



## **Empreendedorismo na lógica do *Effectuation* versus *Causation*: um levantamento bibliográfico**

Andréa Cristina Fermiano Fidelis, Eurico Colarinho Navaia, Priscila Bresolin Tisott,  
Antônio Carrizo Moreira

### **RESUMO**

Empreendedorismo é um tema recorrente em pesquisas acadêmicas na área da negócios e gestão. Com avanços da tecnologia e maior acesso dos consumidores às informações o mercado tem se apresentado mais incerto e mutável que outrora. Neste contexto surgiu a lógica de *effectuation* que busca entender como os empreendedores tomam suas decisões na perspectiva da incerteza em oposição a lógica de *causation*, do planejamento racional e estável de mercado. Neste trabalho foi realizado uma pesquisa bibliográfica não sistemática com os artigos mais citados que relacionavam empreendedorismo e *effectuation*. Suas conclusões apontam que a relação entre estes dois temas é estreita. A lógica de *effectuation* está mais voltada a novos empreendedores ou a mercados mais competitivos e a lógica de *causation* para mercados estáveis.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, *Effectuation*, *Causation*

## **1 INTRODUÇÃO**

Empreendedorismo é um assunto bastante abordado em pesquisas acadêmicas. O autor Steyaert (2007) fez uma revisão extensa sobre os estudos dos conceitos de empreendedorismo, para revisitar a evolução deste tema e as concepções teóricas que foram se desenvolvendo ao longo dos tempos. Suas conclusões apontam que a lógica acadêmica descreve o empreendedor como alguém que concebe o mundo como um ambiente estável, imutável e previsível. Contudo, o autor relembra que o empreendedorismo é um conceito complexo, que não pode ser limitado por dimensões que caracterizam, identificam e categorizam etapas do empreendedorismo, como se este fosse um processo fechado.

Este processo fechado e sua relação com o estudo sobre empreendedorismo é definido pelo autor como '*causation*'. Esta concepção de causalidade prevalece e domina as pesquisas sobre o tema do empreendedorismo. Esta afirmação é descrita por Chandler, DeTienne, McKelvie, Mumford (2011) quando escreve: 'Muita da literatura existente sobre Empreendedorismo tem sua fundação teórica na abordagem da Casualidade' (p. 377).

Os autores Chandler et al. (2011), sugerem que comecemos a abordar o tema de forma diferente, considerando o mundo real que se apresenta em constante mutação e evolução, com cenários e situações dinâmicas em perspectivas emergentes: "Estas perspectivas resultam em mudanças em uma suposição principal: Emergência envolve atividades que evoluem de forma não linear e interdependente (STEYAERT, 2007).

Dentro desta concepção de realidade Steyaert (2007) aponta a abordagem de *effectuation* como um modelo teórico que rompe com o paradigma das tradicionais escolas de gestão.

A abordagem denominada *Effectuation* nasceu através da pesquisa de doutoramento da autora Sarasvathy (2001) que tinha como objetivo inicial verificar o comportamento dos empreendedores em suas organizações.

Seus estudos verificaram que novos empreendedores percebiam o mundo como



dinâmico, instável e incerto. Sendo assim, as atitudes destes estavam orientadas para a experimentação de novos produtos e/ou mercados, busca de parcerias, flexibilidade e disposição para perdas suportadas.

A partir deste trabalho de 2001 estudos sobre a relação entre *Causation* e *Effectuation* com empreendedorismo foram publicados, chamando atenção da academia. Nosso objetivo foi realizar um levantamento dos artigos mais citados que abordassem o tema do empreendedorismo na lógica do *Effectuation*, para identificar qual a relação teórica que está sendo abordada entre estes dois ramos de pesquisa.

Para alcançar este objetivo foi realizado uma revisão bibliográfica não sistemática na base de dados Scopus. Para a seleção das obras foi inserida as palavras *Entrepreneur* e *Effectuation* na língua inglesa.

Os documentos utilizados foram os que tiveram maior número de citações, mostrando sua relevância para o tema em questão. Foram lidos os 10 artigos mais citados e foi realizada uma busca em outros *papers* que complementassem os temas abordados.

As seções deste levantamento abordam os principais conceitos sobre *Causation* e *Effectuation*, suas relações com a pesquisa e inovação, a relação com o mercado e os planejamentos de marketing e a relação com o empreendedorismo.

