

MODELO DE DECISÃO *EFFECTUATION*: UMA ALTERNATIVA PARA O ESTUDO DA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

E. A. PELOGIO¹; L. C. S. ROCHA²

¹Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Campus Almenara; ²Instituto Federal do Sul de Minas Gerais – Campus Machado
emanuely.pelgio@ifnmg.edu.br

Artigo submetido em 18/06/2015 e aceito em 13/12/2016

DOI: 10.15628/holos.2016.3140

RESUMO

Até pouco tempo, tinha-se a ideia de que procedimentos e atitudes padronizadas bastavam para o sucesso nos negócios. Porém, tal ideia encontra-se em processo de transformação. Neste contexto, o modelo de decisão *Effectuation* foi proposto como alternativa ao modelo de decisão clássico que se baseia no princípio de causalidade. A base conceitual que possibilita a operacionalização do conceito de *effectuation* é: (a) a ideia de perda tolerável, ao invés de retornos esperados, (b) alianças estratégicas e compromissos pré-acordados,

ao invés de análises da concorrência e (c) a exploração de contingências, ao invés de conhecimentos pré-existentes. Ao usar processos sob a lógica *Effectuation* para iniciar uma empresa, o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas em indústrias completamente distintas. Diante disso, o modelo de decisão *Effectuation* surge como um modelo alternativo para a análise de criação de empresas, sendo muitas vezes mais adequado ao contexto atual.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de decisão, *Effectuation*, Racional-causal.

EFFECTUATION DECISION MODEL: AN ALTERNATIVE TO THE NEW BUSINESS CREATION STUDY

ABSTRACT

Until recently, you had the idea that standardized procedures and attitudes were sufficient for success in business. However, this idea is in the transformation process. In this context, the decision model effectuation been proposed as an alternative to the classical decision model based on the principle of causality. The conceptual basis that allows the operationalization of the concept of effectuation is: (a) the idea of tolerable loss, rather than expected returns, (b) strategic

alliances and pre - agreed, rather than competitive analysis and (c) the commitments operating contingencies, rather than pre-existing knowledge. By using processes under the effectuation logic to start a business, the entrepreneur can build different types of companies in completely different industries. Thus, the decision model effectuation emerges as an alternative model for the analysis of business creation, often being more appropriate to the current context.

KEYWORDS: Decision model, Effectuation, Rational-causal.

1 INTRODUÇÃO

Fazer da ideia, oportunidade, correr riscos e buscar a realização pessoal, são alguns componentes que movem o ato de empreender (PELOGIO *et al.*, 2013). O empreendedorismo é um tema que emergiu nos meios acadêmicos com maior intensidade nos últimos vinte anos. Mas, sua importância para o desenvolvimento econômico, já foi tema de estudos de autores como Schumpeter (1988), Gartner (1985), Filion (1999), Dornelas (2001) e Hisrich e Peters (2002), entre outros pesquisadores em todo o mundo. No Brasil, o tema ganhou maior importância a partir da abertura da economia ao comércio internacional, na década de 1990, o que fez com que as micro e pequenas empresas crescessem, de uma forma mais dinâmica, além de adquirirem importância jamais vista em períodos anteriores, não só no Brasil, mas também em todo o mundo. Com isso, o empreendedorismo tem conquistado cada vez mais a atenção dos pesquisadores.

Dentro da temática do empreendedorismo, vários estudos também abordam questões relacionadas às reais causas de sucesso ou fracasso de novos empreendimentos, às características das empresas e empreendedores de sucesso, ou ainda, ao modo como deve ser o plano de negócios ou a análise competitiva ideal de um novo empreendimento de forma que se reduzam suas chances de fracasso (DORNELAS, 2001; GEM, 2010; TASIC, 2007). Enfim, estas parecem ser questões centrais que vêm sendo feitas neste campo de estudo. Mas, as respostas a estes questionamentos são, no entanto, pouco conclusivas. Afinal, também parece existir consenso entre acadêmicos e praticantes do empreendedorismo de que é quase impossível chegar a um padrão definitivo a respeito da forma ideal ou padrão de se estabelecer um novo empreendimento, seja no Brasil, seja em outro país, mais ou menos desenvolvido (TASIC, 2007; ROCHA *et al.*, 2016).

