

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**EVIDÊNCIAS DO USO DE *EFFECTUATION* NA CRIAÇÃO DE NOVOS
NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO**

VINICIUS SPADER

PORTO ALEGRE

2012

VINICIUS SPADER

**EVIDÊNCIAS DO USO DE EFFECTUATION NA CRIAÇÃO DE NOVOS
NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Lagemann

PORTO ALEGRE

2012

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Responsável: Biblioteca Gládis Wiebbeling do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas
da UFRGS

S732e

Spader, Vinicius

Evidências do uso de *effectuation* na criação de novos negócios: um estudo de caso / Vinicius Spader. – Porto Alegre, 2012.

58 f. : il.

Orientador: Eugênio Lagemann

Ênfase em Economia Aplicada

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2012.

1. Empreendedorismo. 2. Tomada de decisão. 3. Negócios. 4. Estratégia. I. Lagemann, Eugenio. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 658.016

VINICIUS SPADER

**EVIDÊNCIAS DO USO DE EFFECTUATION NA CRIAÇÃO DE NOVOS
NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia Aplicada.

Aprovada em: Porto Alegre, 26 de novembro de 2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Eugenio Lagemann – Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Hélio Henkin
UFRGS

Prof. Dr. Luis Roque Klering
UFRGS

Prof. Dr. Tales Andreassi
FGV

Aos meus pais, Vilse e Mauri, que amo e aos quais devo todos os valores que
construíram em mim.

Ao meu irmão, Leonardo, que sempre foi fonte de inspiração.

A minha namorada, Camila, por me presentear com tanta felicidade e motivação.

Dedico

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Eugenio Lagemann, pela incansável e indispensável orientação na conclusão deste trabalho e por todos os ensinamentos durante essa jornada.

Ao prof. Luis Roque Klering pela valiosa contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores do curso de pós-graduação de Economia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por todo o conhecimento e entusiasmo que herdei nesse período.

Aos meus amigos Radaés, Daniel e Thiago que têm sido grandes companheiros e conselheiros.

Aos meus colegas de pós-graduação que tornaram um período de longa dedicação em algo divertido e prazeroso.

“You just keep pushing. You just keep pushing. I made every mistake that could be made. But I just kept pushing.”

René Descartes.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	A CONCEITUAÇÃO DE EMPREENDEDORISMO	17
2.2	A TEORIA DE <i>EFFECTUATION</i>	21
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	36
3.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA: ESTUDO DE CASO	37
3.2	DEFINIÇÃO DO ROTEIRO DE PESQUISA	39
4	ESTUDO DE CASO	42
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	43
4.2	BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA	45
4.3	EVIDÊNCIAS DA LÓGICA DE <i>EFFECTUATION</i>	46
5	CONCLUSÃO	50
	REFERÊNCIAS	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 O PROCESSO EMPREENDEDOR.....	19
Figura 2 O PROCESSO CAUSAL.....	23
Figura 3 O PROCESSO <i>EFFECTUAL</i>	23
Figura 4 PROCESSO <i>EFFECTUAL</i> - <i>DINÂMICO E INTERATIVO</i>	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Participação no valor total produzido, por região do Brasil	44
Gráfico 2 participação no número de empresas, por região do Brasil	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 DIFERENTES VISÕES SOBRE O PROCESSO EMPREENDEDOR....	20
QUADRO 2 DIFERENÇAS ENTRE CAUSALIDADE E <i>EFFECTUATION</i>	25
QUADRO 3 PRINCÍPIOS DA LÓGICA <i>EFFECTUAL</i>	32
QUADRO 4 REPRESENTAÇÃO DO QUADRANTE DO SUICÍDIO.....	43

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar evidências da aplicabilidade da teoria de *effectuation* na criação de novos negócios. A teoria de *effectuation* tenta explicar como acontece o processo de tomada de decisão de empreendedores na criação de novos negócios ou produtos em ambientes de incerteza. Para tal foi utilizado um questionário estruturado aplicado ao fundador de uma empresa situada no município de Picada Café. A conclusão do trabalho é de que existem evidências de que esse empreendedor pesquisado utilizou a lógica *effectual* na criação desse empreendimento.

Palavras-chave: *Effectuation*. Empreendedorismo. Novos negócios.

ABSTRACT

The objective of this work is to identify evidences of the applicability of the effectuation theory on new businesses creation. The effectuation theory explains how the decision making process on the creation of new business or products occurs on environments with great uncertainty. For that matter a structured survey was applied to the founder of a company located in Picada Café. The conclusion is that there are evidences that this entrepreneur used the effectual logic on this new venture creation.

Keywords: Effectuation. Entrepreneurship. New businesses.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido tema de diversos autores (Bull; Willard, 1995) e cursos de pós-graduação de todo o mundo (Dew *et al.*, 2009). A pesquisa de Dorion & Drumm (Drumm; Dorion, 2002) mostra que existem diversos paradigmas que compõem a base de compreensão desse campo, muitos deles com resultados contrapostos aos outros.

É possível identificar “décadas de estudos inconclusivos e teoricamente pouco embasados” (Tasic; Andreassi, 2008) acerca do tema. Existe também uma carência de definição e limites claros do campo de estudo do empreendedorismo (Venkataraman, 1997).

A falta de uma definição teórica para o tema do empreendedorismo tem impedido o desenvolvimento de um conhecimento científico sobre fenômenos importantes desse campo (Shane; Venkataraman, 2000). Segundo Landstrom (Landstrom, 1999) alguns autores consideram que a pesquisa sobre empreendedorismo sofre de uma tendência à novidade, com pesquisa primária insuficiente e dificuldade de legitimação quando comparado a outros campos de estudo.

Tal situação contrasta com a crescente importância que o empreendedorismo tem ganho como veículo para inovar, aumentar a produtividade e melhorar modelos de negócios (Drucker, 1970). Segundo Pereira (Pereira, 1992), a atividade empresarial tem papel fundamental no desenvolvimento econômico ao aproveitar as oportunidades, reorganizando os fatores de produção no nível da empresa.

Alguns estudos recentes tentam mostrar a influência do empreendedorismo no processo de crescimento e desenvolvimento socioeconômico dos países (Fontenele; Moura; Leocádio, 2010; Fontenele, 2009), como incubador do progresso tecnológico e de inovações de produtos, serviços e mercados (Jack; Anderson, 1999; Mueller; Thomas, 2000).

A perspectiva do empreendedor como o indivíduo que organiza os fatores de produção para criar valor remete aos trabalhos de Schumpeter e tem conduzido muito da pesquisa no campo no sentido de explicar e prever a ocorrência de empreendedorismo (Bull; Willard, 1995).

Para Tasic (Tasic, 2007) parece pertinente, no entanto, que não seja feita a divisão entre empreendedores e não-empreendedores e a busca em tentar entender um conjunto de leis universais a respeito dos tipos ideais e características desses primeiros.

Ao invés disso, uma parte da teoria sobre empreendedorismo tem se voltado para entender como acontece o processo de decisão em que empreendedores escolhem iniciar novos negócios (Sarasvathy, 2001) sob um ambiente de alta incerteza (Mintzberg, 1994).

Uma das teorias que vem ganhando respaldo neste campo é a teoria de *effectuation* (Sarasvathy, 2001; Tasic, 2007), que, segundo Sarasvathy (2012, p.1) pode ser definida, sinteticamente, como:

Effectuation sugere que você começa com quem você é, o que você sabe e quem você conhece para propor idéias viáveis de novos negócios. Então você investe não mais do que você pode suportar perder e convida os stakeholders para apoiar o projeto de maneira que eles estejam realmente engajados.

Segundo Sarasvathy (2012) o uso do método científico na identificação de como se desenvolve esse processo pode trazer um grande avanço no desenvolvimento da teoria sobre *effectuation*.

Contribuir neste sentido é o principal objetivo deste estudo, cujo problema central pode ser definido pela pergunta:

É possível identificar o uso da lógica de *effectuation* na criação de um novo negócio? Quais os princípios da teoria podem ser observados nesse estudo de caso?

Realizaremos um estudo de caso através da aplicação e análise de um questionário estruturado, aplicado ao fundador de uma empresa de artigos

masculinos de couro, situada na cidade de Picada Café. Nele, teremos como hipótese de que no caso do empreendimento em estudo houve a aplicação da lógica de *effectuation*.

Para testar essa hipótese e atingir o objetivo proposto, este trabalho é composto por cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução ao tema e delimitação do objetivo da pesquisa.

O segundo capítulo fará uma revisão da bibliografia sobre empreendedorismo, e está dividido em duas partes. A primeira parte busca as referências ao tema dentro da literatura econômica e a segunda parte apresenta a teoria de *effectuation* para definição de seus objetivos e limites.

O terceiro capítulo está dividido em três partes. A primeira parte é uma descrição da metodologia escolhida, o questionário estruturado. A segunda parte é a apresentação do questionário que será aplicado e a terceira parte descreve as razões de escolha da amostra e a contextualização da mesma.

No quarto capítulo realiza-se uma breve apresentação da empresa escolhida e do setor em que ela está inserida. Após isso, são discutidos os resultados encontrados na aplicação da metodologia de pesquisa e a verificação da ocorrência ou não da proposição principal deste trabalho.

No quinto, e último, capítulo são sumarizadas as conclusões sobre a contribuição da teoria de *effectuation* na construção de um melhor entendimento sobre o processo de criação de novos negócios em ambientes de incerteza. Além disso, serão revistos os principais pontos que fazem a conexão entre o caso estudado e a teoria.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar a abordagem utilizada para o estudo do empreendedorismo neste trabalho, visto que, como salientado no capítulo introdutório, ainda existem correntes bastante distintas neste sentido.

Este capítulo está dividido em duas partes principais. A primeira busca fazer uma revisão teórica acerca do campo de empreendedorismo e como o processo empreendedor está posicionado na teoria sobre a criação de novos negócios em ambientes de incerteza.

Na segunda parte deste capítulo, realiza-se uma revisão sobre a teoria de *effectuation*, destacando suas origens e desdobramentos teóricos. O objetivo desta análise é oferecer a base conceitual para a pesquisa deste trabalho.

2.1 A CONCEITUAÇÃO DE EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo pode ser encontrado já na Idade Média, onde era usado para denominar os indivíduos responsáveis por grandes empreitadas, como a montagem de peças de teatro, a construção de castelos ou ainda a organização de aventuras marítimas (Hisrich; Peters, 2002).

