

**( X ) Graduação ( ) Pós-Graduação**

**A CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS VIRTUAIS SOB A ÓTICA DA  
ABORDAGEM *EFFECTUATION*: Estudos de casos múltiplos com empreendedoras  
sergipanas**

**José Jeferson de Santana Soares**  
Universidade Federal de Sergipe  
jefersonsantana.producoes@gmail.com

**Xênia L'amour Campos Oliveira**  
Universidade Federal da Bahia  
xenia.lco@gmail.com

**Gracyanne Freire de Araujo**  
Universidade Federal de Sergipe  
gracyanne@gmail.com

**RESUMO**

O objetivo deste artigo consistiu em analisar o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*. A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, quanto ao tipo, configura-se como descritiva e exploratória. A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudos de casos múltiplos, e como fontes de evidências foram utilizadas a entrevista semiestruturada e um relato biográfico. Os resultados mostraram que os empreendedores utilizaram alguns dos conceitos do *effectuation* durante o processo de criação das suas empresas, em especial o emprego de alavancagem de contingências, usado para diminuir os gastos dos negócios. O desenvolvimento de alianças estratégicas foi evidenciado em apenas um dos estabelecimentos. Os princípios de perdas acessíveis e de controle de um futuro incerto também foram pouco observados nos empreendimentos. Sobre os critérios adotados para definir quais plataformas usariam nas vendas *online*, as empreendedoras apontaram diferentes motivações. Como contribuição teórica, esta pesquisa se concentrou em aplicar a abordagem *effectuation* no processo de criação de empreendimentos virtuais, contexto ainda pouco explorado, o que possibilita agregar evidências da aplicabilidade dessa abordagem nesse tipo de negócio.

**Palavras-chave:** Effectuation; Empreendimentos virtuais; Redes sociais.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a popularidade no uso das redes sociais constituem mudanças sociais que tem desafiado os empreendedores a se adaptarem. Neste sentido, o empreendedor deve atentar-se para a criatividade e a inovação no gerenciamento de negócios, fazendo uso das inovações tecnológicas disponíveis (PELOGIO et al., 2013). Uma dessas inovações é o empreendedorismo virtual, por meio desse, os empreendedores estão se adaptando a essas transformações e utilizando novos recursos, a exemplo das redes sociais, para aumentarem o relacionamento com os clientes e concretizarem suas vendas (FORMANSKI et al., 2013; ZAHEER; BREYER; DUMAY, 2019).

Para explorar oportunidades de mercado, os empreendedores tem focado na criação de empreendimentos virtuais (DANIEL; DOMENICO; SHARMA, 2015). Um dos modelos de vendas utilizados pelos empreendedores virtuais é o *e-commerce*, ou comércio eletrônico, que engloba um conjunto de negócios praticado pela internet ou por aplicativos, cuja comunicação entre varejistas e consumidores ocorre exclusivamente por recursos tecnológicos (GILIOLI; GHIGGI, 2020). O *e-commerce* possibilita uma maior agilidade das operações, a otimização do gerenciamento de fluxo dos produtos e a redução de custos (CHIUSOLI; BONFIM, 2020).

Um dos motivos que ajudam a entender a ascensão do *e-commerce* é o crescimento do uso da internet. Segundo os dados do relatório *Rock Content* (2019), os participantes da pesquisa utilizam com frequência redes sociais como o Facebook (92,1%) e o Instagram (92,5%), comumente usadas para vendas online. A grande maioria (91,3%) desses usuários utilizam as redes diariamente.

Para melhor entender o processo de surgimento de novos negócios, Sarasvathy (2001) sugere que ao longo dos estudos para a concepção, a criação e o aprimoramento de uma empresa, duas correntes principais podem ser empregadas: *causation*, uma teoria mais clássica, fundamentada na casualidade, apoiada na racionalidade e na definição de metas; e *effectuation*, uma visão mais contemporânea, que vem ganhando cada vez mais adeptos e é apoiada na imprevisibilidade e no contingenciamento. Segundo essa lógica, o planejamento e a preocupação com ações futuras são deixados em segundo plano, o empreendedor foca, inicialmente, nos recursos que já possui para definir aonde pretende chegar, escolhendo entre as possibilidades de resultados que podem ser conquistados (FISHER, 2012).

A abordagem *effectuation* caracteriza uma mudança paradigmática acerca do entendimento sobre o empreendedorismo, por esse motivo, esta representa um desafio aos

conhecimentos tradicionais da estratégia empresarial, além de ser uma teoria baseada na cognição, o que dificulta o desenvolvimento de variáveis comportamentais observáveis e medidas de validação. Apesar desses desafios, o *effectuation* é muito promissor para as pesquisas no campo do empreendedorismo (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012). Sarasvathy (2001) destaca que essa abordagem se mostra oportuna para cenários de indefinições, ajudando empreendedores na tomada de decisões, baseadas no levantamento de oportunidades. Desse modo, essa teoria pode ser adequada ao momento de criação dos empreendimentos virtuais.

Apesar de alguns estudos abordarem o uso da teoria *effectuation* na criação de novos negócios (MACHADO; GAZOLA; AÑEZ, 2013; MELO; SILVA; ALMEIDA, 2019; PELOGIO et al., 2016; PORTO; MELLO, 2015; ROCHA et al., 2019), ainda são escassos os estudos que exploram a utilização da abordagem *effectuation* no processo de criação de empreendimentos virtuais (ANAGNOU et al., 2019; DANIEL; DOMENICO; SHARMA, 2015), normalmente o foco das pesquisas é direcionado para as empresas físicas.

Esta pesquisa tem como guia a seguinte questão norteadora: “como se deu o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*?” Desse modo, o objetivo deste trabalho consistiu em analisar o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*. Do ponto de vista teórico este artigo busca fomentar os estudos sobre a lógica *effectuation* na criação de empreendimentos virtuais, agregando evidências da aplicabilidade dessa abordagem nesse tipo de negócio. Do ponto de vista prático, auxilia empreendedores virtuais ao mostrar como os princípios de *effectuation* podem ser utilizados no processo de tomadas de decisão para criação de empreendimentos virtuais, como também para melhorar o seu desempenho.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Abordagens *Causation* e *Effectuation*: similaridades e diferenças**

Um dos aspectos mais importantes no empreendedorismo e na criação de novos negócios é o processo de identificação das oportunidades e tomada de decisão (CARVALHO; COHEN, 2019). Com a ascensão das pesquisas em empreendedorismo, novas abordagens teóricas tem surgido para explicar as ações e o comportamento dos empreendedores (FISHER, 2012). Com destaque para as abordagens *causation* e a *effectuation* (SARASVATHY, 2001).