Até pouco tempo, tinha-se a ideia de que procedimentos e atitudes padronizadas bastavam para o sucesso nos negócios. Porém, tal ideia encontra-se em processo de transformação, uma vez que, as próprias condições nas quais as empresas são criadas atualmente são muito diferentes das encontradas no passado. O empreendedor necessita dirigir e gerenciar os negócios utilizando uma administração diferenciada e dinâmica e de uma forma criativa e inovadora, valendo-se das inovações tecnológicas criadas pela sociedade atual. A incerteza do ambiente torna o processo de escolha e decisão ambíguo, assim como os objetivos estabelecidos (CHERUBIN, 2002).

As explorações acerca do processo de criação de empresas podem esclarecer algumas questões a respeito do processo empreendedor e da estratégia empresarial que questionam a noção de causalidade, linearidade e previsibilidade nas pesquisas sobre empreendedorismo e também sobre a noção determinista inerente ao modelo de decisão clássico para a criação de novos negócios (TASIC, 2007).

Neste contexto, uma guinada teórica mais radical no estudo do empreendedorismo (CASTANHAR, 2007) foi proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b) ao propor um modelo de decisão que denominou de *Effectuation* como alternativa ao modelo de decisão clássico que se baseia no princípio de causalidade. Segundo Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008), os modelos clássicos de

decisão consideram um determinado efeito como dado e se concentram na seleção de causas que possam produzir o efeito desejado. O modelo de decisão *Effectuation* considera um conjunto de causas como dados e se concentra na seleção dos possíveis efeitos que podem ser criados com aquele conjunto de causas. A essência da noção de processo empreendedor proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008), o modelo de decisão *Effectuation*, é a forma de tomar decisões a partir de escolhas dentre os efeitos que podem ser produzidos a partir de um dado conjunto de causas, eliminando, conseqüentemente, a premissa de objetivos pré-existentes.

De acordo com a lógica *Effectuation*, o tomador de decisão tem papel central no processo de criação das empresas e é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões, que são interdependentes e simultâneas. Segundo Sarasvathy (2001a), decisões desse tipo requerem um modelo de decisão que transcenda o modelo tradicional de causalidade. O modelo proposto pela autora seria uma alternativa mais adequada para a situação de criação de novas empresas.

É a partir da ação do empreendedor que as aspirações genéricas começam a se cristalizar em novos negócios. Mas, como aponta Sarasvathy (2001a), esta intervenção não é planejada de modo coerente ou prescrita de maneira determinista, da forma que muitas pesquisas em empreendedorismo e estratégia parecem enfatizar. Ao contrário, a autora defende a ideia de um processo não-linear, que é fortemente pautado pelos pressupostos do modelo *Effectuation*, na medida em que o empreendedor opta pelo controle de alguns aspectos de um futuro imprevisível, ao invés de tentar prevê-los (SARASVATHY, 2001a). Por esta lógica, segundo a autora, os empreendedores focam em quanto eles suportam perder e experimentam várias estratégias distintas e combinações de recursos quanto possíveis, dados os recursos que já estão sob seu controle. O objetivo, no modelo de decisão *Effectuation*, é reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos, e não maximizar os retornos financeiros potenciais.

Diante do exposto, o presente trabalho tem o intuito principal de expor os fundamentos básicos do modelo de decisão *Effectuation*, comparando-o, em certa medida, ao modelo tradicional de tomada de decisão e criação de novos negócios. Para isto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica.

Marconi e Lakatos (2006) mencionam que a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. O seu desígnio é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, subsidiando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser analisada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

2 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

O empreendedorismo é um fenômeno complexo que abrange uma variedade de contextos (JULIEN, 2010). Os diversos conceitos utilizados na literatura sobre o tema refletem essa complexidade.

A palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). O tema acerca desse

fenômeno, que modifica as condições correntes do mercado pela introdução de algo novo e diferente em resposta às necessidades percebidas, tem despertado um crescente e significativo interesse no campo de estudos organizacionais.

Ao se avaliar as origens do conceito, conforme apontam Hisrich e Peters (2002), o termo “empreendedor” já era usado desde a idade média para descrever tanto um ator quanto uma pessoa que gerenciava grandes projetos de produção, como a construção de castelos, fortes etc. Já no século XVII é feita a primeira associação do empreendedorismo à noção de risco, na medida em que o empreendedor era aquele que assumia certo grau de risco ao financiar contratos ou realizar serviços com o governo. Mas é no século XVIII e XIX, com os conceitos de Cantillon e Say, que o termo empreendedor passa a assumir um caráter mais próximo de empresário, diferenciando-o do capitalista e agregando-lhe a função primária de transformação de matérias-primas em produtos e serviços com valor econômico (FILION, 1999; HISRICH e PETERS, 2002).

O empreendedorismo, conforme Carland, Hoy e Boulton (1984), está ligado ao conceito de competência, pois na formação do empreendedor deve-se procurar a aquisição de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidade criativa e inovadora. Para Schumpeter (1988), a essência do empreendedorismo está na percepção e na exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora, onde empreendedor e inovação interagem totalmente.

Segundo Filion (1999), o significado da palavra empreendedor pode variar de acordo com o país e a época. Para o autor, o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Dornelas (2001) afirma que para uma pessoa ser considerada empreendedora, deve possuir, além de capacidades técnicas, facilidade de captar informações, liderança, capacidade de oratória, saber trabalhar em equipe, disciplina, persistência, habilidade de correr riscos, inovar (DORNELAS, 2001).

Acredita-se que o empreendedor “é a personalidade criativa; sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia” (GERBER, 1996, p.31). Nele estão presentes características de comportamento como: iniciativa, persistência, capacidade para assumir risco, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento com trabalho, além da tolerância à ambiguidade, autonomia, insatisfação e desejo constante de melhorar padrões (GERBER, 1996). Em muitos casos, a influência exercida pela família e/ou conhecidos pode levar uma pessoa a empreender (MACHADO *et al.*, 2003), ou seja, modelos de atuação são seguidos para se atuar no mundo dos negócios.

Na visão de Drucker (1986), empreendedor é aquele que inicia um negócio e tem características específicas a fim de desenvolver, na atividade, um diferencial que o destaque no mercado e faça com que cresça no segmento da atividade, não bastando, porém, ser dono e assumir riscos para ser considerado empreendedor.

No entanto, apesar da nítida confusão acerca do termo “empreendedor” e “empreendedorismo” (FILION, 1999), pode-se aceitar que o empreendedorismo consiste no fenômeno da geração de negócios em si, relacionado tanto com a criação de uma empresa, quanto com a expansão de alguma já existente, a exemplo do desenvolvimento de uma unidade de negócio no contexto da grande corporação (PAIVA JR. e CORDEIRO, 2006). Na mesma linha,

empreendedorismo poderia ser entendido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo ou grupos de indivíduos e empresas já estabelecidas (GEM, 2008).

Em estudos sobre o empreendedorismo encontra-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) utilização de recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e 3) aceitação em assumir os riscos e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2001).

Entre as várias definições de empreendedorismo, Hisrich e Peters (2002) destacam que há um consenso de que existe um padrão de comportamento das pessoas empreendedoras que se refere à iniciativa, organização e reorganização de processos e métodos e à aceitação do risco para obter sucesso ou fracasso baseado na dedicação pessoal. Sujeito de diversos estudos desde a sua origem, o empreendedor foi caracterizado sob diferentes pontos de vista (HISRICH e PETERS, 2002).