A associação do empreendedor com o conceito de risco, contudo, data do século XVII, com o significado de indivíduo que assumia o risco ao financiar contratos ou realizar serviços para o governo (Tasic, 2007). Mais tarde, com Cantillon e Say, o empreendedor assume mais a feição de empresário e aparece como aquele que combina fatores de produção para desenvolver um novo produto (Filion, 1999).

Na teoria econômica, foi Schumpeter (Schumpeter, 1934) que difundiu o conceito de empreendedor e de empreendedorismo, colocando-os como cerne do sistema capitalista, os atores do processo de destruição criativa que renovava o capitalismo em si mesmo.

A partir dessa definição construiu-se a visão do empreendedor desempenhando a função de criador de organizações econômicas inovadoras, sob condições de risco e incerteza (Knight, 1921) para obter lucros (Cole, 1959; Dollinger, 1995; Gartner, 1985).

Filion (Filion, 1999) busca sintetizar a variedade de conceitos sistematizando-os em relação às linhas de pensamento sobre empreendedorismo (Tasic, 2007):

- a) visão dos economistas: associação entre risco, inovação e lucro. O empreendedor é visto como uma pessoa que busca aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e realizando ações diante de certos riscos;
- b) visão dos comportamentalistas: ligada aos trabalhos de Davis McClelland (McClelland, 1971), na tentativa de buscar explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Os comportamentalistas foram incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor, buscando encontrar relações entre a necessidade de realização e poder, com a noção de desenvolvimento social e econômico;
- c) visão dos traços de personalidade: derivada da visão comportamental, esta escola busca traçar características idiossincráticas dos empreendedores de modo a compor um tipo ideal de empreendedor e empresa. A ambição desta linha de pesquisa é a de traçar um plano de orientação aos empreendedores, visando com isso maximizar suas chances de sucesso, evitando a ocorrência de certos comportamentos e estimulando outros.

Existe uma tendência nos estudos sobre empreendedorismo, de traçar um perfil esperado do empreendedor e – ao invés de um caráter mais descritivo e prescritivo – através deste perfil definir aspectos gerais determinantes para o sucesso ou fracasso de novos negócios (Busenitz *et al.*, 2003; Gartner, 1989; Shane; Venkataraman, 2000). Estes estudos, no entanto, são inconclusivos ou muitas vezes contraditórios (Tasic, 2007).

Neste sentido, existem trabalhos que tentam definir quais são essas características, dentre as quais são mais recorrentes a capacidade ou tolerância a aceitar riscos e situações de incerteza, a busca constante de oportunidades, liderança, otimismo e determinação (Dornelas, 2001; Timmons, 1999).

Essa definição contudo parece a descrição de um ser ideal, muito parecido com o *homo oeconomicus* clássico (Kahneman; Tversky, 1979), ou, ainda, um super-herói das histórias em quadrinhos (Tasic, 2007).

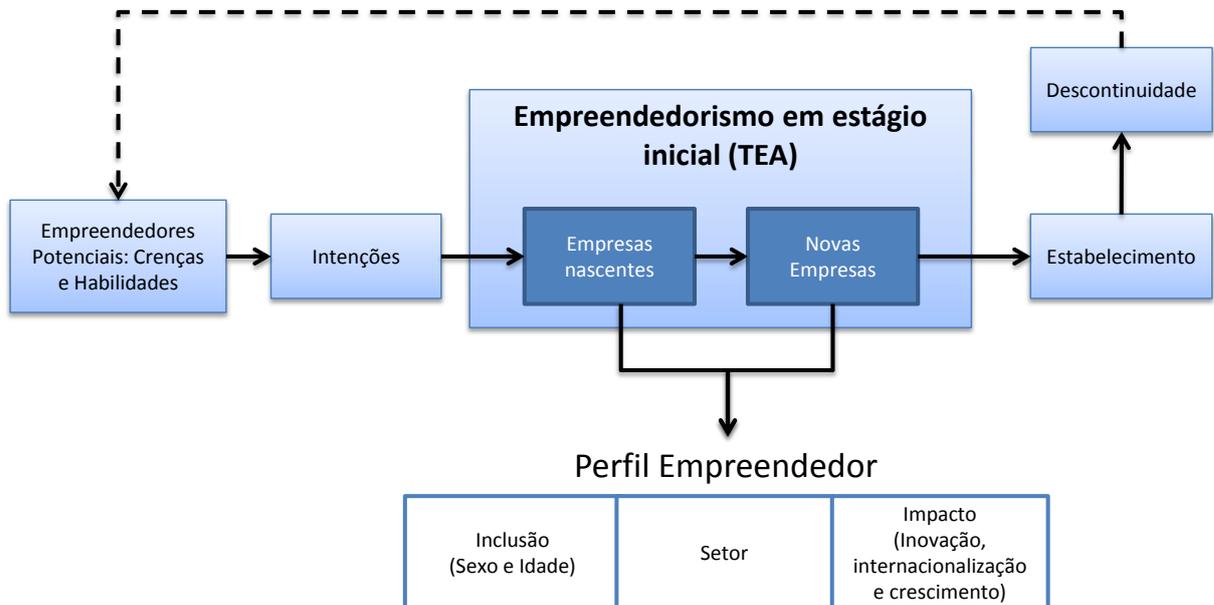
De outro lado, é possível observar uma aproximação do campo do empreendedorismo aos estudos sobre estratégia empresarial (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

No entanto, a abordagem pela qual este trabalho opta e se identifica é a de Gartner (Gartner, 1989) que tenta distinguir as características do empreendedor ou da empresa das do processo de empreender em si. Essa abordagem, em sintonia com os trabalhos de Sarasvathy (Sarasvathy, 2001, 2004), dá origem à teoria de *effectuation*, que é apresentada mais adiante neste trabalho.

2.1.1 O PROCESSO EMPREENDEDOR

O estudo conduzido pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2011), que objetiva monitorar a atividade empreendedora em todo o mundo, usa um modelo de processo para medir o empreendedorismo que está baseado em condições institucionais, na atitude e no perfil dos empreendedores e empreendimentos, como mostrado na Figura 1.

FIGURA 1 O PROCESSO EMPREENDEDOR



FONTE: ADAPTADO DE GEM (2011, P. 5)

Esse processo busca identificar dois tipos de empreendimentos: por necessidade e por oportunidade. Essa definição, apesar de carecer de comprovação empírica (Tasic, 2007), mostra a tendência da caracterização do empreendedorismo como um processo deliberado e racional, baseado na busca de oportunidades. O quadro 1, com as diferentes visões sobre o processo empreendedor mostra a tentativa de conceituação desse processo por diversos autores.

QUADRO 1 DIFERENTES VISÕES SOBRE O PROCESSO EMPREENDEDOR

Autores	Etapas/Direcionadores do processo
Stevenson & Gumpert (1985)	1. Orientação estratégica; 2. Comprometimento com a oportunidade; 3. Comprometimento com recursos; 4. Controle de recursos; 5. Estrutura gerencial
Timmons (1999)	1. Característica do fundador; 2. Característica da oportunidade; 3. Avaliação de <i>gaps</i> ;

	4.	Recursos necessários.
Bhidè (2000)	1. 2. 3. 4. 5.	Condições iniciais do negócio; Natureza do negócio; Adaptação oportunística; Garantia de controle sobre recursos; Traços e habilidades do empreendedor.
Hirish & Peters (2002)	1. 2. 3. 4.	Identificação e avaliação de oportunidades; Desenvolvimento do plano de negócios; Determinação dos recursos necessários; Gestão da empresa.

FONTE: TASIC (2007)

As conceituações acima mostram a tendência da caracterização do processo empreendedor como a exploração de uma oportunidade de negócios, um processo racional e intencional (Tasic, 2007), mais conhecida como “Teoria da descoberta” (Alvarez; Barney, 2007).

Essa visão é a base da teoria clássica da causalidade, com ênfase na necessidade de planos de negócios e da predição de cenários futuros (Meyer; Rowan, 1977), através de um processo metódico e racional.

Contrária – e algumas vezes complementar – a esta teoria, surge a observação de que o processo empreendedor nem sempre se comporta dessa forma. Em algumas ocasiões, onde não é possível observar a existência de um mercado já estabelecido, os empreendedores abandonam a maior parte das assunções da lógica causal em prol de um processo de controle. Essa caracterização é a base da teoria de *effectuation*.

2.2 A TEORIA DE *EFFECTUATION*

Nas palavras introdutórias do trabalho seminal de Sarasvathy (Sarasvathy, 2001), o problema por trás da lógica de *effectuation* é colocado da seguinte forma:

Nas teorias econômicas e de gestão, estudiosos tem tradicionalmente assumido a existência de artefatos como empresas/organizações e

mercados. Eu argumento que a explicação para a criação de tais artefatos requer a noção de effectuation. Causalidade repousa na lógica de predição, effectuation na lógica de controle. (SARASVATHY, 2001a, p. 1)

Segundo a autora, a discussão das decisões nas teorias econômicas e de gestão assumem que tais artefatos já existem quando a decisão é tomada. No entanto, essa análise desconsidera questões importantes da realidade empreendedora, que são:

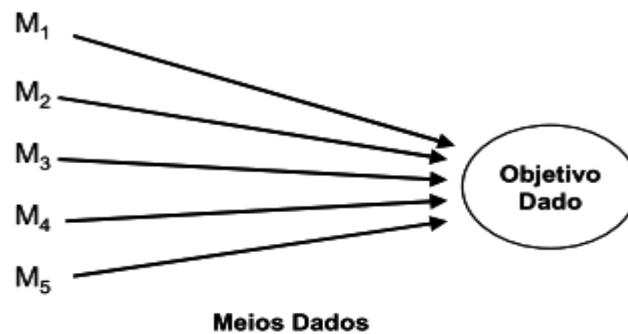
- a) como a decisão sobre preços é tomada quando a firma ainda não existe, ou mais interessante, quando o mercado no qual a firma irá produzir não existe?;
- b) como se contratam pessoas para uma firma que ainda não existe? Como é possível que pessoas se candidatem a cargos em uma empresa que ainda é uma possibilidade?;
- c) como se avaliam firmas que estão em mercados que não existiam há cinco anos atrás, ou mesmo a mercados que ainda não estão formados? Ou melhor, como elas teriam sido avaliadas cinco anos atrás?;
- d) no nível macro, como se cria uma sociedade capitalista a partir de uma sociedade que antes era comunista? Ou como se espera que uma sociedade pós-capitalista pareça?

