

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**GIOVANA OLIVA D'ALASCIO**

***EFFECTUATION* NA MODA:  
Uma Análise de Gestão Estratégica à Luz do Intraempreendedorismo e  
Inovação**

**Porto Alegre  
2023**

GIOVANA OLIVA D'ALASCIO

***EFFECTUATION NA MODA:***

**Uma Análise de Gestão Estratégica à Luz do Intraempreendedorismo e  
Inovação**

Projeto de Qualificação apresentado(a) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador(a): Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore

Porto Alegre

2023

D136e D'Alascio, Giovana Oliva.  
Effectuation na moda : uma análise de gestão  
estratégica à luz do intraempreendedorismo e inovação /  
por Giovana Oliva D'Alascio. – 2023.  
121 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Negócios, Porto Alegre, RS, 2023.  
“Orientador: Dr. Jorge Renato Verschoore”.

1. Effectuation. 2. Causation. 3. Intraempreendedorismo.  
4. Perfil empreendedor. 5. Inovação. 6. Empresas.  
7. Negócios. 8. Moda. I. Título.

CDU: 658.012.4:391

GIOVANA OLIVA D'ALASCIO

***EFFECTUATION NA MODA:***

**Uma Análise de Gestão Estratégica à Luz do Intraempreendedorismo e  
Inovação**

Projeto de Qualificação apresentado(a) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador(a): Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore

Aprovado em 10 de outubro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jorge Verschoore – UNISINOS

---

Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli – UNISINOS

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – UNISINOS

---

Prof. Dr. Tales Andreassi – FGV-SP

## AGRADECIMENTOS

‘Consegue sim’, e foi assim que, através de incentivo contínuo, minha mãe, Regina, deu-me suporte incondicional em toda minha jornada, desde sempre e para sempre. Obrigada Mãe, por tudo!

Obrigada ao meu marido, Cristiano, pelo apoio diário, compreensão nos momentos de ausência e pelo companheirismo; ajudando-me a enxergar os caminhos possíveis quando ficavam turvos e os momentos de descontração e acolhimento quando necessários.

Obrigada pai Paulo (*in memoriam*), por me ensinar a ter paixão pelo que se faz e no que se trabalha.

Obrigada família, por me encorajarem nessa jornada. Em especial, obrigada à minha avó, Cerise, que sempre me incentivou a estudar com dedicação.

Obrigada amigos que entenderam os momentos de reclusão para realização de um sonho.

Obrigada colegas do mestrado por conviver com pessoas tão incríveis, sendo tão plurais e singulares ao mesmo tempo.

Obrigada ao meu orientador, prof. Dr. Jorge Verschoore, por saber o momento exato de cada etapa e assim me guiar por este caminho novo e desconhecido, até então, por mim.

Obrigada à empresa Arezzo&Co, por aceitar contribuir neste estudo acadêmico sobre sua história, trajetória, modelo de gestão e empreendedorismo, promovendo avanços acerca o tema. Obrigada ao diretor executivo Maurício Bastos por sempre provocarmos a desafiar o status quo.

Obrigada ao coordenador de curso, prof. Dr. Marcelo Fonseca, pelas orientações ao longo do curso.

Obrigada a todos os professores do PPGN da Unisinos por, de forma tão exemplar, conseguir trazer conhecimento para meus dias, fazendo com que meus pensamentos tenham compreensões nunca antes vividas.

*"A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original".*

*Albert Einstein*

## RESUMO

O setor de varejo de moda está passando por transformações significativas impulsionadas pela digitalização, avanços tecnológicos e um foco crescente em sustentabilidade. Nesse cenário em constante mudança, empresas estabelecidas, como o grupo brasileiro Arezzo&Co, têm se destacado por sua habilidade de adaptação. Utilizando uma estratégia de negócios multifacetada e uma presença global, a Arezzo&Co exemplifica como o conceito de *effectuation* pode ser uma abordagem eficaz para a tomada de decisão em ambientes incertos, pavimentando o caminho para a inovação e a adaptação contínua no setor. Dentro desse contexto, a abordagem de *effectuation* surge como uma alternativa aos métodos tradicionais de planejamento e controle. Ela oferece um conjunto de princípios que prioriza a adaptação rápida às circunstâncias e o uso eficiente dos recursos disponíveis. Este enfoque é especialmente relevante para setores voláteis como o varejo de moda, e a literatura acadêmica sugere que tanto *startups* quanto empresas maduras podem se beneficiar dessa estratégia. Há um crescente interesse em entender como a *effectuation* pode ser aplicada em diferentes fases da jornada empreendedora e em diversos setores. Com o objetivo de aprofundar essa compreensão, o presente trabalho foca nos benefícios da abordagem de *effectuation* na Arezzo&Co, uma empresa madura da indústria da moda. O estudo visa preencher uma lacuna na literatura, que frequentemente se concentra em *startups* ou pequenas e médias empresas. Os objetivos específicos da pesquisa incluem a análise da trajetória empreendedora da Arezzo&Co, a identificação de como a empresa incorpora os princípios de *effectuation* em sua estratégia e a proposição de uma ferramenta para orientar a tomada de decisão. Para atingir esses objetivos, o estudo adotou uma abordagem de pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Utilizando entrevistas e análise documental, a pesquisa examinou cinco categorias chave: controle, flexibilidade, perda tolerável, pré-acordos e experimentação. Os resultados revelaram que a Arezzo&Co efetivamente combina as abordagens de *effectuation* e *causation*, demonstrando flexibilidade e tolerância a perdas, enquanto mantém um grau mínimo de controle. Além disso, a empresa se beneficia de redes de relacionamento e realiza experimentos de inovação e testes em diferentes níveis organizacionais. Como contribuição final, este estudo propõe um *framework* de decisão adaptativa, que permite a coexistência de *effectuation* e *causation*; enriquecendo, assim, o campo de estudos sobre estratégias empresariais em ambientes incertos.

**Palavras-chave:** *Effectuation*. *Causation*. Intraempreendedorismo. Perfil Empreendedor. Inovação.

## ABSTRACT

The fashion retail sector is undergoing significant transformations driven by digitalization, technological advancements, and a growing focus on sustainability. In this ever-changing landscape, established companies like the Brazilian group Arezzo&Co have stood out for their ability to adapt. Using a multifaceted business strategy and a global presence, Arezzo&Co exemplifies how the concept of "effectuation" can be an effective approach for decision-making in uncertain environments, paving the way for continuous innovation and adaptation in the sector. Within this context, the "effectuation" approach emerges as an alternative to traditional methods of planning and control. It offers a set of principles that prioritize rapid adaptation to circumstances and the efficient use of available resources. This focus is especially relevant for volatile sectors like fashion retail, and academic literature suggests that both startups and mature companies can benefit from this strategy. There is a growing interest in understanding how "effectuation" can be applied at different stages of the entrepreneurial journey and across various sectors. To deepen this understanding, the present study focuses on the benefits of the "effectuation" approach at Arezzo&Co, a mature company in the fashion industry. The study aims to fill a gap in the literature, which often concentrates on startups or small and medium-sized enterprises. The specific objectives of the research include analyzing Arezzo&Co's entrepreneurial trajectory, identifying how the company incorporates the principles of "effectuation" into its strategy, and proposing a tool to guide decision-making. To achieve these objectives, the study adopted an exploratory research approach of a qualitative nature. Using interviews and document analysis, the research examined five key categories: control, flexibility, tolerable loss, pre-commitments, and experimentation. The findings revealed that Arezzo&Co effectively combines the "effectuation" and "causation" approaches, demonstrating flexibility and tolerance for losses while maintaining a minimum degree of control. Additionally, the company benefits from networking and experiments at different organizational levels. As a final contribution, the study proposes an adaptive decision-making framework, which allows for the coexistence of "effectuation" and "causation," thereby enriching the field of studies on business strategies in uncertain environments.

**Key-words:** Effectuation. Causation. Intrapreneurship. Entrepreneurial Profile. Innovation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégia empreendedora.....	22
Figura 2 - Modelo dinâmico adaptado de <i>effectuation</i> .....	31
Figura 3 - Ilustração representativa da organização da empresa.....	41
Figura 4 - Modelo interativo de Miles e Huberman (1994) .....	45
Figura 5 - Mapa de eras empresarial da Arezzo&Co .....	53
Figura 6 - Mapa de eras empresarial com escala de categoria e abordagem.....	70
Figura 7 - <i>Framework</i> de Decisão Adaptativa .....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições sobre Empreendedor .....	26
Quadro 2 - Visão geral sobre as teorias <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> .....	30
Quadro 3 - Principais características entre as abordagens <i>causation</i> e <i>effectuation</i> .....	36
Quadro 4 - <i>Framework</i> de análise .....	37
Quadro 5 - Informações dos entrevistados na pesquisa exploratória.....	40
Quadro 6 - Caracterização dos entrevistados .....	42
Quadro 7 - Síntese das características dos entrevistados .....	44
Quadro 8 - Categorias .....	46

## LISTA DE SIGLAS

AT	Análise Temática
MIC	Método dos Incidentes Críticos
IC	Incidente(s) Crítico(s)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> ou presidente de empresa
CIO	<i>Chief Information Officer</i> ou diretor de tecnologia da informação corporativa
CFO	<i>Chief Financial Officer</i> ou diretor financeiro corporativo
TI	Tecnologia da informação
M&A	M&A é a sigla em inglês para <i>mergers and acquisitions</i> que, em português, significa fusões e aquisições
RI	Relações com investidores é um departamento presente em empresas de capital aberto com ações negociadas bolsa de valores brasileira
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> , em português, também é conhecido como LAJIDA em português, ou lucro antes de juros, impostos depreciação e amortização
CAPEX	CAPEX é a sigla do termo, em inglês, <i>Capital Expenditure</i> , que significa despesas de capitais, ou seja, é um tipo de custo necessário para manter e expandir as operações de uma empresa
POC	<i>Proof of concept</i> ou prova de conceito para testes
P&D	Produto e Desenvolvimento
PMI	<i>Post Merge Integration</i>
FP&A	FP&A é a sigla em inglês para <i>Financial Planning and Analysis</i>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Contextualização .....	12
1.2 Problema de Pesquisa .....	16
1.3 Objetivos .....	18
1.3.1 Objetivo Geral .....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	19
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Estrutura do Trabalho .....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1 Empreendedorismo e Intraempreendedorismo .....	21
2.2 <i>Causation e Effectuation</i> .....	29
3 METODOLOGIA .....	39
3.1 Procedimentos de Coleta de Dados .....	39
3.2 Procedimentos de Análise de Dados.....	44
4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA AREZZO&CO .....	48
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
5.1 Controle.....	54
5.2 Flexibilidade.....	58
5.3 Perda Tolerável.....	61
5.4 Pré-Acordos .....	64
5.5 Experimentação.....	67
5.6 <i>Framework</i> de Decisão Adaptativa .....	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	74
REFERÊNCIAS .....	78
APÊNDICE A - PESQUISA EXPLORATÓRIA INICIAL .....	93
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA .....	95
APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA REVISADO .....	98
APÊNDICE D - HISTÓRIA AREZZO&CO .....	101
APÊNDICE E - CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO .....	103
APÊNDICE F - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - AREZZODAY 2019.....	104
APÊNDICE G - COMUNICADO AO MERCADO - AÇÕES COVID-19.....	107
APÊNDICE H - INTEGRAÇÃO DE CANAIS - RECEITA APP VENDEDORA .....	108

APÊNDICE I - HISTÓRICO DE EMPREENDEDORISMO DA AREZZO&CO .....	109
APÊNDICE J - QUADRO DE RELACIONAMENTO CATEGORIA X ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	110
APÊNDICE K - LOJAS GYPSY.....	111
APÊNDICE L - ESTRATÉGIA - PILARES ESTRATÉGICOS.....	112
APÊNDICE M - ESTRATÉGIA - AVENIDAS DE CRESCIMENTO.....	113
APÊNDICE N - ATA DE REUNIÃO DE CONSELHO FISCAL .....	114
APÊNDICE O - DESTAQUES OMNICANALIDADE.....	115
APÊNDICE P - LINHA DE TEMPO DA OPERAÇÃO NORTE-AMERICANA .....	116
APÊNDICE Q - AQUISIÇÃO VICENZA.....	117
APÊNDICE R - OBJETIVO DE CONSULTORIA.....	118
APÊNDICE S - AQUISIÇÃO SUNSET E HG.....	119
APÊNDICE T - RESULTADOS MARKETPLACE .....	120
APÊNDICE U - ENTREVISTA DO CEO .....	121

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O tema do empreendedorismo ganhou destaque quando, na segunda metade do século XX, começou-se a entender que os empreendedores são responsáveis pela inovação do sistema econômico e influenciam positivamente o desenvolvimento econômico. No setor de moda e varejo de moda, apresenta-se uma confluência intrigante de inovação, expressão cultural e comercialização (CASTELLS, 2009). Desde os ateliês tradicionais até as *startups* digitais, a moda tem sido um terreno fértil para empreendedorismo, oferecendo oportunidades para novas marcas desafiarem os incumbentes e redefinirem normas existentes (ANDERSON, 2012).

Os avanços tecnológicos e a digitalização contínua possuem um impacto poderoso no comportamento do consumidor, no desenvolvimento do mercado e nas interações entre empresas e consumidores (ASMARE; ZEWDIE, 2022). A rápida digitalização dos últimos anos transformou o varejo de moda, facilitando a entrada de novos entrantes no mercado e plataformas de *e-commerce*, e redes sociais permitiram que marcas emergentes atingissem públicos globais e moldassem tendências (PEDRONI, 2016). Este cenário também incentivou a adoção de práticas sustentáveis, situação em que empreendedores estão se alinhando com os valores de consumo consciente e responsabilidade ambiental (JOY *et al.*, 2012).

Considerando o espírito empreendedor externo, muitas empresas de moda estabelecidas estão incentivando o intraempreendedorismo, um conceito que envolve a promoção do empreendedorismo dentro de uma organização estabelecida (PINCHOT, 1985; ANTONCIC; HISRICH, 2003; BOSMA; STAM; WENNEKERS, 2010). Este impulso para a inovação interna permite que as empresas se adaptem rapidamente a um mercado em constante mudança, capitalizando as ideias de seus próprios funcionários e respondendo agilmente às demandas do mercado (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Ao se explorar a relação entre empreendedorismo no varejo de moda e intraempreendedorismo, muitas das habilidades e abordagens são transferíveis. O intraempreendedorismo na moda pode envolver a criação de novas linhas de produtos, o desenvolvimento de novas estratégias de marketing digital ou a implementação de práticas de produção sustentável. No entanto, o que distingue o

intraempreendedor é a sua capacidade de navegar na cultura e nos processos da organização existente (SHARMA; CHRISMAN, 1999).

De um ponto de vista econômico, a moda é uma indústria que compreende toda uma cadeia produtiva que abrange grande quantidade de indústrias em setores variados de forma direta ou indireta e uma diversidade de perfis de profissionais. Para ilustrar a expressão deste mercado, o varejo de moda brasileiro em 2022 registrou um valor total de R\$ 104.737,00 milhões em vendas direto ao consumidor (EUROMONITOR, 2023), representando um aumento de 12% em comparação ao ano anterior sendo muito representado pelo retorno das pessoas a eventos sociais e rotina de trabalho. Empresas que compõem esse setor produtivo vão desde grandes corporações multinacionais como Nike Inc., Adidas Group, Inditex SA, H&M a grandes grupos com presença expressiva no mercado brasileiro como Lojas Renner SA, Guararapes Riachuelo e o grupo Arezzo&Co.

A adaptação constante ao mercado vem sendo representada por modelos verticalizados desde o design até o transporte, venda ao consumidor final com um conhecimento profundo do seu produto e cadeia de fornecimento e a flexibilidade e agilidade de arranjos logísticos; conseguindo, assim, reagir brevemente aos desejos dos clientes. Recentemente, o mercado de moda vem apresentando novos entrantes com modelos de negócios diferenciados e que desafiam as atuais cadeias de varejo de moda. Shein e AliExpress Marketplace continuam a ganhar popularidade ao oferecer preços competitivos, ao mesmo tempo em que eram apoiados por endossos e análises de influenciadores em plataformas de mídia social (EUROMONITOR, 2023).

A transformação dos modelos de negócios com novos entrantes e novos formatos de atendimento às necessidades dos clientes desafiam as empresas a atender o que o cliente quer quando ele quer, demandando que elas estejam abertas para alterações nos seus planejamentos e gerenciamento visando ajustes mais constantes em seus planos. A seleção, ajuste e melhoramento do modelo de negócio são parte complexa do dia a dia das empresas que devem conciliar aspectos conflitantes, como os processos atuais das empresas e a implementação dos processos que novos modelos de negócios acarretarão. Mintzberg (2011) afirma que raramente os empreendedores têm informações suficientes para elaborar uma estratégia muito detalhada e possuem tempo disponível para persegui-la em todos os seus detalhes.

No mercado de calçados e acessórios de moda brasileira, o grupo Arezzo&Co se apresenta como uma plataforma de marcas de referência contendo no seu portfólio Arezzo, Schutz, Anacapri, Reserva, Carol Bassi e o licenciamento da Vans no Brasil, entre outras, abrangendo uma variedade de nichos de mercado, desde o luxo até o casual, atraindo um amplo espectro de consumidores. Fundada em 1972 por Anderson e Jefferson Birman, a empresa começou como uma pequena fábrica em Belo Horizonte e cresceu para se tornar um gigante do setor com mais de 6.500 pontos de venda e aproximadamente 30% da fatia de mercado nas classes AB. O grupo também conquistou notoriedade por sua capacidade de unir design, qualidade e inovação em seus produtos.

A estratégia de negócios da Arezzo&Co é multifacetada e inclui uma mistura de lojas próprias, franquias e um forte canal de vendas online que, em 2022, comercializou 21 milhões de pares de sapato, 3 milhões de bolsas e aproximadamente 8 milhões de peças de roupa, totalizando uma receita líquida em 2022 de R\$ 4.233 milhões, um aumento de +44,8% em relação ao ano anterior (dados da empresa em 2022). Os relatórios financeiros da empresa frequentemente mostram uma trajetória de crescimento e lucratividade, tornando-a um dos grandes casos de sucesso do empreendedorismo brasileiro no cenário global da moda. A empresa figura como o 6º maior colocado em vendas brasileiro conforme Euromonitor (2023).

O crescimento da Arezzo&Co não se limita apenas ao mercado brasileiro. A empresa expandiu sua presença global, com lojas e pontos de venda em diversos países com destaque para sua operação americana com as marcas Schutz, Alexandre Birman e, em 2023, teve início a venda da marca Arezzo ao consumidor final americano. Seus produtos internacionalmente são vendidos tanto por lojas próprias e dentro de marcas terceiras, como Saks Fifth Avenue, quanto por canais de e-commerce internacionais. Sua operação logística de abastecimento se destaca de forma eficaz apresentando um tempo de entrega nos EUA de aproximadamente oito dias.

Empreender no varejo de moda requer uma combinação de paixão pela arte e estética, juntamente com um entendimento astuto dos negócios e do mercado. É um setor que recompensa a inovação e a originalidade, mas também exige resiliência, dada a sua natureza volátil. No entanto, para aqueles que conseguem navegar com sucesso por suas águas, as recompensas podem ser substanciais, tanto em termos financeiros quanto na realização de fazer uma marca no cenário da moda global.



O papel dos intraempreendedores como atores principais na promoção da inovação e do crescimento econômico está ganhando reconhecimento crescente (ELERT; STENKULA, 2020). Além disso, o intraempreendedorismo é visto como um fator que pode ajudar a manter uma organização competitiva em seu ambiente de negócios (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011). Intraempreendedores apresentam características comuns que remetem à propensão ao assumir riscos, proatividade, networking e reconhecimento de oportunidades (ALMASRI; AHMAD, 2020; NEESSEN *et al.*, 2019; VALKA; ROSEIRA; CAMPOS, 2020). De forma sinérgica, o *effectuation* é uma abordagem teórica para a tomada de decisão em contextos empreendedores (SARASVATHY, 2001). Em contraste com abordagens tradicionais, que enfatizam a previsibilidade e a análise meios-fins, a lógica de *effectuation* baseia-se na ideia de que empreendedores iniciam com um conjunto de meios disponíveis, tais como habilidades pessoais e recursos, e buscam criar novos fins através de interações com outros atores. Em situações de incerteza, em vez de focar em oportunidades de mercado predeterminadas, os empreendedores que aplicam *effectuation* se concentram em controlar os aspectos imprevisíveis do futuro através da cocriação, aceitação de contingências e formação de compromissos estratégicos com stakeholders-chave.

O intraempreendedorismo, alinhado à teoria do *effectuation*, pode, portanto, servir como um catalisador para a inovação no varejo de moda. À medida que as empresas enfrentam desafios como a sustentabilidade e a digitalização, a incorporação de princípios de *effectuation* através de esforços intraempreendedores pode ser uma estratégia chave (SARASVATHY; RAMESH, 2019).

Recentes estudos têm realçado a aplicabilidade do *effectuation* em contextos que vão além das *startups*, como nas empresas de moda estabelecidas (MAUER; WUEBKER; MIAO, 2021). Isso sugere que, à medida que o cenário da indústria da moda continua a evoluir, as abordagens de *effectuation* poderão desempenhar um papel cada vez mais central na forma como as empresas respondem e se adaptam a novos desafios. A abordagem *effectuation* oferece uma estrutura para entender e aproveitar a dinâmica em constante mudança deste setor (ALSOS *et al.*, 2020).

## 1.2 Problema de Pesquisa

A literatura de empreendedorismo descreve diversas abordagens para a tomada de decisão em face da incerteza, incluindo perspectivas que enfatizam o planejamento e controle (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010; DELMAR; SHANE, 2003) e enfoques que destacam mais flexibilidade, tomada de decisão adaptativa e colaborativa, como improvisação (BAKER; MINER; EESLEY, 2003) e bricolagem (BAKER; NELSON, 2005).

O empreendedorismo, com suas múltiplas facetas e importância para a economia e inovação, encontra um quadro teórico útil na abordagem de *effectuation* desenvolvida por Sarasvathy *et al.* (2008). Enquanto o empreendedorismo envolve assumir riscos e criar valor, como apontado por Dornelas (2005) e outros estudiosos (CHANDRA, 2018; LANDSTRÖM, 2020), a lógica de *effectuation* oferece uma estratégia para navegar na incerteza e complexidade inerentes ao processo empreendedor. Sarasvathy (2001) argumenta que empreendedores experientes frequentemente utilizam princípios de *effectuation* para transformar recursos disponíveis e incertezas em oportunidades, alinhando-se assim com as diversas definições e abordagens do empreendedorismo. O empreendedorismo oferece um procedimento para moldar propósitos sem prescrevê-los a priori ou simplesmente explicá-los após o fato (SARASVATHY, 2023).

Empreendedores aprendem isso enquanto atuam em contextos de pelo menos três tipos de incertezas interligadas: não só não sabemos como alcançar nossos objetivos, muitas vezes também não sabemos quais objetivos queremos alcançar. Some-se a isso o problema de ter informação demais, em vez de pouca, e nosso conhecimento pode nos desorientar em vez de nos guiar (SARASVATHY, 2023, p.12).

Sarasvathy (2001) define cinco princípios de *effectuation* que orientam o empreendedor: começar com recursos disponíveis (pássaro na mão), limitar perdas aceitáveis (perda tolerável), formar parcerias estratégicas (colcha de retalhos), transformar surpresas em oportunidades (limonada) e focar em ações controláveis para moldar o futuro (piloto no avião), contrastando com a abordagem linear e previsível da lógica causal que foca em análises de mercado, planejamento estratégico e execução de um plano bem definido utilizando-se da abundância de dados e informações confiáveis existentes (ALVAREZ; BARNEY, 2005; BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010; CHWOLKA; RAITH, 2012).

Enquanto alguns estudos apontam que empreendedores podem combinar as duas lógicas (SARASVATHY *et al.*, 2008; DEW *et al.*, 2009a; FISHER, 2012), outros sugerem que essas abordagens são mutuamente exclusivas (BRETTEL *et al.*, 2012; CORNER; HO, 2010). Ainda há aqueles que afirmam que as duas são amplamente independentes uma da outra (CHANDLER *et al.*, 2011; PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012). Além disso, Perry, Chandler e Markova (2012) forneceram *insights* adicionais ao investigar como a *effectuation* influencia as decisões estratégicas em *startups*.

Em termos de aplicabilidade, pesquisas indicam que tanto empresas em estágio inicial quanto empresas maduras podem se beneficiar da combinação de estratégias de *effectuation* e *causation* (GREINER, 1998; DE LA CRUZ; VERDÚ JOVER; GÓMEZ GRAS, 2018). REYMEN *et al.* (2015) argumentam que, em um mundo empresarial cada vez mais imprevisível, grandes corporações estão sendo forçadas a considerar modelos dinâmicos de tomada de decisão para se adaptar e prosperar. Dada a complexidade e as incertezas do ambiente de negócios contemporâneo, há um crescente apelo acadêmico e prático para o aprofundamento de estudos sobre tomada de decisão estratégica, especialmente abordagens que combinem elementos de *effectuation* e *causation* (REYMEN *et al.*, 2015; DE LA CRUZ; VERDÚ JOVER; GÓMEZ GRAS, 2018; GRÉGORIE; CHERCHEM, 2020). Isso é particularmente crítico para corporações que enfrentam novas ameaças e oportunidades em um mercado em constante mudança. Além disso, Grégorie e Cherchem (2020) indicam haver evolução nos estudos de *effectuation* para além de análises bibliográficas evoluindo uma visão de como e quando usar *effectuation*.

Em recente estudo sobre o uso de *effectuation* para entendimento do processo de internacionalização de uma empresa madura de siderurgia, foram sugeridos aprofundamentos em diferentes outras indústrias e setores para expandir o conhecimento sobre a temática proposta (GARRIDO *et al.*, 2021). Xu *et al.* (2022) avaliaram que *effectuation* possui efeito positivo inovador de *startups* atuando como mediador entre redes empreendedoras, facilitando a inovação em negócios, e destaca que o contexto é importante de ser avaliado, bem como a cultura organizacional da empresa. Mumford e Zettinig (2022) identificaram que compromissos das partes interessadas podem seguir lógicas *causation* e *effectuation* e sugerem explorar as consequências quando novos compromissos são feitos com base nas mesmas ou em

distintas lógicas e como diferentes compromissos afetam a cocriação em processos *effectuation* no futuro do negócio.

As estratégias de *effectuation* podem ser particularmente úteis para marcas de moda que buscam estabelecer-se em um mercado saturado. Ao invés de competir diretamente com grandes *players*, muitas marcas emergentes usam uma abordagem de *effectuation*, começando com os recursos que possuem, construindo parcerias e adaptando-se rapidamente às tendências do mercado. A teoria de *effectuation* tem desempenhado um papel fundamental no estudo do empreendedorismo (SARASVATHY, 2001). Essa abordagem pragmática, que se concentra em meios disponíveis ao invés de metas fixas, foi fundamental para entender como os empreendedores navegam em ambientes incertos. Vários indicadores levam os estudiosos a concluir que a *effectuation* é uma perspectiva teórica saudável e crescente que representa uma grande mudança na forma como o empreendedorismo é entendido (McKELVIE *et al.*, 2020). Read *et al.* (2016) expandiram essa discussão, explorando a aplicação da *effectuation* em diferentes fases da jornada empreendedora, e não apenas nas fases iniciais.