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram confundidos com gerentes ou administradores, considerando que organizavam a empresa, pagavam os empregados, planejavam, dirigiam e controlavam as ações desenvolvidas na organização (DORNELAS, 2001). Durante muitos séculos, houve a preocupação em se estudar o empreendedor, contudo, ainda hoje, prevalece a discordância sobre a conceituação do termo empreendedor. O grande número de estudos realizados é reflexo da problemática em se explicar o termo empreendedorismo/empreendedor (DORNELAS, 2001).

Embora não exista um consenso absoluto sobre o conceito de empreendedor e empreendedorismo, a noção de que os empreendedores desempenham uma função social de identificar oportunidades, convertendo-as em valores econômicos é observada (JULIEN, 2010). Neste sentido, existe uma ampla gama de definições que associam a prática de empreender com o ato de criação de uma organização econômica inovadora ou redes de organizações para o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza (GARTNER, 1985; SCHUMPETER, 1988).

Enfim, o empreendedorismo é um campo de conhecimento em formação, carecendo, ainda, da definição de muitos conceitos e, principalmente, maior coesão entre os estudos e abordagens (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

Quando se aborda a figura do empreendedor deve-se pensar nele como um dos papéis assumidos pelo indivíduo na condução dos negócios, relacioná-lo com o meio no qual está inserido e por fim considerar que a forma de trabalho do empreendedor é o reflexo de si próprio e do meio em que vive (JULIEN, 2010).

Para Fillion (1999), o que diferencia o empreendedor e o caracteriza é uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário. Segundo o autor, o empreendedor é um inovador, um criador de novas realidades, alguém que idealiza uma visão e consegue materializá-la. Este trabalho adota o conceito de empreendedorismo como sendo um processo de, com persistência e visão de futuro, identificar oportunidades e criar algo inovador sob condições de incerteza, assumindo os riscos aí envolvidos (JONATHAN, 2005).

3 EFFECTUATION: INVERSO DA CAUSALIDADE

A noção da institucionalização de algumas práticas gerenciais tais como a necessidade de planos estratégicos e a quantificação de cenários futuros, ajuda a entender alguns dos fenômenos por trás da visão clássica de causalidade e escolha racional dos agentes, em especial, dos empreendedores. Assim, a estratégia de tomada de decisão é analisada como um processo racional, sendo, portanto, lógico e sequencial (READ e SARASVATHY, 2005).

Porém, como aponta Sarasvathy (2001a), a maior parte destas teorias pressupõe a existência de artefatos, por exemplo, indústrias, mercados e empresas, a partir dos quais um agente racional realizará análises de causa-efeito, modelagens de cenários e, por fim, tomará uma decisão calculada dentre as múltiplas opções existentes. Essa lógica parece estar presente não apenas no campo da estratégia e empreendedorismo, mas também na prática empresarial, em que a lógica da análise prepondera sobre a lógica da criação dos artefatos (PORTER, 1980). A estratégia clássica de predição e causalidade parece não apresentar o embasamento necessário para se entender o fenômeno de como novos artefatos são criados (SARASVATHY, 2001a).

Conforme a visão clássica de estratégia, o mercado é uma entidade pré-estabelecida e conhecível. Portanto, de acordo com esta abordagem, para que um novo negócio se torne realidade, segue-se o processo *STP* (do inglês, *segmentation-targeting-positioning*), no qual deve-se partir da definição e segmentação de mercados-alvo, seguidos do estabelecimento de planos de marketing e do posicionamento de um conjunto de produtos e serviços (KOTLER, 1991). Desde meados dos anos 1960, essa visão clássica de estratégia é a forma que prevalece na análise de novos negócios, amplamente disseminada como prática em organizações e um dos pilares de sustentação das teorias e manuais de apoio aos novos negócios no Brasil e no mundo (DORNELAS, 2001).