A abordagem *causation* corresponde ao modelo mais tradicional de empreendedorismo, oriundo das teorias clássicas da economia em que o empresário, após reunir o capital necessário, explora um ambiente onde existe a procura por um determinado produto. O mercado é

considerável parcialmente previsível, estável e linear (FISHER, 2012). Esta abordagem envolve processos em que os empreendedores se esforçam para a mobilização de recursos, fazendo uso de ações racionais e criando visões de futuro (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). Outro ponto importante envolve os mercados e as oportunidades, estes, geralmente, são preexistentes, não havendo necessidade de criação, cabendo ao empreendedor explorar ao máximo esses recursos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Como parte da racionalidade, a abordagem *causation* cita a criação de um plano de negócios como um item extremamente importante para levantamento das oportunidades. O plano de negócios é um documento que relata o estado contemporâneo e projeta o futuro de uma empresa, permitindo que os empreendedores determinem estratégias e o planejamento das ações para a criação dessa organização (DORNELAS, 2008).

A teoria *effectuation*, por sua vez, inicialmente gira em torno de questões acerca do próprio empreendedor, incluindo alguns questionamentos como: a) quem eles são?; b) O que eles conhecem?; c) quem eles conhecem? (SARASVATHY, 2001). Em oposição ao modelo causal, os empreendedores agem não apenas em mercado já estabelecidos, mas em alguns casos, acabam criando novos mercados (PELOGIO et al., 2013).

As abordagens *causation* e *effectuation* elucidadas inicialmente por Sarasvathy (2001) divergem em diversos aspectos. A abordagem *causation* é centrada na racionalidade, as metas já são premeditadas e objetivam a seleção dos meios dados para atingir os métodos selecionados. Essa teoria guia a maior parte dos empresários em suas decisões. A lógica causal engloba “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). Já na *effectuation* o empreendedor é guiado por um cenário de incertezas, não assumindo metas definidas previamente em planejamento. O empresário compreende que esses objetivos nascem diante do cenário de imprevisibilidade e do contingenciamento e tem como missão imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios (SARASVATHY, 2001).

Ainda neste sentido, no raciocínio *causation*, o empreendedor inicia de um universo com infinitas possibilidades e vai restringindo para um conjunto de oportunidades melhores, mais econômicas, mais ágeis e que utilizem processos mais eficazes e eficientes. Na abordagem *effectuation*, o processo ocorre no sentido inverso: parte-se de uma escolha definida e vai expandindo-a por meio de novas oportunidades complexas, sempre focando no contingenciamento ao longo do tempo (SARASVATHY, 2008).

Apesar de suas distinções, é importante destacar que as teorias não são totalmente contrárias. A própria *effectuation* utiliza da racionalidade, baseada em novas formas

alternativas. Numa mesma empresa ambas podem ser utilizadas em momentos distintos ou até mesmo concomitantemente, com preferência para o raciocínio *effectual* nos estágios iniciais do processo empreendedor (SARASVATHY, 2008). As abordagens podem ser combinadas para potencializar o sucesso na criação ou aprimoramento de empreendimentos (FISHER, 2012). A abordagem *effectuation* não tem a pretensão de se tornar a única teoria para compreender e analisar o empreendedorismo. O objetivo é proporcionar uma orientação mais abrangente na prática empreendedora, colaborando para a disseminação das ideias anteriormente propostas. Através da lógica *effectual*, o conceito de empreendedorismo considera também os aspectos comportamentais e cognitivos, um progresso em relação aos conceitos até então vigentes (TASIC, 2007).

Sarasvathy (2001) estabelece quatro princípios que ajudam a melhor entender a abordagem *effectuation*, são eles: (1) Perdas acessíveis – em que o empreendedor determina o quanto está disposto a perder, foca na experimentação de várias estratégias, definindo os seus objetivos com foco no que ele já conhece e no que possui de recursos financeiros (SARASVATHY, 2001). Logo, o empreendedor descarta atividades que podem custar mais do que ele pode perder, focando em ações com perdas aceitáveis para o orçamento disponível (CHANDLER et al., 2011); (2) Alianças estratégicas – já que os empreendedores preferem realizar acordos e alianças estratégicas em vez do estímulo à concorrência e a competitividade. Essas parcerias surgem como um método mais eficiente para a eliminação das incertezas e favorecer a entrada no mercado (SARASVATHY, 2001). Ainda neste sentido, para a construção de alianças, o empreendedor faz uso da mobilização de diversos atores sociais, que compartilham interesses em comum, além de uma identidade coletiva e colaborativa (PACHECO et al., 2010); (3) Alavancagem de contingências - os empreendedores lidam constantemente com um cenário de incertezas e imprevistos. Assim, a capacidade de explorar contingências que aparecem no negócio é algo muito importante, pois é crucial para a redução de riscos e para a rápida recuperação das adversidades que podem surgir (SARASVATHY, 2008). As incertezas são transformadas em recursos e fatores de criatividade, gerando novas oportunidades, visto que o empreendedor vai ampliando seus horizontes à medida que aproveita as contingências que surgem ao longo do percurso de criação e expansão do seu empreendimento (TASIC, 2007); (4) Futuro imprevisível - o empreendedor pode controlar algumas questões relacionadas com o futuro, não há a necessidade de tentar prevê-lo (SARASVATHY, 2001). Em contrapartida, para a abordagem *causation* os processos decisórios são baseados nos aspectos previsíveis de um futuro incerto (PELOGIO et al., 2013).

## **2.2 Empreendimentos virtuais: uma concepção de pesquisa**

Não existem dúvidas quanto à responsabilidade da internet em algumas mudanças na atividade empresarial (ANDRADE; SILVA, 2017). Com a ampliação do comércio *online* os produtos e serviços alcançam os clientes em alta velocidade. Diante desse cenário promissor, muitos empreendedores tem adaptado suas estratégias e expandido suas atividades por meio da internet, surgindo assim o *e-commerce*, ou comércio eletrônico. O comércio eletrônico é realizado num ambiente virtual, através do uso de ferramentas da Tecnologia da Informação e de Comunicação (TIC), tendo como principal objetivo atender as necessidades dos consumidores (NAKAMURA, 2011). Para que as necessidades dos clientes sejam alcançadas em diversos aspectos, deve existir um cuidado já na construção do site que irá abrigar o empreendimento *online*. Os endereços eletrônicos devem ter uma boa funcionalidade, facilitando o uso dos diversos padrões de clientes. Outro ponto importante é a capacidade de busca, devendo ser simples esse processo, com o cliente localizando facilmente as informações sobre os produtos ou serviços, além da possibilidade de ter um espaço dedicado para que os clientes possam enviar seus *feedbacks* para a empresa (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