Os pontos acima claramente não estão endereçados nos processos de tomada de decisão estruturados de forma causal, pois as características do mesmo incluem um objetivo específico e bem estruturado, um grupo de meios alternativos, restrições a esses meios – em geral ocasionadas no ambiente – e critérios de seleção dessas opções (Sarasvathy, 2001).

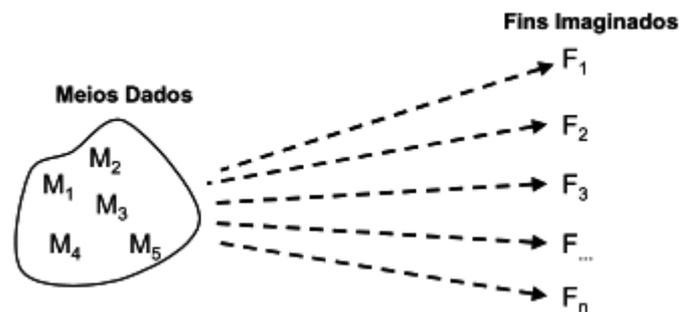
ESSAS CARACTERÍSTICAS REFERENTES AOS MEIOS E OBJETIVOS ESTÃO RESUMIDOS NAS FIGURAS ABAIXO. NA

Figura 2, que mostra o processo causal, os meios são selecionados para atingir um objetivo específico. Enquanto na Figura 3 os meios disponíveis servem para diversos fins possíveis, ou seja, o processo effectual.

FIGURA 2 O PROCESSO CAUSAL



FONTE: TASIC (2007, P. 35)

FIGURA 3 O PROCESSO *EFFECTUAL*

FONTE: TASIC (2007, P.35)

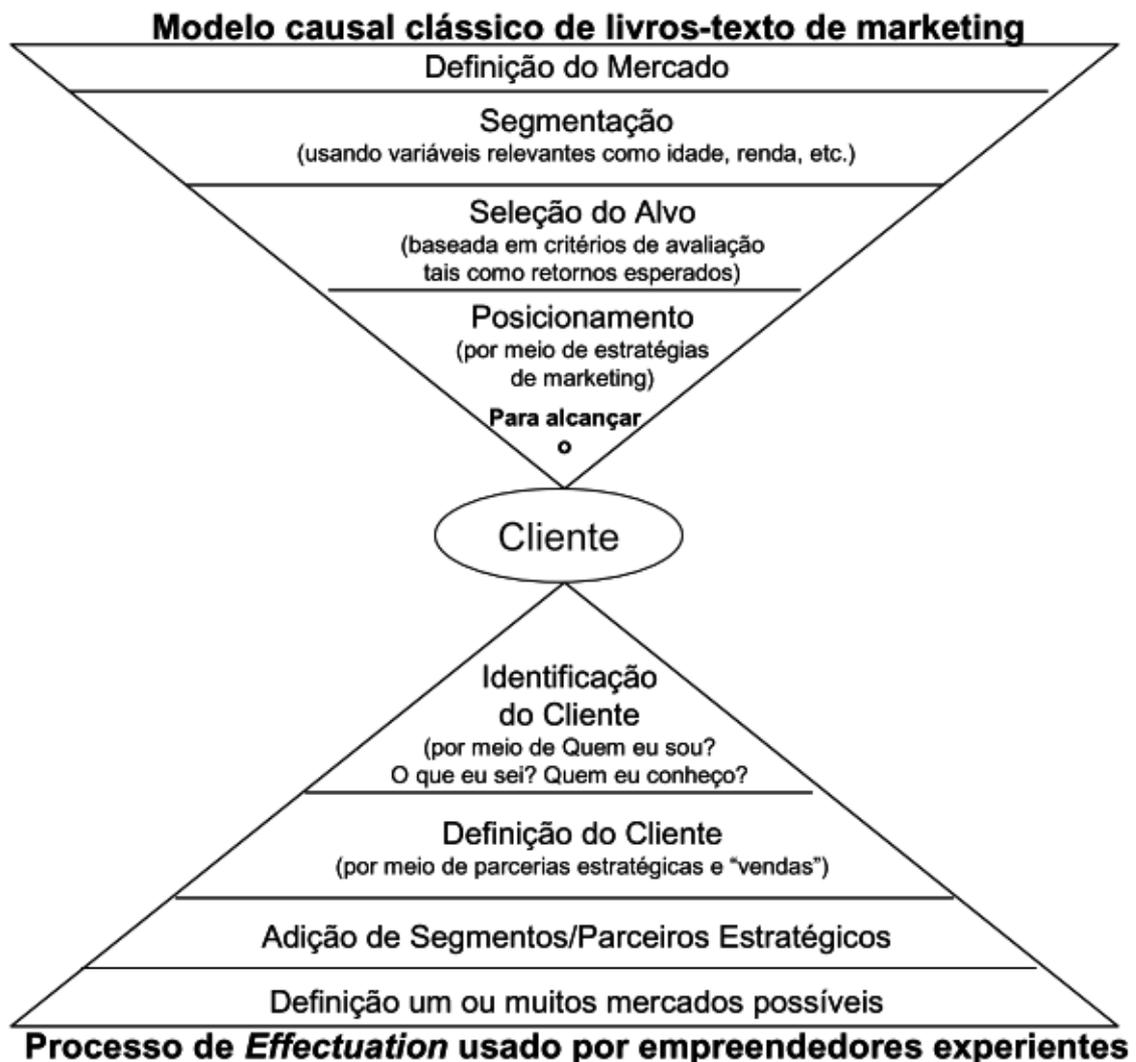
Apesar de a teoria de *effectuation* ser um contraponto à teoria causal na tomada de decisão, ela não pretende ser melhor ou pior (Sarasvathy, 2001), e sim, mais aplicável em certas situações de decisão sobre a criação de novos produtos e novos mercados.

A abordagem clássica, causal, de criação desses mercados, baseada na metodologia STP (sigla derivada do inglês *segmentation-targeting-positioning*)

começa de uma visão macro sobre as variáveis de decisão (mercado total, mercado segmentado, mercado alvo, etc.) e chega até o cliente (Kotler, 1991).

A abordagem *effectual*, por outro lado, parte do cenário micro – quem eu sou, o que eu sei, quem eu conheço – e utiliza-se dos meios disponíveis para alcançar um objetivo não claramente definido. Esta diferença entre as duas abordagens está expressa na figura 4 abaixo:

FIGURA 4: MODELOS DE DECISÃO CAUSAL E *EFFECTUAL*



FONTE: TASIC (2007, P.30)

Essa dicotomia no processo de marketing causal (ou clássico) e *effectual* pode ser vista também no trabalho de Read (Read et. al, 2009) onde ele mostra que

empreendedores experientes estão mais propícios a ignorar ou menosprezar as predições quando tomam decisões de marketing na criação de novos negócios. Ao invés disso, esses empreendedores buscam estratégias que os possibilitem controlar, co-criar e transformar situações para obter resultados positivos.

Segundo Tasic (Tasic, 2007), a lógica causal pode ser definida como “efeito-dependente” onde se usa o conhecimento adquirido para a exploração de um novo negócio, enquanto a lógica *effectual* pode ser definida como “ator-dependente” onde a exploração das contingências cria o ambiente para a exploração desse novo negócio.

QUADRO 2 DIFERENÇAS ENTRE CAUSALIDADE E *EFFECTUATION*

Categories de diferenciação	Processos Causais	Processos de <i>Effectuation</i>
Dados	Efeito é dado	Apenas alguns meios e ferramentas são dados
Crítérios de seleção para tomada de decisão	Ajuda a escolher entre meios para alcançar o efeito dado Crítério de seleção baseado em retornos esperados Efeito-dependente	Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com meios dados Crítério de seleção baseado em perdas toleráveis (<i>affordable loss</i>) Ator-dependente
Competências empregadas	Excelente em explorar conhecimento	Excelente em explorar contingências
Contexto de relevância	Mais presente em natureza Mais útil em ambientes lineares, estáticos e independentes	Mais presente em ações humanas Premissa explícita de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos
Natureza do desconhecido	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Foco nos aspectos controláveis de um futuro não previsível
Lógica central	Na medida em que nós podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo	Na medida em que nós podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevêê-lo

Resultados	Participação em mercados existentes por meio de estratégias competitivas	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias competitivas
-------------------	--	---

FONTE: ADAPTADO DE TASIC (2007, P.36)

Com esses elementos é possível estabelecer algumas das principais contribuições da teoria de *effectuation* nos estudos sobre empreendedorismo (Tasic, 2007):

- a) a incerteza passa a ser encarada muito mais como um recurso e um processo do que como um estado constante de desvantagem;
- b) da mesma forma, a ambiguidade inicial de objetivos também é fator de criatividade e gerador de oportunidades, na medida em que o empreendedor está mais aberto a aproveitar as contingências que aparecem em seu caminho;
- c) a capacidade de ação (*enactement*) do empreendedor sobre o ambiente e as estruturas de seu entorno eliminam uma das premissas básicas da lógica causal: a noção objetivista dos mercados e a passividade do empreendedor frente ao ambiente e suas contingências;
- d) a noção de controle sobre aquilo que pode ser feito com os recursos atualmente disponíveis substitui a lógica de otimização das decisões sobre o que se esperaria ser feito, dado um conjunto de previsões.

Para entender, contudo, as bases teóricas da teoria de *effectuation* é preciso entender a última dessas contribuições, que é a lógica de controle sobre a lógica causal. Alguns trabalhos apontam a possibilidade de cada indivíduo possuir uma capacidade de agência (Berger; Luckmann, 1967; Giddens, 2003) e que tem a possibilidade de criar novos arranjos em seu ambiente, sendo eles empresas ou mercados (Sarasvathy, 2001, 2001; Schumpeter, 1934).

2.2.1 AS BASES TEÓRICAS DA TEORIA DE *EFFECTUATION*

Uma dessas bases é a idéia de que a incerteza quanto ao futuro é a oportunidade que o empreendedor encontra para extrair lucro (Knight, 1921). Em seu trabalho, Knight insere a noção de que, mesmo em condições de concorrência, o ganho positivo que empreendedores alcançam em seus empreendimentos pode ser creditado à quantidade de incerteza na predição do futuro.