Read e Sarasvathy (2005, p.6) afirmam que:

a abordagem *Effectuation* traz outra perspectiva para a mesa. Ela sugere que precisamos desistir de ideias como a personalidade de sucesso, ou claramente características superiores de empresa ou organizações bem sucedidas. (...) O foco em nossas revistas e salas de aula, por exemplo, seria a mudança de “Como construir uma empresa bem-sucedida?” ou “Como se tornar um empreendedor de sucesso?” para “Quais são os tipos de ideias e oportunidades que você persegue?” e “Uma vez que você é o que você sabe, e quem conhece, quais os tipos de ordem econômica e ou artefatos sociais que você pode, você quer, e você deve criar?”. O velho ditado sobre a invenção capta essa mudança de forma concisa. Tanto o otimista quanto o pessimista contribuem para invenções de sucesso. O otimista inventa o avião, o pessimista, o pára-quadras.

O modelo *effectuation*, ou simplesmente *effectual*, é resumido por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008) em quatro princípios: 1. Perdas aceitáveis, ao invés de retornos esperados: modelos baseados em causalidade baseiam-se na maximização do retorno potencial de uma decisão, selecionando estratégias ótimas, ou seja, que otimizem a relação meios/retorno. No processo *effectual*, o tomador de decisão determina previamente um nível de perda aceitável e experimenta tantas estratégias quanto possíveis, dadas a limitada dotação de recursos disponíveis. O *effectuator* prefere estratégias que criem mais opções no futuro do que aquelas que maximizam o retorno esperado no presente. 2. Alianças estratégicas, ao invés de análises

competitivas: os modelos de causalidade, como o modelo de estratégia de Porter (1980), enfatizam análises competitivas detalhadas em várias dimensões sobre a competição em determinado mercado. O modelo *effectual*, por outro lado, enfatiza alianças estratégicas e pré-comprometimentos com *stakeholders*, como uma forma de reduzir e/ou eliminar incertezas e construir barreiras que reduzam a competição num determinado mercado, diminuindo a concorrência. 3. Exploração de contingências, ao invés da utilização de conhecimento pré-existente: quando o conhecimento pré-existente, tal como experiência pessoal ou o domínio de uma nova tecnologia, representa a principal fonte de vantagem competitiva, modelos de causalidade podem ser preferíveis. O modelo *effectual*, entretanto, pode ser um processo mais apropriado para explorar contingências que surgem inesperadamente ao longo do tempo. 4. Controlar um futuro imprevisível, ao invés de prever um futuro incerto: os processos decisórios baseados na causalidade se baseiam nos aspectos previsíveis de um futuro incerto. A lógica para usar os processos baseados na causalidade é: na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo. O modelo de *effectuation*: na medida em que nós podemos controlar o futuro, não necessitamos prevê-lo. A lógica do controle explorada na abordagem *Effectuation* está presente, à medida que se analisam os recursos básicos disponíveis no início da empresa: “Quem eu sou”, “O quê eu sei” e “Quem eu conheço”.

Assim, os processos decisórios baseados na causalidade se baseiam nos aspectos previsíveis de um futuro incerto. A lógica para usar os processos baseados na causalidade é: na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo. Para o modelo *effectual*: na medida em que nós podemos controlar o futuro, não necessitamos prevê-lo (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2008).

Portanto, a base conceitual que possibilita a operacionalização do conceito de *effectuation* é: (a) a ideia de perda tolerável, ao invés de retornos esperados, (b) alianças estratégicas e compromissos pré-acordados, ao invés de análises da concorrência e (c) a exploração de contingências, ao invés de conhecimentos pré-existentes.

