

APLICAÇÃO DA ABORDAGEM EFFECTUATION NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE EMPREENDEDORES DO SETOR DE CAFETERIAS DE RECIFE/PE DURANTE O COVID-19

SÍLVIO LUIZ DE PAULA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

ELIZABETH REGINA TSCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

GABRIEL BARBOSA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

ADRIELE MARQUES DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

APLICAÇÃO DA ABORDAGEM EFFECTUATION NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE EMPREENDEDORES DO SETOR DE CAFETERIAS DE RECIFE/PE DURANTE O COVID-19

Resumo

Este manuscrito tem o objetivo de analisar o impacto das medidas restritivas adotadas durante a pandemia no modelo de negócio das cafeterias situadas na cidade de Recife/PE, utilizando para síntese a abordagem *effectuation*. Como arcabouço teórico, foram utilizados conceitos de empreendedorismo e abordagem *effectuation*, discutindo-se ainda o setor de cafeterias. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, realizando-se para a coleta de dados entrevista com proprietários de cafeterias e uma pesquisa em websites para montagem de uma base de dados das cafeterias. Dentre os resultados, percebe-se a aderência da abordagem *effectuation* para explicar o momento de incerteza que os empreendimentos passam durante a pandemia com isolamento social e *lockdown*, bem como os planos de retomada definidos pelas autoridades, exigindo rapidez, flexibilidade e inovação na tomada de decisão.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Effectuation; Cafeterias

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Organização Internacional do Café (OIC), o Brasil representa 13% da demanda mundial, com 21 milhões de sacas ao ano. Sendo, o segundo maior consumidor mundial, logo atrás dos EUA, o qual possui 14% da demanda. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC), o café servido pode ser apresentado em diferentes tipos: cápsula, pó, grãos, premium, gourmet, etc.

O consumo do café é realizado em estabelecimentos diversos, todavia, devido relação com os objetivos deste manuscrito será tratado especificamente a cafeteria. Sobre a conjuntura de cafeterias e franquias, segundo a Euromonitor Internacional existem 3,5 mil cafeterias no Brasil, porém esse número sobe para 13 mil se contabilizar lanchonetes, bares e padarias em que o café é comercializado para consumo. Uma cafeteria é um ambiente diferenciado, com produtos variados, em conjunto com outras opções de alimentação. Ressalta-se ainda que 66% das cafeterias no Brasil são estabelecimentos independentes, e 34% são franquias (ANGUS; WESTBROOK, 2019).

Enquanto estabelecimentos independentes, o setor se destaca na cidade de Recife/PE pela quantidade, contando com público cativo, associação e eventos consolidados ao longo do ano. Todavia, como pequenos empreendimentos dependem diretamente do giro proporcionado pela comercialização de produtos realizada presencialmente nos estabelecimentos.

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Uma semana depois, em 7 de janeiro de 2020, as autoridades chinesas confirmaram que haviam identificado um novo tipo de coronavírus, responsável por causar a doença COVID-19 (PAHO,2020).

Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto da doença causada constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – o mais alto nível de alerta da Organização. Em 11 de março de 2020, foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. Sendo confirmados no mundo 4.425.485 casos de COVID-19 até 16 de maio de 2020 (PAHO,2020). No Brasil, o primeiro caso de COVID-19 foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020.

Após a chegada da COVID-19, diversas medidas de controle e prevenção da doença foram tomadas pelas autoridades sanitárias locais em diferentes esferas administrativas com o intuito de reduzir as taxas de fatalidade. As medidas de intervenções mais adotadas pelos governos de diversos países são o distanciamento social (isolamento social) e o *lockdown* (quarentena) (AMITRANO, ET AL, 2020).

Utilizando a medida de isolamento social devido a pandemia do coronavírus, o Governo do Estado de Pernambuco por meio de decreto suspendeu as atividades econômicas a partir do mês de março, permanecendo em funcionamento apenas os serviços essenciais. Com medidas de isolamento mais rígidas, na segunda quinzena do mês de abril o Estado decretou quinze dias de *lockdown*. Dividido em quatro fases de flexibilização distribuídas em onze semanas, o plano de retomada da economia só foi divulgado no mês de julho. Setores como as cafeterias passaram mais de cem dias de portas fechadas, contando com um ambiente de incerteza para a retomada das atividades presenciais.

Tais acontecimentos impactaram diretamente as empresas, não sendo diferente com as cafeterias, importante setor para entendimento das mudanças no mercado local. Destarte, os modelos de negócio precisaram ser repensados para manter a sustentabilidade financeira, diante do exposto, abordagens como *effectuation* mostram-se aderentes para momentos como os de crise. Cunhado por Sara Sarasvathy (2001), o *effectuation* mostra-se adequado para momentos de incertezas, ajudando empreendedores no processo de identificação de oportunidades e tomada de decisão.