A pesquisa bibliográfica nos remeteu a concluir que existe uma relação estreita entre o empreendedorismo e *effectuation*. Tendo em vista que novos empreendedores se lançam em mercados com maiores graus de incertezas, se utilizam de recursos como flexibilidade, comprometimento e menor perda tolerável. Este comportamento define o processo de *effectuation* que está relacionado com os ambientes dinâmicos, em que as incertezas são reduzidas através de parcerias e pré-compromisso dos diferentes *stakeholders* (SARASVATHY, 2001; SCHWEIZER, VAHLNE, JOHANSON, 2010) e do auto reconhecimento para analisar o que podem fazer e em que efeitos podem criar. Contudo, também existe o aspecto de empresas já estabelecidas que operam em ambiente menos flexíveis onde se busca identificar as incertezas e evitá-las através de análises de mercado e concorrentes, tomando decisões com uma lógica de causação (*causation*).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CAUSAÇÃO (*CAUSATION*) E EFETUAÇÃO (*EFFECTUATION*)

A teoria de causação (*causation*) e efetuação (*effectuation*) foi desenvolvida por Sarasvathy (2001) no âmbito do contexto da variedade de graus de incerteza dos ambientes de mercados. Enquanto a causação se baseia na previsão e nos processos em tomar um determinado efeito como dado e se concentra na seleção entre os meios para criar esse efeito, a efetuação é um processo que começa com um conjunto de meios como dado e foca na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios (SARASVATHY, 2001). Portanto, o processo de *Causation* e *Effectuation* está intrinsecamente ligado as visões das empresas em relação ao alcance dos objetivos traçados nos diferentes tipos de mercados e ambientes competitivos. O processo de *Effectuation* é propício aos ambientes dinâmicos, com elevada incerteza e com alto nível de criatividade e competitividade. Já *causation* adequa-se aos ambientes menos flexíveis e com baixo nível de criatividade e competitividade.



Quadro 01: Diferenciação dos Processos de *Causation* e *Effectuation*

Categoria de diferenciação	de	Processo	
		<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
Dados		Efeito é dado	Apenas alguns meios ou ferramentas são dadas
Critérios de seleção para tomada de decisão		Ajudar a escolher entre os meios para atingir o efeito dado; critérios de seleção com base no retorno esperado; Efeito dependente: A escolha dos meios é impulsionada pelas características do efeito que o tomador de decisão quer criar e seu conhecimento de possíveis significados	Critérios de seleção baseados em perda acessível ou risco aceitável Ator dependente: Dado meios específicos, a escolha do efeito é conduzida pelas características do ator e sua capacidade de descobrir e usar contingências
Competências empregadas		Excelente na exploração do conhecimento	Excelente na exploração de contingências
Contexto da relevância		Onipresente na natureza	Onipresente na ação humana
Natureza das incógnitas		Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes	Suposição explícita de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos
Lógica subjacente		Concentre-se nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Concentre-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível
Resultados		Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo; quota de mercado em mercados existentes através de estratégias competitivas	Na medida em que possamos controlar o futuro, não precisamos prever novos mercados; Estes mercados são criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas

Fonte: Sarasvathy, 2001, p. 251.

## 2.2 O PROCESSO DE *CAUSATION* E *EFFECTUATION* NO CONTEXTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

No contexto dos produtos ou serviços que as empresas inovam, a pesquisa e desenvolvimento (P&D) jogam um papel fundamental nos mercados competitivos e está directamente relacionada com os processos de *Causation* e *Effectuation*. Para Brettel, Mauer, Engelen, Küpper (2012) os produtos inovadores são amplamente reconhecidos como uma importante fonte de vantagem competitiva. Assim, *effectuation* está positivamente relacionada ao sucesso em contextos altamente inovadores e as abordagens de *causation* são benéficas em projetos com baixo nível de inovação (DEW et al., 2009; BRETTEL et al., 2012). O processo de *causation* é mais adequado para os ambientes estáticos e menos competitivos onde existem empresas já estabelecidas. Por isso, o nível da inovação destas empresas é baixo. No entanto, *effectuation* ocorre em ambientes mais dinâmicos, com altos níveis de incertezas e mais competitivos.