De acordo com Read e Sarasvathy (2005), *Effectuation* é uma inversão completa da teoria da escolha racional, também conhecida como racionalidade causal ou preditiva. A visão *effectual*, de acordo com Sarasvathy (2001b), por sua vez, inverte a relação de causa-efeito. Sendo uma abordagem de construção de novos mercados, o empreendedor, neste caso, parte da definição de um dos muitos mercados em que poderia trabalhar, optando por iniciar o negócio pautado por menos informações visando previsibilidade, mas aproveitando as contingências e parcerias que forja por meio de experimentações de venda efetiva de seus produtos e serviços. Segundo a autora, o empreendedor *effectual* não deixa de buscar entender quais são as necessidades de seus clientes, mas, como parte da premissa de que o futuro, por definição, é incerto, prefere construir um ambiente e um conjunto de relacionamentos que permitirão ao futuro almejado ser, de fato, muito mais próximo àquele inicialmente aspirado (SARASVATHY, 2008).



Figura 1: Modelos de decisão causal e *effectual*

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2008, p.39).

Enfim, ao usar processos de *effectuation* para iniciar uma empresa, o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas em indústrias completamente distintas. Isto significa que a ideia original não implica em um único universo estratégico sobre o qual a empresa pode se estabelecer (TASIC, 2007). Ao invés disso, o processo de *effectuation* permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis, apesar de ter, inicialmente, objetivos não muito claros. O processo não apenas permite a realização efetiva de vários possíveis efeitos, mas também permite ao empreendedor mudar seus objetivos, adaptando-os e até mesmo construindo muitos deles ao longo do tempo, ao passo que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho (TASIC, 2007). Muitos negócios de sucesso e até mesmo grandes empresas parecem ter começado de forma similar ao exemplo descrito, sem qualquer intenção inicial por parte dos fundadores (SARASVATHY, 2001a).

A lógica *Effectuation* inverte todos os aspectos da racionalidade causal, incluindo seu espaço de problema, processo de solução, princípios fundamentais, e aspectos da lógica global (READ e SARASVATHY, 2005). A escolha racional baseia-se em uma lógica de previsão, ou seja, na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo. A abordagem *Effectuation* repousa sobre uma lógica de não-controle preditivo, ou seja, na medida em que podemos controlar o futuro, nós não necessitamos prevê-lo. A racionalidade causal encara o ambiente como, em grande parte, fora do controle do decisor, e visa, portanto, prevê-lo para adaptar-se às mudanças. *Effectuation* considera o ambiente endógeno para as ações de *effectuators* e visa, portanto, fabricá-lo através de pré-compromissos das partes interessadas (READ e SARASVATHY, 2005).

A inversão global do espaço do problema e solução lógica da escolha racional é implementada através de uma série de princípios heurísticos eficazes, cada um dos quais invertem a heurística causal. Em contextos empresariais, em particular, enquanto a estratégia de racionalidade causal sugere o uso do retorno esperado como um critério de decisão, o modelo de

decisão *effectual* prescreve o princípio da perda disponível; em vez de análises competitivas, *Effectuation* envolve a construção de parcerias através de compromissos prévios das partes interessadas, e em contraste com a escolha racional, que procura evitar contingências inesperadas para alcançar metas predeterminadas eficazmente, *Effectuation* procura as contingências inesperadas e influencia tentando criar novidade (READ e SARASVATHY, 2005). O Quadro 1 mostra as diferenças básicas entre os modelos de decisão preditivos/causais e de *Effectuation*.