Assim, este manuscrito tem como objetivo analisar o impacto das medidas restritivas adotadas durante a pandemia no modelo de negócio das cafeterias situadas na cidade de Recife/PE, utilizando para síntese a abordagem *effectuation*. Para tanto, na próxima seção o manuscrito discorre sobre o empreendedorismo, o setor de cafeterias e a abordagem *effectuation*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo no setor de Cafeterias

Embora o imaginário capitalista ocidental predominante no Brasil seja o emprego formal, este é apenas uma das opções que o cidadão dispõe. Da mesma forma, opções como o funcionalismo público, o empreendedorismo e a atividade de consultoria despontam dentre as alternativas dos recém formados (PAULA, 2018). Em períodos de crise como o vivenciado em 2020 por conta da pandemia, a necessidade de repensar os modelos de negócios foi latente. Em relação aos pequenos negócios, com limitações de recursos, os impactos da crise foram ainda maiores, exigindo criatividade e inovação para manutenção do empreendimento. A seguir, busca-se clarificar o empreendedorismo e posicionar o lócus de análise deste manuscrito, as cafeterias.

A expressão empreendedorismo, que deriva do termo latim *imprehendere*, surgiu, como termo que significa “O indivíduo que assume riscos ao começar algo novo” (FILION, 1999, p.12). A origem do termo "Empreendedor" ocorreu na França do Século XII e referia-se a uma pessoa ativa, a qual faz as coisas acontecerem (HOSELITZ, 1951).

Entende-se que o fenômeno do empreendedorismo deriva do comportamento humano. Contudo, a trajetória e o resultado da ação concreta envolvem não só o agente empreendedor com seus elementos endógenos e exógenos, mas está relacionado ao seu processo de execução e produto (o empreendedorismo).

Uma das principais contribuições dadas, ao entendimento do empreendedorismo foi a do economista Schumpeter (1985, p.53) que definiu “o empreendedor como aquele que destrói

a ordem econômica existente pela introdução/realização da inovação (novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais)”, este processo ele denominou como “destruição criativa”.

A destruição criativa remete ao fato de desintegrar e restabelecer algum produto, procedimento ou serviço, gerando assim uma inovação, que proporcionará a sociedade produtos novos de forma eficiente (DEGEN, 2009, p. 5).

Pela perspectiva da gestão do empreendedorismo, Peter Drucker traz uma definição relevante ao expor que o empreendedor é aquele que cria algo novo, algo diferente, é aquele que muda ou transforma “valores” e, ainda, pratica a inovação sistematicamente, buscando fontes de inovação e criando oportunidades, fazendo o futuro acontecer (LEITE, 2012). Isso decorre muitas vezes do que Drucker (1986) denomina de espírito empreendedor.

Segundo Dornelas (2001) e Degen (2009) uma das características associadas ao espírito empreendedor é a determinação, a capacidade para solucionar problemas, ultrapassam obstáculos e fazer acontecer. Segundo Leite (2012) isto resulta de uma visão integrada da percepção da atitude e do comportamento.

O êxito de uma empresa deve estar diretamente relacionado ao conhecimento e a renovação, acabando por potencializar a importância do que Leite (2012) caracterizou como sendo capital humano, numa sociedade alimentada pelo conhecimento. Esse, por sua vez, é um *loop*, ou seja, um ciclo, alimentado e aprimorado a partir dele mesmo.

A ação empreendedora aqui é tratada enquanto um fenômeno social que tem natureza coletiva (AMÂNCIO; VALLE; WILKINSON, 2007).

Um dos produtos gerados pelos empreendedores consiste na criação de empreendimentos. Um empreendimento é um negócio, e defini-lo não é algo simples, visto que existem na literatura vários conceitos. Degen (2009) ressalta que o conceito de negócio está atrelado a ordenar as ideias e as informações coletadas sobre o negócio escolhido descrevendo a necessidade de grupos de clientes e definindo como atender a essa necessidade. Uma forma de entender um negócio é pelo conceito de modelo de negócio discorrido pelos autores Osterwalder e Pigneur (2011) que definem modelo de negócios como a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Um setor que se destaca enquanto oportunidade de mercado é o café, cujo consumo tem crescido num percentual de 9% ao ano, crescimento maior que o de vinhos e cervejas artesanais. Da popularização das minis máquinas, com diferentes sabores e misturas que agregam valor ao produto, às cafeterias, mesmo com a retração econômica vivenciada em 2019, o mercado fechou o ano em ampla expansão (ANGUS; WESTBROOK, 2019).

Consumido e difundido entre a população brasileira, o cafezinho é sinônimo de empreendedorismo, nessa perspectiva, chama-se a atenção para os negócios no setor de cafeterias, foco deste manuscrito.

A chegada do café ao Brasil data de 1727, período de exploração colonial e busca por novos produtos agrícolas de interesse mercantil. Na atualidade, o Brasil é o maior produtor e exportador de café do planeta. São 21 milhões de sacas de 60kg ao ano, o equivalente a 13% do consumo mundial. Pode-se afirmar que é uma das paixões nacionais, estima-se que o café é consumido por 90% da população brasileira, colocando o Brasil no segundo lugar entre os maiores consumidores de café do mundo (SEBRAE/SC, 2019).