As lojas virtuais são um formato de negócios virtuais que tem adquirido grande visibilidade, sendo o *e-commerce* mais usado. Através destes empreendimentos, as empresas realizam a venda de serviços ou produtos utilizando a internet. Em que o pagamento ocorre de forma totalmente *online*, a entrega é feita por transportadoras ou até mesmo *delivery* (CHIUSOLI; BONFIM, 2020). Ainda sobre as características destas lojas, elas apresentam funcionalidades diferentes dos comércios físicos, incluindo: catálogo de produtos, *chat online* com os vendedores, cobrança virtual, apoio técnico e pós-venda (JOIA; OLIVEIRA, 2008). Dentre as vantagens do *e-commerce* em relação ao varejo estão a eliminação das barreiras geográficas, destacando também a conveniência; os preços geralmente mais competitivos; a segurança nas compras *online*; a diminuição das despesas, se comparado com as lojas físicas; o catálogo de produtos mais detalhado e completo, proporcionando um maior bem-estar aos clientes (GALINARI et al., 2015).

Os impactos econômicos do comércio eletrônico são significativos. Somente no primeiro semestre de 2019, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o *e-commerce*, no Brasil, faturou próximo de R\$ 35 bilhões, o que representou um aumento de 16% em comparação ao mesmo período do ano anterior (SALVADOR, 2019). Já em 2020, ainda segundo dados da ABComm, a quarentena fez com que o faturamento do comércio eletrônico crescesse 56,8% de janeiro a agosto. As compras *online* aumentaram 65,7%, saltando de 63,4 bilhões para 105,6 bilhões nos seis meses iniciais do ano passado. Outro dado positivo para o

setor envolve a migração de lojas físicas para o formato virtual, onde cerca de 135 mil negócios aderiram às vendas pelo e-commerce para continuar vendendo durante a pandemia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa (GODOY, 1995), já que se baseia na perspectiva das empreendedoras sobre a criação de seus negócios, sem se preocupar com a representatividade numérica e generalizações estatísticas (GUERRA, 2014). Quanto ao tipo, configura-se como descritiva e exploratória (GIL, 2019), descritiva porque busca descrever o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*, e exploratória, uma vez que as intersecções entre a abordagem *effectuation* e os empreendimentos virtuais apresentam pouco referencial teórico disponível em língua portuguesa.

Quanto à estratégia de pesquisa, foi adotada a de estudos de casos múltiplos, que possibilita a investigação de um determinado fenômeno de maneira aprofundada, sendo o método ideal quando o objetivo é um maior detalhamento sobre o fenômeno pesquisado (YIN, 2015). Neste estudo, esse método foi escolhido por proporcionar uma melhor compreensão sobre a criação dos empreendimentos virtuais sob a ótica *effectuation*.

Como fontes de evidências foram utilizadas a entrevista semiestruturada e um relato biográfico, disponibilizado por uma das empreendedoras. Foram entrevistadas 3 empreendedoras em ramos diferentes de atividades comerciais. As entrevistas buscam a compreensão acerca do significado que os entrevistados atribuem a questões e situações inseridas em contextos diversos (YIN, 2015). O tipo de entrevista utilizado foi a semiestruturada, já que esta possibilita uma maior flexibilidade ao pesquisador, permitindo que ao longo da entrevista novos questionamentos podem ser inseridos, caso seja pertinente à coleta de informações (SCHNEIDER, 2014). A entrevista foi realizada entre os meses de setembro e novembro de 2021 pelo *Whatsapp*, em virtude da pandemia de COVID-19, que impossibilitou que esta fosse realizada presencialmente. Também foi usada como fonte de evidência, a análise de um relato biográfico, escrito pela proprietária de um dos empreendimentos virtuais pesquisado. As outras participantes apresentaram algumas dificuldades, como a disponibilidade e problemas com o computador, não sendo possível a elaboração desse relato, sendo somente entrevistadas.

As unidades de análise, que são representadas por um indivíduo, entidade ou evento e compreendem o centro do objeto de estudo (YIN, 2015), nesta pesquisa compreendem empreendedoras cujos estabelecimentos funcionem de forma *online*. Como critérios para seleção dos casos, estes empreendimentos virtuais deveriam ser classificados como

estabelecidos, com mais de um ano de funcionamento, e com sede no estado de Sergipe.

Com base na literatura utilizada para compor esta pesquisa foram definidas as categorias analíticas e elementos de análise, conforme Quadro 1.

**Quadro 1** – Categorias analíticas e elementos de análise

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Elementos de Análise</b>	<b>Base teórica</b>
Caracterização das empresas	Ano de criação; Ramo; Surgimento da ideia para criação do negócio; Plataformas virtuais de vendas.	-
<i>Causation x Effectuation</i>	Motivos para a abertura do negócio; Criação de plano de negócios; Análise do Mercado.	Daneil et al. (2014); Sarasvathy (2001; 2008); Pelogio et al. (2013).
Perdas Acessíveis	Recursos financeiros disponíveis: próprios; empréstimo bancário; empréstimo com amigos; Estratégias utilizadas para minimizar as perdas; Disponibilidade na perda de recursos (perda máxima tolerada).	Sarasvathy (2001); Chandler et al. (2011).
Alianças Estratégicas	Realização de alianças; Objetivo das alianças: acessar clientes; obter recursos financeiros; desenvolver novos produtos; Acordos com clientes, fornecedores e outras organizações ou pessoas.	Sarasvathy (2001); Pacheco et al. (2010); Chandler et al. (2011).
Alavancagem de Contingências	Imprevistos e incertezas encontrados na criação e manutenção do empreendimento; Contingências exploradas: contenção de despesas, recursos, mão de obra.	Sarasvathy (2008); Tasic (2007); Pelogio et al. (2013).
Controle de um Futuro Incerto	Preocupação com o mercado e o futuro da empresa; Estratégias usadas para lidar com as incertezas do mercado.	Sarasvathy (2001); Pelogio et al. (2013).
Empreendimento Virtual	Crítérios para a seleção dos canais de vendas; Estratégias e ferramentas para impulsionar as vendas.	Chiusoli e Bonfim (2020); Gilioli e Ghiggi (2020).

Fonte: Desenvolvido com base na fundamentação teórica (2022).