O varejo de moda apresenta um exemplo ilustrativo da abordagem "bird-in-hand" (SARASVATHY, 2001) situação em que empreendedores e intraempreendedores começam com os recursos e habilidades que já possuem, adaptando-se e moldando oportunidades à medida que avançam. Esta abordagem contrasta com modelos tradicionais de tomada de decisão, nos quais o foco está em definir um objetivo e buscar os recursos para alcançá-lo (SARASVATHY, 2001, 2008). O princípio da perda tolerável pode ser aplicado ao cenário do varejo de moda, em que empreendedores e intraempreendedores devem estar preparados para aceitar perdas em busca de inovação constante.

Partindo dessa discussão, todavia no contexto amplo da moda, o problema de pesquisa desta dissertação será compreender **quais são os benefícios na adoção da abordagem *effectuation* em uma empresa madura da indústria da moda?**

### 1.3 Objetivos

Nesta seção, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral compreender quais são os benefícios na adoção da abordagem *effectuation* em uma empresa madura da indústria da moda.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a evolução histórica empreendedora da Arezzo&Co.
- b) Identificar o uso da abordagem *effectuation* no contexto empreendedor da empresa Arezzo&Co.
- c) Compreender como gestores e tomadores de decisão na Arezzo&Co incorporam os princípios de *effectuation* em suas estratégias e processos decisórios.
- d) Propor ferramenta para guiar a tomada de decisão de uso adequado de abordagem.

### 1.4 Justificativa

Este ensaio visa identificar eventos críticos que tenham gerado uma necessidade de alteração de procedimentos estratégicos objetivando a adaptação na execução da estratégia sob a lógica *effectuation*.

O resultado deste trabalho irá colaborar em ampliar o conhecimento em relação à aplicação da abordagem *effectuation* por empreendedores brasileiros, algo que Muniz e Añez (2015) narram como escassez de estudos sobre o assunto, além de indicarem o quanto a abordagem *effectuation* traz uma nova maneira de pensar e agir; contribuindo, assim, para a evolução das organizações. Também irá contribuir para avançar no entendimento de como a adoção da abordagem *effectuation* resulta na formação de mecanismos de governança relacionados ao compromisso que torna futuros específicos mais previsíveis (SARASVATHY, 2022), bem como conceber *effectuation* como um modo de ação (GRÉGORIE; CHERCHEM, 2020).

Além disso, recentes estudos apresentam resultados de adoção da abordagem *effectuation* em empresas em seus estágios iniciais havendo pouca contribuição de pesquisas em cenários de empresas maduras (DE LA CRUZ; VERDÚ JOVER;

GÓMEZ GRAS, 2018; REYMEN *et al.*, 2015; READ; SARASVATHY, 2005). Para Coudounaris e Arvidsson (2019), as grandes empresas foram excluídas de pesquisas sobre o tema, tornando-se uma das fraquezas de estudos específicos. Karami, Wooliscroft e Mcneill (2020) destacam que a maior parte dos estudos está focada em pequenas e médias empresas e no processo de internacionalização delas com o uso do *effectuation*.

Reymen *et al.* (2015) fornecem alguns *insights* sobre o uso de *causation* e *effectuation*, porém se tem pouco conhecimento sobre por quanto tempo os empreendedores podem usar uma lógica específica, a motivação e os fatores que sugerem quando eles podem mudar de lógica, e o ritmo e padrão de mudança (ou seja, simultaneamente, sequencialmente ou aleatoriamente) (McKELVIE *et al.*, 2020).

Nesse sentido, são necessários estudos que expliquem o processo empreendedor e sua relação com o contexto no qual ocorre, as ações realizadas (SHEPHERD, 2015) e os atores envolvidos (GARCIA; ANDRADE, 2022).

## 1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho estrutura-se em cinco capítulos, além deste primeiro introdutório que contempla a contextualização deste estudo, objetivo geral e específicos, a justificativa e a presente estrutura do trabalho.

A fundamentação teórica encontra-se no segundo capítulo, que abrange Empreendedorismo e Intraempreendedorismo e as lógicas de *causation* e *effectuation*.

No terceiro capítulo, será apresentada a metodologia adotada incluindo os procedimentos de coleta de dados e os procedimentos de análise de dados.

No quarto capítulo, será apresentado o campo empírico e sua caracterização.

Em sequência, no capítulo cinco, serão apresentados os resultados através de uma discussão acerca das categorias sugeridas para análise, bem como uma proposta de *framework* de decisão.

No último capítulo, serão apresentadas as considerações finais contendo limitações e sugestões de estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

O empreendedorismo surgiu da tradução do termo inglês *entrepreneurship*, originado do verbo francês *entrepreneur* que, segundo Dornelas (2005), quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Apesar de não possuir uma definição única, o empreendedorismo é considerado como um processo de criação de algo novo ou diferente, que agrega valor, que existe dedicação e esforço, e que incorre em riscos financeiros, psicológicos e sociais, cujo retorno, na maioria das vezes, é a satisfação econômica e pessoal. É um termo, então, relacionado à inovação, ao risco, à criatividade, à organização e à riqueza (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

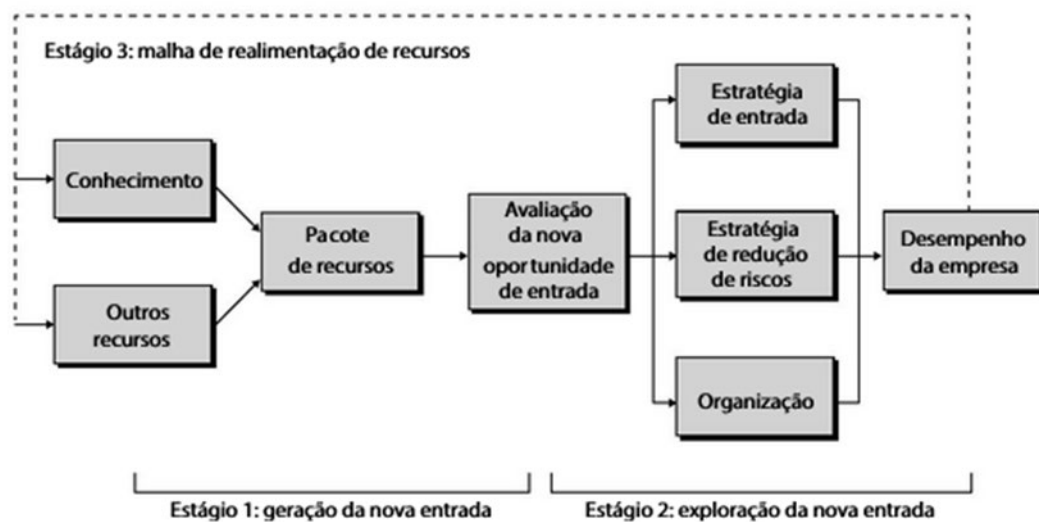
O empreendedorismo é um fenômeno complexo e multifacetado, que tem sido objeto de pesquisa em uma variedade de campos acadêmicos. Economistas como Richard Cantillon, Adam Smith, Joseph Schumpeter, Israel Kirzner e Frank Knight foram os pioneiros do desenvolvimento do campo pesquisando questões econômicas relacionadas ao crescimento e desenvolvimento econômico fundamentando estudos sobre o tema (CHANDRA, 2018; CRAMMOND, 2020; LANDSTRÖM, 2020). O empreendedorismo é importante para o crescimento econômico, sobrevivência, produtividade, inovações e geração de empregos. A relação entre empreendedorismo e desempenho varia em diferentes unidades de análise, dependendo da empresa, da região e do país (AUDRETSCH, 2003; HAYTON; GEORGE; ZAHRA, 2002). Embora o empreendedorismo seja vital para as economias, ainda há pouco consenso sobre o que constitui atividades empreendedoras (AUDRETSCH, 2003) sendo que, até meados de 1970, havia poucos estudos sobre o tema (CHANDRA, 2018; LANDSTRÖM, 2020).

Segundo Shane (2012, p. 12), o empreendedorismo é definido como "a identificação, avaliação e exploração de oportunidades". Não há uma única definição de empreendedorismo embora a maioria dos estudiosos concorde que ele se concentra no processo de mudança (AUDRETSCH, 2003), no estudo da formação de empresas (SHANE, 2012), e apresente características de interdisciplinaridade contemplando diversas áreas do conhecimento como sociologia, psicologia e administração fazendo com o que o campo seja marcado por uma diversidade

conceitual, teórica, ontológica, epistemológica e metodológica (LOW; MACMILLAN, 1988; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; LANDSTRÖM, 2020).

Baxter (2003), por sua vez, discorre que a vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à sua capacidade de introduzir algo novo no mercado que atraia a atenção dos consumidores e que remunere os investimentos feitos pela empresa, conforme ilustra. O autor analisa que a vantagem competitiva é o resultado do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, sendo, dessa forma, a elaboração de uma estratégia competitiva essencial para a empresa criar uma posição única e valiosa (PORTER, 1985). Porter (1985) acrescenta que não existe uma receita ou método padrão para as empresas alcançarem vantagem competitiva, mas é preciso saber onde buscar os ingredientes.

Figura 1 - Estratégia empreendedora



Fonte: Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p.47)

O empreendedorismo inclui a criação de novos empreendimentos, o autoemprego, o empreendedorismo corporativo e muitas outras formas (HAYTON; GEORGE; ZAHRA, 2002). O processo desde a ideia inicial até um empreendimento bem-sucedido depende de uma combinação de atividades e decisões tomadas por um empreendedor (TELMAN, 2012). O campo do empreendedorismo pode ser definido como aquele que estuda os empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora (FILION, 1999). Cabe destacar que: envolve o estudo de origem de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e



exploram-nas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Segundo estes autores, o empreendedorismo não requer, mas pode incluir, a criação de novas organizações.

De acordo com Landström (2020), existem três abordagens principais para definir o empreendedorismo: 1) abordagem baseada no mercado; 2) abordagem centrada no indivíduo; e 3) abordagem como um processo. Cada uma dessas abordagens se baseia em diferentes disciplinas e aborda aspectos distintos do fenômeno do empreendedorismo. As duas primeiras abordagens mencionadas por Landström (2020) também são conhecidas como abordagem econômica e comportamental, respectivamente. Historicamente, essas foram as primeiras abordagens a se destacar no campo do empreendedorismo (LANDSTRÖM, 2020; CRAMMOND, 2020). A abordagem econômica enfatiza a importância do empreendedorismo para a economia, destacando sua capacidade de gerar crescimento e desenvolvimento econômico (LANDSTRÖM, 2020).

Pelo ponto de vista econômico, há a associação de empreendedores com inovação, enquanto os comportamentalistas têm se concentrado nas características da criação e da intuição dos empreendedores. Os dois autores, normalmente identificados como os pioneiros no campo do empreendedorismo, são os economistas Cantillon e Say, com seus trabalhos perto de 1800 (FILION, 1999). Eles estavam interessados não somente na economia, mas também nos aspectos gerenciais, no desenvolvimento e na gestão dos negócios.

Joseph Schumpeter, também economista, associou claramente o empreendedorismo à inovação. Ele descreveu a contribuição dos empreendedores na formação da riqueza do país, como o processo de “destruição criadora”. Schumpeter (1982) define o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Eles são o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, gerando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados e revolucionando a estrutura econômica.

Segundo Dornelas (2005), empreendedorismo é a transformação de ideias em oportunidades através do envolvimento de pessoas e processos que gera a criação de negócios de sucesso. O autor Dolabela (2008, p. 59) conceitua: “Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra

*entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

O comportamento de tomada de decisão empreendedora está fortemente ligado à mente humana do empreendedor. Fatores conscientes e inconscientes, como "expressões das cognições, motivações, paixões, intenções, percepções e emoções" (CARSRUD; BRANNBACK, 2009, p. xvii) influenciam a tomada de decisão dos empreendedores. Pesquisas anteriores tentaram examinar traços de personalidade únicos ou características que distinguem empreendedores de não empreendedores. Os estudiosos não conseguiram demonstrar com sucesso essas diferenças únicas. Essa maneira simplista de definir um empreendedor foi em grande parte descartada. Ainda assim, muitos pesquisadores acreditam que compreender a mente empreendedora fornecerá melhor conhecimento sobre como o processo de empreendedorismo leva à criação de novos empreendimentos (SARASVATHY *et al.*, 2008; CARSRUD; BRANNBACK, 2009). Ao adotar a definição de Shane (2012), os empreendedores precisam passar pelo processo empreendedor para serem capazes de identificar, avaliar e explorar oportunidades.

Os empreendedores eram “pessoas que aproveitavam oportunidades com a perspectiva de obter lucros, assumindo os riscos inerentes” (FILION, 1999). Say dizia que o “empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (DRUCKER, 1987, p. 27).

Muitos autores comportamentalistas também se preocuparam com o empreendedorismo, especialmente com as características dos empreendedores. O primeiro deles foi Max Weber, que identificou o sistema de valores como um elemento fundamental da explicação do comportamento empreendedor (FILION, 1999). Entretanto, o autor comportamentalista com importância mais marcante foi David McClelland, para quem “um empreendedor é alguém que exerce o controle sobre uma produção que não seja apenas para o seu consumo pessoal” (MCCLELLAND *apud* FILION, 1999, p. 4). De acordo com a visão desse autor, um executivo poderia ser considerado um empreendedor.

Para Drucker (2003), o espírito empreendedor não é um traço de personalidade, pois é possível observar pessoas das mais variadas personalidades e temperamentos desempenharem-se bem como empreendedores. Para ele, o que diferencia os indivíduos é assumir a responsabilidade sobre a incerteza de uma

tomada de decisão. A atividade empreendedora “é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição” (DRUCKER, 2003, p.34).

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que se dedica constantemente ao aprendizado sobre novas oportunidades de negócios e toma decisões com riscos calculados visando a inovação sempre terá um papel ativo no mundo empresarial. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1991).

Como resumem Vale, Wilkinson e Amancio (2005, p.1), o empreendedor tem sido abordado de várias maneiras: como uma pessoa que assume riscos em condições de incerteza, como um inovador, como um fornecedor de capital financeiro, como alguém que decide, como um líder industrial, como um gestor ou executivo, como um dono de empresa, como alguém que inicia um negócio, como um contratante, como um elemento de arbitragem no mercado, como aquele que aloca recursos entre diferentes alternativas, como um intermediador de recursos, como um organizador e coordenador de ativos produtivos.

Há tempos, pesquisadores tentam definir um padrão de perfil para o empreendedor e descobrir como ele pensa e age. Apesar de não existir uma definição única, algumas características ou traços empreendedores são sempre citados pelos pesquisadores como muito comuns aos empreendedores, segundo Dornelas (2013). Dentre as características mais comuns de um empreendedor, pode-se destacar: o otimismo e visão de futuro, a capacidade de transformar crises em oportunidades e influenciar pessoas, no sentido de guiá-las em direção às suas ideias, a habilidade para inovar criando algo novo ou inovando o que já existe, a busca incessante por novos negócios e oportunidades, a preocupação em melhorar produtos e serviços, e o interesse nas necessidades do mercado.

Dornelas (2013) aponta também que o empreendedor possui características de motivação para realização de uma missão ou sonho, iniciativa para antecipação em algumas circunstâncias não esperando acontecer, paixão pelo negócio, além de possuir um relacionamento com rede de contatos extensa nos mais variados tipos de empresas e pessoas. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) apontam que manter redes de apoio profissional e de associados ao negócio é considerado como fundamental

ao desenvolvimento dos negócios. As redes desempenham papel essencial na orientação durante o processo de criação e implementação de novo empreendimento, bem como proporcionam aconselhamento prático necessário.

Os aspectos do empreendedorismo são vistos pela ótica da economia que os relacionam com a obtenção de sucesso e lucratividade da empresa, e por influência do âmbito da psicologia que engloba as atitudes pessoais e características do empreendedor. Assim, compreende-se o empreendedorismo como o resultado da iniciativa do empreendedor, impulsionada pelo reconhecimento da oportunidade que deriva em um negócio lucrativo e que cria valor para a sociedade, através do envolvimento entre pessoas, processos, recursos materiais e fatores motivacionais.

Quadro 1 - Definições sobre Empreendedor

Autor	Definição
Schumpeter (1934)	Empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente, pela introdução de novos produtos e serviços e pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. O empreendedor é aquele que realiza coisas novas e não necessariamente aquele que inventa.
McClelland (1961)	O empreendedor é definido como alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos e produz mais do que consome a fim de vendê-los, ou trocá-los, pelo pagamento ou renda.
Drucker (1974)	A criatividade não depende de inspirações, mas de estudo árduo, um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode haver uma busca premeditadamente de oportunidades para inovar. Quem souber onde, como encontrá-la será o empreendedor.
Fillion (1986)	Um é empreendedor, é um indivíduo imaginativo caracterizado pela capacidade de fixar alvos e objetivos.
Julien (1986)	O empreendedor é aquele que não perde a capacidade de imaginar. Tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate à rotina e evita constrangimento.
Lance (1986)	Empreendedor é uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança, vocação artística, habilidade e perícia profissional em uma fundação sobre a qual constrói uma equipe motivada.
FILION (1999)	O empreendedor é definido como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
Baron (2000)	Empreendedores pensam de forma diferente pois são mais confiantes e mais dispostos a correr riscos possuindo motivações pessoais para o empreendedorismo.

Lewis (2006)	Introduz o conceito de empreendedorismo feminino e destaca que as mulheres apresentam dificuldades diferentes comparadas aos homens e com isso iniciam negócios em diferentes setores e desenvolvem produtos distintos.
--------------	---

Fonte: Elaborado pela autora

Aliado às definições de empreendedor, surge o termo intraempreendedor como sendo a pessoa que possui um papel empreendedor dentro de uma organização (FILION, 1999), havendo um reconhecimento crescente de que intraempreendedores são parte diferencial da história de inovação e crescimento econômico (ELERT, STENKULA, 2020).

De acordo com Steverson e Jarillo (1990), o empreendedorismo corporativo em empresas existentes acontece a partir de um processo no qual os funcionários buscam oportunidades independentes dos recursos que controlam, conceito este que colabora com a visão de Antoncic e Hisrich (2003), segundo a qual o empreendedorismo corporativo ocorre dentro das empresas já existentes com processos de identificação e desenvolvimento de oportunidades para criação de valor mediante o uso de inovação e dissociado dos recursos disponíveis.

Hashimoto (2006, p.14) indica que as ações intraempreendedoras são as que apontam "(...) qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista". Do ponto de vista da empresa, o Intraempreendedorismo é o uso do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores. O Intraempreendedorismo acontece quando essas atitudes individuais são valorizadas pela empresa, não necessariamente por meio de processos formais.

Em estudo sobre o tema, Nassif, Andreassi e Simões (2011, p. 42) apresentam que os entrevistados da sua pesquisa identificam o perfil intraempreendedor como sendo a pessoa "(..) que assume o risco e erro ao realizar atividades sem medo, por ter respaldo da empresa. Julgam-no capaz de captar recursos para realizar seus sonhos e projetos, além de ser um exímio inovador". Este perfil descrito pelos entrevistados colabora com estudos na área como Basso e Legrain (2004), Hirsrich e Peters (2004), Stevenson e Jarillo (1990) e Hashimoto (2009).

A abordagem de Zahra (1995) sobre o tema apresenta duas dimensões em sua definição do Intraempreendedorismo: o foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica. A primeira dimensão inclui o compromisso da empresa em

construir novos produtos ou processos, criando mercados ou expandindo os já existentes. A segunda dimensão, renovação estratégica, é a revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou a sua abordagem competitiva.

De acordo com Hashimoto (2006), existem outros termos ligados ao Intraempreendedorismo, tais como, empreendimentos corporativos (*corporate ventures*) que são novos negócios criados de forma isolada da organização e que normalmente são linhas de produtos ou negócios com pouca aderência aos já existentes; empreendedorismo organizacional, que ocorre quando a empresa se adapta a um ambiente em constante mutação, por meio da construção da estrutura e cultura organizacional, e que apoia e desenvolve o empreendedorismo e inovação interna; e alianças corporativas que partem do desenvolvimento da capacidade inovadora a partir do relacionamento estreito com pequenos negócios em setores afins.

Hisrich, Peters e Shepherd (2013) discorrem sobre a implementação da prática empreendedora nas organizações, e que é necessário criar uma cultura que favoreça o surgimento de novas ideias e permita uma implementação ágil dos projetos. Isso requer que as empresas adotem uma abordagem diferente em relação à sua administração, focando na criação de uma cultura empreendedora. Embora o empreendedorismo corporativo possa trazer diversos benefícios, muitas empresas ainda adotam práticas gerenciais que inibem a criatividade e a inovação.

García, Seva-Larrosa e Sánchez-García (2023), em estudo recente através de aplicação de métodos bibliométricos, analisaram e caracterizaram artigos e periódicos publicados sobre pesquisas acerca do empreendedorismo. Nesse estudo, foram avaliados 5.393 trabalhos identificando que o assunto empreendedorismo é um tema relativamente maduro - embora não totalmente maduro, e que demonstra todos os sinais de um campo de amadurecimento, desde sua orientação cada vez mais interna e o estabelecimento de áreas-chave de pesquisa até uma abordagem teórica aprimorada, específica da disciplina, com uma linguagem profissional de seu campo de pesquisa próprio e multidisciplinar com uma longa tradição que ganhou grande interesse além das áreas tradicionais de estudos de administração durante as últimas décadas. Um total de 16 assuntos ativos foram identificados e caracterizados, e um dos assuntos mais influentes na área, fornecendo orientações robustas para pesquisas futuras, estava relacionado às abordagens *causation* e *effectuation*, sendo

elas duas diferentes lógicas de tomada de decisão que empreendedores usam em seus negócios (GARCÍA; SEVA-LARROSA; SÁNCHEZ-GARCÍA, 2023).

## 2.2 *Causation e Effectuation*

O corpo principal da pesquisa sobre empreendedorismo é baseado na tomada de decisão racional. Com a suposição de que os empreendedores tomam decisões orientadas por objetivos ao buscar oportunidades empreendedoras, Perry, Chandler e Markova (2012) comentam que ensinar a abordagem orientada por objetivos tem sido o centro da maioria das escolas de negócios (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012; SARASVATHY, 2001). Essa abordagem vem sendo referida por Sarasvathy (2001) como *causation*, e se baseia em usar processos em que os empreendedores se concentram em explorar oportunidades existentes (READ; SONG; SMIT, 2009).

Sarasvathy (2001) argumenta que, juntamente ao *causation*, os empreendedores poderiam aplicar lógicas efetivas de tomada de decisão empreendedora ao buscar oportunidades empreendedoras (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012). Segundo Sarasvathy (2001), empreendedores experientes não seguem as lógicas causais ensinadas nas escolas de negócios. Em vez disso, esses empreendedores especialistas usam um conjunto de princípios eficazes práticos (ALSOS; CLAUSEN; SOLVOLL, 2014). A combinação desses princípios é definida como a *effectuation*. “Os processos de *effectuation* tomam um conjunto de meios como dado e focam na seleção entre possíveis efeitos que podem ser criados com aquele conjunto de meios” (SARASVATHY, 2001, p. 245). A teoria *effectuation* criou uma mudança paradigmática na forma como o empreendedorismo é entendido (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012) isso porque, de acordo com Fisher (2012), dentro da literatura de empreendedorismo, *effectuation* é a perspectiva teórica mais proeminente. A principal diferença entre *effectuation* e *causation* é a forma como as decisões estão sendo tomadas (SARASVATHY, 2001); criando, assim, oportunidades para desenvolver maior compreensão do processo de tomada de decisão do empreendedor.

Quadro 2 - Visão geral sobre as teorias *Causation* e *Effectuation*

<b>Princípios</b>	<b><i>Causation</i></b>	<b><i>Effectuation</i></b>
Básico para tomada de ação: Meios vs Objetivos	Ênfase na seleção de um objetivo primeiro escolhendo entre os meios dados ou procurando adquirir os meios necessários para atingir o fim selecionado.	A ênfase é criar algo novo baseado em meios existentes (quem eu sou, o que eu conheço, quem eu conheço).
Visão de risco e recursos: Perda tolerável vs Retorno esperado	Seu foco é maximizar os retornos, selecionando estratégias ideais para as vendas futuras das mãos e os possíveis riscos são calculados para medir os retornos esperados.	Limitar os riscos ao entender o que se pode perder em cada etapa, em vez de buscar grandes oportunidades de tudo ou nada, metas e ações estão escolhendo onde há um lado positivo, mesmo que seu lado negativo acabe acontecendo.
Atitude em relação a estranhos: Parcerias vs Análise competitiva	Pesquisa de mercado e análise competitiva devem ser feitas para estimar riscos potenciais e retorno do investimento.	Envolve negociação com todas e quaisquer partes interessadas que estejam dispostas a assumir compromissos extras com o projeto sem reclamar sobre custos de oportunidade ou se preocupar com análises competitivas elaboradas. Além disso, quem entra determina os objetivos do empreendimento. Não o contrário.
Atitude em relação a eventos inesperados: Aproveitando contingências vs Evitando contingências	Minimizando resultados inesperados, evitando contingências e focando em atingir objetivo pré-definido.	Reconhecer e apropriar-se da contingência aproveitando as surpresas em vez de tentar evitá-las, superá-las ou adaptar-se a elas.
Visão do futuro: Controle vs Predição	Foco em prever o futuro incerto. O tomador de decisão escolhe entre meios alternativos baseado em previsões sobre resultados favoráveis.	Este princípio estimula a confiar e trabalhar com o fator humano como o principal impulsionador da oportunidade, em vez de limitar os esforços restritos para explorar fatores internos. Evitar informações preditivas em favor do que o tomador de decisão e suas partes interessadas podem realmente controlar em um determinado momento.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Sarasvathy (2001, 2008)

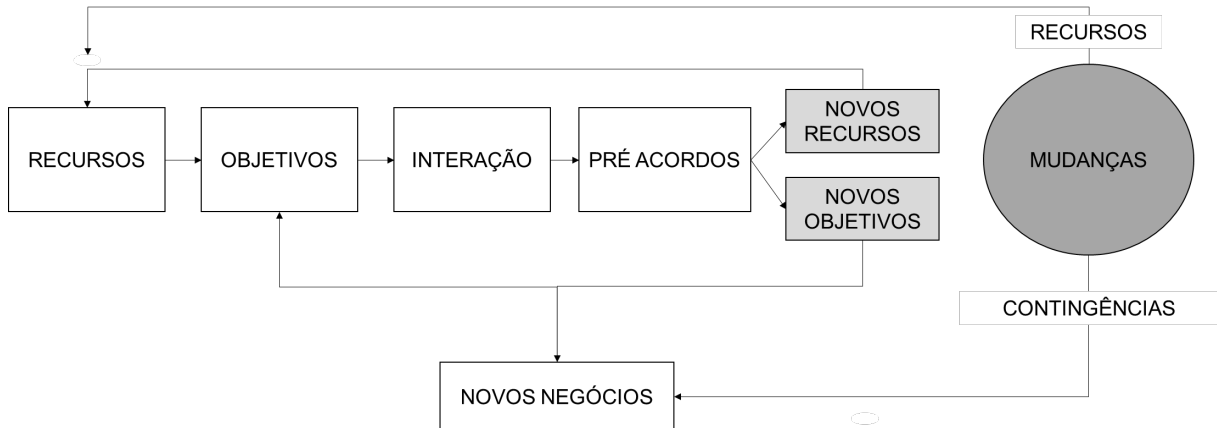
A lógica *effectuation*, representada pela Figura 2 - Modelo dinâmico adaptado de *effectuation*, é consistente com a estratégia emergente (MINTZBERG, 1978) e com a criação de oportunidades por meio de ação humana (WEBB; WEICK, 1979). O empreendedor, assim, inicia o processo de criação do negócio com uma ideia ampla do que pretende executar e emprega os recursos existentes no momento para



relacionar-se com os potenciais *stakeholders* e agir sobre elementos que possa influenciar.