Comum nos grandes centros, cafeterias são locais para encontros, leituras e descanso. No Brasil estima-se que existem 3,5 mil delas, se consideradas as lanchonetes, são 13 mil pontos de venda que comercializam café. Mesmo com grandes redes no mercado, a característica predominante é de empresa familiar. Nesse segmento, a busca por uma identidade para a construção da imagem é essencial para a condução do negócio. Os frequentadores buscam experiências, *blends*, serviço prestado, métodos, etc. Dentre as características de uma cafeteria, pode-se elencar: a oferta de produtos diferenciados e exclusivos; profissionais altamente

especializados; torra dedicada de grãos; valorização da experiência do usuário e da personalização do serviço; cafés comprados diretamente do produtor; mais informações sobre o café expostas; diversos métodos de extração; degustações presentes nos cardápios, etc.

Parte da multiplicidade de produções agrícolas e exportações da capitania do Pará, diversas foram as ondas do café. As ondas do mercado de café induzem as cafeterias a mudarem a abordagem, o conceito, o visual, o que elas valorizam. Na primeira onda, o café passa a ser consumido em larga escala e se torna hábito em diversos países, produtos como o café instantâneo entram no gosto popular. Na segunda onda o hábito de tomar café sai de casa e surgem as redes de cafeterias como a Starbucks, os profissionais baristas e as máquinas de expresso têm local de destaque. Já na terceira onda pequenas torrefações se espalham, o barista tem mais proximidade com o produtor, micro lotes com sabores excêntricos são oferecidos, diversos métodos de extração são valorizados, o foco para as cafeterias é a originalidade, a rastreabilidade do café se torna um dos diferenciais. Já na quarta onda, em que as indústrias estão se movendo para o segmento de cafés especiais, aqui o produtor faz a venda direta e a tecnologia é o ponto chave, estando a favor da qualidade.

Os cafés especiais (*gourmet e premium*), por exemplo, caíram no gosto dos brasileiros. São 70 mil toneladas de grãos que viram cafezinhos especiais no mercado brasileiro. Os cafés especiais, que é o produto tipo exportação, permitem trabalhar com métodos de cafés filtrados, em que um mesmo grão pode proporcionar sabores, sensações e experiências memoráveis diferentes dependendo do método utilizado.

Segundo o Sebrae/SC (2019) no Brasil existem 3,5 mil cafeterias especializadas, caso o número de lanchonetes, bares e padarias também fossem incluídos, seriam 13 mil. Pesquisas do IBGE (2017), concluem que as cafeterias crescem em média de 10% ao ano e que a quantidade de lojas no Brasil podem aumentar 20% anualmente. A procura pelo novo, e por inovações para consumo se tornam cada vez mais forte, busca-se como ideal um café de qualidade, com produtos variados, em cafeterias ambientadas de clima acolhedor para convívio social.

À medida que o cenário foi ficando mais complexo com a segunda e terceira onda, observa-se uma variedade de modelos de negócio para cafeterias: especiais, tradicionais ou não especializadas, *premium*, franquias, *brewery*, série de tv, veganas, *food truck*, *coworking*, etc (SEBRAE/SC, 2019).

Assim, diante do que foi exposto, o universo que cerca as cafeterias, especialmente na cidade do Recife torna-se um ambiente interessante para ser desbravado, especialmente no momento de incertezas gerado pela pandemia que se espalhou pelo mundo em 2020. Com base nas incertezas vivenciadas, a seguir discute-se a abordagem *effectuation*.

2.2 Abordagem *effectuation*

Tradicionalmente, a pesquisa sobre empreendedorismo concentrava-se principalmente nos atributos de empreendedores e seus fatores de sucesso relacionados ao desempenho dos seus novos empreendimentos. No início dos anos 2000 o foco do campo mudou para o estudo de oportunidades empresariais (BUSENITZ ET AL., 2003 *apud* SARASVATHY, 2001). O empreendedorismo pesquisado nos anos 2000 partiu do conhecimento dos fenômenos de interesse, tratando como as oportunidades são criadas e encontradas, empiricamente são o resultado do que se faz com os dados em que se baseiam e as suas ações (SARASVATHY, 2001). Caso não possuam os atributos de empreendedor, incentiva-se cultivá-los, desenvolvendo estratégias e habilidades para reconhecer, identificar e explorar oportunidades de elevado potencial (SARASVATHY, 2001).

No entanto, surgiu uma perspectiva centrada na expertise ou aspectos da experiência que estão relacionados com um desempenho elevado em domínios específicos, alguns deles

tácitos e outros podendo ser aprendidos e ensinados, essa perspectiva é a base da abordagem *effectuation*.

O *effectuation* é um modelo de decisão voltado para ação empreendedora criado pela professora Sara Sarasvathy (2001), embora não se oponha ao modelo clássico que se baseia no princípio da causalidade, tende a ter tal interpretação. A referida professora entende que se pode empreender a partir do que se tem e por meio de parceiros que são convidados a co-criarem.

A racionalidade *effectual* não representa um desvio da racionalidade clássica causal, mas constitui um modo alternativo de racionalidade, fundamentado em uma lógica distinta da lógica causal (SARASVATHY, 2001).