Quadro 1: Diferenças Básicas Entre os Modelos de Decisão Causal e Effectual

Questões	Posição causal ou preditiva	Posição <i>effectual</i>
Visão do futuro	Predição. A abordagem causal vê o futuro como uma continuação do passado que pode, normalmente, ser aceitavelmente predito.	Criação. A abordagem <i>effectual</i> vê o futuro como dependente de ações de agentes obstinados. Predição é um resultado sem importância.
Base para comprometimento	Deveria. Faça o que você deveria fazer - baseado em análise e maximização.	Pode. Faça o que você é capaz de fazer - baseado em imaginação e satisfação.
Base para entrar em ação	Cenários desejados. A visão de um cenário desejado determina as metas, as metas determinam as sub-metas, comprometimentos e ações.	Cenários possíveis. Meios e comprometimento dos <i>stakeholders</i> determinam possíveis sub-metas, sendo que as metas surgem da agregação de submetas.
Base para adquirir <i>stakeholders</i>	Visão instrumental dos <i>stakeholders</i>. Os objetivos do projeto determinam quem deve ingressar.	Visão instrumental dos objetivos. Quem ingressa no projeto determina seus objetivos.
Planejamento	Comprometimento. Seleção de caminho é limitada por aqueles que sustentam um compromisso com um objetivo existente.	Contingência. São escolhidos os caminhos que permitem mais opções possíveis, habilitando a troca de estratégia quando necessário.
Predisposição ao risco	Retorno esperado. Calcula o potencial de ganho e busca a melhor oportunidade, ajustando-se o risco.	Perda disponível. Calcula o potencial de perda e não arrisca mais do que pode dispor a perder.
Atitude para com empresas externas	Competição. Restringe relações de tarefas com clientes e fornecedores ao que é necessário.	Parceria. Constrói seu mercado juntamente com clientes, fornecedores e, até mesmo, concorrentes em potencial.

Fonte: Modificado de Dew *et al.* (2008, p. 46).

De acordo com Sarasvathy (2001b), *Effectuation* é o inverso de causalidade. Neste sentido, a racionalidade *effectual* não é meramente um desvio da racionalidade clássica causal. É, sim, um modo de racionalidade alternativo, baseado em uma lógica distinta da lógica causal (SARASVATHY, 2001b).

Embora a programação estratégica causal possa ser útil ao empreendedor em ambientes mais estáveis, alocações de recursos mais complexas ou de forma cerimonial, a formação estratégica em empresas empreendedoras se dá essencialmente via um processo de aprendizado, na qual as estratégias emergem a partir de um conjunto de ações realizadas ao longo do tempo (MINTZBERG e WATERS, 1982).

4 CRIAÇÃO DE EMPRESAS À LUZ DA LÓGICA *EFFECTUAL*

De acordo com Sarasvathy (2001c), ao usar processos sob a lógica *Effectuation* para iniciar uma empresa, o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas em indústrias

completamente distintas. Isto significa, segundo o autor, que a ideia original ou conjunto de causas e meios não implica em um único universo estratégico ou efeito sobre o qual a empresa pode se estabelecer. Ao invés disso, o processo *effectual* permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis, apesar de ter, inicialmente, objetivos não muito claros. O processo não apenas permite a realização efetiva de vários possíveis efeitos, ainda que apenas uma ou algumas poucas ideias sejam, de fato, implementadas, mas também permite ao empreendedor mudar seus objetivos, adaptando-os e até mesmo construindo muitos deles ao longo do tempo, ao passo que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho (SARASVATHY, 2001c).

A diferenciação entre os processos *effectual* e causal representa-se esquematicamente pelas Figuras 2 e 3. Tem-se, na Figura 2, a representação do processo causal que busca selecionar entre meios dados aqueles considerados úteis para se atingir um objetivo pré-determinado. Na Figura 3, que representa o processo *effectual*, tem-se o esforço de imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios, eliminando, conseqüentemente, a premissa de objetivos pré-existent.

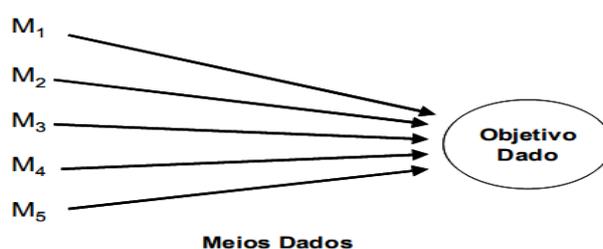


Figura 2 – Processo Causal

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001c, p.3).