Figura 2 - Modelo dinâmico adaptado de *effectuation*

MODELO DINÂMICO DE *EFFECTUATION*



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Read *et al.* (2011)

Durante as duas décadas, desde que Sarasvathy (1998, 2001) propôs *effectuation* como uma teoria do empreendedorismo que desafiava a compreensão tradicional da tomada de decisão e do comportamento empreendedor, um número crescente de estudos examinou o empreendedorismo sob esta lente e desenvolveu uma variedade de ideias relacionadas ao *effectuation*. A partir do trabalho existente sobre o tema, várias linhas da literatura podem ser identificadas. Explora-se a construção do *effectuation*, como os diferentes princípios ou a noção de expertise (SARASVATHY *et al.*, 2008; DEW *et al.*, 2009a; DEW; SARASVATHY, 2007). Outra linha de pesquisa testa as fronteiras do *effectuation*, usando-o para examinar o comportamento em projetos de pesquisa e desenvolvimento (BRETTEL *et al.*, 2012), o investimento como investidores anjos (WILTBANK *et al.*, 2009) e as decisões de estratégia de produto/mercado (DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017), com alguns estudos conceituando a efetividade como uma orientação estratégica corporativa (WERHAHN *et al.*, 2015). Esses estudos demonstram a ampla aplicabilidade do conceito de *effectuation* com rotas promissoras também para futuras pesquisas.

Dois artigos traçam a trajetória do *effectuation* desde o início até o momento presente. Em uma revisão detalhada e estruturada que começa com “*The Idea of Effectuation*”, Grégoire e Cherchem (2020) extraem uma série de resultados estilizados que retratam o que se sabe sobre o assunto até o momento. Especialistas

no tema de medição do *effectuation*, McKelvie *et al.* (2020), fazem um balanço de uma ampla variedade de abordagens empíricas para estudar o conteúdo na literatura hoje, resumindo o que se sabe e identificando o porquê existem lacunas.

Atualmente, a teoria *effectuation* possui uma base de conhecimento acessível globalmente para pesquisa, educação e prática: [www.effectuation.org](http://www.effectuation.org).

Alsos *et al.* (2020) revisaram o corpo de 618 trabalhos publicados no período de 1998 até o final de 2016 apresentados no site [www.effectuation.org](http://www.effectuation.org) e evidenciaram que o desenvolvimento da teoria seminal de Sarasvathy (2001) desenvolveu três estágios até o momento: crescimento, platô e depois mais crescimento.

A primeira fase é representada pelo estabelecimento, entre 1998 e cerca de 2003, do núcleo teórico sobre *effectuation*. Durante este período, Sarasvathy publicou seu artigo seminal na *Academy of Management Review* (2001). A segunda fase, aproximadamente nos anos de 2004 a 2008, viu um trabalho em grande parte conceitual começar a abordar questões abertas pela teoria central que havia sido estabelecida no primeiro estágio. Um exemplo desse trabalho é a criação de um modelo de processo de *effectuation* (SARASVATHY; DEW, 2005), impulsionando conceitualmente os princípios fundamentais estabelecidos na primeira etapa.

A terceira fase qualifica o *effectuation* através da sua mensuração, começando por volta de 2009. Possibilitadas pela legitimidade conceitual do primeiro estágio e pela especificidade conceitual do segundo estágio, essas investigações incluíram a visualização do *effectuation* como uma variável independente e dependente em uma ampla variedade de configurações. Essa fase empírica serviu tanto para avaliar sua eficácia prática quanto para expor questões conceituais não óbvias até que alguém colocasse a teoria à prova (MCKELVIE *et al.*, 2020).

Pesquisas empíricas e conceituais recentes mostraram que as lógicas *causation* ou orientadas para objetivos das partes interessadas também podem influenciar a forma como os processos *effectuation* se desenrolam (VAN MUMFORD; ZETTINIG, 2022).

Cha, Ruan e Frese (2020) constatam que os empreendedores confiam tanto no processo *causation* quanto *effectuation* em sua tomada de decisão; quanto mais experientes são os empreendedores, mais eles realmente usam *causation*; e a experiência empreendedora modera a relação entre a lógica *effectuation* e inovação da empresa em um novo empreendimento.

Como pontuado por Barzotto e Nassif (2018) ao analisarem 36 artigos que investigam as abordagens *causation* e *effectuation* e sua utilização pelos empreendedores, muitas pesquisas sugerem que essas abordagens não devem ser vistas como opções dicotômicas ou mutuamente exclusivas (DETIENNE; CHANDLER, 2010; CISZEWSKA-MLINARIC; OBLOJ; WASOWSKA, 2016; SMOLKA *et al.*, 2018; LASKOVAIA; SHIROKOVA; MORRIS, 2017). Assim, ao se referir a uma ou a outra, ambas podem ser percebidas como complementares, concomitantes, ou, ainda, sequenciais ou simultâneas.

Contrariamente, Sarasvathy (2001), Sarasvathy *et al.* (2008), Dew *et al.* (2008) e Read *et al.* (2009) entendem que ambas as abordagens são opostas e que as ações empreendedoras são baseadas nas heurísticas e na expertise dos empreendedores ajustados ao artigo seminal de Sarasvathy (2001a) que também tinha este viés. Dessa maneira, os comportamentos empreendedores do tipo *effectuation* estariam, nessas pesquisas, vinculados à expertise, preferencialmente em negócios anteriores, o que tornaria o empreendedor mais maleável para enfrentar os riscos, negligenciando o planejamento formal, como caracterizado pelo processo *causal*, e propenso a estabelecer parcerias para enfrentamento das contingências e para viabilização de novos negócios.

Reymen *et al.* (2015) contribuem com uma perspectiva híbrida para a literatura sobre a tomada de decisão estratégica, demonstrando como os empreendimentos combinam as lógicas *effectuation* e *causation* em momentos de decisões chave ao longo do processo de desenvolvimento e como a ênfase no uso das lógicas pode mudar ao longo do tempo; fortalecendo, assim, uma abordagem híbrida.

Sarasvathy *et al.* (2008) sintetiza os princípios de *effectuation* sob cinco princípios: (1) *bird-in-hand* (pássaro na mão): comece com seus meios, em vez de predefinir metas ou oportunidades; (2) *affordable loss* (perda tolerável): limitar o risco entendendo o que se pode perder em cada etapa, em vez de buscar grandes oportunidades de tudo ou nada; (3) *crazy quilt* (colcha de retalhos): construir parcerias com partes interessadas auto selecionadas, incluindo, às vezes, concorrentes, em vez de presumir que os concorrentes são rivais para enfrentar; (4) *lemonade* (limonada): quando a vida lhe dá limões, faça limonada; isto é, em vez de fazer cenários "e se?" para lidar com os piores cenários, interprete notícias "ruins" e surpresas como pistas potenciais para criar novos mercados; (5) *pilot-in-the-plane* (piloto no avião): foco em atividades sob o controle de alguém, em vez de esperar que as forças de mercado

estabelecidas façam com que o futuro se desdobre. Esses cinco princípios compõem a lógica *effectuation*, em contraste direto com a direção única de planejamento da lógica *causation*.

O princípio *bird-in-hand* consiste nos meios, conhecimento e habilidades, que os empreendedores têm em mãos para começar seu empreendimento. Os empreendedores começam o processo com três categorias de meios: quem eles são, o que sabem e quem eles conhecem (SARASVATHY, 2001). Essa abordagem tem grande potencial para gerar oportunidades, já que focar nos meios, ao invés dos fins, encoraja o empreendedor a manter muitas possibilidades abertas à sua frente (SARASVATHY, 2001).

No segundo princípio, *affordable loss*, Sarasvathy (2001) sugere que o empreendedor não priorize a maximização de retornos de seu empreendimento, mas a sua sobrevivência e sua continuidade. Apesar da garantia de algum retorno ser importante, o mais importante é não colocar o empreendimento em uma posição arriscada a ponto de comprometê-lo. O empreendedor determina qual a perda que julga ser tolerável, no caso de uma decisão ou investimento, e, caso se mostre errado, organiza criativamente os meios que ele tem em mãos para não sair dos limites pré-definidos. A perda tolerável não é, normalmente, uma quantia ou percentual fixo do investimento, e nem mesmo precisa ser ligada à empresa, mas sim varia de acordo com a percepção do empreendedor sobre o ambiente que o cerca. Este princípio não é usado somente para reduzir o risco, mas também para ações estratégicas possibilitando que os empreendedores lancem seus empreendimentos de uma forma diferenciada permitindo transformar a realidade em novas oportunidades.

Sarasvathy (2001) deu nome ao terceiro princípio de *crazy quilt*, na tradução literal sendo uma colcha de retalhos, situação em que se entende que a diferença entre as estratégias de planejamento *causation* e *effectuation* para formar parcerias e expandir negócios se assemelha à diferença entre organizar as peças de um quebra-cabeças e costurar uma colcha de retalhos. Este princípio enfatiza alianças e comprometimento mútuo entre as partes interessadas. Controla-se melhor as incertezas e criam-se barreiras de entrada a eventuais oportunistas, selecionando aqueles que se comprometem verdadeiramente com o empreendimento. A redução da incerteza sobre o futuro ocorre quando a rede ganha corpo e as tarefas necessárias são cuidadas. A prioridade na sua fase inicial é negociar o conteúdo e o formato do artefato, deixando em segundo plano o tamanho e a divisão do que ainda é indefinido.

O quarto princípio de *effectuation* diz que lidar com a incerteza significa tratar eventos inesperados não como um problema, mas como uma possibilidade de controlar a situação e transformá-la em oportunidade de negócios. Sarasvathy (2003) deu a ele o nome de *lemonade* em alusão à expressão popular “fazer dos limões uma limonada”, já que os tomadores de decisão constroem vantagem competitiva ao transformar incerteza em recursos ou oportunidades. Este princípio está no coração do conhecimento do empreendedor, a habilidade de transformar o inesperado em algo valioso e lucrativo.

Quando a atuação humana direta é preponderante para moldar o futuro, tem-se a característica do quinto princípio – *pilot-in-the-plane*. Trata-se de um tipo de situação em que o empreendedor não só está disponível para tomar o controle caso seja necessário, como também é hábil para fazer as correções de rumo requeridas e garantir que o empreendimento seja capaz de evitar desastres, ou pelo menos sobreviver a eles. Segundo Sarasvathy *et al.* (2014), este princípio representa uma rejeição explícita ao determinismo e às tendências inevitáveis do ambiente, uma vez que os empreendedores experientes lidam com a incerteza se recusando a confiar nos prognósticos, preferindo confirmar através de experiência aquilo que lhes parece razoável, que é factível e que vale a pena ser feito.

Fisher (2012) analisa como a teoria *effectuation* associa a cada uma das dimensões de Chandler *et al.* (2011) em comportamentos individuais para cada um dos quatro comportamentos, tipificando movimentos que definem o conteúdo dessas condutas. A evolução no desenvolvimento da teoria também é realizada para determinar relações entre os conceitos: (a) oportunidades acessíveis: identificadas a partir de recursos existentes e sobre as quais o empreendedor pode agir imediatamente; (b) orientação para ação individual ou do time, como forma de encontrar soluções funcionais e superar restrições de recursos; (c) rede de relacionamento, com a qual o empreendedor se relaciona e se engaja para a obtenção de apoio para criar e desenvolver o negócio, além de testar e obter reação de resposta sobre os produtos e serviços; e (d) restrição de recursos, como fonte de criatividade e inovação.

É possível mostrar uma comparação e as principais características entre as abordagens *causation* e *effectuation*, conforme Fisher (2012) no Quadro 3. Distintivamente da lógica *causation*, que parte de um planejamento detalhado seguido de execução, a lógica *effectuation* constrói-se totalmente na execução.

Quadro 3 - Principais características entre as abordagens *causation* e *effectuation*

	<b><i>Causation</i></b>	<b><i>Effectuation</i></b>
Quais fatores explicam a abordagem?	O resultado é dado. Seleção entre meios para alcançar resultados.	Conjunto de meios é dado. Seleção entre efeitos possíveis criados pelo meio.
Como os fatores identificados se relacionam com a busca por resultados?	Processos <i>causation</i> = identificar e explorar oportunidades em mercados existentes e baixo nível de incerteza.	Processos <i>effectuation</i> = identificar e explorar oportunidades em novos mercados com alto nível de incerteza.
Por que se deve esperar que essas relações existam?	Decisores lidam com um futuro mensurável ou previsível. Fazem a coleta e análise sistemática de informações dentro de certos limites.	Decisores lidam com fenômenos imprevisíveis. Técnicas de aprendizado experimentais.
Quem, onde e quando?	Ambiente estático e linear. Aspectos previsíveis de um futuro.	Dinâmico, não linear e ambientes ecológicos. Futuro é desconhecido e não mensurável.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Fisher (2012)

Comparativamente, é possível relacionar o *causation* e *effectuation* da seguinte forma, conforme relação aos elementos propostos por Sarasvathy (2001), Fisher (2012) e Chandler *et al.* (2011) da seguinte forma:

1) *Bird-in-hand* (SARASVATHY, 2001) e Oportunidades acessíveis (FISHER, 2012) - O *bird-in-hand* de Sarasvathy enfatiza o uso dos recursos disponíveis para criar oportunidades, enquanto as oportunidades acessíveis de Fisher podem envolver a identificação e exploração de oportunidades que estão alinhadas com os recursos e habilidades existentes. Ambos os elementos reconhecem a importância de utilizar os recursos atuais como ponto de partida para a ação empreendedora.

2) *Affordable loss* (SARASVATHY, 2001) e Restrições de recursos (FISHER, 2012) - O *affordable loss* de Sarasvathy (2001) implica assumir riscos calculados, aceitando perdas acessíveis e gerenciáveis. Isso pode estar relacionado à consideração das restrições de recursos de Fisher (2012), que envolvem a avaliação cuidadosa dos recursos disponíveis e a tomada de decisões que levem em conta essas limitações. Ambos os elementos destacam a importância de tomar decisões informadas e gerenciar os riscos associados às ações empreendedoras.

3) *Lemonade* (SARASVATHY, 2001) e Rede de relacionamento (FISHER, 2012) - O conceito de *lemonade* de Sarasvathy refere-se à capacidade de transformar situações desafiadoras em oportunidades. Da mesma forma, a construção de uma rede de relacionamentos proposta por Fisher pode permitir que empreendedores encontrem soluções criativas para desafios e aproveitem oportunidades. Ambos os

elementos reconhecem a importância de adaptar-se às circunstâncias e encontrar maneiras de superar obstáculos.

4) *Crazy quilt* (SARASVATHY, 2001) e Pré-compromissos (CHANDLER *et al.*, 2011) - O conceito de *crazy quilt* de Sarasvathy, que envolve a montagem de recursos e parcerias de maneira adaptativa, pode ser relacionado aos pré-compromissos propostos por Chandler. Os pré-compromissos referem-se a acordos estabelecidos antecipadamente, o que pode implicar comprometer recursos, relacionamentos ou acordos com outras partes. Ambos os elementos destacam a importância de planejar e estabelecer estruturas que possibilitem o avanço do empreendimento.

5) *Pilot in the plane* (SARASVATHY, 2001) e Orientação para a ação (FISHER, 2012) - O piloto no avião de Sarasvathy enfatiza o papel ativo do empreendedor na tomada de ação e no controle do empreendimento. Da mesma forma, a orientação para a ação de Fisher destaca a importância de agir de forma proativa e tomar iniciativas em direção às oportunidades identificadas. Ambos os elementos reconhecem que o empreendedor é o agente causador de mudanças e o motor das atividades empreendedoras.

Embora os elementos da abordagem *effectual* estejam mais fortemente ligados à lógica de *effectuation*, os elementos relacionados ao *causation* podem ser considerados em termos de como os empreendedores interagem com o ambiente externo, identificam oportunidades e tomam ações para causar resultados desejados. Assim, a combinação de *effectuation* e *causation* fornece uma perspectiva mais abrangente sobre o comportamento empreendedor.

Com a intenção de orientar comparativamente as dimensões apresentadas por Sarasvathy (2001), Chandler *et al.* (2011) e Fisher (2012), foi elaborado um *framework* de análise selecionando cinco categorias com comportamentos esperados e apresentados no quadro que segue:

Quadro 4 - *Framework* de análise

<b>Categoria</b>	<b>Comportamento esperado</b>	<b>Referências</b>
Controle	É esperado apresentar pouco ou nenhum planejamento formal, com baixo entendimento de um plano de negócios, reunindo informações com técnicas de aprendizado experimentais e interativas.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)
Flexibilidade	É esperada adaptação às contingências, bem como aproveitamento dos recursos existentes para ação imediata.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)
Perda Tolerável	É desejado que seja definido um máximo de perda aceitável, seja ela financeira, psicológica ou material.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)
Pré Acordos	É esperado usufruir da rede de relacionamentos com engajamento e apoio para criar e desenvolver negócios.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)
Experimentação	É desejada a utilização de diferentes abordagens de negócio, tendo restrições como fonte de criatividade e inovação.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, com esta discussão, promove-se uma contribuição para o avanço na ideia de estudos de como a lógica *effectuation* vem sendo adotada na tomada de decisões em decorrência da necessidade de adaptação às incertezas de negócios e às oportunidades empreendedoras apresentadas.



### 3 METODOLOGIA

Este trabalho acadêmico utilizou uma abordagem de pesquisa exploratória de natureza qualitativa. De acordo com a definição de Creswell *et al.* (2007), a pesquisa qualitativa ocorre quando os pesquisadores buscam compreender o conhecimento a partir de perspectivas construtivistas, que consideram os múltiplos significados da experiência pessoal e histórica na construção de narrativas e padrões.

Richardson (1999) destaca que os procedimentos qualitativos têm como objetivo descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, contribuir para a mudança de um grupo específico e permitir um entendimento mais profundo das particularidades do comportamento humano. Dessa forma, a pesquisa em análise utiliza uma abordagem qualitativa para explorar a lógica *effectuation* e se concentra em aspectos emergentes e significativos do assunto em questão (YIN, 2011). Sarasvathy e Kotha (2001) também enfatizam que a pesquisa qualitativa pode fornecer uma compreensão mais profunda de como as dimensões da teoria *effectuation* se manifestam e podem ser observadas empiricamente.

O campo empírico deste estudo é uma empresa brasileira de calçados, bolsas e vestuário multinacional que opera principalmente no Brasil, mas que também possui presença internacional, tendo sua sede e matriz localizadas na região sul do Brasil chamada Arezzo&Co. A empresa poderá ser chamada de "Empresa de Calçados" durante a apresentação do presente estudo.

#### 3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Como etapa preparatória, entre os meses de fevereiro e abril de 2022, foi realizada uma pesquisa de exploração do campo por meio de entrevistas não estruturadas qualitativas, realizadas com quatro integrantes do corpo executivo da empresa a fim de realizar um levantamento de informações gerais com foco aberto, objetivando aproximação inicial com o assunto de interesse (Apêndice A - Pesquisa Exploratória Inicial). Apresenta-se, no Quadro 5 – Informações dos entrevistados na pesquisa exploratória, os entrevistados e suas funções.

Quadro 5 - Informações dos entrevistados na pesquisa exploratória

Identificação	Tempo de empresa	Função
KR	15 anos	Ex-diretor da empresa e atualmente consultor executivo independente focado em processos de expansão inorgânica.
MB	10 anos	Atual diretor executivo de Transformação Digital com atribuições de produtos digitais e tecnologia da informação. Possui <i>report</i> direto ao CEO.
AN	5 anos	Atual diretor Administrativo e Financeiro sendo principal responsável pelo Centro de Serviços Compartilhado, com <i>report</i> direto ao CFO.
MM	7 anos	Atual diretor de Arquitetura e Integrações em tecnologia da informação, com <i>report</i> direto à MB.

Fonte: Elaborado pela autora

As informações coletadas nas entrevistas com os executivos da empresa expuseram que todos estão contidos nos processos de governança corporativa e que possuem conhecimento dos principais acontecimentos temporais da empresa, bem como têm ciência do planejamento estratégico existente em curso. Igualmente, nas entrevistas, foram citados documentos que embasam as informações apresentadas e que esclarecem e demonstram a história da empresa e fatos acontecidos. Os executivos explicaram que as oportunidades inorgânicas se revelaram circunstâncias de fortalecer a estratégia definida de uma forma diferente da planejada, aproveitando situações apresentadas e sendo motivadas por restrições de cenários internos e externos.

Os quatro executivos entrevistados também citaram processos de desdobramento da estratégia em três níveis – executivo, tático e operacional - e eventos ocorridos para alinhamento das informações entre os colaboradores para alinhamento constante. Igualmente, citaram documentos apresentados ao mercado, que podem ser acessados no *website* institucional da empresa e que demonstram as adaptações de ações delineadas visando ao aproveitamento de oportunidades.

Estas informações compostas de dados primários e secundários, além de validarem o campo empírico, forneceram os elementos para desenvolvimento deste projeto, subsidiando a fundamentação teórica, metodologia e objetivos de pesquisa aqui expostos.

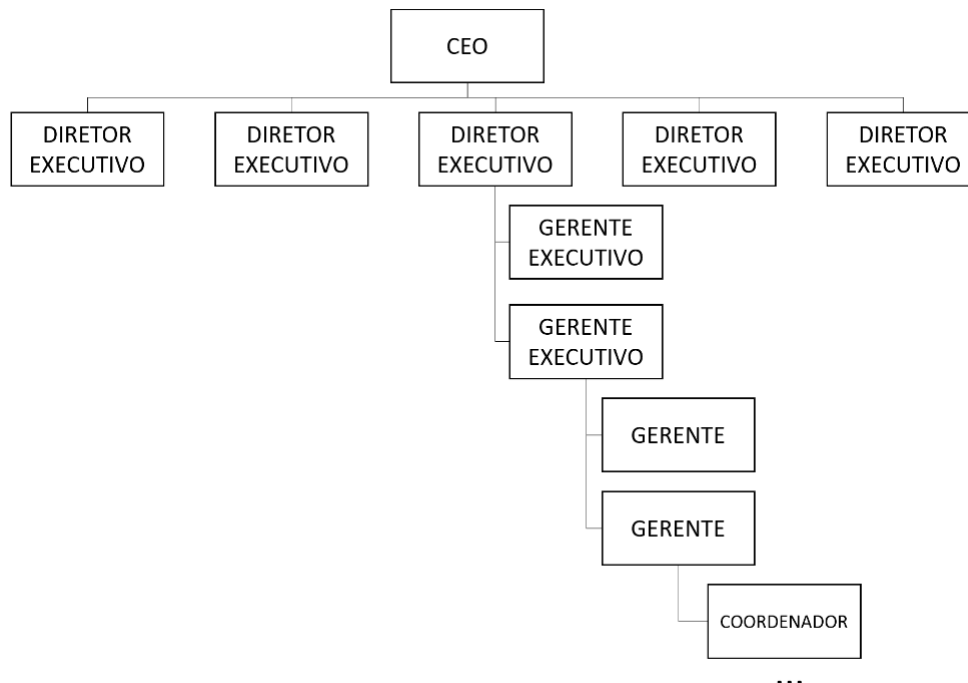
Posteriormente, após validação do campo empírico, foi elaborado o roteiro para entrevista semiestruturada, o qual está exposto no Apêndice B - Roteiro para Entrevista. O roteiro de pesquisa contou com perguntas acerca das categorias indicadas para análise deste estudo, Quadro 4 – *Framework* de análise, para

endereçamento dos objetivos geral e específicos deste trabalho. As perguntas possuem relação às situações temporais da empresa e que representam eventos importantes para o entendimento da utilização da abordagem *effectuation*, e que seja utilizado como guia sem limitar a coleta de dados a um dimensionamento fixo.

Assim, o estudo foi aplicado na empresa Arezzo&Co, através de entrevistas semiestruturadas, sendo realizadas oito entrevistas ao longo do primeiro trimestre de 2023 por uma pesquisadora. É importante destacar que a autora deste projeto trabalha na empresa objeto deste estudo durante a realização do mesmo, caracterizando-se como observadora participante conforme cita Mónico *et al.* (2017).

Os cargos elegíveis às entrevistas compreenderam: Coordenador, Gerente, Gerente Executivo, Diretor e Diretor Executivo. Para melhor ilustração, segue, na Figura 3 – Ilustração representativa da organização da empresa, o organograma de forma ilustrado. Os cargos selecionados para este trabalho foram escolhidos devido ao tempo de atuação em que os respectivos profissionais estiveram na empresa, suas funções e conhecimentos corporativos, dada a temporalidade deste estudo.

Figura 3 - Ilustração representativa da organização da empresa



Fonte: Elaborada pela autora

A seleção dos entrevistados foi dada a partir do tempo de empresa que cada um possuía, bem como o conhecimento das áreas de negócios que eles representam e entendimento da história da empresa podendo ter, ou não, participado dos eventos

identificados e informados durante as entrevistas. Um resumo do conhecimento dos entrevistados está apresentado no Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados. Ao todo, os entrevistados possuem uma média de 7,4 anos na empresa.

Quadro 6 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Conhecimento
Entrevistado 01	Possui amplo conhecimento dos acontecimentos históricos da empresa, tendo participado de todos no que tange à operacionalização deles.
Entrevistado 02	Da mesma forma que o Entrevistado 01, porém representante da área Financeira da empresa, aportando uma outra ótica sobre os acontecimentos.
Entrevistado 03	Iniciou sua trajetória na empresa como consultor externo, tendo passado pelas áreas financeiras e operações de <i>e-commerce</i> . Participou ativamente liderando uma das integrações de empresas (Marca 'V'). Atualmente, possui um papel de importância atuando em todos os negócios <i>de e-commerce</i> da empresa.
Entrevistado 04	Iniciou atuando como consultor externo para assuntos relacionados a varejo, digital e CRM. Continuou sua atuação na estruturação do digital da empresa até ser convidado a se juntar ao quadro de funcionários há 1 ano. Suas atividades permaneceram as mesmas, somente o formato de contrato que foi alterado. Possui atribuições de gestão de inovação da empresa, bem como experimentações recorrentes.
Entrevistado 05	Possui oito anos de atuação na empresa, executando atividades vinculadas às operações de varejo e atuação direta em uma das internalizações recentes que a empresa fez.
Entrevistado 06	Atuou inicialmente como <i>trainee</i> da empresa em uma primeira passagem por ela. Tomou a decisão de ter uma experiência externa e, após cinco anos fora, foi convidado a retornar para o cargo atual de gestão, no qual possui uma visão sistêmica da gestão de indicadores e resultados da empresa, atuando diretamente com a camada executiva e <i>board</i> de diretores executivos da empresa.
Entrevistado 07	Profissional especialista em planejamento e análises financeiras (FP&A), sendo responsável pelo conjunto de atividades de planejamento, previsão, orçamento e funções analíticas que apoia as principais decisões de negócios e a saúde financeira geral da empresa. Iniciou suas atividades como analista e hoje está como gerente da área de forma corporativa.
Entrevistado 08	Ingressou na empresa no seu atual papel, sendo a porta voz com o mercado para comunicações oficiais. Atua diretamente vinculado ao CFO da empresa e com rotinas diretamente ligadas ao CEO.

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas de forma híbrida. Seis delas foram executadas de forma remota de localidades geográficas diferentes, sendo elas na sede corporativa da empresa, sede de inovação e escritório comercial, e duas presenciais na sede corporativa, sendo que, em todas as ocasiões, as conversações foram suportadas pela tecnologia de videoconferência para gravação e transcrição em um documento de texto, com a permissão dos entrevistados, através da plataforma *Microsoft Teams*. Anotações da entrevistadora também foram realizadas para posterior análise de dados. Neste estudo, a técnica de entrevista foi empregada para

obter diferentes perspectivas, sendo selecionado um único respondente por vez (GASKELL; BAUER, 2017).