As dimensões dos processos de *Causation* e *Effectuation* segundo Brettel et al., (2012, p. 169) estão inversamente relacionados. No contexto de *effectuation*, a primeira dimensão significa, enfatizar a criação de um novo resultado de pesquisa e desenvolvimento com base nos meios existentes, ao contrário da prática de *causation* que começa com metas pré-definidas do projeto e deriva os meios necessários nesta base. Na segunda dimensão, perda acessível, *effectuation* considera o risco potencial ou a desvantagem de investimento em um projeto, enquanto *causation* considera retorno esperado. Em termos da terceira dimensão, a abordagem de *effectuation* envolve a formação de parcerias e a obtenção de pré-compromissos com diferentes *stakeholders* auto-selecionados (DEW; SARASVATHY, 2005) como clientes, fornecedores e grupos externos de pesquisadores para reduzir a incerteza



através do envolvimento de outras pessoas. *Causation* se concentra na redução da incerteza através da análise competitiva do mercado. Finalmente, na quarta dimensão, *effectuation* trata de eventos inesperados durante o projeto de pesquisa e desenvolvimento como uma fonte vital de oportunidade (Sarasvathy, 2008), enquanto *causation* segue um processo linear que procura alcançar o projeto de forma eficiente e com o mínimo de surpresas possíveis.

Quadro 02 : Dimensões no contexto *Causation* e *Effectuation* na Pesquisa e Desenvolvimento

Dimensões	Características	
	<i>Effectuation</i>	<i>Causation</i>
Dimensão 1: Meios vs. Metas	A abordagem de P & D é conduzida por determinados meios.	A abordagem de P & D é orientada por metas de projeto.
Dimensão 2: perda acessível vs. Retornos esperados	A abordagem de P & D é orientada por compromissos antecipados com o que alguém está disposto a perder.	A abordagem de P & D é orientada pelos retornos esperados do projeto,
Dimensão 3: Parcerias versus análise do mercado competitivo	A incerteza é reduzida através de parcerias e pré-compromissos de partes interessadas auto-selecionadas.	A incerteza é identificada e evitada através de análises de mercado e concorrentes.
Dimensão 4: Reconhecer o inesperado e superar o inesperado	Contingências/surpresas são vistas como uma fonte de oportunidades.	Contingências/surpresas são evitadas ou rapidamente superadas para atingir as metas do projeto.

Fonte: (Brettel et al., 2012, p. 169)

### 2.3 EMPREENDEDORISMO E *EFFECTUATION*

Na abordagem de *Effectuation* o estudo do empreendedorismo revela a quebra de um paradigma das escolas de planejamento e causalidade (CHANDLER et al., 2011; DEW et al., 2009; STEYAERT, 2007). Para Sarasvathy (2001, p. 261-62):

“Os pesquisadores têm até agora explicado o empreendedorismo não como a criação de artefatos por atores imaginativos, formando propósito e significado a partir de doações contingentes e os esforços, mas como o resultado inevitável de "forças" estúpidas, processos estocásticos, ou seleção ambiental.”

A autora seminal desenvolveu sua pesquisa doutoral com o intuito de desvendar “como os empreendedores criavam mercados e empresas” (SARASVATHY, 2003, p. 205). Através de sua pesquisa percebeu que a lógica dos empreendedores para abordagens dos problemas de gestão, a forma de tomar decisões e resolver situações cotidianas era diametralmente oposta a lógica de racionalidade e objetividade apresentada pela academia (DEW et al., 2009; SARASVATHY, 2001).

Para estes autores, os modelos tradicionais (*causation*) estão baseados em uma lógica de causação em que o empreendedor realiza um planejamento detalhado com estabelecimentos de metas claras e objetivas, estudos extensivos de mercado com a intenção de prever e controlar o futuro. Suas decisões são técnicas e racionais, em que o ambiente é controlado e organizado para o cumprimento de objetivos previamente definidos (READ et al., 2009; SARASVATHY, 2003).

Já *effectuation* sugere um processo lógico muito diferente. Esta abordagem parte do entendimento de que o ambiente é mutável, dinâmico e incerto. Não é possível controlá-lo ou quantificá-lo. Desta forma torna-se improvável que planos estruturados dentro da lógica de causação possam ter êxito em novos empreendimentos. Por esta razão os gestores buscam criar novas alternativas, com possibilidades de experimentar e desenvolver novos cenários,



com muitas possibilidades de desfecho, sem necessariamente optar por uma meta específica (SARASVATHY, 2001, 2003).