As informações coletadas foram analisadas considerando a técnica de análise de conteúdo, que engloba uma coleção de procedimentos e técnicas de análise sobre a comunicação, objetivando identificar os indicadores que possibilitam compreender as informações relacionadas com a produção e recepção das mensagens, sejam elas faladas ou escritas (BARDIN, 2010). Para a análise dos dados, a entrevista foi realizada com auxílio do *Whatsapp* e à medida que as perguntas foram respondidas e novos questionamentos surgindo, essas dúvidas foram encaminhadas para as empreendedoras. Foi também realizada a transcrição literal de alguns momentos mais importantes destas falas. Por fim, após as análises iniciais, foi traçado um comparativo entre os empreendimentos virtuais analisados, com o objetivo de identificar as semelhanças e as diferenças na criação desses negócios, buscando fazer um comparativo entre as abordagens utilizadas pelos empreendedores.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização das Empresas

As empreendedoras entrevistadas atuam em ramos diferentes de atividade, o que contribuiu para uma visão interessante de atuação no mercado em que empreendem. O Quadro 2 apresenta uma breve caracterização sobre as empresas que participaram da pesquisa.

**Quadro 2** – Caracterização das empresas participantes da pesquisa

Empresa	Ju Gourmet (Empreendedora A)	Simbolize Presentes (Empreendedora B)	Estrela em Prada (Empreendedora C)
Ano de criação	2018	2019	2019
Ramo	Confeitaria e <i>browneria</i>	Perfumaria, cosméticos e cestas de café da manhã	Joalheria (joias em prata 925)
Surgimento da ideia para criação do negócio	Em reuniões sociais com a família, sempre ficava responsável pela elaboração das sobremesas e testava diversas receitas. Dessas experiências, os familiares começaram a incentivá-la a vender doces. Essas experiências motivaram a criação do empreendimento.	Possibilidade de ter uma renda adicional, já que o preço dos itens de consumo andava bem caros e as empresas privadas não remuneravam o suficiente.	Ao realizar buscas para comprar joias em prata, não encontrou nenhum negócio que vendesse em sua cidade e acabou localizando lojas apenas <i>online</i> e em cidades vizinhas, que cobravam um valor muito caro pelos produtos. Aliado a isso, sempre quis ter seu próprio empreendimento e tinha um capital reservado.
Plataformas de vendas virtuais utilizadas	<i>Instagram, Ifood, Uber Eats, 99 food e Whatsapp.</i>	<i>Instagram e Whatsapp.</i>	<i>Instagram e Whatsapp.</i>

Fontes: Dados da pesquisa (2022).

#### 4.2 Causation X Effectuation

Sobre os fatores decisivos para a criação do empreendimento virtual, a empreendedora A citou que era uma forma de chegar até os clientes, visto que seria impossível em outro formato de negócio. Destacou também a necessidade de que os clientes conhecessem o seu produto, e que este foi o único recurso que ela conseguiu para aumentar a visibilidade da sua empresa. Já a empreendedora B, destacou a redução de gastos fixos como aluguel, energia e internet, além da comodidade de trabalhar na própria residência, acompanhando o crescimento do filho, sem a necessidade de desligamento da atividade que exerce na empresa privada. A empreendedora C, por sua vez, destacou a vontade de empreender e um vínculo já existente com o público que pretendia atingir para realizar as suas vendas, além de uma boa relação com as redes sociais. Segundo Gomes, Paiva Júnior e Xavier Filho (2019), na abordagem *effectuation* o empreendedor utiliza a combinação de recursos disponíveis para gerar os resultados, diminuindo as incertezas do mercado. Grande parte dos empreendimentos são pensados e criados a partir dos recursos (financeiros, físicos, redes de contatos) e as disponibilidades que o empresário já possui (DEW et al., 2009).

No tocante a análise dos meios que possuía, a empreendedora A destacou que é uma ferramenta importante e que durante as etapas da criação do empreendimento, buscou entender

quem era o seu cliente e detalhes sobre o mercado. A empreendedora B citou que possui graduação em *marketing* e por isso, optou em analisar o mercado, sempre buscando identificar o que poderia oferecer de diferente da concorrência. Já a empreendedora C informou que a análise foi feita a partir de buscas no comércio da região, tentando checar se os produtos comercializados no empreendimento já estavam saturados. Fisher (2012) explica que os empreendedores encontram muita imprevisibilidade, buscando sempre reunir informações sobre tendências futuras por meio da experimentação e da análise dos meios. Sarasvathy (2001) também destaca esse aspecto, ao destacar que as características do empreendedor, constituídas a partir do seu conhecimento e das experiências anteriores acabam exercendo uma influência na constituição do empreendimento.

A respeito da construção de um plano de negócios, a empreendedora A afirmou que, inicialmente, não fez um para o empreendimento, nem pensou em estratégias, que tinha apenas a vontade de cozinhar e a facilidade em replicar um determinado produto. Posteriormente, embora não tenha feito um plano de negócios, decidiu elaborar um *Canvas*, para iniciar o processo de distribuição dos seus produtos, a empreendedora destacou que “(...) não tinha o produto naquela época, nem um espaço adequado, nem o capital necessário, tinha apenas uma vontade de distribuir, analisei quais locais ainda não tinha o possível produto e fui montando o *Canvas* com muito esforço e muito perdida” (Empreendedora A). Essa fala da empreendedora se relaciona com o que afirma Sarasvathy (2001) ao explicar a teoria *effectuation*, a autora afirma que em alguns casos, antes da criação de um item de consumo, o empreendedor procura de todas as formas levar este produto o mais próximo de um futuro consumidor.

Já a empreendedora B, respondendo sobre a construção de um plano de negócios, citou que idealizou mentalmente e colocou várias ideias em prática, mas não fez a confecção de um plano de negócios na prática. Por fim, a empreendedora C destacou que não fez nenhum plano de negócios e que iniciou o negócio sem um planejamento.

Como visto, nenhuma das três empreendedoras fez um plano de negócios no início dos empreendimentos. Essa situação também é apontada no estudo de Pelgio *et al.* (2016), em que as empresárias estudadas também não elaboraram um plano de negócios e estavam focadas no desenvolvimento de um produto diferenciado, deixando de lado o modelo de negócio. No entanto, ainda segundo a pesquisa destacada, essa ausência de um planejamento não trouxe nenhum grande impacto negativo para as empresas estudadas.

Questionada se achava importante ter criado o *Canvas* para a empresa e se um plano de negócio ajudaria a atrair sócios para o empreendimento, a empreendedora A afirmou que sim, pois foi uma forma de entender como estava seu negócio, formas de crescimento, deficiências

e caminhos para o negócio e que não tinha pensado em atrair sócios até meados de 2021, mas é uma possibilidade que está estudando.

