemos tantas mensagens no WhatsApp, que na época era até o meu número pessoal, que acabamos fazendo umas 100 vendas antes mesmo do ano novo. Aí, logo no primeiro mês, eu usei 40 mil desse valor para comprar estoque, foi o dinheiro que eu usei para o estoque inicial e nesse mesmo mês eu girei 150 mil de estoque. Então, é como se

eu tivesse vendido e comprado o meu estoque umas três ou quatro vezes no mesmo mês. Mas esse não é o padrão, o comum... em tese, era para a gente ter tido um problema de caixa nesse momento mesmo. Mas eu como eu vi que a gente estava tendo uma demanda grande de clientes por conta das marcações do *s.i*, eu adotei uma estratégia da gente receber no início só por PIX, para a gente ter sempre o dinheiro em mãos. Eu trabalhei com um estilo que eu batizei de “*fake dropshipping*”, onde eu comprava o produto do importador depois de eu já ter vendido. Como a entrega deles era diária, os pedidos não atrasavam.

Resposta 3: Eu acabei de explicar o problema que a gente teve em relação ao caixa. Mas em relação ao estoque, o fato de a gente ter escolhido uma cartela de produtos premium foi até um ponto positivo em relação a esse “*fake dropshipping*”, porque a gente trabalha com poucos charutos e marcas muito boas, porque a gente focava o marketing da empresa nesse ponto de que a gente só trabalhava com produtos premium que você não encontra em qualquer lugar. Confesso que isso não foi pensado antes, a gente só queria se posicionar de forma a ter um ticket médio alto e alavancar nosso faturamento em cima disso, mas hoje eu consigo ver que essa escolha foi muito assertiva, porque se a gente trabalhasse com um estoque com muita variedade de charutos, ia ser impossível rodar o estoque dessa forma que eu fiz.

Resposta 4: É, não fui eu que tive a ideia, mas eu participei como fundador junto com o *s.i* e desde o início a ideia era ele me dar as instruções/norte de ação e que a partir daí eu desenvolvesse uma tabacaria mesmo... eu cheguei a cumular todas as funções por um período. No início, tínhamos 0 funcionários... fomos contratar o primeiro funcionário com um ou dois meses de empresa. Eu cheguei a acumular função de vender, empacotar, gerar conteúdo no Instagram, cuidar da parte contábil, compra de estoque, contas a pagar. Isso é obviamente insustentável no curto prazo mesmo (risada), mas que deu para fazer durante um mês mais ou menos. Para mim isso foi positivo porque a minha função hoje é mais gerencial, eu nem participo mais no dia a dia, todas as funções foram delegadas, eu só gerencio pessoas que as executam, mas como eu cheguei a executar todas elas, isso foi muito bom para mim porque hoje eu consigo entender as demandas dos funcionários, os processos, os erros, que muitas vezes eu mesmo já cometi.

Resposta 5: O *s.i* me pediu um plano de negócios assim que ele me contratou. E eu lembro que um dos detalhes que ele me passou é que não era para ser algo muito longo, que não era pra eu ficar muito tempo nisso... mas ele queria uma visão geral dos processos da empresa e como ela seria capaz de gerar receita. Nisso, eu fiz o plano de negócios, que analisava basicamente quem são os fornecedores, qual seria o nosso mix inicial de produtos, qual seria a forma de recebimento/pagamento... nessa época eu nem tinha pensado no negócio do PIX, que

eu só pensei depois... eu até tinha contratado uma maquininha de cartão, que eu nunca usei inclusive. Mas eu acho que da forma que foi feito, o plano foi muito útil porque ele me forçou a entender alguns pormenores do projeto, me debruçar sobre aquilo e a convencer alguém de que aquilo era uma boa, então melhorou muito a qualidade do trabalho. Mas assim, sendo bem sincero, eu nunca voltei nesse parto normal, ele só serviu para eu fazer essa apresentação inicial que o *s.i* pediu.