Nesta abordagem, denominada de efetivação (*effectuation*) os empreendedores são chamados a ‘dar ou dotar’ de significados seus empreendimentos com diferentes recursos em ambientes ‘incertos’. Sendo assim Sarasvathy desenvolveu um modelo em que os empreendedores começam com três categorias: Saber quem são, o que sabem e quem conhecem - seus próprios traços, gostos e habilidades, suas bases de conhecimentos e as redes sociais de que fazem parte. Partindo deste auto reconhecimento (quem eu sou, o que eu sei, e quem eu conheço) passam a analisar ‘o que posso fazer e em que efeitos pode criar.’ A autora explica:

"O raciocínio de causalção tende a começar com um universo de todas as alternativas possíveis e procura restringir o conjunto de escolhas para o melhor, o mais rápido, o mais econômico, o mais eficiente, etc. Processos de efetivação procuram expandir a escolha estabelecida de uma estreita faixa de possibilidades altamente localizadas para oportunidades cada vez mais complexas e duradouras, fabricadas de forma contingente ao longo do tempo. (SARASVATHY, 2003, p. 208)"

O questionamento desta lógica de causalção (*causation*) revela que é preciso estudar os empreendedores em seus *startups*, identificando o perfil destes tomadores de decisões na implantação de novos produtos e novos mercados. Os autores Dew et al., (2009) analisaram o comportamento, de quem eles chamaram de empreendedores ‘experts’ em comparação à alunos de MBA em gestão e negócios, frente a idênticos desafios empresariais. Eles identificaram que ambos os grupos tomaram caminhos diametralmente opostos na solução dos problemas de negócios.

Os autores verificaram que os alunos adotaram o percurso indicado pelas escolas de Administração, ou seja, planejaram suas ações através de estabelecimento de metas fixas, maximização de retorno esperado, pesquisa de mercado e eliminação de riscos possíveis. Já os ‘experts’ agiram dentro de lógica de busca de parceiros para implementar novas alternativas, através da experimentação e flexibilização de recursos, verificando o quanto poderiam perder nesta ação. Não esperavam controlar nem prever o futuro. Estavam preparados para mudar de rota (objetivos) adequando-as conforme as demandas do ambiente externo e interno.

Nestes trabalhos os autores Dew et al. (2009) concluem sua pesquisa apontando que a academia deveria repensar sua abordagem teórica, que está embasada na lógica de causalção (*causation*). Sugerem que o mundo real se apresenta como um ambiente incerto e instável. Para fazer frente a este cenário inconstante e impreciso os empreendedores ‘experts’ usam a lógica de efetivação (*effectuation*) para alavancar seus negócios.

Para avançar nos estudos do comportamento do empreendedor sob a luz das abordagens *effectuation* versus *causation*, Chandler et al. (2011) desenvolveram e validaram uma escala que considerava os conceitos destes dois construtos.

Este trabalho oportunizou identificar se o comportamento do empreendedor está dentro de uma lógica de *causation* ou na lógica de *effectuation*. Suas conclusões comprovaram a teoria apresentada por Sarasvathy, ou seja, que *Causation* está negativamente associada a incerteza enquanto a experimentação, uma subdimensão de *Effectuation* está positivamente correlacionada com a incerteza.

Sarasvathy & Dew (2005b), sob as lentes do *effectuation*, analisaram a relação do mercado, do marketing e a tomada de decisão do empreendedor dentro deste novo paradigma de incertezas, abordagem que será descrita na próxima seção.



## 2.4 A ABORDAGEM DO MERCADO NO CONTEXTO DO EMPREENDEDOR 'EFETIVO'

Dentro da lógica do *effectuation* a incerteza do ambiente externo faz parte da realidade. Os empreendedores tomam suas decisões inseridos num contexto em constante movimento, metas ambíguas e mudanças radicais (SARASVATHY et al., 2008). Com base nesta abordagem autores como Read, Dew, Sarasvathy, Song e Wiltbank (2009) discutem a forma do empreendedor abordar o mercado, posicionar sua empresa e enxergar as oportunidades de criação de novos negócios.

Sarasvathy e Dew (2005b) afirmam que a definição de mercado não possui consenso entre os teóricos. O ponto comum entre os diversos conceitos é de que o termo é compreendido em 03 distintas categorias. São elas: demanda, fornecedor, instituição.