Já as empreendedoras B e C foram questionadas se achavam importante ter um plano de negócios para atrair sócios, a primeira respondeu que julga importante, mas que a decisão de criação do empreendimento foi muito rápida e que não tinha nada planejado. Já a segunda informou que considera relevante, pois facilita muito na hora de criar relações nos negócios online e ajuda a atrair o público desejado. Segundo Rosa (2013), o plano de negócios é fundamental na fase inicial das empresas, também podendo ser utilizado para reestruturações ou expansões, pois direciona para resultados positivos, caso os parâmetros iniciais traçados sejam cumpridos. No entanto, na visão da teoria *effectuation*, mais importante que criar um plano de negócio é aproveitar os recursos disponíveis e criar o empreendimento, pois os objetivos vão nascendo no decorrer do percurso, baseado em situações, na maior parte do tempo, imprevisíveis (SARASVATHY, 2001).

Sobre ter ou não pensado em estratégias de crescimento durante a criação do empreendimento, a empreendedora A citou que pensou nestas como uma forma de sobrevivência, principalmente por conta da pandemia, onde expandiu as vendas *online* e modificou parte do seu mercado de atuação. Assim, como apontado por Pelogio *et al.* (2013), no modelo *effectuation*, os empresários acabam criando novos mercados ou modificando mercados já existentes, não atuando apenas em mercados consolidados.

A empreendedora B, por sua vez, destacou que pensou nessas estratégias no momento da criação e relembra constantemente, mas o seu negócio ainda não gera um lucro satisfatório. Por isso, é necessário esperar mais um pouco para investir em outras opções. A empreendedora C respondeu que a sua principal estratégia de crescimento, adotada desde o momento da criação do empreendimento é a humanização da loja, buscando sempre criar boas relações pessoais com os clientes e público-alvo do negócio.

A respeito da experimentação de diferentes modelos de negócios para definir um formato ideal, a empresária A afirmou que acredita não existir um modelo padrão, que sempre observa o mercado e as dificuldades, e caso necessário, ressignifica o empreendimento, através de novos direcionamentos. A empreendedora B foi enfática ao responder que não pensou em outros modelos de negócios, tendo já um direcionamento sobre o que queria. Já a empreendedora C afirmou que experimentou diversas abordagens e modelos de negócios até achar um mais parecido com os objetivos e visão que queria passar para os clientes.

As respostas das empreendedoras A e C se aproximam mais da abordagem *effectuation*. Neste sentido, Sarasvathy (2008) cita que nesta teoria, os empreendedores costumam

experimentalizar diversas abordagens no mercado durante o processo de criação e consolidação de um negócio. Por sua vez, a visão da empreendedora B tem mais sintonia com a *causation*. Tasic (2007) afirma que para esta abordagem, os empresários definem um universo estratégico sobre o qual o empreendimento pretende se estabelecer, sem grandes mudanças ou alterações ao longo do tempo.

### **4.3 Perdas Acessíveis**

Sobre a origem dos recursos usados para a criação do empreendimento e se buscou sócios, a empreendedora A citou que não tinha dinheiro e que, inicialmente, usou uma parte do seu salário, além de pegar alguns ingredientes da casa dos pais. Quando decidiu abrir a cafeteria, que também funciona de forma física, conseguiu um empréstimo sem juros com o pai. Em determinado momento, chegou a fazer uma sociedade com a mãe, logo desfeita por divergências no modelo da empresa, não buscando mais nenhum tipo de sociedade depois. Já a empreendedora B destacou que o principal recurso, de onde realizava os investimentos para o negócio, era o seu salário da empresa privada onde trabalha paralelamente e que optou em não ter sócios. A empreendedora C relatou que tinha uma pequena reserva financeira e decidiu investir, sem a presença de sócios para facilitar o modelo que queria seguir. Mais uma vez é possível observar uma semelhança entre as histórias de vida das empreendedoras e a teoria *effectuation*, pois segundo esta, muitas vezes o empreendedor inicia o seu negócio com o mínimo de recursos financeiros, de tempo e de esforço (SARASVATHY, 2001).

Quanto a delimitação de um valor máximo de perdas no investimento, a empreendedora A informou que não arriscou mais do que poderia perder e que traçou como meta ser autossustentável em seis meses. Caso esse objetivo não fosse alcançado, seria necessário repensar o modelo de negócio ou até mesmo encerrar as atividades. Para Chandler et al. (2011), na abordagem *effectuation*, as atividades com perdas maiores do que o empreendedor pode suportar são descartadas, e o foco se volta para atividades com perdas compatíveis com os recursos disponíveis. Já Sarasvathy (2008) afirma que a aplicação da abordagem *effectuation* em um empreendimento objetiva diminuir os riscos de algumas decisões baseadas em estratégias de mercado, não focando tanto em aumentar os retornos financeiros.

A resposta da empreendedora B confirma que ela optou por correr riscos e decidiu não delimitar um valor máximo de perdas para o empreendimento. A empreendedora C pontuou que não delimitou um valor máximo de perdas, pois já tinha pesquisado todo o mercado anteriormente e avaliou que não existia o risco de prejuízos.

Sobre o início do negócio sem dívidas ou com pendências financeiras anteriores, a empreendedora A relatou que não existiam dívidas no momento de criação do empreendimento,

que hoje o único débito é o empréstimo que adquiriu com o seu pai. A empreendedora B respondeu que existiam pendências financeiras, mas que mesmo assim optou por arriscar e seguir com o processo de criação do negócio. A empreendedora C indicou que, assim como a primeira empreendedora, iniciou sem nenhum tipo de dívida anterior. Segundo Dolabela (2006), a má administração financeira é uma das principais causas de adversidades nas pequenas empresas, podendo gerar diversos prejuízos. É comum observar jovens empresas que iniciam as operações com dívidas anteriores, tendo dificuldades em honrar com os seus vencimentos.

#### **4.4 Alianças Estratégicas**

Sobre a formação de parceiras durante a criação do negócio e os objetivos destas alianças, a empreendedora A contou que fez uma parceria com o dono de uma padaria, que comprava os *brownies* e revendia no seu estabelecimento. Também relatou uma parceria com um amigo, que nasceu após a organização de um evento de degustação e venda de novos doces, essa parceria foi encerrada após este parceiro encerrar as atividades da sua empresa. Outra aliança de muito sucesso envolveu o dono de uma sorveteria prestes a ser inaugurada, em que foi pensado e elaborado um cardápio com sobremesas diferentes usando os sorvetes como base. A empreendedora B relatou que não foram necessárias parcerias para a abertura do negócio. Já a empreendedora C expressou que não fez parcerias e que não julga importante para a criação de um negócio, que mais relevante que criar alianças é o relacionamento do proprietário com o público. Ainda segunda ela, as parcerias são importantes apenas para atrair visibilidade para o comércio.