Resposta 6: A gente perdeu a conta do nosso Instagram e confesso que a gente ficou um pouco desesperado com essa situação porque dentro da nossa estrutura de marketing todo o caminho das pessoas até a compra começa com a vitrine, e a nossa única vitrine era o Instagram. A gente insistiu, tentamos criar uma outra com o mesmo nome, alterando só alguns detalhes no usuário. A gente perdeu a primeira conta com 10 mil seguidores e a segunda, no mesmo mês, já tinha 4 mil e perdemos também. A partir daí, a gente viu que precisava mudar o nome. Isso aconteceu uns quatro meses depois da abertura. E aí acho que foi a primeira vez que paramos seriamente para conversar sobre qual era a nossa ideia de marca, o que a gente entendia como charuto, qual era o nosso foco, o nosso objetivo. E aí, numa reunião que começou 00h e foi terminar umas 04h da manhã, a gente definiu os atuais alicerces ali da empresa, ou pelo menos as diretrizes deles... que é a questão de trazer uma brasilidade para a empresa com o nome, um traço mais social para o charuto, o charuto como um elemento agregador, que reúne pessoas, um lazer requintado, de bom gosto, prazeroso e distante dos malefícios que traz o cigarro... essa ideia de fazer um lifestyle sobre o charuto e trazer na nossa marca um expoente brasileiro que vai aglutinar isso tudo. Então, se a gente não tivesse perdido a conta, talvez a Uruaque não existisse hoje, ainda seria a The Crown, e não seria tudo que é hoje. A Uruaque é o que é hoje por conta daquela reunião, ali que a gente definiu tudo, e a gente acertou na mosca. A Uruaque é o que foi conversado naquele dia. E é muito melhor do que era a falecida The Crown.

Resposta 7: Toda. A importância é completa porque a gente é muito presente no digital e hoje em dia acho que a única forma de você abrir uma empresa que fatura, renda e cresce como a gente é com a rede social. Então, é um elemento central. Hoje em dia a gente nem para tanto para pensar nisso porque a rede social tá no dia a dia. É algo que nem entrou no plano de negócios, por exemplo, porque a gente já partiu do pressuposto de que ela seria usada como foi usada. Mas a importância é fundamental, sem ela não existiria nada.

Resposta 8: Sim. Bastante. A gente acredita que ainda não chegou no nosso teto. A gente ainda não identificou ainda um teto no mercado e a nossa base está sempre crescendo, mesmo que tenha atualmente uma certa oscilação no número de clientes iniciantes. Quando a Uruaque era a novidade, a taxa era maior, mas a gente não tem um teto bem definido ainda. O

faturamento dobrou de um ano para o outro, então a gente está sempre aumentando o nosso piso. Como é varejo, existem certos elementos que vão fazer esse faturamento variar, mas a gente tem uma média bem clara, talvez até por estarmos posicionados num mercado de luxo e a oscilação no mercado de luxo é diferente dos mercados convencionais, então a gente tende a manter uma média satisfatória.

Resposta 9: Hoje a gente conta com 6 funcionários, sem contar comigo. Ao longo do tempo eu entendi que a nossa loja para operar precisaria de determinados funcionários. Isso aconteceu ao longo do tempo mesmo, foi uma definição que eu fiz esse ano, a partir de um desenho dos processos da empresa, de quantos funcionários a gente precisaria, como a gente poderia melhorar nossos ganhos fazendo contratações pontuais. Desde o início a gente sempre valorizou a mentalidade de ser uma empresa de baixo custo, tanto fixo quanto variável, então hoje a gente tem um gerente de logística e pós-venda, um gerente de venda e marketing, três vendedores e um empacotador. Eu atuo como gerente geral e concentro ainda todo o financeiro da empresa em minhas mãos. Algo que funcionou muito bem para a nossa empresa foi uma noção hierárquica de comunicação. Então eu me comunico com os outros gerentes e cada subordinado de cada gerente se comunica direto com ele e ele se comunica comigo. Um outro ponto importante que faz com que consigamos ter uma mão de obra mais qualificada é oferecermos salários bem acima da média do mercado e comissionamento sobre vendas.