Knight (1921) identifica os três tipos de incerteza (adaptado de TASIC, 2007):

- a) risco: consiste em um futuro com distribuição probabilística conhecida e previsível, e, portanto, quantificável;
- b) incerteza: um futuro com distribuição desconhecida, porém estimada e que pode ser também estimada a partir do estudo dos eventos probabilísticos ao longo do tempo;
- c) incerteza verdadeira: se refere a um futuro em que a distribuição não é conhecida, e por natureza nem o pode ser.

A distinção que Knight faz sobre incerteza em seu trabalho não é de forma geral clara na teoria sobre estratégia e empreendedorismo (ALVAREZ; BARNEY, 2007; SHANE, 2003) e é preciso diferenciá-los (Tasic, 2007) dado que é a incerteza que possibilita o lucro do empreendedor (Loasby, 2002), ou a própria essência do processo empreendedor (Baumol, 1993; Kirzner, 1979; McGrath; McMillan, 2000; Schumpeter, 1934; Ven, Van de *et al.*, 1999).

A distinção entre a incerteza e a incerteza knightiana é de que a segunda envolve enfrentar um futuro com uma distribuição probabilística não identificável nem mesmo teoricamente (Sarasvathy; Kotha, 2001).

Em um trabalho de Sarasvathy & Kotha (2001) os autores demonstram como uma empresa, RealNetworks, geriu a incerteza verdadeira, ou incerteza knightiana, e criou um negócio próspero na internet, em uma época em que esse mercado ainda era insipiente e desconhecido.

Outra influência da teoria de *effectuation* é a teoria de James March (March, 1991), de duas formas específicas (Tasic, 2007):

- a) o *trade off* entre *exploitation* (melhoria nos processos existentes) e *exploration* (exploração de novas possibilidades e inovações) no aprendizado organizacional e no processo de escolhas estratégicas;
- b) o questionamento a respeito da idéia de objetivos pré-existentes na tomada de decisão.

Para March (1991) as organizações estão constantemente decidindo sobre o equilíbrio entre a busca de novas oportunidades e a melhoria de processos existentes. Enquanto a primeira é fonte de inovação e maiores ganhos, a segunda é mais adotada porque é mais facilmente mensurada e conhecida entre os agentes (Tasic, 2007). O processo de busca deste equilíbrio é um movimento constante e dinâmico nas empresas e é parte de um processo de aprendizagem organizacional.

Outro aspecto relevante da teoria de March é a discussão que ele introduz sobre a existência de objetivos claros e que os modelos decisórios das empresas incorporam além da ação presente, resultados incertos no futuro. Este argumento também está em linha com a definição do modelo “lata de lixo” (*garbage can*) de Cohen et al. (1972).

Também faz parte das bases da teoria de *effectuation* a importância da ação do empreendedor (*enactement*) para o processo de criação de novos negócios e novas oportunidades. Essa idéia está baseada na teoria de Weick (1979).

A lógica de controle em que se assenta a teoria de *effectuation* é derivada do papel do empreendedor que, ao invés de predizer o futuro, trabalha com os meios disponíveis para exercer poder de agência sobre essas probabilidades futuras. É a partir do *enactement* do empreendedor que as aspirações genéricas começam a se cristalizar em novos negócios (TASIC, 2007, p. 47).

A idéia de Weick é que a formação da estratégia é tanto um processo cognitivo quanto um processo de aprendizagem, imprescindível para que os indivíduos dentro da organização criem um sentido retrospectivo (*sensemaking*).

Gioia & Chittipeddi (1991) separam esse processo de construção de sentido em duas etapas. A primeira etapa possui quatro fases (Gioia; Chittipeddi, 1991):

- a) **envisioning phase**: ideia de visão e início da construção social da realidade;
- b) **signaling phase**: compartilhamento e comunicação da visão;
- c) **re-visioning phase**: redefinição da visão a partir de um processo de *feedback*;
- d) **energizing phase**: implementação da visão.

A segunda etapa é destacada com dois processos *sensemaking* e *sensegiving* que alterna entre, respectivamente, o aprendizado e criação desse sentido e a ação na implementação do mesmo. Para Maitlis & Sonenshein (2010, p. 551, tradução do autor) *sensemaking* é um processo de construção social que ocorre quando pistas discrepantes interrompem atividades em andamento, e envolve o desenvolvimento de explicações que racionalizem a atitude dos indivíduos.

Outra definição do processo de aprendizado, extraída do trabalho de Huber (1991), define aprendizado organizacional como o processo que altera as crenças das pessoas de forma que, quando essas crenças sejam postas em prática, elas se traduzam em resultados melhores para a organização.

O trabalho de Christianson et al. (2008) mostra que estes processos podem se desencadear mais facilmente quando as empresas ou indivíduos se deparam com situações raras ou altamente inesperadas. No caso de estudo do artigo esse processo é desencadeado pela queda do telhado do Museu Ferroviário Baltimore e Ohio, mas é possível associar esse momento de grande incerteza com a criação de um novo negócio.

Outra contribuição à lógica de controle, derivada do trabalho de Weick, é a teorização sobre o porquê de o modelo de interpretação da realidade poder variar entre empresas. Segundo Daft & Weick (1984) as empresas usam um processo de interpretação sobre o meio ambiente, processo este influenciado por questões como as características do ambiente e sua experiência passada.

Um dos pontos da diferença nesse sistema de interpretação é o quanto as empresas acreditam que podem influenciar o ambiente. Em seu trabalho, Daft & Weick separam as empresas em dois grupos: dos testadores (*test makers*) e dos

avessos ao teste (*test avoiders*) (DAFT; WEICK, 1984). Segundo os autores, o segundo tipo de empresa está mais disposta a errar e aprender com os erros para explorar novos mercados.

A influência do ambiente na tomada de decisão também é alvo da teoria comportamental. Segundo Tversky & Kahneman (1981) a tomada de decisão em ambientes de incerteza não é um processo que pode ser totalmente explicado pela racionalidade clássica, o ambiente nesses casos, ou como o problema é formulado, pode influenciar na decisão que indivíduos e empresas tomam.

O último dos pilares básicos da teoria de *effectuation* vem dos trabalhos de Mintzberg sobre estratégias emergentes. A adição que Mintzberg faz a este campo é consolidar a idéia de que os planejamentos estratégicos de maior sucesso não são os que fornecem planos para a empresa, mas os que materializam visões (Mintzberg, 1994).

O trabalho de Mintzberg é um aperfeiçoamento dos trabalhos de Lindblom (1959) – precursor da escola do aprendizado em estratégia - e Quinn (1980) – precursor da idéia da lógica incremental na formulação de estratégias (Tasic, 2007). Mintzberg estabelece três formas de analisar as estratégias empresariais:

- a) estratégias intencionais que são realizadas: estratégias deliberadas;
- b) estratégias intencionais que não são realizadas: estratégias não realizadas;
- c) estratégias realizadas não intencionais: estratégias emergentes.

O que o autor tenta enfatizar é que não é completa a definição de que as estratégias sejam um plano deliberado e meticulosamente aplicado pelas empresas, mas a definição das estratégias é um processo dinâmico que se auto alimenta (Tasic, 2007). Este processo descrito por Mintzberg vem sendo amplamente utilizado por novas empresas para moldar e desenvolver seus negócios e produtos (Ries, 2011).

2.2.1.1 TEORIAS SUBJACENTES À IDÉIA DE *EFFECTUATION*

Outras duas teorias completam a idéia de *effectuation*. A primeira delas é a idéia de redes sociais (Burt, 1992). Segundo Burt (Burt, 1992, 2001, 2004) o empreendedor tem um papel fundamental no processo de inovação que é o de reunir grupos e gerar conhecimento a partir dessas conexões. A partir dessa reunião, as redes sociais, o empreendedor atrai recursos para o seu projeto e, graças à inovação resultante dessa união de conhecimentos, obtêm lucros a partir do projeto.

Ainda, uma contribuição adicional à teoria de *effectuation* e à noção de controle é a revisão (Tasic, 2007) que Sewell (1992) faz do trabalho de Giddens (2003), conferindo também ao ator de um negócio também um papel de agência, ou seja, o ator tem o poder de influenciar as relações sociais no qual ele está inserido. Essa noção é aderente à proposta por Sarasvathy (Sarasvathy, 2001, 2001) “na medida em que o empreendedor tem a capacidade de controlar alguns aspectos do futuro e, portanto, pode construir um entorno favorável às suas aspirações” (TASIC, 2007, p. 56).

2.2.2 OS PRINCÍPIOS DA TEORIA DE *EFFECTUATION*

O objetivo desta seção é elencar os princípios da teoria de *effectuation* que serão explorados na pesquisa. Esses princípios são expostos no artigo de Sarasvathy (2001a) e demonstram como a lógica de controle, alicerce da teoria, se materializa no processo empreendedor.

Para Sarasvathy (SARASVATHY, 2001c, p. 5) existem três princípios coerentes que fazem da teoria de *effectuation* uma alternativa à teoria causal:

QUADRO 3 PRINCÍPIOS DA LÓGICA *EFFECTUAL*

Raciocínio <i>Effectual</i>	Raciocínio Causal
Focado na perda tolerável ou risco aceitável	Focado em retornos esperados
Construído através de parcerias estratégicas	Depende da análise da concorrência
Se alavanca através da exploração das contingências	Se alicerça em conhecimentos adquiridos e predição de eventos futuros

FONTE: SARASVATHY (2001C, P. 5, TRADUÇÃO DO AUTOR)

2.2.2.1 PERDAS TOLERÁVEIS

Modelos que operam sobre a lógica causal, quando do lançamento de um negócio ou produto, tentam se embasar em pesquisas de mercado e focar seus esforços em segmentos de mercado para os quais estas pesquisas apontam (Kotler, 1991; Sarasvathy, 2001).

Ao invés disso, a lógica *effectual* mostra que empreendedores estão preocupados em lançar o produto ou negócio e identificar seus segmentos em um processo dinâmico de aprender fazendo (*learning by doing*) (Ries, 2011; Sarasvathy, 2001), como fica explícito em um comentário de um empreendedor entrevistado por Sarasvathy:

Eu acho que eu comecei simplesmente... começando... ao invés de fazer as perguntas eu apenas dizia: teste e faça algumas vendas. Eu poderia fazer essas perguntas e ver onde eu – e meus companheiros – estávamos indo, mas ao invés disso eu comecei a vender. Eu aprendi um monte, sabe? Quais eram os obstáculos, quais eram as questões, quais os preços funcionavam melhor e então fazia! (...) Minha pesquisa de mercado acabava sendo a prática. Muito trabalho, mas eu acho melhor que tentar fazer pesquisa de mercado. (SARASVATHY, 2001c, p. 5)

O resultado dessa dinâmica é que empreendedores sob a lógica *effectual* estão mais propensos a aceitar riscos como parte do processo de empreender

(Goel; Karri, 2006) e experimentar o maior número de estratégias possíveis (Sarasvathy; Kotha, 2001; Tasic, 2007).