Ainda neste sentido, foi perguntado se foram feitas parcerias com clientes, fornecedores e outras pessoas para reduzir as incertezas do negócio. Na resposta da empreendedora A foi observada a aliança com três categorias diferentes: clientes, onde o objetivo é a fidelidade e a divulgação do empreendimento para os seus conhecidos; fornecedores, que visa estreitar as relações para o fornecimento dos produtos, sem que ocorra algum atraso ou falta nos estoques, além de aumentar o prazo dos pagamentos; e por fim, os *digital influencers*, objetivando aumentar a divulgação. A empreendedora B afirmou que não foi necessário, pois os clientes chegam até ela espontaneamente, quando os itens acabam. A empreendedora C respondeu novamente alinhado com a questão anterior e informou que não firmou nenhum tipo de parceria.

Quanto aos critérios adotados para a seleção de novas parcerias e como faz para captar informações relacionadas a estas novas oportunidades, a empreendedora A informou que o principal critério usado é buscar oportunidades que tragam clientes reais e que levanta os dados prestando atenção em todo o mercado. A empreendedora B afirmou que observa nas mídias sociais e *WhatsApp*, além de pedir indicações aos clientes. A empreendedora C relatou que

observa a forma como os possíveis parceiros se relacionam com o público, qual o público-alvo desse negócio ou pessoa e solicita também o *mídia kit*.

Chandler *et al.* (2011) afirmam que parcerias como as firmadas pela empreendedora A são importantes, pois a articulação entre empresários, consumidores e fornecedores acaba ajudando na consolidação dos negócios. Já Fisher (2012) destaca a importância de firmar alianças estratégicas com os *stakeholders*, uma espécie de grupo de pessoas interessadas nas ações de um empreendimento. Segundo o autor, essas pessoas se unem por interesses em comum e são relevantes para o desenvolvimento dos objetivos, sobretudo no início do novo negócio. Saravasthy (2008) também reforça que, quando os empresários encontram pessoas que queiram participar da construção coletiva de algo, ainda que os objetivos ainda estejam vagos, eles buscam na direção de alcançar o comprometimento total desses potenciais *stakeholders*. Cada uma dessas pessoas contribui individualmente e coletivamente para a definição e consolidação dos objetivos, ajudando a viabilizar as estratégias delimitadas. Logo, não faz tanta diferença o fato de as metas serem incertas no início deste processo.

Sobre ter realizado parceria com concorrentes, a empreendedora A destacou que vê como uma forma de todos crescerem e que tem o hábito de fornecer produtos para algumas empresas concorrentes. A empreendedora B relata que não costuma fazer esse tipo de parceria, mas que eventualmente acaba trocando produtos com outros consultores de produtos cosméticos. Segundo ela, no seu ramo de atuação “a maioria não está preocupado/preparado para ajudar mutuamente” (Simbolize Presentes). A empreendedora C esclareceu que da mesma forma que optou em não fazer parcerias com colaboradores, também decidiu referente a empresas concorrentes da mesma área. Neste sentido, Pacheco et al. (2010) citam que os empreendedores mobilizam diversos personagens, compartilhando interesses em comum e construindo uma identidade coletiva, incluindo o caso de concorrentes, como observado no empreendimento Ju Gourmet.

#### **4.5 Alavancagem de Contingências**

Quanto aos produtos ou serviços ofertados foi questionado se esses permaneceram os mesmos ou são diferentes dos inicialmente ofertados aos clientes. A empreendedora A respondeu que os doces do cardápio permanecem os mesmos, enquanto os salgados que antigamente eram inexistentes foram adicionados ao cardápio e estão em constante ampliação para atender o gosto dos consumidores, o que configura uma forma de contingência. A empreendedora B respondeu que permanece com os mesmos produtos, os mesmos preços, mesmas embalagens presenteáveis e até os mesmos benefícios, como o frete grátis em algumas condições. A empreendedora C comunicou que continuam os mesmos produtos, mas mudou a

forma de chegar até o cliente, tornando-a mais fácil e prática com o uso de alguns recursos, como o site.

Ainda nessa temática, a empresárias responderam se houve contingenciamento na empresa. A empreendedora A expressou que ocorre diariamente, pois o negócio possui gastos fixos e um giro baixo. Assim, sempre são pensadas soluções para diminuir as despesas. A empreendedora B afirmou que não costuma realizar nenhum tipo de contenção de custos ou despesas, pois precisa sempre ter produtos a pronta entrega, agilizando o atendimento aos clientes. A empreendedora C revelou que fez contingenciamento, que sempre faz uma lista com gastos que podem ser reduzidos para que a empresa não fosse a falência. Nenhuma das entrevistadas associou as contingências com o momento pandêmico, somente com as perdas financeiras nos negócios.

Ao explicar a alavancagem de contingências, Sarasvathy (2008) afirma que a capacidade de explorar esse recurso é importante para diminuir os riscos e uma recuperação mais rápida dos problemas que surgem no empreendimento. A abordagem *effectuation* também sugere que os empresários utilizem as surpresas inesperadas que surgem no empreendimento, transformando o contingenciamento em um recurso gerador de novas oportunidades, muitas vezes mudando ou adaptando os principais objetivos estabelecidos, inicialmente, para o negócio (DEW *et al.*, 2009).

Também foi abordado se foram consideradas mudanças de público-alvo, formas de distribuição dos produtos, custos ou outros detalhes. A empreendedora A já fez algumas mudanças por necessidade do mercado. Segundo ela, o público continua basicamente o mesmo, mas sempre são explorados novos produtos e alterações nos custos. A empreendedora B revelou que mudou de ramo, pois antes do empreendimento atual, trabalhava com a venda de roupas infantis. A empreendedora C citou que a forma atual de distribuição vem atendendo bem as necessidades do negócio, então por hora não cogita mudanças.

Esse tipo de mudança e flexibilização, verificado nas falas das empreendedoras A e B, é defendida por Chandler *et al.* (2011), ao afirmarem que conforme os empreendedores realizam algumas mudanças, baseadas em decisões estratégicas, os resultados são notados, ajudando o empresário a ampliar seu conhecimento de mercado. Outro fator importante é estar atento aos *feedbacks* dos consumidores.