O *effectuation*, ou abordagem efetiva, nada mais é que um processo dinâmico e criativo que tem por objetivo o desenvolvimento de novas ideias em um ambiente empreendedor sem a necessidade de um plano de negócios (SARASVATHY, 2001).

Conforme entendimento de Sarasvathy (2001), a maior parte dos empresários tende a tomar decisões embasadas numa lógica causal, de cunho racional, que se caracteriza prioritariamente pela predefinição de metas. Essa lógica se explica por “processos em que efeitos desejados são definidos e se concentra em selecionar, entre meios já existentes, mecanismos para criar esse efeito” (SARASVATHY, 2001, p. 245).

Os modelos tradicionais baseados na racionalidade causal operam de uma maneira limitada e confortável, caracterizado por: (a) objetivos determinados e bem especificados; b) causas e histórias passadas bem compreendido 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.

De acordo com Sarasvathy (2003), pela perspectiva do *effectuation*, o que influencia na decisão de iniciar um negócio é: 1) quem eu sou – atributos pessoais, gostos e habilidades – o empreendedor segue estratégias com as quais mais se identifica, mesmo sem maiores certezas quanto aos possíveis resultados; 2) o que eu sei – educação, experiência e expertise – quais oportunidades podem ser exploradas a partir do conhecimento do empreendedor; e, 3) quem eu conheço – redes sociais e profissionais – interação com partes interessadas (*stakeholders*) para modelar e remodelar projetos e objetivos do negócio.

Os processos efetivos buscam expandir o conjunto de opções de uma estreita faixa de possibilidades altamente localizadas para oportunidades cada vez mais complexas e duradouras de empresas fabricadas de maneira contingente ao longo do tempo. O modelo eficaz sugere que o empreendedor deve encontrar um cliente ou parceiro pesquisando muito localmente, alguém de dentro sua rede social pessoal; depois generalize o cliente ou parceiro inicial em um segmento e, eventualmente, defina o mercado para seu produto/empresa.

Os cinco princípios do *effectuation* de acordo com Sarasvathy (2001) são:

1. Pássaro na mão (Comece com seus meios): Quando empreendedores decidem construir um novo empreendimento, eles começam com seus meios: quem eu sou, o que eu sei e quem eu conheço. Então, os empreendedores imaginam possibilidades que se originam de seus meios com os recursos disponíveis aqui e agora.
2. Piloto no avião (Controlar o controlável): Ao se concentrarem nas atividades sob seu controle, empresários sabem que suas ações resultarão nos resultados desejados. Uma visão de mundo eficaz está enraizada na crença de que o futuro não pode ser previsto, mas sim feito, se eu posso controlar o mesmo, não preciso prevê-lo.
3. Princípio da limonada: Explorar essas contingências. Empreendedores entendem o fator surpresa como inevitáveis. Eles ao invés de criarem cenários "para verem como evitam os piores cenários, interpretam como potencialmente podendo ser usados para procurar novas oportunidades. Quando a vida lhe der limões, faça limonada'.

4. Colcha de retalhos: Empreendedores especializados constroem parcerias e firmam pré-compromissos das partes interessadas como forma de reduzir e / ou eliminar a incerteza, erguer barreiras à entrada e co-criarem mercados com os parceiros interessados.
5. Perda acessível: Foco no risco da perda. Empreendedores limitam os riscos ao entender o que eles podem se dar ao luxo de perder a cada passo, em vez de buscar grandes oportunidades. Eles escolhem objetivos e ações onde há vantagens, mesmo que resulte em desvantagem. O empreendedor deve investir apenas o quanto estiver disposto a perder.

De forma complementar a abordagem *effectuation*, percebe-se a estratégia de coopetição adequada para entender o momento atual e a dinâmica que ocorre entre os empreendedores do setor de cafeterias.

Em 1996 Adam M. Brandenburger e Barry J. Nalebuff lançaram o livro *Co-opetition*, afirmavam que as empresas poderiam ser mais efetivas se investissem em coopetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). A coopetição ou estratégia coopetitiva prevê a ocorrência simultânea da cooperação e da competição, entre organizações ou indivíduos, a partir de uma estrutura integrativa.

Neste manuscrito será discutida a perspectiva organizacional a partir do ambiente de cafeterias. A vantagem da coopetição é a combinação de uma pressão para desenvolver novas áreas dentro da empresa proporcionadas pela concorrência e o acesso aos recursos únicos proporcionados pela cooperação.

Mesmo sendo vertente situada em pontos extremos de um *continuum*, construídas por duas lógicas opostas de interação, a partir da combinação de maior ou menor nível de cooperação ou competição identifica-se na literatura esforços de definição de tipologias (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Embora pareça a simples junção de duas palavras, o resultado é mais dinâmico e complexo que a junção dos construtos dos dois termos. Nas palavras de Padula e Dagnino (2007), a dinâmica da coopetição se dá por relações interorganizacionais ou intraorganizacionais em que as ‘concorrentes’ colaboram para alcançar interesses comuns de criação de valor.

No caso de grandes empresas, a adoção da estratégia pode impactar positivamente gerando vantagens para os parceiros. Já para as pequenas empresas, auxilia no desenvolvimento da capacidade de implementar mudanças (GNYAWALI; PARK, 2011).