Inicialmente, foi realizada uma entrevista teste, identificada como Teste 01, para validação do roteiro de entrevista apresentado no Apêndice B - Roteiro para Entrevista. Com esta entrevista, foi possível identificar que as perguntas estavam longas e não de tão fácil entendimento pelo entrevistado. Diante desse cenário, a entrevistadora optou por revisar o roteiro de entrevista e elaborou um novo roteiro com perguntas mais curtas e diretas mantendo a integridade das questões e seus objetivos. O roteiro revisado encontra-se no Apêndice C - Roteiro para Entrevista Revisado e contém, ao todo, dezesseis perguntas, seis perguntas a mais comparativamente com a versão anterior.

Nesta etapa, também foram utilizadas simultaneamente técnicas de observação e de análise documental adicionando dados secundários ao estudo em questão. A pesquisa documental foi realizada através de documentos disponíveis no site institucional e de relações com investidores da empresa; somando-se, assim, dados secundários aos dados primários coletados das entrevistas. Tanto dados primários e secundários foram utilizados para triangulação de técnicas (GIBBERT *et al.*, 2008).

As oito entrevistas realizadas em profundidade iniciaram por uma contextualização do presente trabalho, introdução às perguntas que seriam realizadas e autorização para gravação e transcrição das conversações. Ao todo, as entrevistas geraram 280 minutos de gravações, com média de 31 minutos cada. Todas as entrevistas foram transcritas somando 86 páginas, e as frases destacadas reproduzidas neste trabalho são o mais próximo possível fiéis às falas dos respondentes. É importante ressaltar que os entrevistados apresentaram fatos e eventos para ilustrar e exemplificar acontecimentos com a citação de nomes de empresas e marcas do grupo.

Foi realizada a tabulação das informações dos entrevistados e suas principais informações como tempo de entrevista, tempo de empresa e cargo. Esses dados encontram-se apresentados no Quadro 7 – Síntese das características dos entrevistados.

Quadro 7 - Síntese das características dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de entrevista	Tempo de empresa	Cargo
Entrevistado 01	40 minutos	13 anos	Diretor de TI
Entrevistado 02	32 minutos	9 anos	Diretor Financeiro
Entrevistado 03	44 minutos	8 anos, sendo 2 anos como consultor	Gerente Executivo de e-commerce
Entrevistado 04	27 minutos	6 anos, sendo 5 anos como consultor	Gerente Executivo de Transformação Digital
Entrevistado 05	26 minutos	8 anos	Coordenador de Estratégia
Entrevistado 06	37 minutos	4 anos, sendo em 2 períodos somados	Gerente de Gestão
Entrevistado 07	19 minutos	11 anos	Gerente de <i>Financial, Planning and Analysis</i>
Entrevistado 08	25 minutos	5 anos	Gerente de Relações com Investidores

Fonte: Elaborado pela autora

No decorrer das entrevistas, documentos e informações foram sendo citados. Estes estão disponíveis para consulta no site institucional da empresa. Sempre, ao término das entrevistas, a pesquisadora disponibilizava o seu próprio contato para eventuais esclarecimentos.

### 3.2 Procedimentos de Análise de Dados

A técnica utilizada para analisar as transcrições das entrevistas em profundidade neste estudo foi a análise temática (AT), sendo utilizada para interpretação e apresentação dos temas existentes. A escolha da análise temática foi considerada, pois permite ao pesquisador associar uma análise da frequência de um tema com todo o conteúdo, conferindo precisão e complexidade e aprimorando a pesquisa. Essa técnica frequentemente confunde os pesquisadores porque existem diferentes versões desse método (CLARKE; BRAUN, 2018). Versões modernas de análise temática foram classificadas com base na medida em que cada uma requer o uso de métodos qualitativos (BRAUN; CLARKE, 2022). Braun *et al.* (2019) identificaram três grandes escolas de AT e mencionaram que cada uma está associada a mais de uma forma de conduzir esse tipo de análise. A primeira escola está associada a uma abordagem reflexiva, a segunda a uma abordagem de confiabilidade de codificação e a terceira a uma abordagem de livro de códigos.

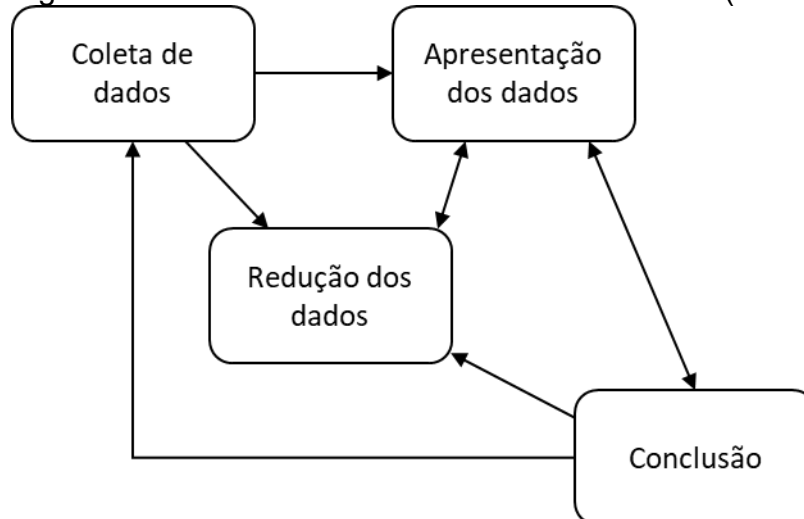
Conforme Boyatzis (1998), a análise temática é considerada a mais adequada para qualquer estudo que busca descobrir algo por meio de interpretações lidando

com assuntos diversos, possibilitando a oportunidade de compreender o potencial de qualquer questão de forma mais ampla (MARKS; YARDLEY, 2004).

Das três escolas, a única associada a um paradigma qualitativo é a abordagem reflexiva. Essa abordagem difere das outras duas no que diz respeito à forma como o processo de codificação é implementado e como os temas são conceituados. Quando uma abordagem totalmente qualitativa é usada, a subjetividade é vista como uma vantagem e não como algo que precisa ser evitado (BRAUN *et al.*, 2019). O processo dedutivo ocorre quando os pesquisadores exploram os dados por meio de ideias teóricas preconcebidas para refutar, ampliar ou replicar estudos existentes (JOFFE; YARDLEY, 2004).

Conforme Miles e Huberman (1994), a AT possui quatro fases: coleta de dados, redução dos dados, apresentação dos dados e conclusão com desenho ou verificação dos dados. Esses estágios focam em visualizar os dados utilizando técnicas diferentes de exibição, tais como: citações, texto narrativo, figuras, tabulando diferenças e semelhanças e esclarecendo a relação dos temas.

Figura 4 - Modelo interativo de Miles e Huberman (1994)



Fonte: Alhojailan e Ibrahim (2012, p. 41)

Os estágios finais do processo de análise de dados estão ligados a organizar os conceitos da pesquisa e pensamentos. Isso é alcançado construindo descobertas coerentes e desenhando estruturas dos resultados a partir dos dados que são exibidos. Durante essa fase, o significado de dados contraditórios e idênticos precisa ser esclarecido (CRESWELL *et al.*, 2007; MILES; HUBERMAN, 1994).

Neste estudo, a análise temática foi utilizada para examinar os dados com a finalidade de descobrir temas e pensamentos comuns dos participantes para a

avaliação das categorias sugeridas previamente às entrevistas, Quadro 4 – *Framework* de análise, com aderência à lógica *effectuation*. Conforme Crawford, Brown e Majomi (2008), é benéfico alocar uma narrativa aos diversos dados para se obter uma compreensão lógica e clara dos pensamentos dos participantes.

Seguindo as recomendações de Bogdan e Biklen (2007), os dados devem ser lidos pelo menos duas vezes para que o pesquisador tenha noção do texto manipulando seus dados várias vezes. A partir dessa orientação, foi realizada a leitura das transcrições, bem como foram ouvidas as entrevistas gravadas novamente para que fosse possível iniciar uma avaliação das conversações para construção do *corpus* com base na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência para os objetivos deste estudo, sendo elaborado um quadro visual para identificação de similaridades e diferenças entre as respostas dos entrevistados.

Desse modo, iniciando pelas informações destacadas, foi possível desmembrar em menores partes os seguimentos e aderência às categorias pré sugeridas no Quadro 4 – *Framework* de análise – controle, flexibilidade, perda tolerável, pré-acordos e experimentação.

Quadro 8 - Categorias

<b>Categoria</b>	<b>Comportamento esperado</b>	<b>Referências</b>
Controle	É esperado apresentar pouco ou nenhum planejamento formal, com baixo entendimento de um plano de negócios, reunindo informações com técnicas de aprendizado experimentais e interativas.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)
Flexibilidade	É esperada adaptação às contingências, bem como aproveitamento dos recursos existentes para ação imediata.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)
Perda Tolerável	É desejado que seja definido um máximo de perda aceitável, seja ela financeira, psicológica ou material.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)
Pré-acordos	É esperado usufruir da rede de relacionamentos com engajamento e apoio para criar e desenvolver negócios.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)
Experimentação	É desejada a utilização de diferentes abordagens de negócio, tendo restrições como fonte de criatividade e inovação.	Sarasvathy (2001) Chandler <i>et al.</i> (2011) Fisher (2012)

Fonte: Elaborado pela autora

Por se tratar de um estudo que avalia os principais eventos ocorridos na história da empresa, entendeu-se que a abordagem de pesquisa mais apropriada seria a análise de dados de processo (LANGLEY, 1999). Para tanto, foi utilizada uma abordagem considerada para construção de teoria e que está baseada em um método



indutivo (GEHMAN *et al.*, 2017). Empregando essa abordagem, foram identificados acontecimentos corporativos informados nas entrevistas que representaram grandes eventos empreendedores da empresa. No capítulo seguinte, será apresentada a evolução histórica da empresa Arezzo&Co.

## 4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA AREZZO&CO

A empresa Arezzo&Co iniciou suas operações em 1972 em Belo Horizonte - Minas Gerais. Fundada por dois irmãos como uma marca masculina de calçados, mas que, em seguida, migrou para calçados femininos. O modelo de negócios iniciado pela produção de calçados foi ampliado quando, em 1976, foi inaugurada sua primeira loja de rua chamada Gypsy. Com o crescimento nas vendas, os irmãos abriram outras duas lojas, todas em Belo Horizonte - MG.

Marcada pela verticalização da produção em Minas Gerais, o modelo de produção na década de 1980 se fortaleceu com preços atrativos ao consumidor final. Ainda na mesma década, a empresa abriu 10 lojas no modelo de *franchising* e na década seguinte iniciou um plano de expansão para este novo canal de vendas (Apêndice D - História Arezzo&Co).

A década de 1990 foi marcada pela expansão das lojas físicas e ampliação da estratégia voltada ao canal de franquias; encerrando, assim, suas operações industriais em Belo Horizonte - MG e iniciando operações de *outsourcing* no Vale dos Sinos - RS. Esse momento da sua história marcou o foco em Produto e Desenvolvimento (P&D), Marketing, Comunicação e no rápido desenvolvimento de modelos e tendências.

Em seguida, a empresa apostou em modelo de lojas próprias e a abertura de uma loja conceito em local de grande fluxo na cidade de São Paulo. As lojas conceito, conhecidas como *flagships*, proporcionam ambiente de aproximação entre marca e cliente, além de configurar tendência do mercado contemporâneo, contando com modernização dos espaços (SEBRAE, 2015). Na mesma década, em 1993, o filho de um dos fundadores iniciou sua preparação para sucessão dos negócios, e, em 1995, a marca Schutz é fundada por ele.

Chamada pela empresa de Era Corporativa, a década iniciada no ano 2000 marca a história da empresa pela entrada do fundo Tarpon com a participação de 25% e pela fusão das marcas Arezzo e Schutz. Naquele momento, foi criada a corporação Arezzo&Co. A história de expansão de marca segue tendo como foco principal calçados femininos e, em 2008, foi criada uma nova marca chamada Anacapri para calçados sem salto como sapatilhas e sandálias sem salto. Neste mesmo ano, também foi criada a marca Alexandre Birman, focada em calçados para o segmento de luxo.

A década de 2010 foi marcada por evoluções em seu canal digital, expansão internacional e criação de novas marcas. Em 2011, ocorreu o lançamento dos *e-commerce* das marcas do grupo, iniciado pela marca Schutz. No ano seguinte, 2012, aconteceu a entrada em mercado americano com abertura de uma loja em Nova Iorque. Em 2013, a empresa mudou sua sede para o Vale dos Sinos com intuito de maior proximidade com a produção terceirizada anteriormente já desenvolvida na região. Novas marcas foram criadas, como Fiever em 2015, com foco em *sneakers* práticos e modernos e Alme em 2018 voltada para calçados anatomicamente confortáveis.

Ainda na mesma década, em 2011, a empresa se tornou uma empresa aberta e listada na bolsa de valores brasileira, passando a ter suas ações negociadas em bolsa; e, em 2016, foi inaugurado o centro de distribuição em Cariacica-ES contando com maior proximidade aos principais mercados e contribuindo para redução de tempo de entrega para o cliente e reposição em lojas (Apêndice E - Centro de Distribuição).

Ao final do ano de 2017, a empresa apresentava uma receita bruta de R\$ 1,6 bilhões de reais, sendo 53% representados pela marca Arezzo e o principal canal de vendas eram as franquias com 44,4% de participação. O grupo Arezzo&Co apresentava nesse período 6 milhões de clientes cadastradas em base, representando um aumento de 16% comparativo com o ano anterior, conforme apresentação 'Arezzo&Co's Investor Day 2017' divulgada no site restrito de relação com investidores da empresa.

Os anos de 2018 e 2019 foram marcados, respectivamente, pela criação da Diretoria Executiva de Transformação Digital e a elaboração do planejamento estratégico a longo prazo. Estes marcos foram apresentados em divulgação para investidores como início da Era Digital e consolidação do seu posicionamento no mercado feminino para classes AB. Adicionalmente, a empresa deu início às aquisições ou licenciamento de novas marcas externas ao atual grupo. O fato de avaliar oportunidades externas às marcas atuais promoveu, a partir deste momento, uma possibilidade de construção de portfólio de marcas como um novo modelo de negócios e possibilidade de aquisições ou licenciamento de marcas novas ou consolidadas em mercado. Para esse movimento, a empresa objetivou se consolidar como uma plataforma de moda para operar marcas e se chamar '*House of Brands*'.

Neste momento da história da empresa, a primeira marca incorporada, em 2019, foi a Vans no Brasil, através da oportunidade de licenciamento no mercado nacional. Em 2020, houve a incorporação do Grupo Reserva e criação de um pilar de estilo de vida e vestuário denominada AR&CO; ampliando, assim, a visão de plataforma de moda com novas categorias de produtos, além de calçados e bolsas. Esta visão de futuro representou uma mudança do modelo verticalizado de varejo de produto em loja física para uma plataforma global multicanais de venda de experiência de marca personalizada com foco no cliente, caracterizando-se por um modelo mais horizontalizado com áreas de tecnologia integradas ao negócio e atuando como habilitador da transformação.

Colaborando com esta visão, a empresa apresentou, em 2018, para investidores, o papel do CEO como um guardião da visão projetada de futuro, momento em que, no mercado nacional brasileiro, o foco é ser líder e proteger a liderança aumentando a fatia de mercado com a ampliação de novas frentes de negócio; e, no mercado internacional, ter uma presença marcante para promover marcas relevantes, acelerar a expansão física e digital e disseminar a sua cultura. Neste mesmo ano, a apresentação para investidores foi bastante pautada em tendências de inovação e crescimento exponencial com provocações sobre o consumidor no centro da estratégia da empresa, a disseminação das tecnologias ressignificando a experiência de compra, bem como a importância dos dados na tomada de decisões.

Complementarmente, em 2019, a empresa apresentou ao mercado o ciclo de planejamento estratégico delineado, composto por três lentes: missão insurgente com a mentalidade do fundador presente na cultura da empresa, alavancas para priorização de iniciativas estratégicas e, por fim, plataformas de crescimento de longo prazo englobando os assuntos sustentabilidade, plataforma de marca e integração de marcas insurgentes. O planejamento estratégico apresentado em 10 de dezembro de 2019 em evento para investidores (Apêndice F - Planejamento Estratégico - ArezzoDay 2019) mostra, além das lentes descritas, alavancas estratégicas que o grupo definiu para seu desenvolvimento e crescimento, porém em nenhum material foi evidenciado como serão atingidos cada um dos objetivos.

O ano de 2020 foi marcado globalmente (Apêndice G – Comunicado ao Mercado – Ações COVID-19) pela pandemia COVID-19, e a empresa necessitou tomar medidas para reduzir ao máximo o impacto nas operações e garantir a

segurança de todos os colaboradores diretos e indiretos. Assim, em comunicado ao mercado, em 09 de março de 2020, as principais ações adotadas envolveram tanto mudanças internas na empresa, quanto externas com seus parceiros e fornecedores. As ações tomadas envolveram trabalho remoto, ampliação do relacionamento com franqueados com postergação de pagamentos e redução de volume de coleções, forte apoio à migração das vendas físicas para o *online*, fortalecimento do canal *e-commerce* próprio de todas as marcas, ações específicas de capacitação e evolução de ferramentas digitais para as vendedoras se tornarem vendedoras digitais, dentre outras ações.

O foco no digital e na *omnicanalidade* das operações passou a ser assunto recorrente e crescente nas apresentações de resultados da empresa, bem como necessário para adaptação ao cenário enfrentado pela pandemia global COVID-19. Em 2020, a empresa lançou o ZZMall, um *marketplace* contendo todas as suas marcas próprias e outras marcas selecionadas complementares fora do grupo Arezzo&Co. Com o foco em *omnicanalidade*, houve a aceleração de desenvolvimento de ferramentas e soluções para a integração de canais de venda. Um dos produtos digitais existentes e apresentado pela empresa foi o 'App da Vendedora'. Este produto é uma ferramenta digital que concentra vitrine virtual de produtos, contatos de clientes da base existente e promove o contato da vendedora e cliente para uma venda assistida de forma virtual através da agenda integrada. Conforme divulgado em apresentação para investidores em 2020, a receita através de soluções de tecnologia somou R\$ 238 milhões (Apêndice F). Em 2020, a empresa apresentava uma capitalização de mercado (*market cap*) de R\$ 5 bilhões.

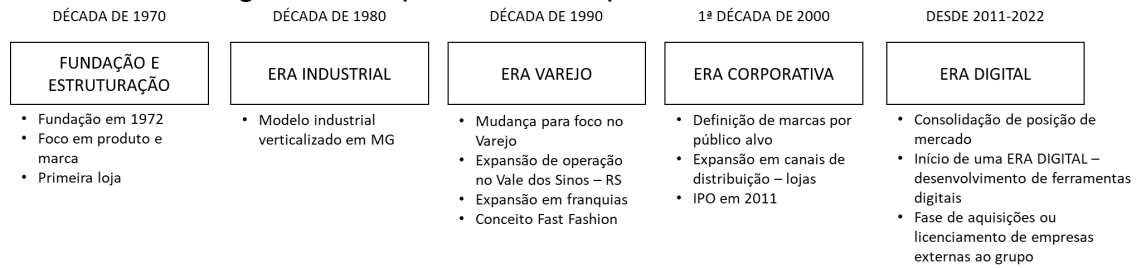
A estratégia de integração de marcas insurgentes continuou em 2021 com a aquisição de 75% do brechó *online* TROC, reforçando o tema estratégico sustentabilidade com o início de uma operação de economia circular. Com este mesmo tema, também foi adquirida a marca nativa digital BAW Clothing, complementando o pilar de estilo de vida e vestuário da AR&CO no segmento *streetwear*. Neste mesmo ano, foi criada a ZZ Ventures, braço de *corporate venture capital* para aproximação ao universo de *startups* e novos negócios. Contribuindo para o avanço tecnológico da inovação, ao final de 2021, foi inaugurado um *hub* de inovação para promover a aproximação entre universidades e *startups* em Campo Bom – RS em um antigo prédio da empresa que já abrigou no passado a sede da marca Arezzo e a fábrica Alexandre Birman. Ainda, em 2021, foi firmada uma parceria

estratégica com o Mercado Livre para aquisição da marca MyShoes; focando, assim, em um segmento mais acessível de bolsas e sapatos femininos. Esta marca já existia em mercado, mas estava inativa nos últimos três anos prévios à aquisição. A parceria com o Mercado Livre visou comercializar e distribuir por esta empresa ao ser criada uma loja digital dentro de sua plataforma, conforme comunicado realizado em 14 de julho de 2021.

O ano de 2021 ainda foi marcado pela aquisição da marca Carol Bassi, iniciando no segmento de vestuário feminino e marcando presença no mercado de moda *premium* brasileiro. Os movimentos realizados de aquisições em 2022 pela empresa marcaram o aprofundamento na gestão da cadeia de suprimentos, principalmente na categoria de bolsas. Ao todo, foram duas aquisições, denominadas HG e Sunset, conforme comunicado ao mercado como fato relevante em abril de 2022. Já no primeiro semestre de 2023, o grupo realizou a aquisição da marca Vicenza, empresa de calçados e bolsas com produção própria de aproximadamente 1.800 unidades por dia e sólida atuação no *e-commerce* e lojas multimarcas, com presença nacional consolidada e movimento de expansão para exportações, conforme fato relevante divulgado em janeiro de 2023. No mesmo período, foi realizada a divulgação da aquisição parcial da marca Paris Texas, grife italiana de sapatos fundada em 2015 e atuante na criação, produção e comercialização de calçados femininos luxo.

Sua história apresenta diferentes momentos e objetivos, o que a empresa denomina de eras – Figura 5 – Mapa de eras empresarial da Arezzo&Co; desde sua fundação e estruturação na década de 1970, passando por uma era mais industrial em 1980, adaptando-se para uma era de varejo com foco na expansão de franquias a partir de 1990, iniciando em 2011 uma era corporativa com a abertura de capital e lançamento de IPO em bolsa de valores brasileira e, atualmente, posicionando-se na era de consolidação de liderança de mercado, com a aquisição e licenciamento de novas marcas para estruturação da sua '*House of Brands*' (Apêndice I – Histórico de Empreendedorismo da Arezzo&Co) com evolução em ferramentas digitais e foco em operações digitais.

Figura 5 - Mapa de eras empresarial da Arezzo&Co



Fonte: Elaborado pela autora

Ao final do primeiro trimestre de 2023, o grupo Arezzo&Co apresentou resultados de R\$ 1,3 bilhões de receita bruta no período, sendo vendidos aproximadamente 7,4 milhões de produtos entre sapatos, bolsas e roupas. A empresa apresenta uma valorização de suas ações, desde o IPO em 2011, de +236%, representando um valor de mercado em maio de 2023 de R\$ 7,0 bilhões e se apresenta como líder do mercado com aproximadamente 30% de fatia de mercado das classes AB, conforme dados da empresa em apresentação de divulgação de resultados do primeiro trimestre de 2023.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através de pesquisas e análises documentais, bem como a interpretação das entrevistas realizadas.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O agrupamento de temas ao longo da análise das entrevistas promoveu um entendimento acerca das perguntas do roteiro revisado (Apêndice C - Roteiro para Entrevista Revisado). O primeiro passo foi detalhar um quadro de relacionamento do tema (Apêndice J - Quadro de relacionamento Categoria x Roteiro da Entrevista) com as perguntas do roteiro de entrevista relacionando a contribuição que a resposta poderia trazer para as categorias analisadas. Sendo assim, foi realizada uma análise temática segmentada das respostas dos entrevistados selecionados, haja vista que a resposta de uma pergunta poderia contribuir para mais de uma categoria avaliada.

As categorias controle, flexibilidade, perda tolerável, pré-acordos e experimentação (Quadro 4 – *Framework* de análise) trazem relação com o *causation* e *effectuation* do ponto de vista de que empreendedores que seguem o *effectuation* apresentam pouco planejamento formal, preferindo aprender por meio de experimentação e *feedbacks* diretos do mercado (SARASVATHY, 2001). Eles demonstram flexibilidade, adaptando-se rapidamente às mudanças e aproveitando as oportunidades que surgem. Além disso, esses empreendedores têm uma mentalidade de aceitação de perdas, estabelecendo um limite máximo tolerável para possíveis consequências negativas, bem como de construção de pré-acordos e engajamento com sua rede de relacionamentos para criar e desenvolver negócios. A experimentação é valorizada e as restrições são vistas como fonte de criatividade e inovação permitindo que os empreendedores iterem suas estratégias com base em resultados práticos.

A seguir, são discutidas as evidências encontradas no campo empírico e os achados em relação ao conhecimento sobre o tema. Para facilitar o entendimento, a discussão foi organizada por categoria.

### 5.1 Controle

A categoria controle possui um comportamento esperado de apresentar pouco ou nenhum planejamento formal e com baixo entendimento de um plano de negócios na lógica *effectuation*. Segundo Fisher (2012), o elemento restrição de recursos pode estar relacionado ao controle, uma vez que empreendedores que apresentam baixo grau de planejamento formal precisam lidar com recursos limitados e buscar maneiras



alternativas e criativas para obter resultados mesmo diante de restrições. No *effectuation*, o controle está relacionado às ações e recursos disponíveis no momento, em vez de tentar prever e controlar eventos futuros mais caracterizado pelos processos *causation*.

As evidências apontam que os objetivos da empresa são claramente comunicados aos líderes e monitorados ao longo do ano, por meio da adaptação às mudanças do mercado, equilibrando um planejamento formal e tendo controle sobre seus objetivos, característico da abordagem de *causation*, com uma sensibilidade para aproveitar as oportunidades emergentes, típica da lógica *effectuation*; destacando, por conseguinte, a coexistência híbrida das duas abordagens.

A empresa foi criada em 1972 com um objetivo claro de produção e venda de calçados masculinos, partindo do desejo dos fundadores de entrar nesse mercado e de oportunidade de compra de equipamentos e matérias primas específicos para o produto alvo ao invés de ser estruturada a partir de um plano de negócios mais detalhado. Contudo, com o entendimento das oportunidades de mercado, nos anos seguintes, precisou se adaptar e mudar seu produto para calçados femininos por conta de oportunidades de mercado. Klimas *et al.* (2021) menciona que os empreendedores enfrentam altas taxas de insucesso e pesquisas mostram que a maioria falha (LEE *et al.*, 2021). No entanto, empreendedores continuamente começam novos empreendimentos: seja desenvolvendo novos negócios nas atuais empresas, seja começando novos.

Não somente o produto mudou ao longo da história da empresa como também o modelo de negócio. Inicialmente, na era da fundação, a empresa apresentava um modelo de produção com fábricas próprias e lojas próprias (Apêndice K – Lojas Gypsy) para, mais recentemente, tornar-se uma empresa com uma estratégia de redução de custos possuindo a menor quantidade possível de ativos.

Conforme o Entrevistado 8:

(...) na verdade ela surgiu de uma vontade do fundador, dele e do irmão dele (...) em oferecer um calçado para o público masculino e depois de tentar um pouco se chegou à conclusão que de fato existia muito mais oportunidade no mercado feminino (...) a questão de ser mais focada no varejo, ser uma empresa mais *asset light* do que uma empresa ali que tem bastante indústria, que é mais muito mais focada na produção.