#### **4.6 Controle de um Futuro Incerto**

Sobre como lida com as incertezas do futuro, a empreendedora A ponderou que a principal estratégia é a reinvenção, sempre atenta aos altos e baixos do mercado. A empreendedora B destacou que diante dessa insegurança aposta arriscando naquilo que ela acredita para o

empreendimento. Já a empreendedora C citou que a sua principal ferramenta é a inovação, sempre atenta ao mercado, sempre buscando novidades no mercado.

Outro questionamento é sobre como elas enxergam a empresa no futuro, a empreendedora A citou que não sabe, mas que espera que o empreendimento esteja bem mais estruturado que agora, com ela menos sobrecarregada e com foco em coisas mais importantes. A empreendedora B respondeu que a sua meta é adquirir independência financeira, se mantendo apenas com o negócio, sem precisar trabalhar na empresa privada que exerce função hoje em dia. A empreendedora C afirmou que o principal objetivo é abrindo novas filiais do empreendimento. Essa melhor estrutura, organização e expansão do negócio, destacadas nos pontos de vista das entrevistadas, são possíveis através da definição de objetivos claros e da criação de um plano de negócios, sendo esta uma das premissas da abordagem *causation* (SARASVATHY, 2001). De acordo com Sarasvathy (2001), essa mudança é esperada, pois os empreendedores tendem a utilizar a abordagem *effectuation* no início do negócio, mas é comumente esperado uma migração para a *causation*, conforme o empreendimento vá se firmando no mercado.

Também foi perguntado se as empresárias testam novos produtos, quando pretendem introduzi-los no mercado. A empreendedora A afirmou que faz teste em todas as preparações, chegando a usar a família como cobaia. Mesmo lançando mão desse recurso, a comerciante não se sente totalmente segura, só ficando mais confortável quando observa a aceitação e a repercussão do item. Além disso, são comuns testes de validades das receitas, para definir o prazo máximo que ficam aptas para consumo. A empreendedora B citou que faz consultas aos amigos e clientes fidelizados, consultando as opiniões, e se achar viável, investe nesse novo produto. A empreendedora C divergiu das demais e esclareceu que por hora não pretender trabalhar com novos produtos, logo não faz esses testes. Essa característica, observada nas empresárias A e B, é destacado nos estudos de Dew et al. (2009), que constataram que os empreendedores experimentam novos produtos, maneiras de vendas e de entrega dos produtos, fazendo diversas adaptações conforme o negócio é desenvolvido.

#### **4.7 Empreendimento Virtual**

Sobre os critérios adotados para definir quais plataformas usariam nas vendas *online*, a empreendedora A afirmou que as taxas que paga são praticamente iguais, então foca na qualidade da plataforma, na organização e no *feedback* mais rápido, em caso de alguma necessidade. Já a empreendedora B pontuou que teve como motivo para escolha, a mobilização que essas mídias conseguem atrair para o seu negócio. A empreendedora C destacou a quantidade de usuários presentes nas plataformas e a facilidade de uso das ferramentas disponíveis em cada uma delas.

Chama atenção o fato de as empresárias não terem citado nenhum tipo de preocupação com o consumidor nestas escolhas, o foco foi voltado apenas para a necessidade das próprias empresas. Segundo Santos e Ribeiro (2012), o comportamento e a decisão de compra do consumidor *online* são influenciados pelo tempo empregado, conhecimento técnico, percepção de risco, confiança, nível de escolaridade, aparência e navegabilidade pelas plataformas. Assim, a escolha dessas ferramentas de vendas também deveria dar ênfase na experiência do consumidor.

Em relação as estratégias ou ferramentas que utiliza para impulsionar as vendas *online*, a empreendedora A destacou as promoções, que embora gerem um grande custo, muitas vezes sem nenhum tipo de lucro, impulsionam as vendas e trazem visibilidade para a empresa. A empreendedora B informou o envio de catálogo de produtos pelo *WhatsApp* dos clientes e a ofertas de promoções, usando principalmente a ferramenta *stories* do *Instagram*. A empreendedora C citou as divulgações por terceiros, como *digital influencers*, o tráfego pago e as promoções.

Sobre o uso do *Whatsapp*, destacado pela empreendedora B, Aquino, Santos e Silva (2014), destacam que o uso do aplicativo por micro e pequenas empresas facilita o processo de compra e venda de um produto ou serviço, pois possibilita que o estabelecimento envie o catálogo ou fotos dos artigos, evitando o deslocamento do cliente até a loja, além de propiciar que os consumidores tirem dúvidas sobre os itens, visualizem novos produtos e promoções.

Em comum, as empresárias destacaram as promoções como uma boa ferramenta de impulsionamento. Neste sentido, Belch e Belch (2014) afirmam que visando estimular o consumidor a adquirir um novo produto e influenciar o seu comportamento, as promoções, as amostras grátis e as degustações são ferramentas eficientes. Kuzaqui, Correa Júnior e Volpato (2015), por sua vez, ressaltam que as promoções devem considerar as metas, os objetivos e o orçamento disponível da empresa.

## **5 CONCLUSÕES**

O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar o processo de criação de empreendimentos virtuais sob a ótica da abordagem *effectuation*. Pode-se observar elementos da teoria nas empresas analisadas, em especial no empreendimento Ju Gourmet (Empreendedora A), que demonstrou uma maior afinidade com o *effectuation*, em comparação com as demais empreendedoras pesquisadas. As empresas Simbolize Presentes (Empreendedora B) e da Estrela em Prada (Empreendedora C) mesclaram características do

*effectuation* e *causation*, sendo a segunda abordagem mais predominante nas respostas fornecidas pelas empreendedoras.

Com base no que foi observado e na teoria *effectuation*, é importante destacar algumas sugestões para as empreendedoras: as três empresárias, objetivando tornar mais sólidos e estáveis os seus negócios, deveriam considerar a criação de um plano de negócios para o estágio atual dessas empresas, pois estes auxiliarão no planejamento e no crescimento dos estabelecimentos. Outra sugestão é feita para as empreendedoras da Simbolize Presentes (Empreendedora B) e da Estrela em Prada (Empreendedora C), que poderiam repensar as suas convicções atuais e firmar parcerias, pois estas podem ajudar no processo de consolidação dos negócios. Para estas, também é sugerida a delimitação de um valor máximo de perdas, caso optem por expandir os negócios ou fazer mudanças nos empreendimentos, como a venda em novos mercados ou de novos produtos. Esta estratégia pode ser benéfica para ajudar a evitar grandes prejuízos financeiros, em especial aqueles maiores que as empresas poderiam suportar.