Uma das evidências que corroboram para o aumento da prática da estratégia no ambiente organizacional é a evidência trazida por Harbison e Pekar (1998) que cinquenta por cento das alianças estratégicas ocorrem entre empresas concorrentes do mesmo setor.

A abordagem *effectuation* prega que empreendedores identificam oportunidades a partir dos recursos disponíveis, tomam decisões de investimento com base no que estão dispostos a perder em vez de retornos esperados, alavancam as contingências ao invés de evitar as mesmas, e estabelecem relações estratégicas identificando parceiros ao invés de focar em análises competitivas. Assim, a estratégia de coopetição se adequa ao postular as parcerias principais entre players do mesmo setor, prática comum percebida entre empreendedores do setor de cafeterias.

3. METODOLOGIA

Pesquisa é um processo formal e sistemático que tem como finalidade obter respostas para os problemas investigados através do uso de procedimentos científicos (GIL, 1991). Assim, a estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo de múltiplos casos, de natureza

qualitativa, este estudo caracteriza-se com tipologia investigatória exploratório-descritiva (MERRIAM, 1998). Para tanto, foram escolhidas três cafeterias localizadas na cidade de Recife/PE, que serão identificadas como Cafeteria A, B e C, respectivamente.

A coleta de dados ocorreu no período de março a julho de 2020. Para o levantamento dos dados que serviram para construir o *corpus*, com base nos objetivos e no referencial teórico, foram utilizados:

- entrevista semiestruturada com os proprietários das três cafeterias, que serão identificados ao longo do texto por E1, E2 e E3, realizadas com base em um roteiro semiestruturado, como orienta Merriam (1998);

- pesquisa documental em *website* e redes sociais, para tal, utilizou-se o delineamento proposto por Gil (1991). Para Ferrari (1982), a análise documental é realizada sobre materiais que se encontram elaborados.

A análise do material coletado se deu por meio de análise de conteúdo, criando as categorias e subcategorias que permitiram a organização da informação para descrever os acontecimentos ao longo do período de pandemia. A análise de conteúdo das entrevistas foi associada à análise documental (fonte secundária de dados) para melhor compreender as informações fornecidas pelos sujeitos entrevistados.

4. RESULTADOS

4.1 O contexto de cafeterias em Recife/PE

Impulsionado pelo crescimento econômico no estado de Pernambuco, ao longo dos anos 2000 a cidade de Recife/PE passou por uma mudança nos padrões de comportamento de consumo. Percebe-se um aumento na oferta de restaurantes, cafeterias, serviços digitais e assim por diante. No que diz respeito à gastronomia, a cidade se destaca como centro de exploração da atividade, ressaltando-se o perfil do consumidor que aprecia e valoriza a marca local. Além da qualidade, as *love brandings* fortalecem a tradição e a cultura local, devido objetivo do manuscrito, o foco será na atividade das cafeterias.

Para o entrevistado E1, com aspectos de *slow food*, uma cafeteria “é um ambiente onde as pessoas vão para tomar café, um lugar que tem como pensamento servir café”, para tanto, o local deve possuir barista, métodos de extração variados e grãos ou cafés especiais, mantendo a cultura do cliente ir ao balcão. O entrevistado ressalta que se percebe na realidade brasileira e principalmente local a existência da comida nos ambientes, uma característica cultural brasileira, que difere do perfil americano em que o “café reina absoluto”.

Já a entrevistada E2 complementa que uma cafeteria é um serviço de hospitalidade, em que o contato mais próximo permite uma maior interação e carinho na entrega ao cliente, auxiliando no desenvolvimento da experiência no espaço sensorial criado para o café.

De acordo com o entrevistado E1, as primeiras cafeterias especiais em Recife surgiram por volta dos anos de 2010, a busca era por relações afetivas com harmonização da comida. Ressalta a importância de atores como o SEBRAE/PE que desenvolveu um Programa de Desenvolvimento Gerencial-PDG focado no setor, instrumentalizando os participantes com fichas técnicas, inventários de insumo, criação de cardápio, gestão de custos, etc.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE/PE em 2018, utilizando dados da Listel e do cadastro do próprio SEBRAE/PE, foram mapeadas 109 cafeterias na cidade de Recife/PE. Em pesquisa realizada para este manuscrito em 2020, utilizando o buscador Google e a Listel, foram mapeadas 125 cafeterias na cidade, se consideradas as lanchonetes e locais que comercializam o café, esse número cresce exponencialmente. Dessas, identifica-se redes/franquias como a Delta Expresso, São Braz, Santa Clara e Copenhagen, ressaltando-se a predominância de

estabelecimentos com apenas uma unidade, com exceção da Vida Bela, Castigliani, Grão Expresso, Malakoff Café e Frida Café com mais de uma unidade, não se identificando unidade da mais famosa rede de cafeterias do mundo, a Starbucks.