Ao escrever sobre demanda os autores relembram que atualmente os consumidores utilizam tecnologias, como as redes sociais, tendo maior acesso a informações e contato com o mercado que outrora (FISCHER e REUBER, 2011). Nesta perspectiva os novos mercados estão evoluindo e mudando, apresentando demandas ambíguas e mal definidas. Isto desafia as teorias descritivas que orientam as empresas a fazerem pesquisas de mercado para prever demandas pré-existentes. Sarasvathy e Dew (2005b) explicam que não há nenhum mercado 'lá fora' para ser encontrado ou previsto.

No entanto, empresários e gestores têm de lidar com o problema da criação de novos mercados e, ao mesmo tempo, sobreviver em mercados existentes. Para fazer frente a esta demanda Sarasvathy e Dew indicam a releitura da relação entre a exploração de novas possibilidades (*exploration*) e a exploração de velhas certezas (*exploitation*).

*Exploration* em essência está em experimentar novas alternativas em uma busca ativa, sendo flexível, aberto a inovação, a descobertas e ao risco. Muitas vezes os retornos são incertos e negativos (tal como *effectuation*). Já *exploitation* inclui a utilização de habilidades já existentes para implantar e executar de maneira eficiente as competências e tecnologias que já dispunha anteriormente. Seus retornos geralmente são positivos e previsíveis (tal como *causation*).

Considerando que as criações de novos mercados levam muito tempo e não possuem garantias de sucesso os empreendedores que queiram inovar e abrir novos espaços investem em *exploration*, trabalhando arduamente para transformarem artefatos em sucessos de mercado.

"Embora nem todos esses artefatos possam "ter sucesso" na estrada - isto é, embora a seleção e retenção ao longo do tempo possam ser evolucionárias, quase todas as variações são não-arbitrárias. Uma lógica efetiva sustenta a criação de variação." (SARASVATHY e DEW, 2005b)

Ao referirem sobre fornecedores e *stakeholders*, a lógica de *effectuation* abriga nesta questão uma grande diferença das teorias clássicas com base na lógica de *causation*. Ela percebe os fornecedores e *stakeholders* como parceiros que impulsionam e auxiliam o novo mercado. Usando os conceitos de *effectuation* como uma perda de rendimentos ou perda tolerável de recursos, flexibilizando e criando novas contingências (experimentando) os empreendedores buscam pares que se comprometam e estejam engajados com seus projetos (CHANDLER et al., 2011; DEW et al., 2009; SARASVATHY, 2003; SARASVATHY e DEW, 2005a).

Por isto, pode-se afirmar que a base da nova teoria da criação de novos mercados posiciona o modelo dinâmico da interação com *stakeholders*. Esta relação de interação e comprometimento obedece algumas características próprias como 1. Concentra-se no que é



controlável sobre o futuro e sobre o ambiente externo, independentemente da sua previsibilidade; 2. Cada parceiro compromete-se apenas com que pode perder sem calcular retornos financeiros ou resultados predeterminados; 3. O objetivo da rede é determinado por aqueles que se comprometem de forma engajada e negociam os termos e características dos artefatos; 4. À medida que os meios disponíveis para a rede aumentam, os objetivos atingíveis tornam-se cada vez mais limitados; 5. A chave do processo não é a seleção entre alternativas ou meios, mas a transformação das realidades existentes em novas alternativas através de uma crescente cadeia de compromissos efetivos (SARASVATHY e DEW, 2005b).

Segundo os autores que abordam o tema de *effectuation*, para a criação de novos mercados, segundo a visão do mundo do *causation*,

“O produto final é determinado pela "oportunidade" inicial, identificados pelo empreendedor através da exploração e as mudanças adaptativas ao longo do tempo para explorar o "mercado" e / ou a "visão" pré-selecionados que estão inicialmente "previstos" como existentes no espaço teórico de todos os mercados possíveis. Sucesso ou fracasso do empreendimento dependeria de quão precisa a sua visão prevista se revela e quão bem ela executa estratégias baseadas nessa visão. O processo no mundo 'efetivo' é fundamentalmente diferente. O produto final deste processo é intrinsecamente imprevisível no início do processo, porque o processo é centrado no ator: depende de quais atores abordar com que compromissos. De fato, a oportunidade é produzida por meio de um processo que transforma continuamente as realidades existentes em possíveis mercados” (SARASVATHY e DEW, 2005b, p. 544).