Essa característica contrasta com a decisão de negócio que leva em consideração a análise do retorno esperado do investimento; neste caso os *stakeholders* tomam a decisão baseados exclusivamente na situação em que se encontram (Tasic, 2007) estando dispostos a relaxar cálculos de custo de oportunidade na decisão de investir (Dew *et al.*, 2009), variáveis essas que estão sob seu controle (Wiltbank *et al.*, 2006).

2.2.2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O princípio das alianças estratégicas pode ser entendido como a busca pelo empreendedor, desde o início do empreendimento (Sarasvathy, 2001), de estruturas de mercado que favoreçam o desenvolvimento do projeto.

Esses acordos constituem motivo de engajamento dos possíveis *stakeholders* e podem tanto criar barreiras de entrada (Sarasvathy; Kotha, 2001) como diminuir e/ou diluir os riscos e custos do novo empreendimento (Tasic, 2007). Este comportamento está claramente ligado ao argumento de Burt (Burt, 2001) que posiciona o empreendedor como ponto de contato entre diferentes agentes para criar uma rede de inovação.

2.2.2.3 EXPLORAÇÃO DAS CONTINGÊNCIAS

O princípio de exploração de contingências é “o coração da lógica empreendedora, pois é a capacidade de transformar o inesperado em rentável” (SARASVATHY, 2001c, p. 6), e está baseado na alavancagem que o empreendedor faz sobre as contingências, tornando-as oportunidades e fonte de inovação (Tasic, 2007).

Como coloca um dos empreendedores entrevistados por Sarasvathy (2001c, p. 6):

Eu sempre vivi pela máxima aprontar-atirar-mirar. Eu acho que se perde muito tempo tentando o aprontar-mirar-mirar-mirar-mirar, você nunca vai

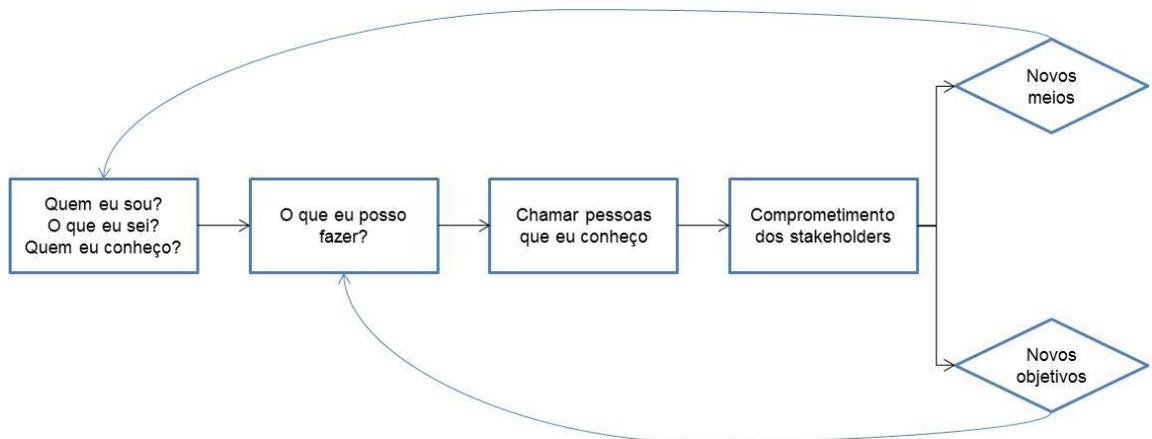
poder conhecer todas as coisas boas que podiam ter acontecido se você começasse fazendo e depois mirasse. E então achar qual o seu alvo...

Uma das implicações dessa lógica é a diversidade de objetivos finais, objetivos esses que serão perseguidos com os meios disponíveis, de forma incremental (Tasic, 2007), utilizando a incerteza e as informações contingentes como recursos (Lindblom, 1959), ao invés de evitá-la, como em um processo causal (Sarasvathy, 2001).

2.2.3 O PROCESSO *EFFECTUAL*

O processo *effectual* é um processo dinâmico e interativo (Figura 4), orientado à ação, que, sem tentar prever o futuro, mas sim controlá-lo, transforma um meio organizacional empreendedor em novos conjuntos de fins construídos (TASIC, 2007, p. 61).

FIGURA 4 PROCESSO *EFFECTUAL* - DINÂMICO E INTERATIVO



FONTE: WILTBANK ET AL. (2006), EXTRAÍDO DE TASIC (2007, P. 61)

Para Sarasvathy (Sarasvathy, 2001) o processo *effectual* começa com três categorias de meios (Quem eu sou? O que eu sei? Quem eu conheço?). De posse desses meios, os empreendedores desenham possíveis resultados que podem ser criados com esses meios.

Diferentemente da lógica causal, o desenvolvimento desse processo é baseado na execução desses arranjos. Os resultados dessa execução vão sendo refinados pela resposta do ambiente e não através de planos (Sarasvathy, 2001).

O próximo passo é buscar pessoas que possam se engajar no projeto e que possam contribuir com a construção do mesmo, ao invés do refinamento da visão inicial (Tasic, 2007).

Ainda, o processo *effectual* busca, com o desenvolvimento do projeto, aumentar os meios disponíveis para o alcance dos objetivos e o refinamento desses próprios objetivos, através da interação com os *stakeholders*.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Em seus estudos, Sarasvathy e Kotha (Sarasvathy; Kotha, 2001) e Tasic (Tasic, 2007) analisaram a presença da lógica de *effectuation* na criação de empresas de tecnologia, no caso do primeiro a RealNetworks e, no segundo caso, a empresa Buscapé. Segundo Sarasvathy e Kotha (Sarasvathy; Kotha, 2001) nesse caso, o importante é avaliar o processo por trás da criação da empresa e não a empresa em si.

Em ambos os casos a metodologia escolhida foi a análise qualitativa do processo. Para Edmonson e McManus (Edmonson; McManus, 2005) esta metodologia é especialmente útil quando se está tratando de novos construtos e poucas formas de mensuração, típico de teorias nascentes.

Para Yin (Yin, 1994) os estudos de caso são mais adequados quando o pesquisador está fazendo as perguntas “como?” e “por que?”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando os eventos se tratam de casos contemporâneos com contexto real.

Ainda, Campbell (1975) corrobora a idéia da importância da “identificação de padrões”, que corresponde a relacionar diversos pedaços de informação do mesmo caso para uma proposição teórica, é preferível quando se está confrontando duas ou mais teorias.

O propósito deste trabalho como investigação da ocorrência da lógica de *effectuation* em casos da vida real se enquadra exatamente nesse contexto.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA: ESTUDO DE CASO

Existem três divisões dos estudos de caso (Berg, 2001; Tasic, 2007): a) estudos de caso exploratórios, que servem como prelúdio para um estudo social de maior alcance; b) estudos de caso explanatórios, para conduzir estudos de relação causal usando a identificação de padrões entre dois ou mais casos; e c) estudos de caso descritivos, que exige do pesquisador uma apresentação da teoria descritiva a fim de definir com precisão a unidade de análise a ser investigada.

Segundo Yin (Yin, 1994) apesar de haver diversas estratégias de pesquisa, a abordagem mais adequada é a abordagem mais pluralística e a escolha da estratégia mais adequada deve obedecer a três fatores principais (Yin, 1994): a) o tipo de problema formulado na pesquisa; b) em que medida o pesquisador tem real controle sobre os eventos; e c) qual a distribuição do foco entre eventos históricos ou contemporâneos.

No entanto o uso do estudo de casos deve estar apoiado em outras técnicas de pesquisa como entrevistas, observações, análise documental e material (Corbetta, 2003).

Tasic (TASIC, 2007, p. 74) salienta que:

A estratégia de pesquisa de estudo de casos, quando comparada a outras estratégias de pesquisa (experimentos, histórias etc.), tem sido considerada menos adequada, talvez pela falta de rigor da pesquisa, dado que às vezes o investigador tem sido superficial e tem permitido que evidências equívocas ou pontos de vista errados influenciem a direção das descobertas, ou as conclusões são freqüentemente menos documentadas e direcionadas. Estas tendências podem também estar presentes nas outras estratégias.

A esta consideração, Yin (Yin, 1994) acrescenta que os estudos de caso, apesar de não serem próprios para generalizações de populações ou universos (generalização estatística), servem a tal propósito para proposições teóricas (generalização analítica).

A limitação do estudo de caso quanto à generalização estatística, no entanto, esconde o fato de que qualquer que seja a estratégia de pesquisa adotada, podem ser aplicados métodos quantitativos e qualitativos (Tasic, 2007).

É necessário, portanto, identificar em que situações qual estratégia de pesquisa tem vantagem sobre outra, sem perder de vista o caráter pluralístico que a pesquisa pode assumir (Yin, 1994).

Ainda segundo este autor, podem ser citadas quatro aplicações diferentes do estudo de caso na pesquisa de avaliação (Tasic, 2007, p.75):

[...] a primeira, e mais importante, é a que explica as ligações causais das intervenções na vida real que são muito complexas para estratégias experimentais ou de levantamentos. A segunda é a que descreve o contexto da vida real no qual as intervenções têm ocorrido. A terceira é a que, em uma avaliação, pode beneficiar uma descrição de um estudo de caso ilustrativo até um relato jornalístico da intervenção em si mesma. Finalmente, a que pode ser usada para explorar as situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não possui um conjunto de resultados único e claro.

Para Yin (Yin, 1994) a necessidade do estudo de caso surge da ânsia de compreender fenômenos sociais complexos, preservando as características significativas dos acontecimentos no contexto real, e, por isso, suas características são:

- a) fenômeno em seu contexto natural;
- b) dados coletados de várias formas;
- c) uma ou poucas entidades (grupos, pessoas ou organizações) examinadas;
- d) a complexidade das unidades é estudada intensivamente;
- e) estudos de casos são mais adequados à exploração, classificação e estágio de desenvolvimento de hipóteses para o processo de construção de conhecimento;
- f) nenhum controle ou manipulação do experimento está envolvido;
- g) o investigador não pode especificar *a priori* o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- h) os resultados derivados dependem muito do poder de integração do investigador;
- i) mudanças de escolha do lugar ou do método de coleta de dados podem mudar na medida em que surgem novas hipóteses;

- j) são úteis em perguntas de pesquisa de por que e como, porque lidam com ligações operacionais a serem seguidas durante um tempo mais que com a frequência dos fatos ou sua incidência;
- k) o foco está em eventos contemporâneos.