É evidenciado um papel ativo e controlador do empreendedor, pela vontade do fundador, na condução do empreendimento. Sarasvathy (2001) destaca este

comportamento no elemento *pilot in the plane*, no qual os principais responsáveis em tomar as decisões e direcionar o curso dos negócios são os empreendedores, ao invés de serem apenas espectadores da condução de forças externas. O Entrevistado 1 menciona que enxerga a empresa como “inconformada” (ou seja, que a empresa não se contenta com o *status quo*) apesar de ser líder de mercado no seu segmento. O Entrevistado 3 reforça sobre o perfil intraempreendedor dos gestores da empresa, não somente dos fundadores:

Independente se tem conhecimento prévio ou não, eles vão atrás para encontrar a solução do problema, se conectar com outras pessoas e tomar decisões para o negócio...

Durante as entrevistas, foi evidenciado um alinhamento nas respostas sobre os objetivos mais recentes a serem alcançados. As evidências indicam que existe um plano formal de objetivos de curto, médio e longo prazo e um acompanhamento destes objetivos ao longo do ano, seja em uma camada de liderança da empresa ou prestação de contas para o mercado. Controlar certos fatores de execução demonstra consciência empreendedora para oportunidades (TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012; SIRÉN *et al.*, 2019).

Os entrevistados em sua maioria responderam que é de conhecimento geral os objetivos estratégicos recentes da empresa e que são claramente comunicados de uma forma mais direcionada aos líderes da empresa, representados na hierarquia pelos cargos de gerente, gerente executivo, diretor e diretor executivo, pelo menos duas vezes ao ano em um ritual corporativo que começou em 2019 chamado ‘Encontro da Liderança’. Os entrevistados também mencionam que o planejamento estratégico, de uma forma mais lúdica, é apresentado em agendas corporativas externas conhecidas como ArezzoDay, agenda anual realizada para investidores (Apêndice L – Estratégia – Pilares Estratégicos).

No decorrer das pesquisas em documentos oficiais da empresa, foi evidenciado que, além do planejamento apresentado aos investidores, complementarmente são identificados objetivos para marcas, categorias, segmentos, posicionamento, geografia e canais, denominados ‘Avenidas de Crescimento’. Em apresentações para investidores dos anos 2019, 2020, 2021 e 2022, a empresa mostra um acompanhamento destas avenidas de crescimento e sua evolução (Apêndice M – Estratégia – Avenidas de Crescimento). O Entrevistado 4 detalha que existe uma

flexibilidade na forma de atingimento dos objetivos definidos; apresentando, assim, um objetivo a ser atingido, porém não de maneira totalmente definida, ou como deverá ser atingido.

No que tange a investimentos financeiros para atingimento dos objetivos da empresa, os entrevistados responderam de forma unânime que existe um processo orçamentário claramente definido e seguido apresentando uma certa flexibilização de investimentos. Por se tratar de uma empresa de capital listado em bolsa de valores, todos os investimentos são devidamente aprovados por um conselho; constando, assim, sua aprovação através de ata de reunião (Apêndice N – Ata de reunião do Conselho Fiscal).

A empresa conta com um orçamento anual e objetivos alvo de atingimento de EBITDA, dentre outros indicadores. Os entrevistados foram complementares entre si sobre exemplos de investimentos mais claros, como abertura de lojas, e outros mais flexíveis como o desenvolvimento e investimentos em tecnologia como produtos digitais contando com uma estrutura ágil de desenvolvimento de *software*; permitindo, assim, ter uma linha de tempo de demandas de acordo com o retorno financeiro das entregas.

O Entrevistado 6 detalha um pouco do seu entendimento sobre o tema:

(...) existe uma flexibilidade e entendimento de cenário, (...) de olhar o barco e ver que a maré não está indo pro mesmo lado que a gente tinha planejado desde o começo e se adequa conforme o mercado vai ditando.

O planejamento temporal durante o processo de criação de oportunidades pode levar à busca insuficiente de conhecimento, combinações incompletas de conhecimento e oportunidades subdesenvolvidas, forçando essas ações em uma escala de tempo fixa (CHEN, 2017). A prontidão também traz novos conhecimentos para o processo dinâmico e interativo *effectuation* (SARASVATHY *et al.*, 2008). Portanto, as atividades de planejamento temporal podem impedir o refinamento e a iteração ao definir limites de tempo prejudiciais.

Todos os entrevistados avaliam que existe uma maturidade e cooperação no destino dos investimentos para execução de forma tática e operacional dos desafios existentes para alcance dos resultados anuais, porém não foi claramente descrito o processo de planejamento tático das ações, além da aprovação orçamentária descrita. Na teoria *effectuation*, os empreendedores adotam uma abordagem mais cautelosa

em relação aos investimentos financeiros, focando no uso eficiente dos recursos disponíveis e minimizando os riscos. Eles valorizam o uso de recursos pessoais e buscam criar valor passo a passo antes de buscar investimentos externos, se necessário (SARASVATHY *et al.*, 2008).

O que chama atenção ao longo das entrevistas é um estado de alerta dos empreendedores, tanto os fundadores quanto os atuais executivos da empresa, para oportunidades que surgem e que podem estar alinhadas com os objetivos da empresa, mesmo não estando claramente descritos o que se deve fazer para atingi-los, mostrando que novos conhecimentos e *insights* sobre os mercados trazidos pelo alerta empreendedor são cruciais (SIRÉN *et al.*, 2019).

As evidências apontam que, nos anos mais recentes, principalmente caracterizados pela era digital da empresa, existe um planejamento formal com um controle sobre os objetivos a serem alcançados (Apêndice F – Planejamento Estratégico – ArezzoDay 2019), demonstrando um comportamento *causation*, mas com atenção às oportunidades e incertezas do cenário empreendedor para adaptações do plano definido e atingimento dos objetivos, conforme os entrevistados, demonstrando um comportamento *effectuation*.

Pode-se perceber que, nos momentos históricos, com menor planejamento e processos com baixo entendimento da situação e recursos limitados, a empresa aproxima-se da lógica *effectuation* de tomada de decisão mesmo que existam áreas ou processos da empresa que demonstrem adotar a lógica *causation* conjuntamente, apresentando uma coexistência das boas práticas de ambas, especialmente nas eras mais atuais, contribuindo com o estudo de Galkina e Jack (2022) e Reuber, Fisher e Coviello (2016) em como os empreendedores resolvem o uso híbrido das duas abordagens.

## 5.2 Flexibilidade

A lógica *effectuation* propõe que os empreendedores comecem com o que têm. Também conhecido como o princípio do pássaro na mão, ele sugere que os empreendedores devem olhar para quem eles são (suas habilidades), o que eles sabem (seu conhecimento) e quem eles conhecem (sua rede) em vez do tradicional estabelecimento de metas (SARASVATHY, 2001). O princípio da flexibilidade é usado por empreendedores *effectuation* para alavancar a incerteza ao tratar eventos

inesperados como uma oportunidade, que anteriormente excedia o controle da situação emergente (SARASVATHY, 2009).

A flexibilidade permite aos empreendedores se adaptarem às limitações de recursos e encontrarem soluções alternativas para alcançar seus objetivos sendo capazes de se adaptar às circunstâncias para tomada de decisões ágeis com base nas mudanças e aprendizados. Ao lidar com as restrições, os empreendedores precisam ser flexíveis em suas abordagens e buscar alternativas viáveis para superar as limitações (FISHER, 2012).

A flexibilidade é um aspecto fundamental da abordagem *effectuation*, permitindo que os empreendedores se adaptem a situações incertas e encontrem alternativas viáveis para alcançar seus objetivos. As evidências apontam que esta lógica foi aplicada em cenários de pandemia COVID-19 e crescimento inorgânico da empresa, demonstrando a eficácia da lógica *effectuation* nestes momentos com espaço para adaptações e mudança de planos pré-existentes. No entanto, aponta-se que há um nível mínimo de controle e foco no objetivo, que difere do que a lógica *effectuation* propõe tradicionalmente, sugerindo uma abordagem híbrida de tomada de decisão, utilizando-se do *causation* em determinados momentos.

Os Entrevistados 6 e 7 destacaram que juntamente com um planejamento estratégico mais formal também são recebidos *inputs* do CEO da empresa e dos conselheiros, atrelando às suas capacidades empreendedoras e de captura e adaptação às oportunidades subentendendo-se que, apesar de existir um planejamento estratégico mais formal, também são realizadas adaptações para captura de oportunidades de forma recorrente. O Entrevistado 6 comenta que:

Basicamente existem duas grandes fontes na tomada de decisão, uma análise estratégica e a competência empreendedora do nosso CEO, dos nossos conselheiros e executivos para definir os objetivos e também mudar a rota também se adaptar as oportunidades.

Conforme Sirén *et al.* (2019), os empreendedores devem acompanhar as tarefas conforme elas surgem mesmo que sejam de ritmo diferente do planejado inicialmente com um plano temporal delineado. O Entrevistado 2 comenta que os objetivos da empresa mudam ao longo do tempo de acordo com o tamanho e desafios enfrentados, mas que seguem uma linha mestra do segmento e indústria.

Uma unanimidade dentre os entrevistados foi a necessidade de adaptação durante os anos de 2020 a 2022, pontuados pela pandemia global COVID-19, situação

em que as lojas físicas necessitaram fechar por conta de restrições de operação e somente o canal digital ficou em funcionamento. Nesse momento, o canal digital não estava devidamente estruturado para atender a demanda, porém houve uma adaptação da área comercial e de tecnologia para que as lojas e vendedoras de lojas físicas pudessem ser atendidas por novas ferramentas digitais permitindo que as vendas encontrassem um novo formato de serem realizadas (Apêndice O – Destaques Omnicanalidade). Evidencia-se que foi necessária uma adaptação ao plano original traçado, demonstrando adoção da abordagem *effectuation*.

Neste cenário, também foi necessário mudar a forma como eram desenvolvidas as coleções. O Entrevistado 4 menciona que anteriormente eram de seis a oito coleções por ano e, durante a pandemia COVID-19, foi alterado para entre 15 e 17 coleções ao ano, situação em que, a cada 15 dias, novos produtos estavam no mercado visando atender a baixa previsibilidade de demanda; transformando, assim, situações adversas como fonte de novas oportunidades de atuação e aprendizado (SARASVATHY, 2001).

O impacto decorrente da pandemia resultou em mudanças significativas na mobilidade, comércio internacional, consumo e hábitos de vida (KRAUS; BREIER; DASÍ-RODRÍGUEZ, 2020). Nos dois casos citados, pode-se perceber uma grande abertura à adaptação do cenário inicialmente apresentado. Contudo, em cada um deles, uma abordagem diferente foi adotada mesmo que em ambos seja notável flexibilidade e adaptação ao cenário. No caso das ferramentas digitais para as vendedoras, não existia um cenário claro do que entregar de funcionalidade e foi necessário um mapeamento periódico para entregar uma solução que atendesse às expectativas variáveis. O Entrevistado 6 comentou que ‘estávamos preparados mas sem saber o que vinha’, demonstrando saberem das suas habilidades e conhecimentos, comportamentos esperados do *effectuation*. Já em se tratando da necessidade de revisar o número de coleções, o processo era conhecido e poderia ser feito de forma mais rápida, pois os ciclos de criação e desenvolvimento seriam menores, com menos quantidade de itens por ciclo; demonstrando, assim, uma execução mais eficiente de um processo totalmente conhecido e não necessariamente se utilizando de abordagem *effectuation* para isso. Os empreendedores vêm apresentando a combinação de aspectos de *causation* e *effectuation* seguindo uma abordagem híbrida de tomada de decisão (REYMEN *et al.*, 2015; GALKINA; JACK, 2022).

Outro evento marcante na história da empresa, e mencionado entre todos os entrevistados, foi o licenciamento da marca Vans em 2019. O Entrevistado 5 menciona que o início do crescimento inorgânico da empresa não estava claramente definido no planejamento estratégico e surgiu de uma oportunidade capturada pela direção da empresa. O Entrevistado 4, inclusive, cita que esta não era uma visão do fundador no início da história da empresa mas ele demonstrou flexibilidade e adaptação de sua visão de negócio para aproveitar as oportunidades apresentadas, mantendo o foco no crescimento do grupo. A adaptabilidade mantém a tomada de decisão na forma *effectuation* suficientemente aberta para poder alavancar eventos inesperados em benefício do empreendimento (CHANDLER *et al.*, 2011; CLAUSEN, 2020).

É importante destacar que a empresa ressalta seu histórico de empreendedorismo ao longo das décadas em suas apresentações institucionais (Apêndice I - HISTÓRICO DE EMPREENDEDORISMO DA ARezzo&co). A história apresentada da empresa mostra que, até o final de 2022, em sua cronologia, aconteceram momentos necessários de mudança e adaptação aliados a uma *expertise* do fundador; apresentando, assim, um alto grau de flexibilidade em todas as eras. Percebe-se, pela análise das evidências e entrevistas, um papel ativo do fundador e central na criação e no desenvolvimento de oportunidades com flexibilidade na ação e utilizando-se dos recursos disponíveis para criar os resultados desejados, mesmo operando em ambientes incertos e complexos.

Contribui-se com a literatura a existência de flexibilidade nos processos de tomada de decisões, porém com um foco claro no objetivo a ser alcançado com um grau de controle mínimo existente, diferentemente do que a lógica *effectuation* apresenta.

### 5.3 Perda Tolerável

Enquanto a lógica *causation* enfatiza o retorno sobre o investimento ao selecionar entre possíveis empreendimentos, *effectuation* olha para do que o indivíduo está disposto a desistir. Os empreendedores que seguem o *causation* buscam minimizar as perdas e maximizar os ganhos, geralmente estabelecendo metas específicas e trabalhando para alcançá-las. A perda é vista como algo indesejado e, muitas vezes, um sinal de fracasso ou falha. Por outro lado, no *effectuation*, a perda tolerável é vista de forma mais positiva. Os empreendedores *effectuation* entendem

que a incerteza faz parte do processo empreendedor e que algumas perdas são inevitáveis ao longo do caminho, estando dispostos a assumir riscos calculados (DEW; SARASVATHY, 2009). A perda tolerável é vista como parte do aprendizado e do desenvolvimento de oportunidades (SARASVATHY, 2001).

As evidências apontam que, apesar de a empresa ter um planejamento estratégico formal, também são evidenciadas a capacidade empreendedora e a adaptabilidade do CEO e fundador em momentos de incerteza aceitando perdas e situações com falta de clareza dos retornos esperados. É destacado um exemplo da persistência e visão futura do fundador durante sua história, mesmo diante de dificuldades. As evidências demonstram uma cooperação no destino dos investimentos e revisões recorrentes do orçamento para manter as ações alinhadas com os objetivos pré-estabelecidos. A abertura para perdas toleráveis é apontada como parte do processo, refletindo uma combinação das lógicas *causation* e *effectuation* na tomada de decisões.

Cinco entrevistados referenciaram que a empresa possui um processo de planejamento estratégico estruturado, com ou sem auxílio de consultorias ou parceiros externos, mas com métricas claras de atingimento de resultados, especialmente financeiros. A partir de 2019, percebe-se, em documentos da Central de Resultados da empresa, que se apresenta um processo mais formal, claro e comunicado (Apêndice F – Planejamento Estratégico – ArezzoDay 2019). Entretanto, por mais formal que seja o processo, o Entrevistado 3 cita a capacidade empreendedora do CEO da empresa e da mentalidade do fundador como diferenciais em momentos de incerteza de mercado; orientando, assim, os times quando necessário intervenção e redefinição de um plano mais tático para atingimento dos objetivos.

O Entrevistado 3 menciona a operação em mercado americano da empresa que apresentou ao longo dos anos incertezas e dificuldades, porém a decisão de manter as lojas físicas e *e-commerce* funcionando estão atreladas a uma visão de futuro e expansão internacional. Operando nos EUA desde 2012, a empresa teve mudanças de pontos de venda, com a saída de lojas de departamento em 2014 e retorno em 2017, e adaptação de estratégia de preço em 2020 para ajuste de mercado (Apêndice P – Linha de tempo da operação norte-americana). Conforme o Entrevistado 3:



(...) existiu uma insistência de desejo mesmo do fundador que ele traz ali, de entrar no mercado americano e conseguimos virar operação (...)

No que tange a investimentos financeiros do grupo, todos os entrevistados avaliam que há uma grande cooperação no destino dos investimentos para execução de forma tática e operacional dos desafios estratégicos traçados para alcançar os resultados anuais esperados. A maioria dos entrevistados comenta que são realizadas revisões recorrentes em orçamento ao longo do ano para que as ações táticas e operacionais estejam alinhadas aos objetivos, sendo estes derivados do planejamento estratégico existente.

O Entrevistado 4 destaca que considera a empresa uma grande *startup*, apontando que os executivos não têm medo de pivotar um negócio, testar uma nova ideia ou entrar um novo negócio, referenciando desde o início da história da empresa de mudar de calçados masculinos para femininos e a entrada no canal de vendas, franquias nos anos 1980, acontecimentos da era da fundação e da era industrial, respectivamente:

(...) é uma empresa que de alguma forma preza mais pela ação do que eventualmente pela análise, é uma empresa de *feeling* muito conectada com uma visão empreendedora.

A perda tolerável é um mecanismo pelo qual os empreendedores, embora incapazes de prever o futuro, gerenciam a incerteza e usam os meios existentes para prosseguir (KARAMI; WOOLISCROFT; MCNEILL, 2020). As evidências apontam que, em todas as eras de sua história, a empresa apresentava objetivos claros e definidos demonstrando um comportamento *causation*. Contudo, baseado nos relatos das entrevistas, pode-se perceber que, nas eras da fundação, industrial e digital, apresentou-se episódios com comportamentos esperados *effectuation* nas tentativas de atingimento de objetivos e com abertura para perdas aceitáveis durante o processo, por mais que não esteja explícito o teor de aceitação e o montante financeiro ou recursos específicos. Colabora-se com a literatura de que a lógica orientada para objetivos ou lógica causal também podem influenciar como os processos *effectuation* se desenrolam.

#### 5.4 Pré-Acordos

A lógica *effectuation* incentiva os empreendedores a aproveitarem ao máximo suas redes fortalecendo e até possivelmente aumentando a quantidade de recursos disponíveis para eles. As parcerias podem orientar o desenho de um modelo de empreendimento e mostrar oportunidades que não estão aparentes. Este conceito sugere que, ao fazer alianças com partes em quem podem confiar, as empresas podem reduzir a perda tolerável apostando em compromissos anteriores assumidos por essas partes (SARASVATHY, 2001; CHANDLER *et al.*, 2011).

A empresa demonstra uma história de formação de parcerias em diversas áreas e setores sendo consideradas vitais para superar deficiências internas e introduzir novos conhecimentos, apontados pelas evidências analisadas. Exemplos citados incluem consultorias, aquisição de marcas e a cooperação interna para resolver problemas existentes. Tais aspectos apontam que é possível aproveitar ao máximo sua rede de relacionamentos para alavancar os negócios. A empresa tem usado essas redes de relacionamento para criar valor conjunto, reconhecendo que elas podem oferecer recursos e oportunidades valiosas conforme sugere a abordagem *effectuation*, ao mesmo tempo em que segue uma lógica *causation* com foco em objetivos pré-selecionados e definidos.

Quando questionados sobre a realização de parcerias durante o desenvolvimento dos negócios, todos os entrevistados responderam que sim, a empresa realiza parcerias de negócios em diferentes áreas e setores da empresa, sendo prática comum da sua história. Os entrevistados consideraram parcerias de negócios como bancos, escritórios de advocacia, fábricas e fornecedores da cadeia de suprimentos, canais de venda sendo franqueados, multimarcas ou *e-commerce*, consultorias estratégicas, fornecedores de tecnologia, celebridades e colaborações com artistas, além de serem mencionadas parcerias entre áreas de negócios diferentes da empresa.

O Entrevistado 2 menciona que as parcerias externas são fundamentais quando não se tem a capacidade ou propriedade intelectual interna para realização de um trabalho em específico. Além disso, destaca que o olhar de fora é fundamental para aportar novos conhecimentos:

(...) a gente tem propriedade intelectual interna para tocar projetos mas precisa de uma visão externa com um olhar mais específico daquele assunto (...)

O Entrevistado 4 entende que a empresa possui um modelo híbrido de parcerias. No início do trabalho, a execução é realizada com objetivos pré-estabelecidos e novas oportunidades surgem a partir do momento que as empresas estão se conectando. Um exemplo apresentado no *Investors Days* de 2022 foi a consultoria *Integration* para realização de um escopo de desenho de processos sobre PMI – *Post Merge Integration* (Apêndice R – Objetivo de consultoria). Essa consultoria teve como objetivo principal estruturar um *playbook* aplicável à realidade da empresa, com base nas experiências das aquisições já realizadas e referências de mercado para assegurar a efetividade das integrações de novas empresas ao grupo Arezzo&Co. Com este documento e processos definidos, a empresa teve a possibilidade de alavancar os resultados de integrações de empresas que vem fazendo.

Outro evento citado pelos entrevistados, e que envolve a construção de redes de relacionamento, foi a aquisição da marca Reserva em 2020. O Entrevistado 5 destaca que a compra da marca Reserva e criação do grupo AR&CO aconteceu para trazer uma *expertise* estruturada em vestuário que o grupo, até o momento, não tinha, utilizando-se de recursos existentes, engajamento da rede e criação de estruturas flexíveis. Após essa aquisição, vieram outras como BAW em 2021, Carol Bassi em 2021 e a criação de uma marca interna de vestuário Schutz Full Look em 2021.

O Entrevistado 3 destaca que as parcerias são importantes internamente entre áreas também e relata um evento em que as áreas de tecnologia do *e-commerce*, tecnologia corporativa e logística necessitaram se unir para solucionar um problema existente e cooperar com fornecedores externos. Roundy e Bayer (2019) sugerem que as narrativas de histórias de sucesso em um ecossistema influenciam as ações dos empreendedores e podem até ser uma explicação para o sucesso do ecossistema como um todo.

Os Entrevistados 1 e 4 destacam a aquisição das empresas Sunset e HG em 2021 como um movimento de parceria estratégica importante para os negócios do grupo no segmento de bolsas. A empresa Sunset realiza o agenciamento de fábricas de bolsas e a HG realiza a produção de bolsas. O Entrevistado 1 destaca que a

compra dessas empresas potencializa a eficiência operacional e o aumento de rentabilidade no segmento (Apêndice S – Aquisição Sunset e HG).

Com a visão do fundador, do CEO e a definição em planejamento estratégico para expansão no mercado de classes A e B, os Entrevistados 4 e 5 mencionaram a aquisição da marca Vicenza em 2023 para alavancar o desenvolvimento criativo de outras marcas do grupo e potencializar o negócio desta marca. Conforme apresentação realizada em 17 de janeiro de 2023 (Apêndice Q - Aquisição Vicenza), o grupo apresenta sinergias em cadeia de suprimentos, pesquisa e desenvolvimento, bem como em processos corporativos e tributários com a utilização da estrutura corporativa atual.

Ao buscar usufruir da rede de relacionamentos com engajamento e apoio, os empreendedores estão trabalhando de forma colaborativa para criar valor conjunto reconhecendo que a rede de relacionamentos pode oferecer recursos, conhecimentos e oportunidades, passíveis de serem aproveitados para o desenvolvimento de seus negócios. Sarasvathy (2001) utiliza a metáfora da colcha de retalhos para ilustrar este princípio do *effectuation*, situação em que as parcerias estratégicas do empreendedorismo são formadas por partes diferentes que contribuem com seus recursos e habilidades específicas para alcançar um objetivo maior.

Grande parte dos exemplos de parcerias citados estão presentes na era digital, porém metade dos entrevistados cita que, desde o início da empresa, as parcerias são presentes e atuantes na história da empresa. Na era da fundação, as vendas eram realizadas em lojas de multimarca sendo parceiros estratégicos para posicionamento do produto. Na era industrial, com parcerias estratégicas com fábricas e fornecedores, apresentando uma cadeia de fornecimento verticalizado forte. A partir de 1990, na era do varejo, a utilização de rede de relacionamento de franqueados alavancou as vendas com disponibilidade dos produtos em novas localidades. Já, na era corporativa, houve um reforço nas parcerias com franqueados ampliando mais ainda a *capilarização* das lojas.

Percebeu-se uma evolução na utilização de pré-acordos para alavancar objetivos traçados ao longo das eras, mantendo um foco constante em objetivos pré-selecionados e definidos como no *causation* com a adoção gradual de abordagem *effectuation*.

## 5.5 Experimentação

Os empreendedores que experimentam diferentes abordagens de negócios estão abertos a adaptar suas estratégias e ações com base nos resultados obtidos. Eles valorizam a capacidade de se ajustar rapidamente às mudanças do ambiente e estão dispostos a abandonar abordagens que não estão funcionando em favor de alternativas mais promissoras. A experimentação permite explorar novos caminhos e ajustar o rumo conforme necessário (CHANDLER *et al.*, 2011).

A experimentação está intimamente relacionada à orientação para a ação de Fisher (2012). Os empreendedores que têm uma mentalidade experimental estão dispostos a agir, testar diferentes abordagens e aprender com os resultados. Eles abraçam a incerteza e usam a experimentação como uma forma de buscar oportunidades e inovação. Chandler *et al.* (2011) destacam a importância de testar e iterar diferentes estratégias e abordagens. As habilidades cognitivas e analíticas são apontadas como capacidades a serem estudadas no *effectuation* e seus impactos nas decisões dos empreendedores (HENSEL; VISSER, 2020).

As evidências apontam que a empresa demonstra a aplicação prática dessa mentalidade experimental, como a criação de uma nova marca de calçados sustentáveis e a expansão em segmentos de negócios distintos. O papel ativo dos líderes da empresa, principalmente o CEO, é enfatizado, provocando positivamente os colaboradores a serem empreendedores internos, promovendo a autonomia dos gestores, encorajando a resolução de problemas e a quebra de barreiras departamentais. Experimentos e iniciativas são citados como exemplos do espírito empreendedor da empresa. Os esforços da empresa em direção à digitalização são destacados na sua era mais recente. Todos os entrevistados concordam que a empresa está aberta à experimentação, com uma ênfase especial na área de tecnologia, colaborando com a adoção da lógica *effectuation*.

O viés de experimentação também foi percebido na categoria Perda Tolerável, situação em que o Entrevistado 4 destaca que percebe a empresa como uma grande *startup*. Este mesmo entrevistado comenta que as experimentações ocorrem em diversos departamentos e negócios da empresa em nível de processos de negócios, com ou sem envolvimento de tecnologia e cita exemplos de experimentações que a empresa já realizou: o desenvolvimento de uma solução tecnológica para ajudar um processo de negócio interno, a criação de uma marca nova de calçados 100%

sustentáveis e a expansão de negócios em uma nova categoria e segmento diferentes dos já atuados.

Para o Entrevistado 1, a empresa é inconformada e apesar de ser líder de mercado com fatia de mercado no Brasil de 30%, no seu segmento, não pensa em estagnação. O comportamento é destacado pelos entrevistados de uma forma geral pontuando toda a história da empresa, não somente na era atual. Também é destacado o papel forte e atuante do atual CEO da empresa que provoca positivamente os colaboradores a empreenderem dentro do próprio negócio, bem como seu antecessor o fundador da empresa.

O Entrevistado 3 comenta que a empresa dá autonomia para os gestores resolverem os problemas com responsabilidade e incentiva às pessoas a não ficarem ‘presas na sua caixinha’, entendendo que os colaboradores não devem somente se ater à sua função principal dentro da empresa, sendo um comportamento esperado no *effectuation* por se utilizar dos meios disponíveis (SARASVATHY, 2001; READ *et al.*, 2016). O comportamento relacionado à autonomia dos gestores é mencionado como um legado da empresa ao longo dos anos.