Apesar das afirmações dos teóricos de *effectuation* questionarem os modelos clássicos de abordagem do comportamento do empreendedor e sua relação com o mercado, eles não descartam que algumas oportunidades possam ser descobertas pela lógica do *Causation*. O objetivo de seu trabalho é mostrar que existe uma lógica alternativa e útil, sintonizada com um ambiente rodeado de incertezas, que está sempre a mudar e a apresentar novas perspectivas da realidade.

## 2.6 CAUSATION E EFFECTUATION NO CONTEXTO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING

Nesta seção queremos relacionar os processos de *causation* e *effectuation* de Sarasvathy com as abordagens de planejamento de marketing tradicional e para novos empreendedores (planeamento de *effectuation* marketing) apresentados por Whalen e Holloway. Segundo McDonald; Rue e Ibrahim e Smith o planejamento de marketing é considerado um processo lógico que engloba e integra as muitas subdisciplinas diferentes de marketing e fornece uma abordagem sequencial da prática de marketing de uma empresa. Embora, o seu grau de formalidade e sofisticação possa diferir, segundo o processo de planejamento de marketing, ele permaneceu consistente e inquestionável.

Na abordagem Honig e Sarasvathy, consideram que o planejamento de marketing de novos empreendimentos, onde a sofisticação e a complexidade do planejamento tradicional são substituídas por ações, aprendizado por meio de falhas é uma abordagem premeditada de experimentação de mercado desenhado para criar únicos caminhos de *feedback* (WHALEN e HOLLOWAY, 2012).

Podemos considerar os novos empreendedores que criam mais opções no futuro sobre aquelas que maximizam retornos no presente (SARASVATHY, 2001) pois eles agem num



ambiente flexível, dinâmico e com alto nível de competitividade entre as empresas. Neste caso, as oportunidades existentes no mercado devem ser muito bem aproveitadas. Mas também o planejamento pode ser estabelecido por empresas em ambientes considerados estáticos e com baixo nível de competitividade. Neste tipo de ambiente as empresas estão focadas na maximização dos seus recursos para a obtenção das metas estabelecidas.

A lógica de controle de Sarasvathy, conhecida como processo de *causation* e *effectuation*, enquadra as perspectivas estratégicas da teoria do planejamento de marketing desenvolvidas por Whalen e Holloway. Considera que o planejamento tradicional de marketing de período muito longo, tem uma perspectiva passiva e histórica para a aprendizagem orientada para o mercado e concilia os sucessos e fracassos como um meio de entender as condições competitivas.

No entanto, a autora defende que o planejamento de *effectuation* marketing fornece uma melhor correspondência entre as necessidades de gestão de marketing de novos empreendimentos e os desafios exclusivos causados pela alta incerteza do mercado. Esta lógica melhora o desempenho de novos empreendimentos, alavancando contingências, empregando uma gestão de risco (WHALEN e HOLLOWAY, 2012). Já o planejamento de marketing tradicional enquadra-se com o processo de *causation*, pois os planos longos apenas se enquadram num ambiente menos flexível e menos competitivo, enquanto o planejamento de *effectuation* marketing é próprio aos ambientes dinâmicos, de muita incerteza e mais competitivos.

O planejamento de *effectuation* marketing, construído a partir do recente avanço da teoria de efetivação, é uma nova perspectiva teórica que representa uma saída dramática do planejamento de marketing tradicional, pois muda a lógica de planejamento de marketing baseada na descoberta de oportunidade para uma lógica baseada de criação de oportunidade. Os ciclos tradicionais de planejamento tratam a incerteza como algo a ser evitado no processo de descoberta. Já o planejamento de *effectuation* marketing abraça a incerteza como fonte potencial de novas oportunidades estratégicas (WHALEN e HOLLOWAY, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico não sistemático que abordasse o tema do empreendedorismo na lógica do *Effectuation*, com o objetivo de identificar qual a relação teórica discutida nos artigos acadêmicos com maior número de citações entre estes dois temas de pesquisa.

Para alcançar esta meta foi realizado uma revisão bibliográfica na base de dados Scopus no mês de dezembro de 2016. Para a seleção das obras foi inserida as palavras *Entrepreneur* e *Effectuation* na língua inglesa, com inserção nos títulos, palavras-chaves e resumos. Cento e seis (106) artigos foram apresentados, tendo sido ordenados por maior número de citação.