Segundo Yin (Yin, 1994) podem ser apresentadas quatro formas de projeto de estudos de caso:

- a) projeto de caso único: possui fundamento lógico para caso decisivo, caso raro, caso representativo ou típico, caso revelador e caso longitudinal;
- b) projeto de casos múltiplos: os casos múltiplos podem ser considerados como experimentos múltiplos onde não se aplica a lógica de amostragem, mas a escolha é orientada pelo interesse teórico, adicionando mais casos quanto maior for a incerteza em relação às implicações externas;
- c) projeto de caso incorporado: envolve mais de uma unidade de análise, onde podem ser realizados levantamentos qualitativos;
- d) projeto de caso holístico: pode se transformar durante sua realização e é aplicado ou quando não é possível identificar uma subunidade lógica ou a natureza da teoria subjacente é holística.

Fica claro que, avaliado sob a ótica das considerações acima expostas, o estudo de casos múltiplos possui as características adequadas para avaliação do objetivo proposto e reduz a incerteza sobre a influência das implicações externas ao processo empreendedor.

3.2 DEFINIÇÃO DO ROTEIRO DE PESQUISA

O roteiro de pesquisa escolhido foi extraído do trabalho de Tasic (Tasic, 2007) em razão de alguns fatores:

- a) conforme o pesquisador, o questionário foi desenvolvido com a ajuda do professor Robert Wiltbank, um dos maiores pesquisadores sobre *effectuation* no mundo;

- b) em contato desse autor com o pesquisador, ele revalidou a eficácia e atualidade do questionário na busca de entender o processo de *effectuation*;
- c) a presente pesquisa investiga os principais pontos levantados pela teoria de *effectuation* explicados no capítulo dois deste trabalho.

Além da aplicação das entrevistas, esta pesquisa também usa como fonte a observação direta, que busca absorver e anotar detalhes, impressões e sutilezas do ambiente que podem influenciar nas conclusões da entrevista (Tasic, 2007).

O roteiro de entrevista, conforme extraído do trabalho de Tasic (Tasic, 2007, p. 82), está estruturado da seguinte forma:

1. Dados do empreendedor
 - 1.1. Idade em que empreendeu
 - 1.2. Idade atual
 - 1.3. Sexo
 - 1.4. Anos de estudo
2. Dados da empresa
 - 2.1. Data de fundação
 - 2.2. Segmento
 - 2.3. Origem dos recursos iniciais
3. Como a empresa foi formada? Quais foram seus objetivos, eles eram específicos/claros ou amplos?
4. Como eles selecionaram seus objetivos, mercados-alvo, produtos, serviços? O que era atraente em relação a cada um e de onde eles tiraram a idéia? Que tipo de pesquisa de mercado foi feita (se é que foi feita)?
5. Em que medida eles concentram seus investimentos e o posicionamento da empresa para o sucesso em função das previsões de mercado?
6. Quando novos meios/recursos são apresentados, eles estavam dispostos a reconsiderar seus objetivos?
7. Eles procuraram meios e recursos para validar seus objetivos pré-existentes?
8. Eles trabalham com algum parceiro? Como estes relacionamentos iniciaram e por quê? Eles procuram outros parceiros ao mesmo tempo?

9. Que tipos de parceiros foram escolhidos? Algum deles era um potencial concorrente? Trabalhou-se com os parceiros de modo a promover/aperfeiçoar alguma mudança substancial no modelo de negócio? Ou os parceiros focaram na execução de objetivos pré-existentes?
10. Os empreendedores trabalham de forma mais cooperativa ou competitiva?
11. Como eles escolheram os locais de estabelecimento do negócio?
12. Que surpresas surgiram ao longo de seus caminhos? Como eles lidaram com aquelas surpresas?
13. O que aconteceu quando um cliente veio até eles e queria algo que eles não ofereciam à época?
14. Em que eles estão trabalhando agora ou em seguida, no futuro? Por que eles escolhem estas coisas?
15. Quando eles fazem decisões de investimento, como eles decidem quanto irão investir?

A coleta de dados seguiu o modelo de Tasic (Tasic, 2007) e Sarasvathy & Kotha (Sarasvathy; Kotha, 2001), com múltiplas formas, tentando capturar não só os fatos mas o ambiente em que se desenvolveu o processo de criação da empresa.

O processo de tratamento dos dados segue a linha narrativa, baseado no trabalho de Langley (Langley, 1999), buscando criar uma história e criar sentido retrospectivo a partir dos dados processados.

4 ESTUDO DE CASO

Para atingir o objetivo principal deste trabalho é essencial que seja estudado um caso genuíno de criação de um novo negócio, para que, ao rever o processo de criação do mesmo, seja possível identificar ou não aspectos em comum com a teoria de *effectuation*.

O caso estudado é da empresa Nordweg, fabricante de bolsas e acessórios masculinos em couro, fundada em 2007 por Igor Gaelzer, na cidade de Picada Café. Para esse estudo de caso foi entrevistado o próprio fundador da Nordweg, Igor Gaelzer.

Existem três motivos principais para a escolha da empresa para a realização do estudo de caso: a proximidade entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, facilitando a troca de informações e a investigação de diversos aspectos do caso estudado; o fato de a empresa estar inserida em um setor tradicional do Brasil (esse fator é especialmente importante pois, como a teoria fala, em mercados mais tradicionais a tendência é que prevaleça o uso da lógica casual), de artigos e acessórios de couro; e o fato de a empresa estar ajudando a criar um mercado de bolsas e acessórios masculinos em couro.

A terceira razão é especialmente importante pois segundo Read et. al. (Read et al., 2009) são em situações de tomada de decisão sobre grande incerteza que a teoria da lógica de *effectuation* pretende atuar. No caso da Nordweg, o mercado de bolsas e acessórios masculinos em couro era novo no Brasil na época de criação da empresa (Portes, 2011) e a reação dos consumidores a estes produtos era incerta ou, para outros agentes que já atuavam nesse mercado, negativa em termos de aceitação.

Sarasvathy (2001c) descreve essa situação como “quadrante do suicídio”, onde tanto o produto quanto o mercado são novos.

QUADRO 4 REPRESENTAÇÃO DO QUADRANTE DO SUICÍDIO

	Mercado Existente	Mercado Novo
Produto Existente		
Produto Novo		Quadrante do Suicídio

FONTE: SARASVATHY (2001C, P. 7)

Essa situação de incerteza fica clara na passagem da entrevista citada abaixo:

Eles (players do mercado) diziam que não ia dar certo. Que masculino não vende. O homem não compra tanto quanto a mulher. Mas eu olhava para o mercado masculino não tinha nada (nenhum produto) nem ninguém (nenhum fabricante).

Neste capítulo, a seguir, será contextualizado o macro mercado em que a empresa atua. Após essa contextualização, apresenta-se um breve histórico da empresa estudada e, em seguida, discutem-se os resultados da pesquisa à luz dos objetivos deste trabalho.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

A indústria coureiro-calçadista é formada por cinco segmentos principais (Campos, 2011): fabricação de calçados, fabricantes especializados no curtimento e acabamento do couro, fabricação de artefatos de couro e artigos de viagem e produção de máquinas e de componentes para o couro e o calçado.

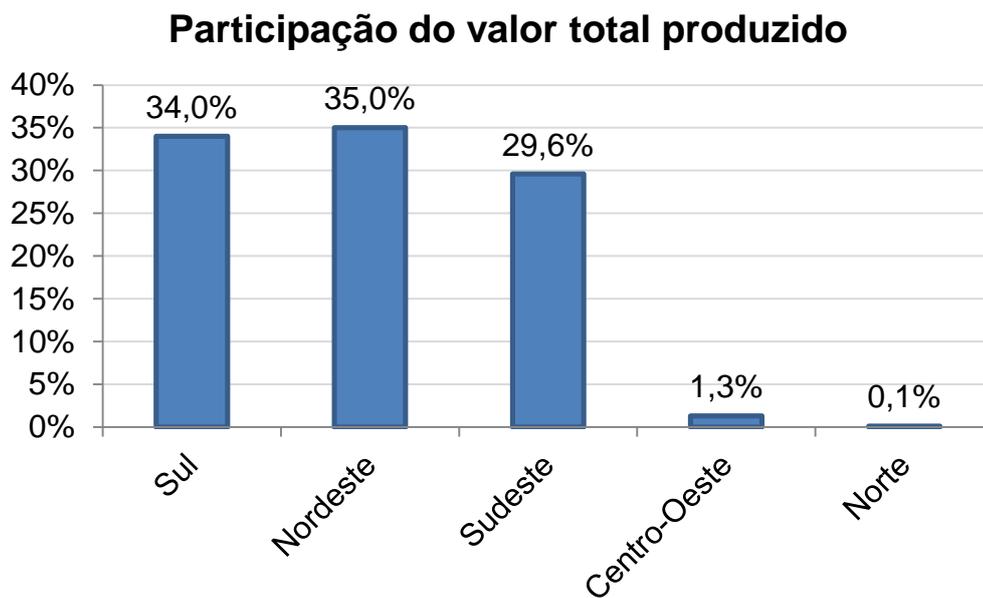
A indústria coureiro-calçadista é muito importante no Brasil. O PIB do setor foi de R\$ 50 bilhões em 2008, com um mercado de R\$ 35 bilhões em vendas de calçados, couros e artefatos, reunindo mais de 15 mil empresas e empregando mais de 700 mil trabalhadores (Campos, 2009).

Os estados mais representativos na produção de calçados e artefatos de couro no Brasil são o Rio Grande do Sul, Ceará, São Paulo e Minas Gerais,

enquanto a produção de couro está mais baseada no Rio Grande do Sul e em São Paulo (Campos, 2011).

Olhando para as regiões do Brasil, nota-se a grande importância do Sul e do Nordeste na produção de calçados. No entanto o perfil dos estados é bastante diferente, conforme pode-se notar nos gráficos.