Durante as entrevistas, foram citados exemplos de negócios experimentados pela empresa, bem como reconhecidos esforços para realização de experimentos que tragam resultados tanto positivos quanto negativos, mantendo um foco no desenvolvimento sustentável do grupo, independente da natureza da experimentação. Os Entrevistados 1, 5 e 6 mencionam a marca *Brizza* que iniciou em 2021 como um teste no mercado de *flip flops* / chinelos e que vem sendo desenvolvida juntamente à marca *Arezzo*. Outro exemplo citado pelos Entrevistados 2 e 4 foi o *marketplace* do grupo, denominado ZSMALL, que iniciou com caráter experimental em 2020 durante a pandemia COVID-19 e, em 2022, apresentou 12 milhões de visitas ao site, representando um crescimento de +117% em comparação a 2021 (Apêndice T - Resultados *marketplace*). Destacou-se que este negócio iniciou como um *marketplace* somente dos negócios próprios do grupo e que, em seguida, ampliou para outros parceiros de negócios.

Outro acontecimento apontado pelo Entrevistado 6 foi a ida para uma imersão na *Singularity University*, na Califórnia – EUA, pelo CEO e um Diretor Executivo em 2018. Os participantes foram provocados a pensarem na transformação do negócio de calçados e na sua digitalização para escalar seus negócios. No retorno, decidiram assim criar a diretoria de Transformação Digital que seria responsável pela evolução

dos negócios físicos e pouco digitalizados da empresa, englobando o departamento de TI. Tang *et al.* (2023) destacam que a inovação e experimentação distribuída melhoram positivamente o desempenho da inovação digital das empresas, e que as capacidades habilitadas pelo departamento de TI moderam positivamente a relação de inovação distribuída e oportunidades empreendedoras digitais. Percebe-se que a maior parte dos exemplos citados está mais retratada na era digital da empresa.

De uma maneira geral, todos os entrevistados entendem que a empresa é aberta para experimentações, sejam de novos negócios ou em tecnologia. Em particular, os Entrevistados 1, 2, 4, 6 e 7 destacam que existem mais experimentos na área de tecnologia e que os investimentos financeiros possuem uma maior flexibilidade de alocação nesta área em virtude das constantes experimentações realizadas dada a estrutura da área. O Entrevistado 6 destaca a atividade empreendedora da empresa e conecta com a capacidade de experimentar e gerar negócios do grupo ao perfil do CEO e do fundador. Ele comenta que:

(...) a gente tem uma liderança empreendedora que está muito ligada nas oportunidades de mercado e não tem medo de arriscar mas também é focado na execução.

Em entrevista realizada pelo fundador da empresa em 18 de março de 2020 (Apêndice U - Entrevista do CEO), destaca-se a necessidade de adaptação mostrando um foco grande na experimentação em busca dos objetivos traçados:

Adapte-se. Adapte-se. E adapte-se de novo. (...) Estou sempre em busca de algo para me adaptar. (...)

A experiência do intraempreendedor na exposição às oportunidades ou ações empreendedoras demonstra um impacto significativamente positivo nos funcionários ao se engajarem em mudanças positivas dentro da organização (PARKER *et al.*, 2006). Percebe-se uma postura proativa dos colaboradores entrevistados e com referências ao CEO e fundador.

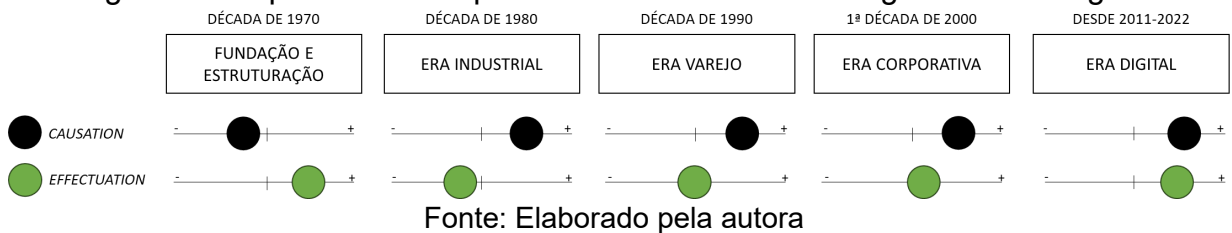
### 5.6 *Framework* de Decisão Adaptativa

De acordo com as evidências e achados deste trabalho, pode-se perceber que a empresa possui uma história clara desde a sua concepção até o início de 2023, com objetivos definidos, mesmo que não totalmente detalhados e explícitos. Nota-se ao

longo da história que a empresa se utiliza das abordagens *causation* e *effectuation*, moderando de acordo com o acontecimento ou momento histórico e de forma coexistente (GALKINA; JACK, 2022; JOHNSON; HÖRISCH, 2002; HARMS *et al.*, 2021).

No início da sua fundação, representado pela era fundação e estruturação, a empresa teve a necessidade de mudança de calçados femininos para masculinos. Nesse sentido, apresentam-se elementos mais sob a ótica *effectuation* com fortes traços de adaptação e flexibilidade. Dadas as evidências analisadas, as eras industrial, varejo e corporativa demonstraram ter mais características *causation* com um plano definido de objetivos e poucas adaptações por conta de uma estruturação da empresa, expansão de canais de distribuição e lançamento do IPO em 2011. No entanto, não foi totalmente excludente a utilização da abordagem *effectuation*, uma vez que foram também evidenciados processos de experimentação de novos negócios e tecnologias. Já, na era digital, traços de grande experimentação e perda tolerável acima do existente foram evidenciados nas eras passadas, bem como objetivos claros e comunicados para dentro da empresa e para o mercado, mostrando existir processos *causation* e *effectuation* ocorrendo em larga escala e de forma concomitante. Foi possível delinear, então, uma escala de utilização de *causation* e *effectuation* durante as eras, conforme apresentado na Figura 6 - Mapa de eras empresarial com escala de categoria e abordagem.

Figura 6 - Mapa de eras empresarial com escala de categoria e abordagem

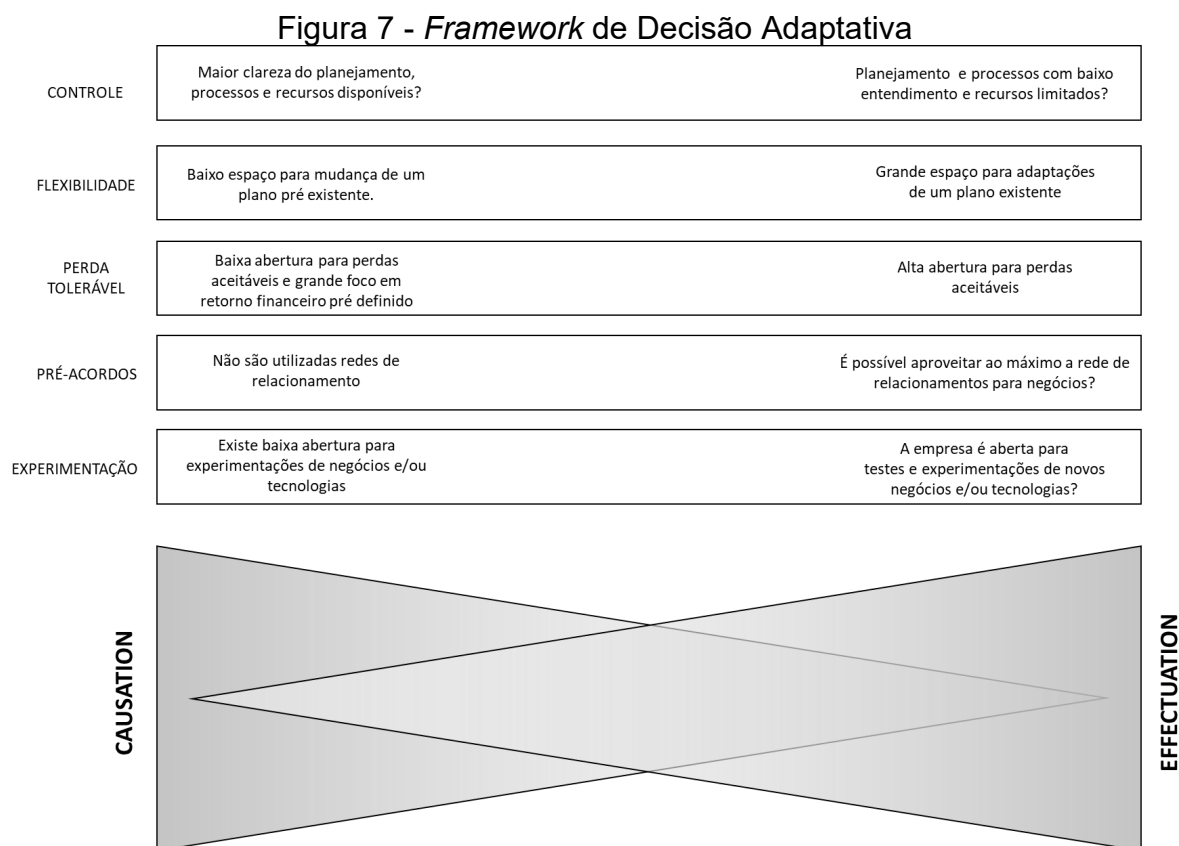


Observa-se que as duas abordagens são utilizadas em todas as eras de forma ponderada de acordo com o momento e objetivo a ser alcançado, clareza de objetivos e abertura das partes interessadas, podendo inclusive serem utilizadas juntas e não de forma excludente. Mais recentemente, na era digital, nota-se que as duas abordagens são utilizadas concomitantemente, colaborando com Racat, Ricard e Mauer (2023) que apresentam que os modelos de *effectuation* e *causation* não são



incompatíveis, mas sim combinados e alternadamente envolvidos durante a vida do empreendedor no processo de tomada de decisão.

Para que seja possível avaliar qual abordagem pode ser utilizada em determinadas situações vindouras, sugere-se um *framework* de decisão adaptativa (Figura 7 - *Framework* de Decisão Adaptativa) considerando as experiências que a empresa apresentou até o momento e as categorias de análise deste trabalho. É possível que uma dada situação possa ser tratada pelas duas abordagens ao mesmo tempo, de acordo com a resposta para as perguntas sugeridas.



Para a categoria controle, os requisitos de avaliação sugeridos contemplam planejamento formal, entendimento de processos existentes e recursos disponíveis. Se todos os requisitos apresentarem baixo grau de certeza ou aderência respondendo sim à pergunta do *framework*, sugere-se utilizar abordagens *effectuation*. Da mesma forma, entendendo-se que existam planejamentos formais com alta clareza de processos e fluxos existentes e não apresentar recursos limitados, sugere-se a utilização de abordagens *causation*. É possível que dentro de uma mesma categoria haja parcialidade de aderência às respostas da pergunta norteadora; apresentando-

se, assim, uma possibilidade de orientação de abordagem híbrida com elementos combinados tanto de *causation* quanto *effectuation*.

Na categoria flexibilidade, foi proposto um entendimento sobre a abertura a alterações de um plano já traçado; apontando-se, assim, espaço e aceitação sobre a mudança de cenário existe. Havendo uma aceitação à adaptação de plano e abertura para mudanças, encontra-se a possibilidade de se utilizar abordagem *effectuation* sob a ótica de aproveitamento dos meios existentes. Por outro lado, quando se mostra um cenário com baixa receptividade para mudanças ou baixa tolerância para mudança de objetivo, sugere-se um cenário mais característico de utilização de abordagem *causation*.

Em perda tolerável, o aconselhamento está acerca da falta de clareza e aceitação às perdas. Entendo-se que não há espaço para perdas dentro do cenário proposto, apresentam-se características para a utilização de abordagem *causation*. De forma oposta, onde a circunstância se mostra favorável com situações que possam acarretar diminuição de retornos esperados, o panorama indica a utilização de abordagem *effectuation*.

Para experimentação, o recomendado foi a avaliação do ambiente da empresa para testes e experimentações de todas as naturezas de negócios e estar aberto a novas formas de experiências, situação em que um alto grau de abertura demonstraria aderência à abordagem *effectuation* e de forma divergente estaria mais partidário ao uso de *causation*.

Por último, a categoria pré-acordos considera a possibilidade de aproveitar de forma acentuada parcerias de negócios, buscando elevar vantagens competitivas e, no caso de possibilidade de se utilizar ao máximo a rede de relacionamento, encontrar-se-iam requisitos de uso de *effectuation*.

As cinco categorias e perguntas sugeridas colaboram com o *effectuation* especialmente com Sarasvathy (2001; 2008), Chandler *et al.* (2011) e Fisher (2012), pois os princípios afirmam que os empreendedores trabalham a partir dos recursos (de qualquer tipo) que já possuem, incluindo contatos de rede próximos e distantes, não buscam maximizar os lucros, mas, em vez disso, começam por meio de perdas toleráveis, procuram parceiros de confiança com quem trabalham intensamente e, em geral, buscam engajar as pessoas de tal forma que apenas os comprometidos irão aderir, além de buscam alavancar contingências no sentido de que as surpresas são vistas como possíveis oportunidades e não problemas. As respostas positivas aos

questionamentos do *framework* sugerem que o cenário avaliado seja aderente às práticas do *effectuation*. E, de forma complementar, apresenta-se condição de utilização do *causation*.

Os empreendedores dependem alternadamente de um ou de outros modelos para evoluir ao longo do tempo e ao longo do vida útil do empreendimento (ou seja, evolução das restrições da situação ou de alavancas individuais), com uma predominância do modelo de efetuação em fases de alta incerteza e pressão de tempo, e todos os outros parâmetros sendo iguais (RACAT; RICARD; MAUER, 2023; GALKINA; JACK, 2022).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A lógica *effectuation* é baseada nos modelos de Knight (1921), Weick (1979), March (1982, 1991), March e Simon (1958), Mintzberg (1978) e Mintzberg e McHugh (1985), que questiona a tomada de decisão fundamentada no planejamento sistemático.

Sarasvathy (2001) queria entender o processo de tomada de decisão em um ambiente incerto e operacional ou em uma situação em que o mercado ainda não existe. Chandler *et al.* (2011) introduziram e testaram as primeiras escalas de medição de *effectuation* e *causation*. Eles propuseram que a *effectuation* é um construto com três sub dimensões associadas, sendo elas: experimentação, perda tolerável e flexibilidade e uma dimensão compartilhada com *causation* chama pré-compromisso. Fisher (2012) analisa como a teoria *effectuation* associa, a cada uma das dimensões de Chandler *et al.* (2011), comportamentos individuais para cada um dos quatro comportamentos, tipificando movimentos que definem o conteúdo dessas condutas.

Enquanto *effectuation* apresenta o seu melhor em um ambiente imprevisível, o *causation* é relevante em um ambiente operacional facilmente previsível, visto que não funciona particularmente bem em um ambiente operacional turbulento ou em um processo que necessite de mudança constante (SARASVATHY, 2001, 2008; SARASVATHY; DEW, 2005).

O objetivo geral deste trabalho buscou avançar na compreensão de quais são os benefícios da adoção da lógica *effectuation* em uma empresa madura da indústria da moda. Como objetivos específicos, buscou-se: a) descrever a evolução histórica empreendedora da Arezzo&Co; b) identificar o uso da abordagem *effectuation* no contexto empreendedor da empresa Arezzo&Co; c) compreender como gestores e tomadores de decisão na Arezzo&Co incorporam os princípios de *effectuation* em suas estratégias e processos decisórios; e d) propor ferramenta para guiar a tomada de decisão de uso adequado de abordagem.

Esta dissertação utilizou uma abordagem de pesquisa exploratória de natureza qualitativa com procedimentos de coleta através de pesquisa exploratória para validação de questionário e categorias. Foram realizadas oito entrevistas juntamente com análise documental de informações disponíveis no site institucional e de relações com investidores da empresa; somando-se, assim, aos dados secundários aos dados primários coletados nas entrevistas. Foi utilizada a técnica da análise temática para

interpretação e apresentação dos temas; buscando, dessa forma, descobrir algo por meio das interpretações dos dados coletados através de uma forma mais ampla de análise. Passou-se pelas etapas de coleta de dados, redução dos dados, apresentação dos dados, utilizando-se como base de análise as categorias sugeridas no estudo (Quadro 4). A análise dos dados foi finalizada com a conclusão e desenho de um *framework* de abordagem como resultado da pesquisa (Figura 7).

O estudo propôs a discussão da abordagem *effectuation* à luz de cinco categorias: controle, flexibilidade, perda tolerável, pré-acordos, experimentação. A categoria controle apresenta um comportamento esperado de pouco ou nenhum planejamento formal com baixo entendimento de negócios, lidando com recursos limitados e restrições no desenvolvimento de negócios. Em flexibilidade, é esperada a adaptação às contingências, bem como o aproveitamento dos recursos existentes para ação imediata. Durante as entrevistas e análises documentais, foi percebido que a empresa possui, desde sua criação em 1972, uma clareza e orientação do seu objetivo e direcionamentos para o seu atingimento com um planejamento formal e controle sobre os objetivos a serem alcançados, mas com atenção às oportunidades e incertezas do cenário empreendedor e, mesmo que os objetivos mudem ao longo do tempo, segue sendo mantida uma linha mestra do segmento e indústria. Momentos históricos como adaptação do modelo para franquias, mudança de localização, verticalização do negócio, pandemia COVID-19, licenciamentos e aquisições foram fatos indicados que marcam a história da empresa com características de empreendedorismo e expertise do fundador mostrando que, ao longo dos anos, a empresa possui uma grande flexibilidade com um grau de controle existente mínimo para manter os objetivos em execução, utilizando-se de elementos da lógica *effectuation* de forma benéfica para seu negócio.

Em alinhamento com o planejamento existente, quando foi analisada a categoria perda tolerável, esperou-se que houvesse um máximo de perda aceitável, seja ela financeira, psicológica ou material. Evidenciou-se que a empresa possui atitudes empreendedoras, situação em que há aceitação de perdas e ações para pivotar o negócio ao testar uma nova ideia se mostrando explícito o comportamento esperado na categoria; identificando, assim, que a lógica *effectuation* vem sendo adotada pelos gestores e tomadores de decisões no seu dia a dia.

É esperado usufruir da rede de relacionamentos com engajamento e apoio para criar e desenvolver negócios, e a empresa apresentou fortes características de

utilização de parceiros de negócios, sendo eles de diversas categorias. Evidências apontam que é uma prática comum na empresa e que as parcerias são consideradas diferenciais na condução dos negócios. Entende-se, assim, que, em pré-acordos, a empresa se utiliza de alianças para alavancagem dos seus negócios à luz do planejamento claro traçado.

Para a categoria experimentação, é desejada a utilização de diferentes abordagens de negócio, tendo restrições como fonte de criatividade e inovação e adaptação constante. Colaborando com a categoria perda tolerável, é percebido que a empresa é considerada uma grande *startup*, sendo possível realizar experimentações em diversos departamentos e negócios em distintos níveis da empresa. Apresenta-se uma autonomia para os gestores em resolver problemas existentes ou abraçar oportunidades, adotando formas variadas para atingir os resultados planejados e traçados.

Em todas as categorias, entende-se que são adotadas tanto a abordagem *causation* quanto *effectuation* de forma concomitante sendo modulada ao longo das eras da empresa (Figura 6 - Mapa de eras empresarial com escala de categoria e abordagem). Por vezes, é utilizado um pouco mais uma ou outra abordagem, no atingimento dos objetivos e metas traçados no momento específico. Cabe evidenciar que as duas abordagens podem ser utilizadas de forma coexistente na empresa em uma espécie de colaboração. Sugere-se, assim, um *framework* de decisão adaptativa (Figura 7 - Framework de Decisão Adaptativa), considerando o cenário a ser avaliado e suas variáveis da situação, sendo um passo a mais na evolução da sinergia de *causation* e *effectuation* sugerida por Smolka *et al.* (2018) e Galkina e Jack (2022), demonstrando que as duas abordagens podem coexistir na sua utilização.

Como todos os estudos, este estudo não está isento de limitações. Primeiramente, o presente trabalho está sujeito às restrições inerentes à natureza qualitativa dos dados coletados, o que pode limitar a generalização dos resultados para contextos mais amplos. Além disso, a pesquisadora trabalha na empresa alvo do estudo, o que pode introduzir um viés em sua interpretação dos dados e das experiências dos participantes, apesar dos esforços para manter a objetividade. Devido à necessidade de realizar entrevistas de forma remota, pode ter havido limitações na habilidade de capturar nuances não verbais e elementos contextuais que poderiam enriquecer a análise. Pode também haver limitações deste estudo por conta de delineamento transversal e falta de comparativos de empresas do mesmo

setor. Finalmente, a análise é largamente baseada em dados retrospectivos, o que pode introduzir vieses de memória e afetar a precisão das informações recolhidas mesmo que avaliadas evidências documentais da empresa. Reconhecer estas limitações não só acrescenta rigor ao estudo, mas também sugere caminhos para futuras pesquisas no campo da *effectuation*.

Estudo futuros podem se beneficiar de uma variedade de aspectos ainda não completamente compreendidos neste trabalho. Primeiramente, seria valioso investigar o perfil psicológico dos empreendedores, com foco em sua personalidade e seus estilos de tomada de decisão sob a influência dos princípios *effectuation*, uma vez que, durante o estudo, percebeu-se a atuação do perfil empreendedor do CEO da empresa em decisões do negócio com papel atuante forte. Finalmente, um campo fértil para a pesquisa seria investigar como empreendedores de empresas comparativas à deste estudo desenvolveram seus negócios ao longo do tempo de forma a conferir se o caminho histórico das empresas foi semelhante ou diferente e como isso impacta as categorias sugeridas no estudo.

## REFERÊNCIAS

ALMASRI, O.; AHMAD, A. Intrapreneurial behaviors and innovative performance: the moderating role of employees' characteristics in commercial banks. **Accounting**, [s. l.], v. 6, n. 6, p. 1007-1020, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.7.018>. Acesso em: 3 maio 2022.

ALSOS, G. A.; CLAUSEN, T.H.; SOLVOLL, S. Towards a better measurement scale of causation and effectuation. Paper presented at Academy of Management Meeting, Philadelphia, PA. In: Academy of Management Proceedings. **Academy of Management**, [s. l.], v. 2014, n.1, p. 13785, 2014.

ALSOS, G. A. *et al.* Opportunity identification: future research directions. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 392-417, 2020.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?. **Journal of management**, [s. l.], v. 31, n. 5, p. 776-793, 2005.

ANDERSON, C. **Makers**: a nova Revolução Industrial. São Paulo: Elsevier Campus, 2012.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of business venturing**, [s. l.], v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s. l.], v. 10, n. 1, ABI/INFORM Global, 2003.

ANTONCIC, J. A.; ANTONCIC, B. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 4, p. 589-607, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>. Acesso em: 3 maio 2023.

ASMARE, A.; ZEWDIE, S. Omnichannel retailing strategy: a systematic review. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 59-79, 2022.

AUDRETSCH, D. B. **Entrepreneurship A survey of the literature**, [s. l.]: [s. n.], 2003.



BAKER, T.; MINER, A. S; EESLEY, D. T. *Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process*. **Research Policy**, [s. l.], v. 32, p. 255-276, 2003.

BAKER, T.; NELSON, R. E. *Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage*. **SAGE Journals**, [s. l.], 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: [s. n.], 1977.

BARZOTTO, L. da Costa; NASSIF, V. M. J. As ações dos empreendedores do tipo causation e effectuation como preditoras do comportamento empreendedor. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 1-17, 2018.

BASSO, O.; LEGRAIN, T. **La dynamique entrepreneuriale dans les grandes Groupes**. Rapport de l'Institut de l'entreprise–Paris, document en ligne à l'adresse, 2004. Disponível em: [www.institutentreprise.fr](http://www.institutentreprise.fr). Acesso em: 3 maio 2023.

BAXTER, M. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2003.

BIANCHI, M. *Novelty, preferences, and fashion: when goods are unsettling*. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 1-18, 2002.

BITNER, M.J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M.S. *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, p. 71-84, 1990.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative for Education An Introduction to Theory and Methods**. [s. l.]: [s. n.], 2007.

BOSMA, N.; STAM, E.; WENNEKERS, S. Intrapreneurship – An international study. **Entrepreneurship & Regional Development**, [s. l.], v. 22, n. 5, p. 451-479, 2010.

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information**: thematic analysis and code development. Sage Publications, 1998.

BRANDÃO, C. **O desempenho individual de dirigentes de topo da administração pública portuguesa**. 2004. [s. l.], 2004.

BRAUN, V. et al. Thematic analysis. In: P. Liamputtong (Ed.). **Handbook of research methods in health social sciences**, [s. l.], p. 843-860, Springer, 2019.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Thematic analysis**: A practical guide. [s. l.]: SAGE, 2022.

BRETTEL, M. *et al.* *Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance*. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 167-184, 2012.

BRINCKMANN, J.; GRICHNIK, D.; KAPSA, D. *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms*. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 24-40, 2010.

BURGELMAN, R.A. *et al.* *Strategy processes and practices: dialogues and intersections*. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

CARSRUD, A. L.; BRANNBACK, M. **Understanding the entrepreneurial mind**. [s. l.]: [s. n.], 2009.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHA, V.; RUAN, Y.; FRESE, M. **Re-visiting effectuation**: the relationships with causation, entrepreneurial experience, and innovativeness. In *The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the cognitive and emotional aspect of entrepreneurship* (pp. 213-237). [s. l.]: Emerald Publishing Limited, 2020.

CHAKRAVARTHY, B; DOZ, Y. *Strategy Process Research: focusing on corporate self-renewal*. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 13, p. 5-14, 1992.

CHANDLER, G.N. *et al.* *Causation and effectuation processes: a validation study*. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CHANDRA, Y. Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990–2013): A scientometric analysis. **PloS one**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. e0190228, 2018.

CHEN, S. Nadkarni J. It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 62, n. 1, p. 31-66, 2017.

CHWOLKA, A.; RAITH, M. G. *The value of business planning before start-up: a decision-theoretical perspective*. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 385-399, 2012.

CISZEWSKA-MLINARIC, M.; OBLOJ, K.; WASOWSKA, A. Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalization. **Journal of East European Management Studies**, [s. l.], p. 275-297, 2016.

CLARKE, V.; BRAUN, V. Using thematic analysis in counselling and psychotherapy research: A critical reflection. **Counselling and Psychotherapy Research**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 107-110, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/capr.12165>. Acesso em: 3 maio 2023.

CLAUSEN, T. H. Entrepreneurial thinking and action in opportunity development: A conceptual process model. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 21-40, 2020.

CORNER, P. D; HO, M. *How opportunities develop in social entrepreneurship*. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 635-659, 2010.

COUDOUNARIS, D.; ARVIDSSON, H. G. Recent literature review on effectuation. In: **International Marketing Track of the Academy of Marketing Conference**, [s. l.]: [s. n.], 2019. p. 2-4.

CRAMMOND, R. J. Entrepreneurship: origins and nature. In: CRAMMOND, R. J. (Org.). **Advancing entrepreneurship education in universities**. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. p. 23-55.

CRAWFORD, P.; BROWN, B.; MAJOMI, P. Education as an Exit Strategy for Community Mental Health Nurses: A Thematic Analysis of Narratives. *Mental Health Review Journal*, v. 13, n. 3, p. 8-15, 2008.

CRESWELL, J. W. *et al. Qualitative research designs: selection and Implementation*. **The Counseling Psychologist**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

DE LA CRUZ, M. E.; VERDÚ JOVER, A. J.; GÓMEZ GRAS, J. M. *Influence of the entrepreneur's social identity on business performance through effectuation*. **European Research on Management and Business Economics**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 90-96, 2018.