Alguns aspectos se sobressaem em relação ao mercado de cafeterias especiais em Recife/PE:

- Formação de mão-de-obra: com carga horária média de 30 horas-aula e oferta de cursos de gestão e empreendedorismo, há um predomínio na cidade de cursos para formar baristas em princípios químicos de torrefação, análise sensorial, cinética da extração etc.;
- Eventos e revistas: organizados pela associação em parceria com a Secretaria de Turismo da cidade, a região possui consolidado no calendário dois eventos, o Eu Amo Café e o Recife Coffee. Em relação as revistas, a maioria são de origem e circulação nacional, mas que publicam conteúdo da região;
- Forças políticas: localmente há a Associação dos Empresários de Cafeterias de Especialidade de Pernambuco (ASCAPE), que congrega cerca de 40 cafeterias associadas. Nacionalmente identifica-se a Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA) e a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC), e internacionalmente a *Specialty Coffee Association* (SCA);
- Certificações: com uma predominância de certificações de produto, existem certificações nacionais e internacionais para o profissional e para o negócio;
- Agências: os empreendedores da região contam com o apoio SEBRAE/PE, a Agência de Empreendedorismo de Pernambuco (AGEPE) e a Empresa de Turismo de Pernambuco (EMPETUR).

A imagem a seguir sintetiza de forma não exaustiva o contexto das cafeterias descritos anteriormente.

Figura 01: contexto das cafeterias



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Em relação ao planejamento, o evento Recife Coffee estava previsto para ocorrer no mês de maio, realizado pela ASCAPE, em parceria com a secretaria de turismo do Recife/PE e outros vários empreendedores de café. A partir da perspectiva da coopetição, o objetivo do evento é a promoção das cafeterias parceiras e da oportunidade de atrair e conquistar novos públicos com combos, descontos e cafés únicos, o que fortalece todo o mercado do seguimento autoral. Segundo o entrevistado E2, no início do mês de março as cafeterias participantes já haviam produzido os combos, todo material de divulgação como as fotos nos estabelecimentos já havia sido realizadas, ressalta ainda que o evento representa um incremento de cerca de 200% no faturamento das participantes no período de realização.

4.2 Impactos da pandemia nos negócios

Com o decreto estadual que definiu medidas restritivas para as atividades econômicas, as cafeterias foram diretamente impactadas. Vendo seu faturamento despencar, precisaram repensar os modelos de negócios, redesenhando a operação e as estratégias de comunicação.

No primeiro momento, todas as cafeterias de Recife/PE paralisaram as atividades, todavia, com a manutenção do decreto de medidas restritivas, cerca de 30% das cafeterias iniciaram serviços de *delivery* e *take way*. Após, esse percentual caiu para 10% com as que continuaram com os serviços de *delivery* e *take way*.

As principais ações dos 10% que permaneceram com as atividades foram: *delivery*, *take way*, criação de combos especiais, kits para datas comemorativas e a campanha “Um café para depois” em que o consumidor poderia adquirir um voucher para consumir no estabelecimento no retorno da operação presencial.

Segundo E2, levar para viagem era um serviço que já existia, mas funcionava presencialmente com o cliente no ambiente da loja, representando um percentual pequeno do faturamento. A experiência de incluir o serviço de *delivery* foi um desafio e exigiu outro processo como de dividir rota e negociar com entregador. As embalagens que utilizavam não serviram para utilização no novo processo, sendo necessário repensar os próprios produtos.

A entrevistada contou que “um dos nossos principais produtos é o bolo, mas no *delivery* não chegava inteiro ao consumidor, tivemos que criar uma experiência em que o consumidor pudesse montar e decorar em casa”. De início, o cadastro no serviço de entrega de comida pela internet chegou a demorar três semanas, um período definitivo para a existência de um pequeno negócio, além de cobrar 30% do valor da transação. Foi necessário desenvolver um novo cardápio para o negócio, com campanhas e novas estratégias de impulsionamento pelas redes sociais. O café que era o ator principal, durante o processo ficou secundário, perdendo espaço para a comida, demandando um esforço para manutenção da identidade.

De acordo com pesquisa do SEBRAE/SC (2019), o serviço de *delivery* mais comentado pelos usuários é o *online*, realizado por meio de aplicativos. Sendo que a grande maioria das postagens nas redes sociais faz referência aos cupons de desconto -em geral de forma positiva-, o ponto negativo que reverbera na imagem dos estabelecimentos é a demora na entrega dos pedidos. Os aplicativos mais utilizados são o ifood, Uber eats e Rappi.

O entrevistado E3 ressaltou que as redes sociais já eram utilizadas, mas com a pandemia o digital fez surgir uma nova operação, sendo requerido um fortalecimento das ações por meio das redes sociais para impulsionar as vendas. Uma das estratégias adotadas pelo empreendimento foi o conceito de Take Way, tendo no Whatsapp business e o Instagram as principais fontes de contato com o cliente. O entrevistado ressaltou ainda a importância da associação (ASCAPE) como canal de troca de informações e experiências entre os proprietários de cafeterias especiais, confirmando que o *delivery* continuará na operação quando retornarem as atividades presenciais.