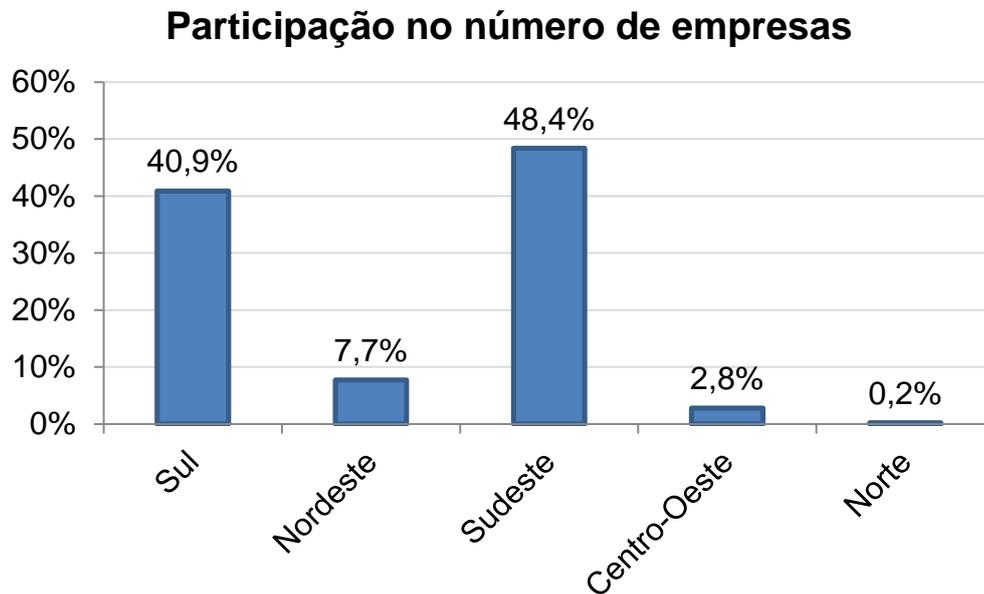
GRÁFICO 1 PARTICIPAÇÃO NO VALOR TOTAL PRODUZIDO, POR REGIÃO DO BRASIL



FONTE: ABICALÇADOS (2012)

Apesar da maior participação dos estados do Nordeste no valor total produzido, o número de empresas é bem menor, o que mostra uma diferenciação da região. A produção industrial no Nordeste (especialmente Ceará) só se tornou expressiva na década de 80, após a adoção de incentivos fiscais pelo governo e hoje concentra a produção de calçados que utiliza produtos sintéticos (Noronha; Turchi, 2002). No Ceará e Bahia predominam as grandes empresas, com uma média de 100 a 150 funcionários (Campos, 2009).

GRÁFICO 2 PARTICIPAÇÃO NO NÚMERO DE EMPRESAS, POR REGIÃO DO BRASIL



FONTE: ABICALÇADOS (2012)

Tanto a região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, quanto a região de Franca, em São Paulo, são regiões mais tradicionais. Segundo Lagemann (1986) no ano de 1953 a região do Vale dos Sinos já contava com 33 sapatarias. Juntas, essas duas regiões concentram cerca de 60% do total de unidades produtivas de calçados e artefatos de couro (Noronha; Turchi, 2002).

Apesar de haver um consenso de que a indústria brasileira de calçados e artefatos de couro tem buscado a inovação constante nos produtos e processos (Campos, 2009, 2011; Noronha; Turchi, 2002) a concorrência de produtos importados, principalmente da China, tem ocasionado uma redução do volume produzido e uma volta ao foco no mercado interno (Campos, 2011).

4.2 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A Nordweg foi fundada em 2007 como uma marca dentro da empresa familiar em que o empreendedor já trabalhava, na cidade de Picada Café, estado do Rio

Grande do Sul. Os primeiros produtos da marca foram bolsas de couro voltadas para o público masculino.

A divergência de objetivos e valores da marca original e da Nordweg afastaram o empreendedor por um tempo do desenvolvimento desse negócio. Depois de um tempo afastado do projeto, vendo a oportunidade nesse mercado, o empreendedor voltou ao projeto de forma definitiva.

O primeiro canal de distribuição da marca era a internet, onde o empreendedor via um grande potencial e concentrava esforços de distribuição e de marketing para desenvolvimento da marca.

Paralelo a isso, houve um desenvolvimento comercial acelerado, fazendo com que a marca fosse distribuída em mais de 70 lojas em todo o Brasil.

Junto com este desenvolvimento o leque de produtos da marca começou a aumentar e a Nordweg passou a fabricar outros acessórios masculinos feitos em couro.

Em 2012 a empresa abriu sua primeira loja física própria, onde comercializa produtos exclusivos e planeja também construir uma nova sede.

4.3 EVIDÊNCIAS DA LÓGICA DE *EFFECTUATION*

Partindo da investigação realizada, este trabalho procura verificar tanto a presença do processo da lógica de *effectuation* quanto a aplicação dos princípios dessa lógica, ambos ilustrados no trabalho de Sarasvathy (2001c).

Quando do início do empreendimento, é fácil captar que os objetivos iniciais não eram claros e, além disso, refletiam mais aspirações do empreendedor do que metas quantificadas. Essa característica fica bem clara em algumas passagens:

- Eu acho que a idéia surgiu dali. Quem sabe dá pra fazer bolsas masculinas. As pessoas estão comprando mais notebooks e coisas assim. Pode ser um mercado legal.

- Meu objetivo era entregar aquela coisa legal para o cliente, algo que eles fossem gostar e se identificar.

- Eu queria aplicar as coisas que eu acreditava.

Dada esta motivação inicial aberta e suscetível a diversos fins, a forma pela qual o empreendimento foi criado, quando analisada, demonstra diversos aspectos que fazem parte da descrição do processo de *effectuation* (Wiltbank *et al.*, 2006).

O empreendedor já possuía experiência com bolsas de couro, adquirida no empreendimento de seus pais (O que eu sei?) e viu a possibilidade de usar a infraestrutura desse empreendimento como ponto de partida para a criação de seu novo negócio (Quem eu conheço?).

Eu precisava de um laboratório, um ambiente teste. Eu comecei a pensar o que eu poderia fazer usando a infraestrutura que já tínhamos. Havia uma bolsa masculina que já fazíamos, mas que não vendia muito. Eu imaginava como fazê-la diferente de um modo que eu gostasse de usar.

Outra característica dentro do processo *effectual* é a maximização do uso dos recursos já disponíveis ao empreendedor. Nesse quesito é possível observar esse comportamento na criação da Nordweg. Utilizando os recursos da fábrica familiar o empreendedor buscou criar um ambiente no qual a Nordweg pudesse se desenvolver.

Eu comecei a pensar: Preciso achar um lugar onde eu possa me mexer sem causar muitos riscos. Na fábrica (empresa familiar) eu não podia fazer isso porque iria gerar muitos riscos, podia dar prejuízo!

Essa preocupação em minimizar os riscos iniciais parece criar para o empreendedor um ambiente mais favorável e virtualmente seguro para a criação de um novo negócio, mesmo que esta criação aconteça em um cenário de muita incerteza.

Se desse errado, o que poderia acontecer? Ia virar fumaça, não ia acontecer nada. Isso era legal. Nós tínhamos toda a infraestrutura, tínhamos pessoas para trabalhar, modelistas. Eram apenas três tipos de materiais, então não tinha risco de ficar muita coisa em estoque.

Outro dos princípios da teoria de *effectuation* que se mostra bastante presente no processo de criação do empreendimento estudado são as alianças estratégicas. A busca dessas alianças aparece em diversos pontos do desenvolvimento do negócio.

Uma dessas passagens aconteceu quando a Nordweg foi reassumida como projeto. Nessa situação o empreendedor conseguiu na sua rede social uma pessoa que pudesse ajudá-lo na gestão comercial do negócio.

Nós estávamos trabalhando em uma empresa e alguns clientes já haviam nos procurado pedindo que fizéssemos alguns trabalhos pra eles. Saímos e começamos a tocar novamente o projeto da Nordweg, ele até brincou comigo na oportunidade: “Você não está precisando de um representante?”

O processo de busca de parceiros dentro da rede social dos membros da equipe da Nordweg era constante. Em outra passagem o empreendedor conta como a busca por parceiros sempre foi tida como estratégia de desenvolvimento do empreendimento.

Nós estávamos super empolgados. Pensávamos nos problemas que podíamos ter: Como encontrar novas lojas? Como conquistar clientes? E mapeávamos onde podíamos buscar ajuda. Ele (outro membro da equipe) falou de um pessoal que ele conhecia, de um blog influente. Discutimos a idéia com eles e divulgamos uma promoção por lá. Eles tinham 80 mil acessos diários na época e a promoção foi um sucesso. Houveram muitas participações.

Outro aspecto das alianças estratégicas, a predominância de um ambiente de cooperação amplo, fica evidente em outras passagens:

- Depois que colocamos a segunda promoção no blog, um cara veio me dizer no Twitter (uma ferramenta de comunicação na internet) que nosso site não era muito legal, que faltavam algumas coisas, que outras eram difíceis. Era tudo verdade, mas eu não tinha dinheiro para arrumar. Ele era web designer e eu propus a ele que fizesse um site novo. Eu deixaria o lucro do site com ele. Ele topou e começou a trabalhar comigo.

- Eu tenho um amigo que agora está fazendo bolsas masculinas também. Sempre conversamos e trocamos idéias de como podemos fazer melhor. Teoricamente, ele seria meu concorrente, mas a proposta (de marca) dele é outra, então ganhamos muito ajudando um ao outro.

A exploração das contingências também faz parte do relato do empreendedor sobre a construção da Nordweg. A decisão sobre o produto - bolsas masculinas - estava embasada tanto nas crenças do empreendedor sobre o produto quanto na busca de uma alternativa para contornar problemas de arranjo da produção dentro da fábrica familiar, onde elas seriam produzidas.

O melhor era que eram masculinas (as bolsas), eu precisaria de poucos materiais e recursos para criar coisas novas. Não é coisa de moda, que eu precisaria criar muitos modelos – que era algo que eu sabia que ia entrar

em conflito com a linha de produção da fábrica. Se desse errado, os riscos eram mínimos.

5 CONCLUSÃO

Apesar do destaque que o empreendedorismo tem ganho nas discussões sobre desenvolvimento econômico, não é possível observar o mesmo avanço na discussão científica do tema. Estudos pouco embasados e que tentam analisar esse fenômeno através da personificação do empreendedor como um ser dotado de super poderes não tem contribuído para o correto entendimento do tema.