DELA COLETA, J.A. **A técnica dos incidentes críticos-aplicações e resultados**. Rio de Janeiro, p. 35-58, 1972.

DELIGIANNI, I.; VOUDOURIS, I.; LIOUKAS, S. Do Effectuation Processes Shape the Relationship between Product Diversification and Performance in New Ventures? **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 349-377, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12210>. Acesso em: 3 maio 2023.

DELMAR, F.; SHANE, S. *Does business planning facilitate the development of new ventures?*. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 24, n. 12, p. 1165-1185, 2003.

DETIENNE, D. R.; CHANDLER, G. N. The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, [s. l.], v. 30, n. 1, 2010.

DEW, N. *et al.* Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [s. l.], v. 66, n. 1, p. 37-59, 2008.

DEW, N. *et al.* *Affordable loss: behavioral economic aspects of the plunge decision.* **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 105-126, 2009a.

DEW, N. *et al.* *Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices.* **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009b.

DEW, N. *et al.* On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search and selection. **Journal of Evolutionary Economics**, [s. l.], v. 21, p. 231-253, 2011.

DEW, N.; SARASVATHY, S. D. Innovations, stakeholders & entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 74, p. 267-283, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **The Affordable Loss Principle**. [s. l.]: [s. n.], 2009.

DICKSON, P. R.; GIGLIERANO, J. J. *Missing the boat and sinking the boat: a conceptual model of entrepreneurial risk.* **Journal of Marketing**, [s. l.], 1986.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. In: DRUCKER, Peter F. Trad. Malferrari, Carlos. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

ELERT, N.; STENKULA, M. Intrapreneurship: productive and non-productive. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 46, n. 5, p. 1423-1439, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1042258720964181>. Acesso em: 3 maio 2023.

EUROMONITOR. **Inditex, Industria de Diseño Textil SA in Apparel and Footwear (World)**. [s. l.]: [s. n.], 2022. Disponível em: <https://www.euromonitor.com>. Acesso em: 3 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Apparel and Footwear Specialists in Brazil**. March 2023. Disponível em: <https://www.portal.euromonitor.com/magazine/homemain/>. Acesso em: 3 maio 2023.

FILION, L. J. **Vision et relations**: clefs du succès de l'entrepreneur. Montreal: Qc, Éditions de l'Entrepreneurs, 1991. 272p.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, [s. l.], v.34, n.2, p. 05-28, abr./jul., 1999.

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

FLANAGAN, J. C. **The critical incident technique**. [s. l.]: [s. n.], 1954.

GALKINA, T.; JACK, S. The synergy of causation and effectuation in the process of entrepreneurial networking: Implications for opportunity development. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 40, n. 5, p. 564-591, 2022.

GALTON, S. F. **An Inquiry into Its Laws and Consequences**. London: McMillan and Co, 1883.

GARCIA, A. S.; ANDRADE, D. M. O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019). **Revista Brasileira de Inovação**, [s. l.], v. 21, e022002, 2022.

GARCÍA-LILLO, F.; SEVA-LARROSA, P.; SÁNCHEZ-GARCÍA, E. What is going on in entrepreneurship research? A bibliometric and SNA analysis. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 158, n. 113624, 2023.

GARRIDO, I. *et al.* The moderating role of polycentric institutions in the relationship between effectuation/causation logics and corporate entrepreneur's decision-making processes. **Global Strategy Journal**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 740-766, 2021.

GASKELL, G.; BAUER, M. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2017.

GEHMAN, J. *et al.* Finding theory – method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. **Journal of Management Inquiry**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 284-300, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>. Acesso em: 3 maio 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. v. 4

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. São Paulo: [s. n.], 1995. p. 20-29.

GRÉGORIE, D. A.; CHERCHEM, N. A structured literature review and suggestions for future effectuation research. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 54, p. 621-639, 2020.

GREINER, L. *Evolution and revolution as organizations grow*. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 76, n. 3, 1998.

HARMS, R. *et al.* Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 95, p. 102-896, 2021.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organizações intra-empreendedoras**: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2009.

HAYTON, J. C.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], p. 33-52, 2002.

HENSEL, R.; VISSER, R. Does personality influence effectual behaviour?. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 467-484, 2020.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, A. D. **Empreendedorismo** [recurso eletrônico]. 9. ed. Porto Alegre, AMGI I, 2013.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

JOFFE H.; YARDLEY, L. Content and thematic analysis. In: MARKS, D. F.; YARDLEY, L. (Eds.). **Research methods for clinical and health psychology**. [s. l.]: SAGE, 2004. p. 56-69.

JOHNSON, M. P.; HÖRISCH, J. Reinforcing or counterproductive behaviors for sustainable entrepreneurship? The influence of causation and effectuation on sustainability orientation. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 908-920, 2022.

JOY, A. *et al.* Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. **Fashion theory**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 273-295, 2012.

KAPLAN, R; NORTON, D. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adoram o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. [s. l.]: Campus, 2001.

KARAMI, M.; WOOLISCROFT, B.; MCNEILL, L. Effectuation and internationalisation: A review and agenda for future research. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 55, p. 777-811, 2020.

KLIMAS, P. *et al.* Entrepreneurial failure: A synthesis and conceptual framework of its effects. **European Management Review**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 167-182, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/emre.12426>. Acesso em: 3 maio 2023.

KRAUS, S.; BREIER, M.; DASÍ-RODRÍGUEZ, S. The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 1023-1042, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>. Acesso em: 3 maio 2023.

KRIPPENDORFF, K. **Measuring the Reliability of Qualitative Text Analysis DataQuality & Quantity**. [s. l.]: [s. n.], 2004.

KULKARNI, D.; SIMON, H. A.; KREBS, H. **The Processes of Scientific Discovery: The Strategy of Experimentation**. **COGNITIVE SCIENCE**. [s. l.]: [s. n.], 1988.

LANCASTER, F. W. **Indexação e resumos: teoria e prática**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LANDSTRÖM, H. The evolution of entrepreneurship as a scholarly field. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, Boston, v. 16, n. 2, p. 65-243, 2020.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 691, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/259349>. Acesso em: 3 maio 2023.

LASKOVAIA, A.; SHIROKOVA, G.; MORRIS, M. National culture, effectuation, and new venture performance: global evidence from student entrepreneurs. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 49, p. 687, 2017.

LEE, C. K. *et al.* Business failure and institutions in entrepreneurship: A systematic review and research agenda. **Small Business Economics**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00495-4>. Acesso em: 3 maio 2023.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. [s. l.]: Saraiva, 2012.

LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: past research and future challenges. **Journal of Management**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 139-161, 1988.

MARKS, D.; YARDLEY, L. **Research methods for clinical and health psychology**. [s. l.]: SAGE, 2004.

MAUER, R.; WUEBKER, R.; MIAO, C. Navigating the waters of entrepreneurial opportunity identification: The role of human capital and network range. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 106013, 2021.

MCKELVIE, A. *et al.* The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. **Small Bus Econ**, [s. l.], v. 54, p. 689-720, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00149-6>. Acesso em: 3 maio 2023.



MCKELVIE, A.; CHANDLER, G.; DETIENNE, D. The measurement of effectuation: Highlighting research tensions and opportunities for the future. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 54, p. 689-720, 2019.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. [s. l.]: Sage, 1994.

MILLER, C.; CARDINAL, L. B. *Strategic planning and firm performance*. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 37, n. 6, p. 1649-1665, 1994.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. *Patterns in Strategy Formation*. **Management Science**, [s. l.], v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. **Harvard Business Review**. [s. l.]: [s. n.], 1994.

\_\_\_\_\_. **Managing**. [s. l.]: Berret-Koehler Publishers, 2009.

\_\_\_\_\_. From management development to organization development with Impact. **Od Practitioner**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 25-29, 2011.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. [s. l.]: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. *Reflecting on the strategy process*. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 40, p. 21-30, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **Strategy Process, The: Concepts, Contexts, and Cases**. [s. l.]: [s. n.], 1991.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Tracking Strategy in an Entrepreneurial Management Journal**. [s. l.]: [s. n.], 1982.

MÓNICO, L. *et al.* **A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa**. [s. l.]: CIAIQ, 2017. v. 3.

MUNIZ, C.; AÑEZ, M. **Produção acadêmica no Brasil sobre 'Empreendedorismo e Ensino do Empreendedorismo' no período de 2000 a 2014.** [s. l.]: [s. n.], 2015. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/825>. Acesso em: 3 maio 2022.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

NEESSEN, P. C. M. *et al.* The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 545-571, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>. Acesso em: 3 maio 2023.

PEDRONI, M. Meso-celebrities, fashion and the media: How digital influencers struggle for visibility. **Film, fashion & consumption**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 103-121, 2016.

PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. *Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research.* **Entrepreneurship: Theory and**

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. [s. l.]: Harper & Row, 1985.

PODER360. **Cercada por polêmicas, varejista chinesa Shein é avaliada em US\$ 15 bi.** [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/internacional/cercada-por-polemicas-varejista-chinesa-shein-e-avaliada-em-us-15-bi/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

PORTER, M. E. **Competitive advantage.** New York: Free Press, 1985.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism.** [s. l.]: Homewood, 1980.

RACAT, M.; RICARD, A.; MAUER, R. Effectuation and causation models: an integrative theoretical framework. **Small Business Economics**, [s. l.], p. 1-15, 2023.

READ, S. *et al.* Marketing under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 73, n. 3, p. 1-18, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.001>. Acesso em: 13 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. **Effectual entrepreneurship.** [s. l.]: Taylor & Francis, 2016.

READ, S.; SARASVATHY, S. *Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise*. **The Journal of Private Equity**, [s. l.], p. 45-56, 2005. Disponível em: [www.ijournals.com](http://www.ijournals.com). Acesso em: 13 abr. 2022.

READ, S.; SONG, M.; SMIT, W. *A meta-analytic review of effectuation and venture performance*. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 24, n. 6, p. 573-587, 2009.

REUBER, A.; FISHER, E.; COVIELLO, N. Deepening the dialogue: New directions for the evolution of effectuation theory. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 536-540, 2016.

REYEMEN, I. M. *et al. Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation*. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 351-379, 2015.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUNDY, P. T.; BAYER, M. A. Entrepreneurial ecosystem narratives and the micro-foundations of regional entrepreneurship. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 194-208, 2019.

SARASVATHY, S. D. **How do firms come to be?** Towards a theory of the prefirm. [s. l.]: Carnegie Mellon University, 1998.

\_\_\_\_\_. *Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. **Academy of Management Review**. [s. l.]: [s. n.], 2001.

\_\_\_\_\_. **Effectuation**: elements of entrepreneurial expertise. [s. l.]: New Horizons in Entrepreneurship, 2003.

\_\_\_\_\_. An effectual analysis of markets and states. **Questioning the Entrepreneurial State**, [s. l.], v. 37, 2022.

SARASVATHY, S. D. *et al. Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise*. **Organization Studies**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 331-350, 2008.

\_\_\_\_\_. An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. *Entrepreneurial logics for a technology of foolishness*. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 21, n. 4 SPEC. ISS., p. 385-406, 2005.

SARASVATHY, S. Questions worth asking for futures worth making: an effectual approach. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 61, n. 1, p. 11-21, 2023.

SARASVATHY, S.; RAMESH, A. On effectuation as a theoretical lens for entrepreneurship. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 88-101, 2019.

SARASVATHY, S.D.; KOTHA, S. Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The Real Networks case. In: BUTLER, J. (Ed.). **Research on Management and Entrepreneurship**. Greenwich: CT: IAP, Inc. 2001. p. 31-62.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Saiba mais sobre as lojas conceito**: uma das tendências do varejo. 2015. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-mais-sobre-as-lojas-conceito-uma-das-tendencias-do-varejo,f31dae21e224f410VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=As%20lojas%20conceito%2C%20ou%20flagship,querem%20ser%20identificados%20dessa%20maneira>. Acesso em: 3 maio 2023.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 10-20, 2012.

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

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 11-27, 1999.

SHEPHERD, D. Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 30, n. 4, p. 489-507, 2015.

SHINGO, S. **O sistema Toyota de produção**. [s. l.]: [s. n.], 1996.

SIRÉN, C. *et al.* Rushed and Short on Time: The Negative Effects of Temporal Planning and Flexible Pacing Style on the Entrepreneurial Alertness–Effectuation Relationship. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 101, p. 555-560, 2019.

SMOLKA, K. M. *et al.* *Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance.* **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 571-604, 2018.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J.C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, Summer, 1990.

TANG, H. *et al.* Distributed innovation, digital entrepreneurial opportunity, IT-enabled capabilities, and enterprises' digital innovation performance: a moderated mediating model. **European Journal of Innovation Management**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 1106-1128, 2023.

TANG, J., K. M.; KACMAR, M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 77-94, 2012.

TELMAN, R. The influence of uncertainty avoidance on entrepreneurial processes in Denmark. PhD thesis, 2012.

UNSWORTH, K. *Unpacking Creativity.* **Academy of Management Review**. [s. l.]: [s. n.], 2001.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Taking Social Practices Seriously.** [s. l.]: [s. n.], 2012.

VALE, G.M.V.; WILKINSON, J.; AMANCIO, R. Desbravando Fronteiras: o Empreendedor como Artesão de Redes e Artífice do Crescimento Econômico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 29, 2005, Brasília, **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

VALKA, K.; ROSEIRA, C.; CAMPOS, P. Determinants of university employee intrapreneurial behavior: the case of Latvian universities. **Industry and Higher Education**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 190-202, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0950422219897817>. Acesso em: 3 maio 2023.

VAN DE VEN, A. H.; WILEY, J. *Suggestions for studying strategy process: a research note.* **Strategic Management Journal**. [s. l.]: [s. n.], 1992.

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

WEBB, E.; WEICK, K. E. *Unobtrusive Measures in Organizational Theory: A Reminder*Source. **Administrative Science Quarterly**. [s. l.]: [s. n.], 1979.

WERHAHN, D. *et al.* Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. **European Management Journal**, [s. l.], v. 33, n.5, p. 305-313, 2015.

WHITTINGTON, R. *Completing the practice turn in strategy research*. **Organization Studies**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WILTBANK, R. *et al.* *What to do next? The case for non-predictive strategy*. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 27, n. 10, p. 981-998, 2006.

\_\_\_\_\_. Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. **Journal of business venturing**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 116-133, 2009.

XU, S. *et al.* Entrepreneurial networks, effectuation and business model innovation of startups: The moderating role of environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 460-478, 2022.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. [s. l.]: Sage, 2011.

ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. **Journal of business venturing**, v. 10, n. 3, p. 225-247, 1995.

ZAHRA, S.; COVIN, J. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 10, p. 43-58, 1995.

## APÊNDICE A - PESQUISA EXPLORATÓRIA INICIAL

A pesquisa exploratória inicial que permitiu uma aproximação inicial do pesquisados ao campo empírico foi realizada entre fevereiro e abril de 2022.

### ETAPAS

- a) Pesquisa na internet e coleta de dados sobre a empresa Arezzo&Co (<https://ri.arezzoco.com.br/>);
- b) Elaboração de questionário semiestruturado, validado pelo orientador;
- c) Convite para entrevista feito para 6 participantes do corpo executivo da empresa Arezzo&Co, com retorno positivo de 4 participantes;
- d) Realização de entrevistas individuais, por meio virtual, com duração aproximada de 30 a 45 minutos cada;
- e) Análise dos dados consolidando informações do site, das entrevistas e de redes sociais (Instagram, LinkedIn e Twitter).

### ROTEIRO UTILIZADO

- a) Quando e como você ingressou na Arezzo&Co?  
*Explorar o tempo de cada executivo no cargo explorando semelhanças e diferenças*
- b) Que cargo e função você exerce na Arezzo&Co?  
*Explorar o tempo de cada executivo no cargo explorando semelhanças e diferenças*
- c) Como você está contido na governança corporativa da empresa?  
*Explorar o tempo de cada executivo no cargo explorando semelhanças e diferenças*
- d) Como você diria que está envolvido com o plano estratégico da empresa e direcionadores estratégicos?  
*Explorar o tempo de cada executivo no cargo explorando semelhanças e diferenças*
- e) Existem documentos específicos que detalhem o plano estratégico e direcionadores estratégicos?  
*Explorar os processos, procedimentos e documentos específicos que sejam elaborados e consumidos*
- f) Existem eventos e processos que são realizados para desdobramento da estratégia na empresa?  
*Explorar os processos, procedimentos e rotinas existentes*

## INFORMAÇÕES DOS ENTREVISTADOS

KR – ex-diretor da empresa por 15 anos e atualmente consultor executivo independente.

MB – atual diretor executivo de Transformação Digital, está na empresa há 10 anos e atualmente possui *report* direto ao CEO.

AN – atual diretor administrativo financeiro, com carreira de 5 anos na empresa e possui report direto ao CFO;

MM – atual diretor de arquitetura e integrações de TI, com carreira de 7 anos na empresa.



## APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

### PREPARAÇÃO

- Agendamento da entrevista: data e horário combinado entre as partes;
- Envio de convite: envio de convite na agenda para o entrevistado contendo os detalhes da agenda;

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

#### Abertura da entrevista

- a. Entrevistadora apresenta os objetivos da pesquisa e discorre sobre como será realizada a entrevista (orientações sobre gravação da entrevista e utilização posterior para análise das informações obtidas).
- b. Entrevistadora explica que as perguntas a seguir possuem foco na história da empresa desde janeiro de 2017 até o momento atual, mas caso haja recordação ou descrição de eventos prévios esta data, eles serão levados em consideração.

**Identificação do entrevistado(a)** – será realizada uma consulta ao departamento de recursos humanos da empresa para coletar informações de identificação do candidato, tais como, nome, cargo atual, setor / diretoria em que está atualmente, qual o cargo de report direto atualmente, quando a pessoa ingressou na empresa e quais cargos ocupou ultimamente.

*A identificação do entrevistado visa entender o grau de envolvimento dele com a história da empresa.*

1. Como a empresa foi constituída / criada? Quais eram os objetivos, eles eram específicos, claros ou amplos?

*Conexão com a dimensão controle. A teoria de effectuation sugere que existam apenas objetivos vagos e conexões específicas dos fundadores como meios/recursos em relação ao tipo de empresa formada.*

2. Os objetivos iniciais da fundação da empresa permanecem até os dias de hoje?

*Conexão com a dimensão flexibilidade e experimentação. A teoria effectuation sugere flexibilidade e obter vantagens com oportunidades conforme elas surgem.*

3. Você conhece os objetivos estratégicos da empresa? Eles são claramente comunicados?

*Conexão com dimensão experimentação, controle e flexibilidade. A teoria de effectuation sugere que existam apenas objetivos vagos e conexões específicas dos fundadores como meios/recursos em relação ao tipo de empresa formada.*

4. Como são selecionados os objetivos, mercados-alvo, produtos, serviços?

*Conexão com a dimensão flexibilidade, controle, pré-acordos e experimentação. Effectuation sugere que os empreendedores realizam poucas pesquisas de mercado ou prognóstico a respeito das alternativas disponíveis no mercado.*

5. Em que medida são concentrados os investimentos e o posicionamento da empresa para o sucesso em função das previsões de mercado? Os investimentos são realocados após definidos seus destinos?

*Conexão com dimensão flexibilidade, experimentação, perda tolerável e controle. A teoria effectuation sugere que o controle é razoavelmente pouco ou nenhum, bem como aproveita oportunidades quando elas surgem determinando uma perda máxima aceitável.*

6. São realizadas parcerias durante o desenvolvimento dos negócios? Como esses relacionamentos iniciam e por quê?

*Conexão com flexibilidade e pré-acordos. Effectuation sugere que pré-comprometimentos / acordos com parceiros desempenham um papel vital no desenvolvimento dos objetivos.*

7. Que tipo de parceiros foram escolhidos? Algum deles era um potencial concorrente? Trabalhou-se com parceiros de modo a promover / aperfeiçoar alguma mudança substancial no modelo de negócio? Ou os parceiros focaram somente na execução de objetivos pré-estabelecidos?

*Conexão com flexibilidade e pré-acordos. Effectuation sugere que pré-comprometimentos / acordos com parceiros desempenham um papel vital no desenvolvimento dos objetivos.*

8. Quando novos meios / recursos são apresentados, a empresa está disposta a reconsiderar seus objetivos?

*De acordo com a lógica de effectuation, uma das dimensões avaliadas é a flexibilidade dos empreendimentos na adaptação para aproveitar oportunidades conforme elas surgem.*

9. Que surpresas surgiram ao longo do caminho? Como lidaram com as surpresas?

*A teoria de effectuation sugere que os empreendedores alavancam com surpresas, transformando-as em novas oportunidades e que atuem constantemente com flexibilidade e adaptação. Conexão com flexibilidade e perdas suportáveis.*

10. São realizados experimentos e/ou testes de negócios e produtos? São realizadas experimentações de abordagens diferentes no mercado?

*A teoria de effectuation sugere que os empreendedores alavancam com surpresas, transformando-as em novas oportunidades e que atuem constantemente com flexibilidade e adaptação. Conexão com flexibilidade, experimentação, perdas suportáveis e pré-acordos.*

## APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA REVISADO

### PARTE I - Abertura da entrevistadora

“Olá, tudo bem? Estou fazendo minha dissertação de mestrado em Gestão e Negócios pela UNISINOS e estou avaliando teorias de empreendedorismo a luz da utilização de duas abordagens que se chamam *causation* e *effectuation*. A abordagem *causation* é mais conhecida como o processo mais de planejamento e execução onde um objetivo é definido e são encontrados meios para atingi-lo, já a abordagem *effectuation* se caracteriza por um modelo decisório que não passa por etapas planejadas e sim abraça as oportunidades que são apresentadas aos empreendedores (meios) para chegar em objetivos.

Na literatura e nos casos de negócios a teoria *effectuation* é caracterizada pela utilização por empresas em seu estágio inicial como *startups*, e a dissertação estará pautada em como uma empresa madura de varejo utiliza, ou não, esta abordagem para vantagem competitiva do seu negócio.

A ideia da entrevista é focar nos acontecimentos de 2017 para a atual data e em seus principais eventos. A entrevista contém perguntas pré-estabelecidas e que poderão ser feitas outras dependendo das respostas. Caso seja necessário repetir alguma pergunta ou reformular para melhor entendimento, fique à vontade em me solicitar.

Para rigor metodológico, a entrevista será gravada e na dissertação as respostas serão apresentadas de forma anônima.”

**PARTE II - Identificação do entrevistado(a)** – entrevistadora solicita que o entrevistado se identifique através da pergunta:

1. Por favor, fale seu nome, cargo e desde quando está na empresa.

**PARTE III - Perguntas** – entrevistadora informa que as perguntas da entrevista começarão.

2. Como a empresa foi constituída / criada? Quais eram os objetivos, eles eram específicos, claros ou amplos?

*Conexão com a dimensão controle. A teoria de effectuation sugere que existam apenas objetivos vagos e conexões específicas dos fundadores como meios/recursos em relação ao tipo de empresa formada.*

3. Os objetivos iniciais da fundação da empresa permanecem até os dias de hoje?

*Conexão com a dimensão flexibilidade e experimentação. A teoria effectuation sugere flexibilidade e obter vantagens com oportunidades conforme elas surgem.*

4. Você conhece os objetivos estratégicos da empresa? Eles são claramente comunicados?

*Conexão com dimensão experimentação, controle e flexibilidade. A teoria de effectuation sugere que existam apenas objetivos vagos e conexões específicas dos fundadores como meios/recursos em relação ao tipo de empresa formada.*

5. Como são selecionados os objetivos?

6. E o mercados-alvo, produtos, serviços que a empresa possui?

*Conexão com a dimensão flexibilidade, controle, pré-acordos e experimentação. Effectuation sugere que os empreendedores realizam poucas pesquisas de mercado ou prognóstico a respeito das alternativas disponíveis no mercado.*

7. Os investimentos são alocados desde o início aos objetivos de forma objetiva ou eles têm flexibilidade de alocação e realocação ao longo do tempo?

*Conexão com dimensão flexibilidade, experimentação, perda tolerável e controle. A teoria effectuation sugere que o controle é razoavelmente pouco ou nenhum, bem como aproveita oportunidades quando elas surgem determinando uma perda máxima aceitável.*

8. São realizadas parcerias durante o desenvolvimento dos negócios? Considera as parcerias vitais para o negócio?

*Conexão com flexibilidade e pré-acordos. Effectuation sugere que pré-comprometimentos / acordos com parceiros desempenham um papel vital no desenvolvimento dos objetivos.*

9. Que tipo de parceiros foram escolhidos? Algum deles era um potencial concorrente (pensando desde 2017 para cá)?

10. Trabalhou-se com parceiros de modo a promover / aperfeiçoar alguma mudança substancial no modelo de negócio original?

11.Ou os parceiros (empresas contratadas, empresas compradas, joint ventures realizadas) focaram somente na execução de objetivos pré-estabelecidos (ou o objetivo surgiu no momento da parceria)?

*Conexão com flexibilidade e pré-acordos. Effectuation sugere que pré-comprometimentos / acordos com parceiros desempenham um papel vital no desenvolvimento dos objetivos.*

12.Quando novos meios / recursos (novos canais de venda e comunicação, pessoas, recursos financeiros, entre outros) são apresentados, a empresa está disposta a reconsiderar seus objetivos traçados?

*De acordo com a lógica de effectuation, uma das dimensões avaliadas é a flexibilidade dos empreendimentos na adaptação para aproveitar oportunidades conforme elas surgem.*

13.Que surpresas surgiram ao longo do caminho? Como lidaram com as surpresas? Detalhe mês e ano.

14.Existiram eventos marcantes nos últimos anos? Detalhe mês e ano.

*A teoria de effectuation sugere que os empreendedores alavancam com surpresas, transformando-as em novas oportunidades e que atuem constantemente com flexibilidade e adaptação. Conexão com flexibilidade e perdas suportáveis.*

15.São realizados experimentos e/ou testes de negócios e produtos? São realizadas experimentações de abordagens diferentes no mercado?

*A teoria de effectuation sugere que os empreendedores alavancam com surpresas, transformando-as em novas oportunidades e que atuem constantemente com flexibilidade e adaptação. Conexão com flexibilidade, experimentação, perdas suportáveis e pré-acordos.*

16.Você considera a empresa uma empresa empreendedora? Se sim, quais as características, nas suas palavras, a empresa apresenta?

*Pergunta aberta para identificar outros aspectos não direcionados das perguntas anteriores.*

## APÊNDICE D - HISTÓRIA AREZZO&CO

Principais momentos históricos da empresa.

Fonte: <https://ri.arezzoco.com.br/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo/>

**1988**

Íncio das operações de Franchising com 10 aberturas em um ano

**FRANQUIA**

### 10 lojas em um ano

No marketing moderno o Franchising vem ampliando a cada dia sua influência no varejo, mostrando-se um instrumento de expansão de vendas atual e adequado do ponto de vista técnico. No sistema de distribuição da Arezzo esse elemento de modernidade vem sendo aperfeiçoado desde novembro do ano passado e constitui-se em uma estrutura importante no esquema comercial da empresa. Esse trabalho foi iniciado em novembro de 89, com a inauguração da unidade de Recife. Atualmente são 10 lojas franqueadas (Recife, Uberaba, Brasília, Cuiabá, Vitória, Rio de Janeiro e Niterói); estão previstas mais duas em Recife, (Boa Viagem e Olinda, e um período de sessenta dias, e, a médio prazo, expandir em Goiânia, Brasília, Uberlândia, Vitória, Rio de Janeiro e Natal, representando mais sete novas franqueadas.