Os documentos utilizados foram os dez (10) artigos mais citados, mostrando sua relevância para o tema em questão e, outros *papers* que complementassem os temas abordados para uma melhor exposição do tema.

O artigo mais citado é o artigo seminal de Sarasvasty de 2001, com 1038 citações, sendo esta autora que mais escreve sobre o tema atualmente. O segundo artigo mais citado é de Steyaert (2007) com 157 citações, que abordou a evolução dos conceitos de empreendedorismo na visão acadêmica. Os demais artigos são escritos por vários autores em parceria com a autora seminal Sarasvasty.



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa conclui que o empreendedorismo e *effectuation* são temas estritamente relacionados no que diz respeito a tomada de decisão sobre os mercados. As empresas precisam conhecer o contexto de mercado onde atuam. Estes mercados podem ser dinâmicos, com alto grau de incerteza e alto nível de competitividade, ou em mercado menos flexíveis e com baixo nível de competitividade. Para o primeiro caso, o processo de *effectuation*, requer que as empresas sejam mais criativas para poder explorar as competências das incertezas do mercado. O segundo caso, o processo de *causation*, as empresas devem explorar o conhecimento existente para controlar a quota de mercado através de estratégias competitivas (SARASVATHY, 2001).

No âmbito de pesquisa e desenvolvimento, o processo de *effectuation*, as incertezas dos mercados são reduzidas através de parcerias e pré-compromisso dos diferentes *stakeholders*, nomeadamente clientes, fornecedores e pesquisadores externos. O processo de *causation*, a incerteza é identificada e evitada através de análises de mercado e concorrentes. Finalmente, o processo de *effectuation* no empreendedorismo os empreendedores são chamados a ‘dar’ significados com diferentes recursos em ambientes ‘incertos’, partindo do auto reconhecimento (quem eu sou, o que eu sei, e quem eu conheço) passam a analisar o que podem fazer e em que efeitos podem criar. Assim, os empreendedores ‘experts’ usam a lógica do *effectuation* para alavancar seus negócios.

Importante salientar que assim como *causation*, está negativamente associada à incerteza, enquanto a experimentação, uma subdimensão de *effectuation*, está positivamente correlacionada com a incerteza, esta lógica parece ser mais adequada no mundo instável e altamente dinâmico em que estamos inseridos. Este novo paradigma vem romper com antigos modelos e convida os pesquisadores, a também experimentar novas formas de abordar os temas de gestão e negócios.

Para pesquisas futuras, sugerimos abordar este tema com outras concepções teóricas como co-criação de valor, teoria de recursos sustentáveis (RBV) e tomada de decisão de gestores na perspectiva subjetiva que fazem fronteira com as concepções da lógica de *effectuation*, conforme é apresentada por Sarasvathy (2001).

#### REFERÊNCIAS

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

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>

CHANDLER, Gaylen N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of business venturing*, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>

DEW, Nicholas et al. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of business venturing*, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>

FISCHER, Eileen; REUBER, A. Rebecca. Social interaction via new social media:(How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior?. *Journal of business venturing*, v. 26, n. 1, p. 1-18, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.09.002>

READ, Stuart et al. Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal*



of marketing, v. 73, n. 3, p. 1-18, 2009. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.1>

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>

SARASVATHY, Saras. D. Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, v. 24, n. 2, p. 203–220, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00203-9)

SARASVATHY, Saras D.; DEW, Nicholas. Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 385-406, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>

SARASVATHY, Saras D.; DEW, Nicholas. New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 15, n. 5, p. 533-565, 2005. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>

SARASVATHY, Saras D. et al. Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. *Organization Studies*, v. 29, n. 3, p. 331-350, 2008. <https://doi.org/10.1177/0170840607088017>

SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>

STEYAERT, Chris. ‘Entrepreneuring’ as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and regional development*, v. 19, n. 6, p. 453-477, 2007. <https://doi.org/10.1080/08985620701671759>

WHALEN, Peter S.; HOLLOWAY, Samuel S. Effectual marketing planning for new ventures. *AMS review*, v. 2, n. 1, p. 34-43, 2012. <https://doi.org/10.1007/s13162-012-0026-5>