Como contribuição teórica, esta pesquisa se concentrou em aplicar a abordagem *effectuation* no processo de criação de empreendimentos virtuais, contexto ainda pouco explorado nos estudos sobre o tema, o que possibilita agregar evidências da aplicabilidade dessa abordagem nesse tipo de negócio. Do ponto de vista prático, auxilia empreendedores virtuais ao mostrar como os princípios de *effectuation* podem ser utilizados no processo de tomadas de decisão para criação de empreendimentos virtuais, como também para melhorar o seu desempenho, ressaltando a importância da criatividade para lidar com dificuldades financeiras e das alianças e parcerias para a criação, manutenção e expansão dos empreendimentos.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. M.; VALADARES, J. L.; SEDIYAMA, G. A. S. A Contribuição do Empreendedorismo para o Crescimento Econômico dos Estados Brasileiros. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 466-494, 2017.

ANAGNOU, M; HANDRICH, M.; SCHNELLBÄCHER. B; HEIDENREICH, S. Two sides of the same coin-how the application of effectuation and causation shapes business model elements throughout the development stages of digital start-ups. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 11, n. 4, p. 309-334, 2019.

ANDRADE, M. C. F.; SILVA, N. T. G. O Comércio Eletrônico (E-Commerce): Um Estudo com Consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 98-111, 2017.

AQUINO, D. Q. B.; SANTOS, F.; SILVA, G. de S. **O uso do mobile marketing como ferramenta de interação entre as empresas e seus consumidores**. Marília: UNIVEM, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.

BELCH, George E.; BELCH, Michael E. Promoção de Vendas. *In*: BELCH, George E.;

BELCH, Michael E. **Propaganda e Promoção**: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. Cap. 16. p. 513-558.

CARVALHO, P. A.; COHEN, M. Empreendedorismo Sustentável Enquanto Empreendedorismo Institucional: Estratégias de Mobilização e de Legitimação para a Mudança. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 122-140, 2019.

CHANDLER, G. N.; DETIENNE, D. R.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. V. *Causation and effectuation* processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CHIUSOLI, C. L.; BONFIM, R. S. E-commerce: O Comportamento de compras 'On-line' na Percepção dos Consumidores. **Revista Administração em Diálogo**, v. 22, n. 2, p. 115-133, 2020.

DANIEL, E. M.; DOMENICO, M. D.; SHARMA, S. Effectuation and home-based online business entrepreneurs. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 8, p. 799-823, 2015.

DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S.; WILTBANK, R. Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision Making: differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FATURAMENTO do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a 41,92 bilhões. ABComm, São Paulo, 21 de set. de 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>. Acesso em: 12 jun. 2021.

FISHER, G. *Effectuation, causation, and bricolage*: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

FORMANSKI, F. N.; GONÇALO, C. R.; ANGELONI, M. T.; FORMANSKI, J. G. Estratégia de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais: um estudo de caso no banco do Brasil S/A. **Reuna**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 83-98, 2013.

GALINARI, R.; CERVIERI JÚNIOR, O.; TEIXEIRA JÚNIOR, J. R.; RAWET, E. L. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 41, p. [135]-180, mar, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GILIOLI, R. M.; GHIGGI, T. E-Commerce: Reflexões sobre Estratégias e Desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3261-3279, 2020.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, J. M.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; XAVIER FILHO, J. L. J. A Ação Empreendedora de Produtores de Jogos Independente Inspirada no 'Effectuation'. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 272-291, 2019.

GUERRA, E. L. A. **Manual Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte, Grupo Anima Educação, 2014.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. Organizational decision making: Mapping terrains on different planets. *In*: HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. (Ed.). **The Oxford handbook of organizational decision making**. Oxford: Oxford Handbooks, 2008, p. 1-29.

JOIA, L. A.; OLIVEIRA, L. C. B. D. Development and testing of an e-commerce website evaluation model. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1) p. 11-36, 2008.

KUAZAQUI, E.; CORREA JÚNIOR, C. B.; VOLPATO, L. A. As micro e pequenas empresas exportadoras brasileiras na ótica do marketing internacional. **Business And Management Review: BMR**, S. L., v. 4, n. 8, p.381-387, 26 mar. 2015

MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; ANEZ, M. E. M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, 2013.

MELO, F. L. N. B.; SILVA, R. R.; ALMEIDA, T. N. V. Gênero e Empreendedorismo: Um Estudo Comparativo entre as Abordagens 'Causation e Effectuation'. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 273-296, 2019.

NAKAMURA, A. M. Comércio eletrônico riscos nas compras pela internet. 2011. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2011.

PACHECO, D. F.; YORK, J. G.; DEAN, T. J.; SARASVATHY, S. D. The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 974-1010, 2010.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. Empreendedorismo e estratégia sob a ótica da lógica *Effectuation*. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 228-249, 2013.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. Criação de Empresas à Luz do Modelo de Decisão *Effectuation*: um Estudo com Mulheres Empreendedoras de um Município do Nordeste brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 644-663, 2016.

PERRY, John T.; CHANDLER, Gaylen N.; MARKOVA, Gergana. Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 4, p. 837-861, 2012.

PORTO, P.; MELLO, R. C. Empreendedorismo internacional e *Effectuation*: O caso do Café Yaguara Ecológico. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 10, n. 3, p. 10-4865, 2015.

ROCHA, R. O.; SILVA, J. B.; TEIXEIRA, R. M.; MONTENEGRO, L. M. A Abordagem 'Effectuation' em Empreendedorismo Social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 88-111, 2019.

ROCK CONTENT. **Relatório Social Media Trends 2019**. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Social%20Media%20Trends%202019.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.

ROSA, C. A. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. 1. ed. Brasília: Sebrae, 2013.

SANTOS, J. F., RIBEIRO, J. C. The Portuguese online wine buying consumer: Characteristics, motivations and behaviour. **EuroMed Journal of Business**, v. 7, n. 3, p. 294–311, 2012.

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

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: elements of entrepreneurship expertise. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.

SCHNEIDER, L. C. O uso do método de estudo de caso em publicações do Journal of Operations Management – 2002 – 2012. **Brazilian Journal of Management e Innovation**, v. 1, n. 2, 2014.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

TASIC, I. A. B. **Estratégia e empreendedorismo**: decisão e criação sob incerteza. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

WE ARE SOCIAL E HOOTSUITE. **Digital 2021** – Local country headlines. Disponível em: <https://wearesocial.com/digital-2021>. Acesso em: 05 mai. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

ZAHEER, Hasnain; BREYER, Yvonne; DUMAY, John. Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 148, p. 119735, 2019.