Neste sentido, a teoria de *effectuation* procura oferecer um ferramental teórico útil na identificação das principais características do processo de construção de novos negócios. Através do foco no processo decisório do empreendedor, que em geral acontece em ambientes de grande incerteza, a teoria estabelece pontos comuns do processo empreendedor com o objetivo de torná-lo uma ferramenta replicável.

Essa teoria surge, ainda, como visão complementar à visão clássica (causal), do processo empreendedor. Essa complementaridade se dá pelo entendimento de que, deparados com mercados de extrema incerteza, empreendedores tendem a seguir pela lógica *effectual* sem prejuízo de que, após conhecerem esse mercado e expandirem seus negócios, a lógica causal pode voltar a ser a estratégia preferível.

O conceito do empreendedor como o tomador de riscos fica bastante evidente nessa teoria; a grande diferença, contudo, está no fato de a incerteza ser vista como um recurso que é incorporado na criação de novos negócios, possibilitando que ele tenha diversos fins.

Segundo a teoria de *effectuation*, portanto, é possível identificar características que se destacam no processo empreendedor, são elas:

- a) falta de clareza de objetivos iniciais;
- b) perdas toleráveis;
- c) alianças estratégicas;
- d) alavancagem sobre as contingências;

Usando um questionário estruturado, aplicado a uma empresa de bolsas e acessórios masculinos em couro, este trabalho procurou identificar essas mesmas características presentes na teoria e aplicadas na criação do empreendimento.

Portanto, concernente ao objetivo deste trabalho, qual seja **identificar se, e em que medida, é possível identificar o uso da lógica de *effectuation* na criação de um novo negócio**, a conclusão é de que é possível identificar diversas características pares ao processo de criação da nova empresa e da teoria.

As observações neste sentido podem ser resumidas da seguinte forma:

- a) os objetivos iniciais do projeto de criação da empresa estudada não eram claros; eram, sim, uma projeção das aspirações do empreendedor em diversos aspectos;
- b) esses objetivos também foram resultado de uma alavancagem das contingências que se apresentavam ao empreendedor;
- c) o início do projeto de criação da empresa foi avaliado não em relação ao possível retorno financeiro do mesmo. Ao invés disso a decisão de mergulhar no projeto (Dew *et al.*, 2009) estava pautada na restrição quanto às perdas toleráveis;
- d) a visão do empreendedor sobre concorrentes e fornecedores está baseada mais na cooperação do que na competição. É comum a troca de informações entre concorrentes e a visão dos fornecedores como parceiros.

É possível, logo, afirmar que existem evidências, no caso estudado, de que a teoria de *effectuation* está presente na criação do empreendimento. A partir disso este trabalho espera ter contribuído para o levantamento de evidências para o fortalecimento e aprofundamento do estudo dessa teoria.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007.
- BAUMOL, W. J. **Entrepreneurship, Management and the structure of pay-offs**. Cambridge: MIT Press MacMillan, 1993.
- BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. [S.l.] Allyn and Bacon, 2001. v. Seventh Edp. 418
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise on sociology of knowledge**. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.
- BHIDÉ, A. **The Origin and Evolution of New Businesses**. New York: Oxford University Press, 2000.
- BULL, I.; WILLARD, G. E. **Entrepreneurship: Perspectives on Theory Building**. Oxford: Pergamon, 1995.
- BURT, R. S. **Structural Holes: the social structure of competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- BURT, R. S. The social capital of structural holes. *In*: GUILLEN, M. F. (Ed.). **New Directions in Economic Sociology**. New York: Russel Sage Foundation, 2001. .
- BURT, R. S. Structural Holes and Good Ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, p. 349-399, 2004.
- BUSENITZ, L. W. *et al.* Entrepreneurship Research in Emergence. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 285-308, 2003.
- CAMPBELL, D. "Degrees of Freedom" and the Case Study. **Comparative Political Studies**, v. 8, p. 178-193, 1975.

CAMPOS, S. H. A cadeia coureiro-calçadista no Brasil e no Rio Grande do Sul: desempenho e impactos da crise. 2009.

CAMPOS, S. H. Tópicos setoriais A cadeia coureiro - calçadista brasileira e gaúcha em 2010: recuperação em andamento. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 38, n. 3, p. 7-16, 2011.

CHRISTIANSON, M. K. *et al.* Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. **Organization Science**, v. 20, n. 5, p. 846-860, 28 out. 2008.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 1-25, 1972.

COLE, A. H. **Business in its social setting**. Cambridge: Harvard University Press, 1959.

CORBETTA, P. **Social Research: Theories, Methods and Techniques**. [S.l.] Sage Publications, 2003.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DEW, N. *et al.* Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 3, n. 2, p. 105–126, 2009.

DOLLINGER, M. J. **Entrepreneurship: Strategies and Resources**. Burr Ridge: Auston Press, 1995.

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

DRUCKER, P. Entrepreneurship in Business Enterprise. **Journal of Business Policy**, v. I, n. 1, p. 3-12, 1970.

DRUMM, E. C.; DORION, E. **A Visão do Empreendedorismo Sob Uma Ótica Paradigmática - Parte IIV** Encontro Nacional de Empreendedorismo. **Anais...2002**

EDMONSON, A. C.; MCMANUS, S. E. **A note on methodological fit in management field research** Nota para discussão em classe do curso de métodos de pesquisa de campo em administração Harvard Business School, , 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FONTENELE, R. **Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: evidências empíricas nos municípios do Ceará** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**São Paulo, SP: 2009

FONTENELE, R.; MOURA, H.; LEOCÁDIO, A. **Capital Humano, Empreendedorismo e Desenvolvimento Econômico: Evidências empíricas nos municípios do Ceará** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração2. **Anais...**Rio de Janeiro, RJ: 2010

GARTNER, W. B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GARTNER, W. B. Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1989.

GEM. **The Global Entrepreneurship Monitor 2011 Global Report**. [S.l: s.n.].

GIDDENS, A. A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GOEL, S.; KARRI, R. Entrepreneurs, Effectual Logic and Over Trust. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. July, n. 218, p. 477-494, 2006.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Entrepreneurship**. New York: McGraw-Hill, 2002.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The contributing processes and literature. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

JACK, S. L.; ANDERSON, A. R. Entrepreneurship Education within the enterprise culture. **International Journal of Entrepreneurship Behavior and Research**, v. 5, n. 3, 1999.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. A Prospect Theory: An Analisis of Decision Under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KIRZNER, I. **Perception, opportunity and profit: Studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

KNIGHT, F. Risk, uncertainty and profit. p. 1-173, 1921.

KOTLER, P. **Marketing Management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

LAGEMANN, E. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. **Ensaio FEE**, v. 7, n. 2, p. 69-82, 1986.

LANDSTROM, H. The roots of entrepreneurship research. **New England Journal of Entrepreneurship**, p. 9-20, 1999.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**1, v. 24, n. 4, p. 691-719, 1999.

LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. **Public Administration Review**1, v. 24, n. 4, p. 691-719, 1959.

LOASBY, B. The organizational basis of cognition and the cognitive basis of organization. *In: The Economics of Choice, Change and Organization, essays in memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham: Edward Elgar Press, 2002. .

MAITLIS, S.; SONENSHEIN, S. Sensemaking in crisis and change: Inspirations and insights from Weick (1988). **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 551-580, 2010.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, p. 71-87, 1991.

MCCLELLAND, D. C. Entrepreneurship and Achievement Motivation: Approaches to the Science of Socio-Economic Development. *In*: LENGYEL, P. (Ed.). Paris: UNESCO, 1971. .

MCGRATH, R. G.; MCMILLAN, I. C. **The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty**. Cambridge: Harvard Business School, 2000.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**1, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 107–114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUELLER, S. L.; THOMAS, A. S. Culture and Entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and inovativeness. **Journal of Business Venturing**, v. 16, 2000.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. M. Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro- calçadista no brasil. **Texto para Discussão IPEA**, v. 861, 2002.

PEREIRA, L. C. B. Desenvolvimento Econômico e o Empresário. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 79-91, 1992.

PORTES, C. P. **Bolsas: Ícones de Luxo e Moda**. [S.l.] Universidade Estadual de Santa Catarina, 2011.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: logical incrementalism**. Homewood: Irwin, 1980.

READ, S. *et al.* Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 3, p. 1-18, maio. 2009.

RIES, E. **How Today's Entrepreneur Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business, 2011.

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Towards a Theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, 2001.

SARASVATHY, S. D. **Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds** Academy of Management Proceedings. **Anais...** Academy of Management, 2001 Disponível em: <<http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6133065&site=ehost-live&scope=site>>

SARASVATHY, S. D. **What makes entrepreneurs entrepreneurial**, 2001.

SARASVATHY, S. D. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 5, p. 707-717, 2004.

SARASVATHY, S. D. Everyone Should Learn the Entrepreneurial Method. **Harvard Business Review**, n. 26, p. 2-3, mar. 2012.

SARASVATHY, S. D.; KOTHA, S. **Effectuation on the management of knightian uncertainty: evidence**. [S.l.] University of Washington Business School, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEWELL, W. H. J. A theory of structure: duality, agency, and transformation. **The American Journal of Sociology**, v. 98, n. 1, p. 1-29, 1992.

SHANE, S. A. **A general theory of entrepreneurship. The individual opportunity nexus**. Northampton: Edward Elgar Press, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 1 jan. 2000.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business**, v. March-Apri, p. 85-94, 1985.

TASIC, I. **Estratégia e Empreendedorismo: Decisão e Criação sob Incerteza**. [S.l: s.n.].

TASIC, I.; ANDREASSI, T. Strategy and Entrepreneurship : decision and Creation under uncertainty. **Production and Operations Management**, v. 1, n. 1, p. 12-23, 2008.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21th century**. Homewood: Irwin, 1999.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. **Science**, v. 211, n. 4481, p. 453-458, 1981.

VEN, A. VAN DE *et al.* **The Innovation Journey**. [S.l.] Oxford University Press, 1999.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research: an editors perspective. *In*: KATZ, J. A.; BROCKHAUS, R. (Eds.). **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**. Greenwich: JAI Press, 1997. p. 119-138.

WEICK, K. E. **The social psicology of organizing**. Reading: Addison-Wesley, 1979.

WILTBANK, R. *et al.* What to do Next? The case for non-predictive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 998, n. December 2004, p. 981-998, 2006.

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. **Applied Social Research Methods Series, 5, Second Edition**, 1994.