Percebeu-se no contato com os entrevistados a preocupação com a manutenção da experiência do consumidor no manuseio em casa durante o período de distanciamento social. A afetividade entre os estabelecimentos e os consumidores representava um laço forte na relação, identificou-se que em alguns casos os próprios donos estavam entregando. Se antes os clientes conheciam os estabelecimentos, ao longo, os empreendedores estavam conhecendo a casa dos clientes, aumentando a relação afetiva. Detalhes como recados escritos à mão na entrega, envio de mimos, “parte” do estabelecimento como a cafeteria que enviava ramos da planta do jardim foram positivamente percebidos.

Com rigorosos protocolos sanitários de segurança, em 20 de julho, os estabelecimentos foram autorizados a reabrir para receber os clientes, analisando as redes sociais, na primeira semana de retomada (período de corte da pesquisa) menos de 20% retomaram as atividades presencialmente.

4.3 Abordagem *effectuation*

Os três casos analisados seguiram caminhos distintos, devido relação com a abordagem *effectuation* será empreendida análise dos Casos A e B, tendo em vista o Caso C ter suspenso as atividades durante o período de pandemia.

Após a publicação do decreto estadual, a Cafeteria A que tinha seu foco no atendimento presencial, migrou para o digital, redesenhando a operação para os serviços de *delivery* e *take way*, bem como desenvolvendo o processo de logística de entrega dos produtos em domicílio. Questionada sobre uma redefinição de objetivos estratégicos do negócio, a empreendedora respondeu que não existiu, que o foco era buscar uma sustentabilidade financeira para manter os custos fixos do estabelecimento.

Em relação as parcerias e redes de contato, as relações com fornecedores de café seguiam a lógica cliente-fornecedor, com a pandemia fortaleceu-se o laço com um dos fornecedores para o desenvolvimento de novos produtos e embalagens para ofertar aos clientes produtos como café torrado, criando uma marca própria de café, ressaltou ainda a conexão com a universidade, que apoiou na divulgação e no desenvolvimento de estratégias como os combos para datas especiais e a campanha “Um café para depois”. Foi consenso entre os três empreendedores o protagonismo da associação para o compartilhamento de dificuldades e de informações para a busca por soluções para o grupo de proprietários de cafeterias.

Quanto aos meios, a empreendedora possui mestrado em Administração, formação que segundo a mesma contribuiu diretamente para os *insights* com soluções criativas e inovadoras que empreendeu no negócio, bem como habilidades com confeitaria, que favoreceram a criação de novos produtos. Já em relação as perdas, a principal foi a diminuição do faturamento, a impossibilidade de manutenção das funcionárias, exigindo um esforço extra para o atendimento das demandas. Na alavancagem, afirma que a migração das vendas para o digital se manterá com o serviço de *delivery*, o desenvolvimento dos novos fornecedores e produtos será constante na operação da cafeteria, bem como o *take way*.

Diferente da Cafeteria A que não interrompeu a operação, a Cafeteria B permaneceu um período fechada, de acordo com o empreendedor, a falta de informação com dados confiáveis e com densidade suficiente e de entendimento do contexto o fez aguardar, ao conceber que o isolamento social decretado pelo governo do estado seria maior que o imaginado, resolveu usar a criatividade para voltar a empreender e fazer o capital girar. Retomou com serviço de entrega programada por meio de *delivery* e do “Passe e pegue”, para tanto, ofertou alguns itens com maior margem do cardápio, bem como montou kits para ocasiões especiais e datas comemorativa, a utilização do digital foi um desafio e um importante passo para o empreendimento, da mesma forma que o caso anterior, não houve uma definição formal de

objetivos o empreendedor usou a experiência e o erro e acerto para as decisões. Quanto aos meios, utilizou a experiência no segmento de alimentação e na área de comunicação para potencializar as ações do negócio. Sobre a rede, também ressaltou a importância da associação como forma de troca de experiências, sobre as parcerias, mencionou com o serviço de entregadores, no início, o próprio empreendedor estava realizando as entregas no endereço dos clientes.

Com base no material coletado, sintetiza-se de forma não exaustiva no quadro a seguir algumas evidências e particularidades identificadas quanto à aplicação de elementos de *effectuation* em cafeterias.

Pode-se afirmar que na retomada os proprietários de cafeterias estão reiniciando seus negócios a partir dos meios disponíveis. Corroborando com Sarasvathy (2003), na retomada não possuem uma clara definição quanto aos objetivos, o ambiente de incerteza não permite um planejamento prévio e detalhado.

Quadro 1: Princípios do *effectuation* em Cafeterias pós pandemia

EFFECTUATION		Cafeteria A	Cafeteria B
Definição dos meios	Habilidades	Mestrado em administração, confeitaria.	Elaboração de campanhas promocionais, criação de novos produtos e combos.
	Conhecimentos		
	Rede de contatos	Universidade	Clientes / Entregadores / Fornecedores especializados / Outras cafeterias.
Parcerias		Fornecedores de café, Entregadores, ASCAPE	ASCAPE, Entregadores.
Perdas		Faturamento, funcionários .	Faturamento.
Contingências		Consolidação de presença no digital, delivery e criação de marca própria	Diminuição dos itens do cardápio.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

O que se percebe na fala dos dois empreendedores é a importância da rede, seja a associação como forma de compartilhamento de informações de interesse do grupo de empreendedores, seja no desenvolvimento de novos produtos ou na implementação de um novo processo como a entrega. Nos dois casos, os empreendedores não fizeram um planejamento para lidar com o período de isolamento ou de retomada. Extrai-se das falas a mudança no negócio após todo período, seja com a inclusão de novos serviços como o de entrega, seja o fortalecimento de novos canais possibilitados pelo digital. Tais elementos mostram-se aderentes a abordagem *effectuation*, demonstrando a importância do caráter explicativo para entendimento da realidade não causal.