De acordo com Mathews Gotinjo, gerente de franquias, a Arezzo estruturou seu trabalho nessa área utilizando a experiência de 15 anos de atuação da empresa no varejo com lojas próprias. O objetivo básico das franqueadas é apresentar uma loja onde o conceito Arezzo seja transmitido em sua integridade ao consumidor.

A comercialização do produto, na visão da Arezzo, não depende exclusivamente de sua qualidade. Mas também dos métodos e técnicas de sua apresentação e promoção junto ao consumidor, através de técnicas específicas e treinamento de pessoal. São nesses pontos onde a empresa emprega na totalidade o conceito Arezzo de venda no varejo.

Para abrir uma franquia, a Arezzo obedece alguns itens, segundo informa o gerente dessa área: a) perfil do proprietário; b) localização adequada do ponto comercial com dimensão de 40 a 100 metros quadrados; c) Desenvolvimento do projeto arquitetônico dentro dos padrões da Arezzo; d) Análise rigorosa do perfil da cidade (número de habitantes, comércio local, renda per capita, potencial econômico da região); e) Propaganda cooperativada, um percentual do faturamento investido em publicidade.

O investimento por loja está calculado pela empresa em torno de 400 mil dólares em média com retorno desse valor assegurado em dois anos. Hoje as franqueadas são responsáveis pelo consumo de 20 por cento da produção da Arezzo, ou seja, 70 mil pares mensais.



*Mathews Gotinjo: gerente de franquias*

**1990**

Foco em P&D, Marketing, Comunicação e no rápido desenvolvimento de modelos e tendências.



Partindo do projeto em desenho, uma equipe desenvolve protótipos e maquetes. Jair Lopes de Souza (primeiro plano) lidera a equipe

### Planejamento visual e merchandising: importante para a imagem da marca

**2013**

Inauguração da sede em Campo Bom e concentração da produção no Vale dos Sinos

## Arezzo&Co escolhe o cluster do Vale do Sinos

### Grupo inaugurou nova sede em Campo Bom

FRANCINE NATACHA

**Campo Bom** - Mesmo tendo origem em Minas Gerais, a Arezzo&Co confirmou, mais uma vez, a sua essência "mineirucha". Ontem, o grupo inaugurou sua nova sede na região. Com 16 mil metros quadrados e 500 empregos diretos, o prédio - que abriga as





## APÊNDICE E - CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

<https://ri.arezco.com.br/informacoes-financeiras/apresentacoes/>

Apresentação para Investidores 2016

### Gestão Integrada da Cadeia de Valor

Logística apoiando o “produto certo, na hora certa”



**Investimento no novo Centro de Distribuição, mais próximo aos principais mercados consumidores**

**Mudança da distribuição**

- Entrada em operação integral junho/16



■ CD Anterior - Campo Bom (RS)

■ CD Novo - Cariacica (ES)

**Benefícios do Projeto**

- Maior proximidade aos principais mercados, permitindo redução do lead-time das reposições
- Ampliação da capacidade de reposição em grade aberta, via armazenagem e picking em flowrack
- Dinâmica mais favorável de alíquotas tributárias
- Capacidade de recebimento e armazenagem de 120.000 peças/dia
- Capacidade de separação e expedição de 150.000 peças/dia
- Condomínio logístico com infra-estrutura para suportar expansão





33

## APÊNDICE F - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - AREZZODAY 2019



### LENTE 1: À MEDIDA QUE CRECEM, COMPANHIAS TENDEM A PERDER OS BENEFÍCIOS DA MENTALIDADE DO FUNDADOR

BAIN & COMPANY

NOVA MISSÃO INSURGENTE PARA A AREZZO&CO

CONTINUAR A ALAVANCAR COMPETÊNCIAS-CHAVE

- MARCAS
- DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
- GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS
- E, SOBRETUDO, FOCO NA CLIENTE

FONTE: BAIN COMPANY

### LENTE 2 E 3: RACIONAL PARA NORTEAR DISCUSSÃO DAS ALAVANCAS ESTRATÉGICAS

**EXPANSÃO DO CORE**

ALAVANCAS PRÓXIMAS AO NEGÓCIO CORE E IMPORTANTES PARA GARANTIR A GERAÇÃO DE CAIXA

**TRANSFORMAÇÃO DO CORE**

ALAVANCAS QUE DEVEM APOIAR O NEGÓCIO CORE NO MÉDIO / LONGO PRAZO, MAS QUE DEMANDAM AJUSTES E CONSTRUÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS

**CRIAR ENGINE 2**

INVESTIMENTO FINANCEIRO E DE ENERGIA EM NOVOS NEGÓCIOS QUE ABRAÇEM MERCADOS DE ALTO CRESCIMENTO

**DESENVOLVER ADJACÊNCIAS**

ALAVANCAS-EXTRA QUE EXPANDEM O MERCADO ENDEREÇÁVEL EXISTENTE NO BRASIL

**BASE**

ALAVANCAS TRANSVERSAIS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: PESSOAS, CULTURA, DADOS E TECNOLOGIA



Fonte: Apresentação Arezzo Day 2019 – em 10/12/2019 -  
<https://ri.arezzoco.com.br/informacoes-financeiras/apresentacoes/>

**APÊNDICE G - COMUNICADO AO MERCADO - AÇÕES COVID-19****AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**

(Companhia Aberta)  
CNPJ n.º 16.590.234/0001-76  
NIRE 31.300.025.91-8

**COMUNICADO AO MERCADO  
COVID-19 E MEDIDAS ADOTADAS PELA COMPANHIA**

A **AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.** (“*Companhia*”), comunica a seus acionistas e ao mercado em geral que, devido ao avanço e desdobramentos do COVID-19, estruturou em 09 de março de 2020 um Comitê de Crise Multidisciplinar formado pela administração da Companhia, que interage diariamente com o objetivo de (i) tomar medidas preventivas, (ii) estruturar planos de ação e contingência, e (iii) monitorar a evolução diária do COVID-19 e as decisões tomadas pelos órgãos governamentais e associações de varejo, tanto no Brasil quanto no exterior.

Deste então, diversas medidas foram tomadas no sentido de reduzir ao máximo o impacto na operação e garantir a segurança de todos os colaboradores diretos e indiretos:

## Ações para gerar receita:

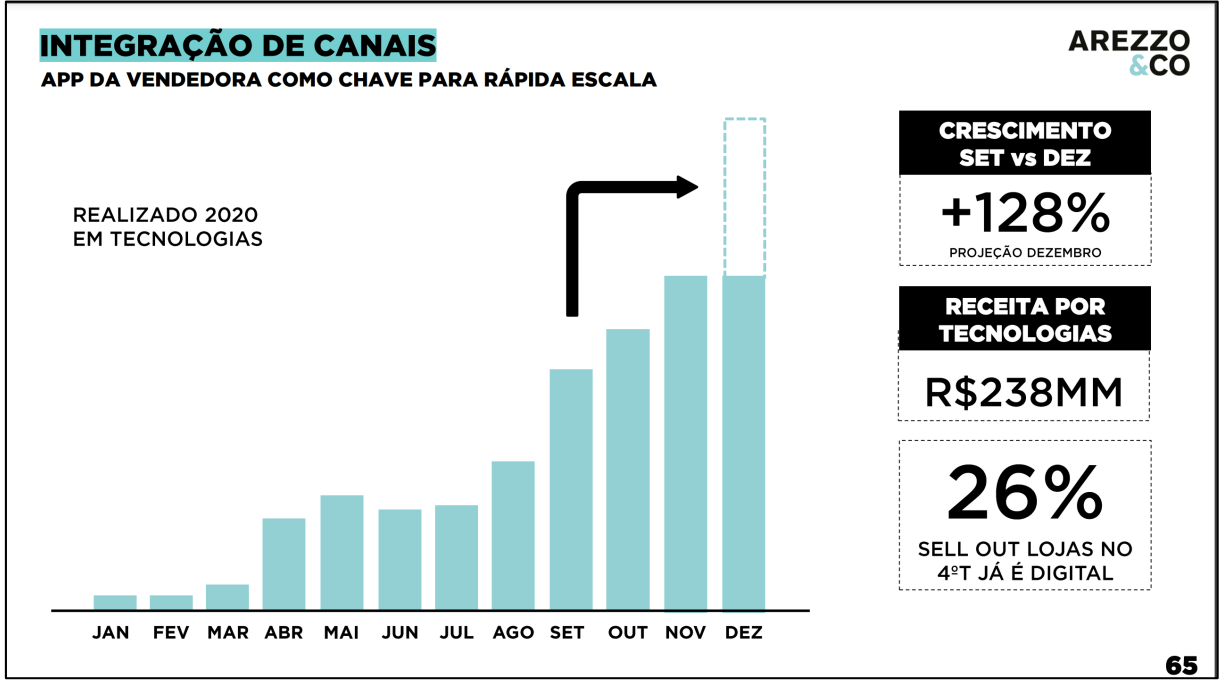
- Forte apoio à migração das vendas físicas para o online;
- Webcommerce próprio em plena operação para todas as marcas;
- Criatividade em ações de vendas remotas e omnicanal com o envolvimento de franqueados, gerentes de loja e vendedoras.
  - Estoques centralizados através de “*hubs*” de distribuição;
  - Vendedora digital: vendedoras enviam códigos de desconto às suas clientes para que façam suas compras no site – possibilitando comissionamento ao franqueado e à vendedora;
  - Avaliação de parcerias temporárias com *marketplaces* com mix de produtos selecionados.

Fonte: Comunicado ao mercado – Covid-19 e medidas adotadas pela companhia –

23/03/2020

## APÊNDICE H - INTEGRAÇÃO DE CANAIS - RECEITA APP VENDEDORA

Apresentação Arezzo&Co Day 2020 – 18/12/2020



# APÊNDICE I - HISTÓRICO DE EMPREENDEDORISMO DA AREZZO&CO

## HISTÓRICO DE EMPREENDEDORISMO E SUCESSO

**MUDANÇAS CERTAS NA HORA CERTA MARCARAM O DESENVOLVIMENTO DA COMPANHIA**

DÉCADA DE 70	DÉCADA DE 80	DÉCADA DE 90	1ª DÉCADA DE 2000	2011-2022
<b>FUNDAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FUNDAÇÃO EM 1972</li> <li>▪ FOCO EM PRODUTO E MARCA</li> <li>▪ PRIMEIRA LOJA</li> </ul>	<b>ERA INDUSTRIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MODELO INDUSTRIAL VERTICALIZADO LOCALIZADO EM MG</li> <li>▪ 1,5 MILHÃO DE PARES POR ANO E 2.000 FUNCIONÁRIOS</li> </ul>	<b>ERA VAREJO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FOCO NO VAREJO</li> <li>▪ P&amp;D E PRODUÇÃO NO VALE DOS SINOS - RS</li> <li>▪ EXPANSÃO DAS FRANQUIAS</li> <li>▪ OPERAÇÃO COMERCIAL EM SP</li> <li>▪ CONCEITO FAST FASHION</li> </ul>	<b>ERA CORPORATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MARCAS ESPECÍFICAS PARA CADA PÚBLICO ALVO</li> <li>▪ EXPANSÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</li> <li>▪ SUPPLY CHAIN EFICIENTE</li> <li>▪ IPO: FEV/2011</li> </ul>	<b>EMPRESA DE REFERÊNCIA NO SETOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONSOLIDAR A POSIÇÃO DE LÍDER DE MERCADO</li> </ul>





PRIMEIRO MODELO DE SAPATO DE SUCESSO NACIONAL



ABERTURA DA FLAGSHIP STORE NA OSCAR FREIRE



SCHUTZ OSCAR FREIRE

FUSÃO  
2007

**AREZZO SCHUTZ**

EXPANSÃO INTERNACIONAL  
2012

**SCHUTZ BIRMAN**

PARCERIA ESTRATÉGICA  
2007

**TARPON INVESTIMENTOS**

LANÇAMENTO DAS MARCAS  
2015 2018

**FIEVER ALME**

LANÇAMENTO DAS MARCAS  
2008 2009

**ANACAPRI BIRMAN**

LICENCIAMENTO E M&A  
2019 2020 2021

**VANS Reserva! Saw TROC**

"OFF THE WALL" CAROL BASSI



**7**

## APÊNDICE J - QUADRO DE RELACIONAMENTO CATEGORIA X ROTEIRO DA ENTREVISTA

Quadro de relacionamento Categoria x Roteiro da Entrevista

Questão	Controle	Flexibilidade	Perda Tolerável	Pré Acordos	Experimentação
1	Pergunta identificadora do entrevistado				
2	X	X	X		
3		X	X		X
4	X				X
5	X	X		X	X
6	X	X	X	X	X
7	X	X	X		X
8		X		X	
9				X	
10		X		X	
11		X		X	
12		X			
13		X	X		
14		X	X		
15		X	X	X	X
16	Pergunta aberta sobre o tema				



## APÊNDICE K - LOJAS GYPSY

### Lojas Gypsy: mais uma idéia que deu certo

Quando inauguraram a primeira loja, em 1976, na Savassi, Jefferson e Anderson Birman não imaginavam que elas cresceriam tanto e passariam a representar tanto na estrutura da empresa. Hoje, as três lojas Gypsy (nome fantasia) são peças de fundamental importância não só pelo volume de suas vendas (e o consequente lucro que proporcionam), como por se constituírem em verdadeiros "balões de ensaio" para as coleções Arezzo, e permitem que

a criação de cada linha seja feita partindo desse contato direto com o consumidor.

Jefferson, que coordena o setor das lojas, acha que os três estabelecimentos definiram uma filosofia muito especial de boutique de calçados. Para isso, desde a primeira até hoje, quando Gypsy é nome de destaque no principal centro de compras de BH — o shopping Iguaçu — nunca foram poupados investimentos em apresentação visual e funcionários.

"Nossas colaboradoras nas lojas são vendedoras de 'pique', e só trabalhamos com elementos de nível, à altura de nossos produtos. Além disso, mantemos um profundo trabalho de orientação constante para vendas e atualização de moda", explica Jefferson.

Mas além de representarem um elo de ligação entre a fábrica e consumidores, as lojas Gypsy representam um potencial de negócios expressivo. "Vendemos uma média de 10

mil pares mensais através das lojas", explica Jefferson, salientando que também comercializam produtos de outras marcas, além de Arezzo, "quando eles estão coerentes com nossa linha de atuação".

Satisfeitos com os resultados das lojas, os diretores da Arezzo projetam uma quarta loja — "com o padrão da marca" — para os próximos meses, em Belo Horizonte. Quanto à expansão para outros estados, eles não pretendem

nada. "Temos recebido inúmeras propostas para trabalharmos pelo sistema de 'franchise' em algumas cidades. Mas estas proposi-

ções estão sendo estudadas sem compromisso para sentirmos em que (e quanto) isso afetaria nosso mercado."



A Gypsy da Praça Savassi, avenida Getúlio Vargas, 1202



A loja Gypsy da Cristóvão Colombo, número 265

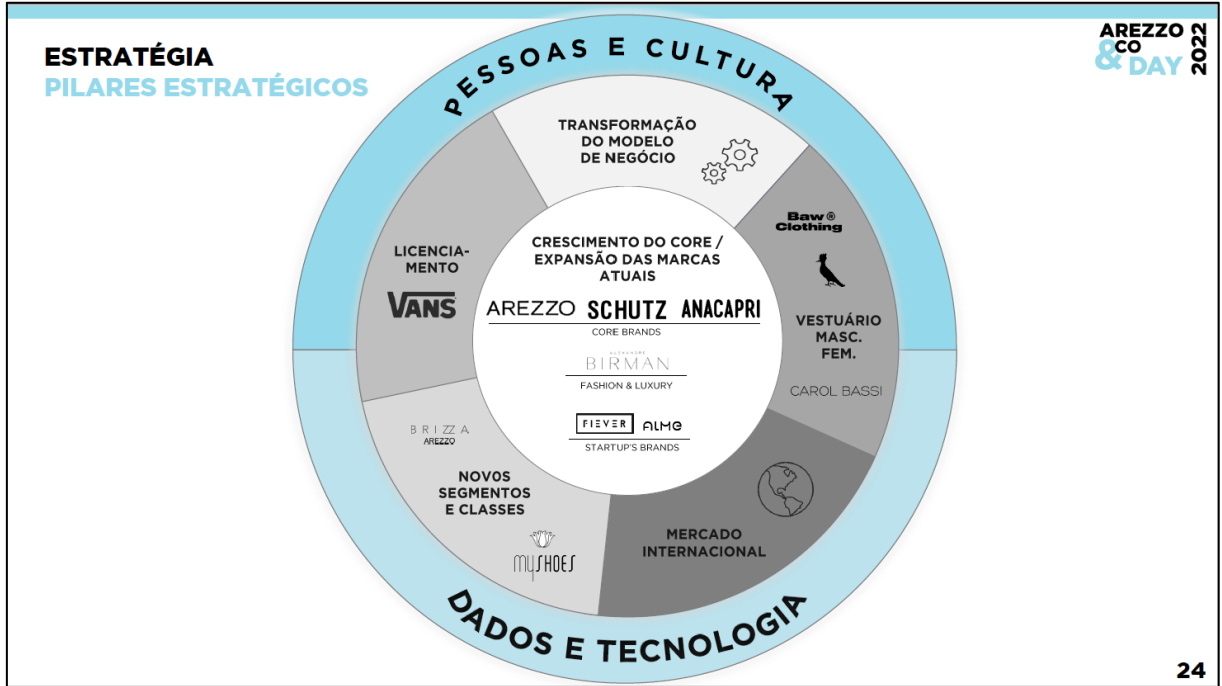


**É SÓ NO  
DICIONÁRIO  
QUE  
PROGRESSO  
APARECE  
ANTES DE  
TRABALHO**

# APÊNDICE L - ESTRATÉGIA - PILARES ESTRATÉGICOS

Apresentação no Arezzo Day 2022 em 10/11/2022

Slide 24 - Estratégia – Pilares Estratégicos



## APÊNDICE M - ESTRATÉGIA - AVENIDAS DE CRESCIMENTO



Fonte: Apresentação no Arezzo Day 2022 em 10/11/2022 | Slide 16 - Estratégia – Avenidas de Crescimento

## APÊNDICE N - ATA DE REUNIÃO DE CONSELHO FISCAL

### **AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**

*Companhia Aberta*

CNPJ n.º 16.590.234/0001-76

NIRE 31.300.025.91-8

### **ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL**

**REALIZADA EM 03 DE MARÇO DE 2023**

#### **Anexo I**

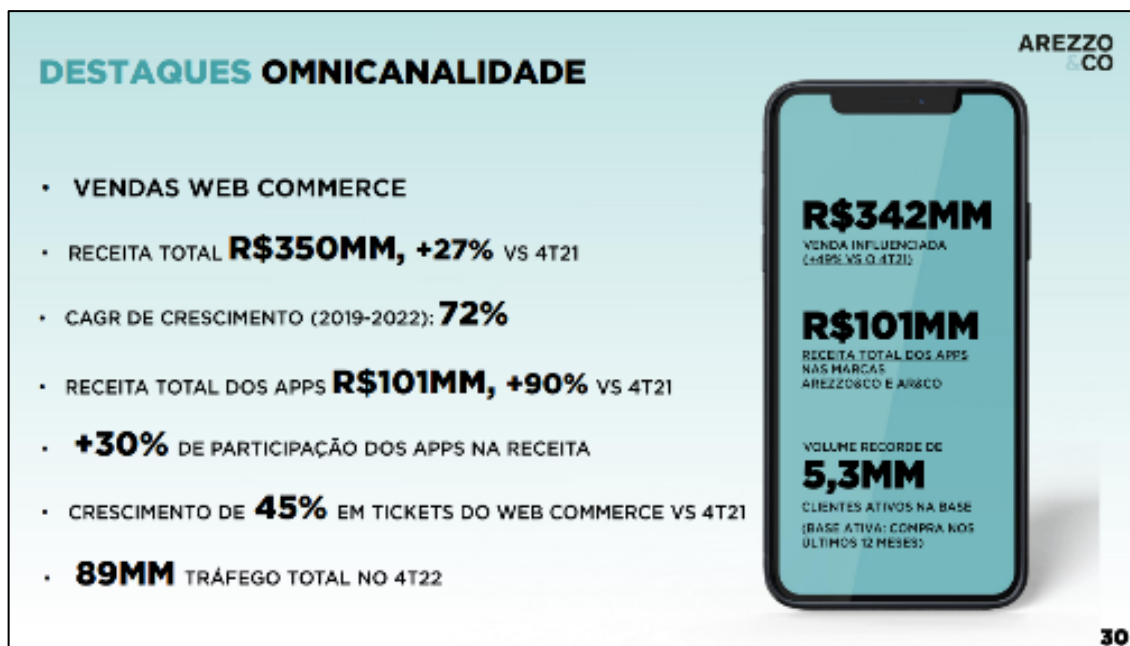
#### **PARECER DO CONSELHO FISCAL**

O Conselho Fiscal da **AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.** ("Companhia"), no exercício de suas atribuições e responsabilidades legais, em reunião realizada em 03 de março de 2023, no escritório da Companhia localizado na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Av. Engenheiro Luís Carlos Berrini, nº 105, 3º andar, Bairro Itaim Bibi, CEP 04.571-010, procedeu ao exame **(i)** das demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Companhia, acompanhadas das notas explicativas e do relatório do auditor independente, bem como do relatório anual resumido e relatório do Comitê de Riscos, Auditoria e Finanças não-estatutário da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; **(ii)** do relatório da administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2022 e as contas dos administradores referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; **(iii)** da proposta da administração de orçamento de capital para o exercício de 2023; e **(iv)** da proposta da administração para a destinação dos resultados da Companhia relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

Com base nos documentos examinados, nos esclarecimentos prestados por representantes da Companhia e da Auditoria Externa, fundamentado no Parecer da KPMG Auditores Independentes S/S, do qual não constam ressalvas, os membros do Conselho Fiscal concluíram que as referidas demonstrações contábeis individuais e consolidadas, o relatório da administração e as contas dos administradores, a proposta da administração para orçamento de capital e a proposta da administração para a destinação do resultado expressam adequadamente a situação financeira e patrimonial da Companhia.

Em consonância com o disposto no artigo 163 da Lei n.º 6.404/76, opinaram pelo encaminhamento destes documentos para apreciação em Assembleia Geral dos Acionistas da Companhia.

## APÊNDICE O - DESTAQUES OMNICANALIDADE



## APÊNDICE P - LINHA DE TEMPO DA OPERAÇÃO NORTE-AMERICANA



Fonte: site institucional da empresa - <https://ri.arezzoco.com.br/informacoes-financeiras/apresentacoes/> - Apresentação Institucional 4T22 de 13/03/2022

## APÊNDICE Q - AQUISIÇÃO VICENZA

### RACIONAL ESTRATÉGICO

**SÓLIDA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO NO MERCADO CALÇADISTA A/B**

**AUMENTO DA PENETRAÇÃO DO CLOSET FEMININO EM LINHA COM A TESE DIVULGADA NO FOLLOW ON**

**INVESTIMENTO EM TALENTOS NO SEGMENTO DE CALÇADOS QUE SUPOREM A SUSTENTABILIDADE DO GRUPO**

**FORTELECIMENTO DA CULTURA DE PRODUTOS DE QUALIDADE**



### SINERGIAS

### SOURCING

CAPACIDADE DE SOURCING DA AREZZO&CO PARA SUPORTAR O CRESCIMENTO

### PESQUISA & DESENVOLVIMENTO

FORMAÇÃO DE SUCESSORES COM FOCO EM P&D DE PRODUTOS DE ALTÍSSIMA QUALIDADE

### CORPORATIVO E TRIBUTÁRIO

UTILIZAÇÃO DA ESTRUTURA CORPORATIVA E MODELO TRIBUTÁRIO AREZZO&CO



Fonte: site institucional da empresa - <https://ri.arezocco.com.br/informacoes-financeiras/apresentacoes/> - 'Apresentação – Aquisição Vicenza' de 17/01/2023.

## APÊNDICE R - OBJETIVO DE CONSULTORIA

The slide features a large, light blue play button icon on the left side. The text 'READY TO PLAY' is written vertically in bold black letters along the left edge of the play button. In the top right corner, the 'PLAYBOOK' logo is displayed in blue. The main content area has a light blue background and contains the following text:

**OBJETIVOS DO PROJETO**

- **Estruturar um PlayBook** aplicável à realidade da Arezzo&Co, com base nas experiências das aquisições já realizadas, o conhecimento da Integration e referências de mercado **para assegurar a efetividade das integrações de NOVAS integrações**.

**NOVO CICLO "Fazer Viver"**

- Concluímos o Projeto e foi essencial a disponibilidade dos Heads das empresas bem como a força do **Comitê Tático para desafiar o status quo e criar uma metodologia aderente à realidade.**
- O **PlayBook é uma ferramenta viva** e demandará que o Head de Desenvolvimento assegure a atualização com base nas próximas experiências.

Integration

AREZZO & CO

Fonte: site institucional da empresa - <https://ri.arezzoco.com.br/informacoes-financeiras/apresentacoes/> - Apresentação Arezzo&Co Investors Day 2022



## APÊNDICE S - AQUISIÇÃO SUNSET E HG

<b>AQUISIÇÃO SUNSET E HG</b> RACIONAL ESTRATÉGICO DA TRANSAÇÃO		AREZZO &CO
<b>HG</b>  <b>VERTICALIZAÇÃO</b> DO PROCESSO DE P&D DE BOLSAS  IMPLEMENTAÇÃO DO <b>MODELO ÚNICO DE P&amp;D</b> DE CALÇADOS NA <b>CATEGORIA DE BOLSAS</b>  <b>REPRESENTATIVIDADE DE BOLSAS NO MIX</b> - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO NO FATURAMENTO DA AREZZO&CO	<b>SUNSET</b>  INCREMENTO DOS <b>CAPABILITIES</b> DE <b>SOURCING</b> E <b>SUPPLY</b>  GANHOS DE <b>SINERGIA</b> EM AGENCIAMENTO  DOMÍNIO MAIOR DO <b>SOURCING</b> , EM UM MOMENTO DESAFIADOR NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS E BOLSAS NO BRASIL	
COM HISTÓRICO DE PARCEIRIA DE LONGA DATA COM A AREZZO&CO, AS <b>AQUISIÇÕES DA SUNSET E HG</b> TERÃO IMPACTO DIRETO NA CADEIA PRODUTIVA - PRINCIPALMENTE NA CATEGORIA DE BOLSAS -, E PROPORCIONARÃO <b>MELHORA NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL E AUMENTO DE RENTABILIDADE.</b>		
<b>35</b>		

Fonte: site institucional da empresa - <https://ri.arezzoco.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/> - Apresentação Arezzo&Co Conferência de Resultados 1T22

## APÊNDICE T - RESULTADOS MARKETPLACE



Fonte: site institucional da empresa - <https://ri.arezzoco.com.br/informacoes-financeiras/apresentacoes/> - Apresentação Arezzo&Co Investors Day 2022

## APÊNDICE U - ENTREVISTA DO CEO

**4. Adapte-se. Adapte-se. E adapte-se de novo.** Só sobrevive quem consegue se adaptar. Sempre levei essa ideia a sério. É muito importante saber usufruir da abundância, assim como se fortalecer nos momentos de crise. Para mim, adaptar-se é o objetivo fim, e não o meio. Estou sempre em busca de algo para me adaptar. Essa mentalidade faz com que a vida se torne uma aventura contínua e sem pressa – em vez de uma sucessão de obstáculos que precisam ser superados.

Já desisti de negócios e ideias. Mas nunca desisti da busca constante que me move.

Fonte: Brazil Journal – 18/03/2020 - <https://braziljournal.com/como-superar-a-crise-5-sugestoes-do-fundador-da-arezzo/>