Respostas 10: A gente começou no simples nacional, mas a gente notou que não era o melhor enquadramento para a gente depois de sete meses de empresa e aí a gente fez alteração de contador e entramos com uma contabilidade que trabalha com lucros reais. Como compramos nosso produto diretamente das fábricas ou importadores e vendemos para o consumidor final, não incide ICMS na nossa transação e esse modelo serviu muito bem para o nosso negócio. Em relação as contratações, sempre tomamos o cuidado de fazer tudo muito certinho para que não tivéssemos brecha para passivo trabalhista e todos estão contratados conforme as determinações da CLT.

Resposta 11: Inicial inicial mesmo não existia né... inicialmente não existia um objetivo claro, né... era basicamente abrir uma empresa que desse dinheiro, né... sob esse ponto de vista, a gente alcançou e alcançou bem rápido até e esse objetivo continua crescendo porque quanto maior nosso futuramente, quanto mais a gente consegue melhorar a margem, o objetivo vai se renovando e o objetivo de gerar renda/receita. Então, sob esse ponto de vista, alcançamos. Mas como eu disse numa resposta anterior, o objetivo foi traçado no meio do processo, quando a gente notou o potencial da marca, o engajamento e a atualmente o nosso objetivo é se torna ruma referência indiscutível no mundo dos charutos no Brasil e quanto a esse objetivo a gente

vem num caminho muito animador, muito bom, que indica que a gente vai conseguir isso muito em breve, principalmente com o projeto da franquia sendo tocado paralelamente.

Resposta 12: Sim, possuímos planos de expansão. Não ligados à empresa em si, mas à marca. Eu gosto sempre de deixar isso bem claro, pois no fundo são negócios bem distintos. Para mim, a expansão virá por meio do franqueamento do que seria uma charutaria física da Uruaque. Já estou bem avançado no projeto e em 2023 talvez já tenhamos nossa matriz. Esse cenário de incerteza na economia nacional e global vem segurando um pouco essa investida, mas já tenho tudo na manga para expandir o negócio. Uma forma mais didática de explicar é imaginar uma *holding* Uruaque, onde temos uma empresa ligada ao seguimento de comércio online, onde desenvolvemos nossa comunidade base; outra empresa do segmento de franquias que franqueará charutarias físicas pelo Brasil sem gerar concorrência com o negócio online trabalhando com produtos como bebida, café e comida, para além do charuto e; uma empresa de importação de alguma marca que terá distribuição exclusiva nossa, o que retroalimenta todo o sistema, tanto online quanto as franquias, tendo mercado garantido para escoar a produção. Penso que nossa expansão se dará dessa forma. São três negócios que se fomentam de forma mútua: em um vende-se charutos (online), no outro vende-se modelos de negócios (franquias) e no outro trabalhamos com distribuição de marcas que representaremos no Brasil (importação). E não, não planejávamos isso no início, apenas a empresa de comércio online foi nosso planejamento inicial. Acabamos definindo diretrizes e posicionamentos ao longo do trabalho que nos fizeram chegar até aqui. Aproveitamos as oportunidades na medida em que o negócio avança e novas janelas vão se abrindo. Era impossível prever certos acontecimentos que são chave para a ideia de franquia e importação. Para não ser mentiroso, confesso que fiz um rabisco no plano de negócios há dois anos que indicava a abertura de espaços físicos depois de posicionarmos a loja online, mas nada além disso, apenas um raciocínio que parecia razoável fazendo esse exercício de projeção. Não passou de um rabisco, mas com certeza essas ideias depois de anotadas ficam na nossa cabeça e, em uma oportunidade circunstancial de concretização, sempre voltam à tona.