4. CONSIDERAÇÕES

Este manuscrito teve como objetivo analisar o impacto das medidas restritivas adotadas durante a pandemia no modelo de negócio das cafeterias situadas na cidade de Recife/PE, utilizando para síntese a abordagem *effectuation*. Ressalta-se que a realidade imposta pelo COVID-19 exige uma profunda reflexão, mudança de postura e de cultura para se trabalhar modelos mais abrangentes, tendo em vista que as tradicionais formas causais precisarão ser ressignificadas.

Existe a necessidade de se adotar uma nova forma de pensar, agir e entender o consumidor e de se posicionar enquanto negócio no mercado. Em tempos de turbulência, o apego ao ontem se torna uma barreira para se manter vivo e se ter um futuro. Os impactos advindos deste cenário de pandemia nos negócios estão se revelando devastadores, contudo a real dimensão ainda é indefinida, contudo existe a visão de que se faz necessário buscar caminhos alternativos em como se planeja, se organiza, se operacionaliza e se atua no mundo atual.

A abordagem *effectuation* aporta junto ao empreendedor a capacidade de criar oportunidades e estruturar negócios na ausência de recursos. A redefinição dos objetivos passa a ser constante para se manter competitivo no mercado, conduzindo o empreendedor a desenvolver o senso de oportunidade. Assim, em tempos de crise como o vivido devido a pandemia, as pequenas e médias empresas enfrentam dificuldades para sobreviver e crescer. Muda a forma de organizar, redefinir relacionamentos e somar esforços. Fazer parcerias entre dois ou mais concorrentes que se aliam para se fortalecer pode ser definidor da existência, conforme pressupõe a abordagem *effectuation* e pode-se perceber a partir da junção das cafeterias por meio da associação.

Essa nova forma dinâmica das organizações se estruturarem, exige das empresas envolvidas na rede novas formas de comunicação. Somente por meio do relacionamento entre as empresas componentes da rede é que haverá fluxo de recursos, informações e múltiplas expectativas, que são os princípios norteadores de uma rede e da estratégia da coopetição.

REFERENCIAS

AUDY, J. L. N e MAROSINI, M. C. **Inovação e empreendedorismo na universidade** - Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006

AMÂNCIO, R.; WILKINSON, J.; VALE, G.M.. Desbravando fronteiras: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. **In:** ENANPAD, 29, 2005, Brasília. Anais- Brasília: Enanpad, p. 1 – 13, 2005 EDIPUCRS. Rio Grande do Sul: PUCRS, 2009. Disponível em : Acesso em: maio/2013.

AMITRANO, Claudio. **Medidas De Enfrentamento Dos Efeitos Econômicos Da Pandemia Covid-19: Panorama Internacional E Análise Dos Casos Dos Estados Unidos, Do Reino Unido E Da Espanha.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: Ipea , 2020.

ANGUS, Alison; WESTBROOK, Gina. **10 Principais Tendências Globais de Consumo.** Euromonitor International, 2019.

Bengtsson, M.; Kock, S. “Coopetition” in business Networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial marketing management.** v.29, n.5, p.411-426, 2000.

DEGEN, R. J. O. **Empreendedor. Empreender como Opção de Carreira.** Pearson Pratices Hall, São Paulo: 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson, 1986

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, 1991.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. R. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. **Research Policy**. v.40, n.5, p.650-663, 2011.

HARBISON, J. R.; PEKAR, P. Smart alliances. A practical guide to repeatable success, San Francisco, 1998.

HOSELITZ, B. F. The early history of entrepreneurial theory. **Explorations in Entrepreneurial History**, v. 3, n.4, p. 234-256, 1951.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MERRIAM, Sharan B. The design of qualitative research. **In: _____**. Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A.; Maulana, A. **Co-opetition**. London: Harper Collins Business. OECD, 1996.

OPAS. **Organização Pan-Americana da Saúde**. Disponível em: <https://www.paho.org/>. Acessado em 15 de julho de 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

PADULA, G.; DAGNINO, G. B., Untangling the rise of coopetition. **International Studies of Management and Organization**. v.37, n.2, p.32-52, 2007.

PAULA, Sílvio Luiz de. **Conceituação, condicionantes e impactos da inteligência informacional: um estudo sobre aspectos informacionais no contexto de videogames e suas implicações entre estudantes de graduação em administração**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

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

SARASVATHY, S. D. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal of Economic Psychology**. v.24, n.2, p.203-220, 2003.

SEBRAE/SC. SEBRAE Santa Catarina. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/>. Acesso em 15 de julho de 2019.

SCHUMPETER, Joseph. O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico. **In:** A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.