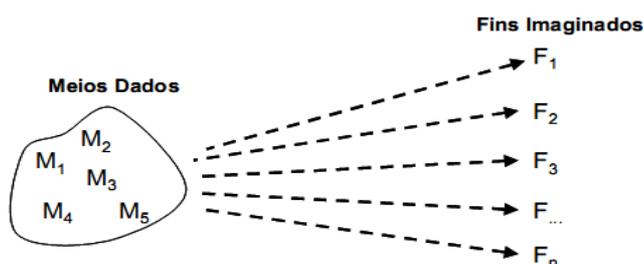


Figura 3 – Processo *Effectual*

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001c, p.3).

O modelo estratégico, dinâmico e interativo, *Effectuation* (Figura 4), delinea um processo específico de como as organizações podem criar o que fazer sob incerteza. O processo é orientado à ação, intersubjetivo e, sem usar modelos preditivos, transforma o meio organizacional do empreendedor em novos conjuntos de meios/fins construídos.

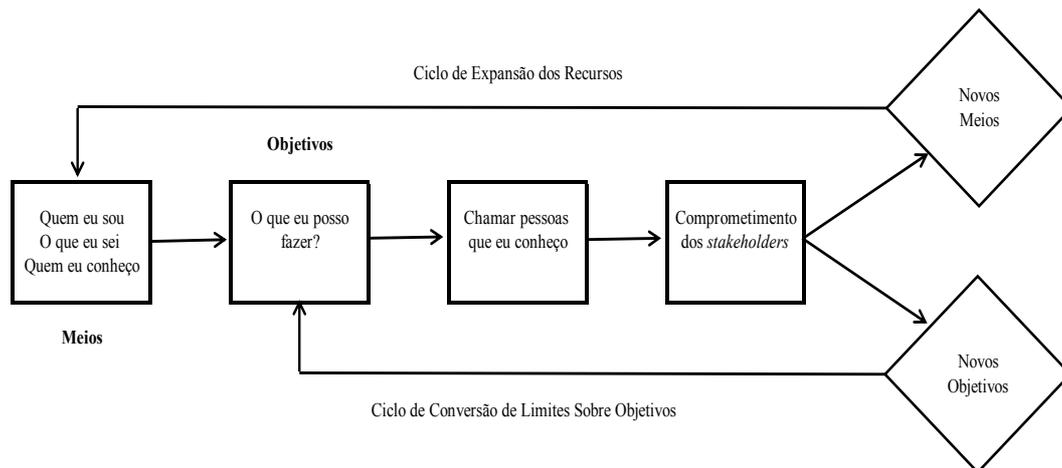


Figura 4 – Modelo estratégico, dinâmico e interativo, *Effectuation*
Fonte: Traduzido de Sarasvathy (2008, p.101).

O processo *effectual*, como demonstra Sarasvathy (2008), parte de três categorias básicas de meios do empreendedor e dos *stakeholders*: identidade, conhecimento e redes sociais. Os empreendedores começam por quem eles são, o que eles conhecem e quem eles conhecem de forma a imaginar coisas que eles possam vir a realizar. Isto reflete uma ênfase em eventos futuros que eles podem controlar ao invés de prever (SARASVATHY, 2008). Em seguida, segundo a autora, os empreendedores começam a divulgar seu projeto para outras pessoas de modo a obter inputs sobre como proceder com algumas das coisas que eles poderiam possivelmente fazer. As pessoas com quem eles conversam poderiam ser potenciais *stakeholders*, amigos e familiares ou pessoas aleatórias que eles conhecem ao longo do tempo. À medida que os empreendedores encontram pessoas que queiram participar nos esforços de construir algo, que pode ser vago ou concreto, mas está sempre aberto a mudanças, eles prosseguem no sentido de obter comprometermos reais destes *stakeholders* potenciais (SARASVATHY, 2008).

O que tem importância, segundo Sarasvathy (2008), é a vontade dos *stakeholders* em se comprometer no processo de construção e não o alinhamento com alguma visão ou oportunidade pré-concebida. Cada pessoa que, de fato, aposta algo para entrar no empreendimento contribui no refinamento da visão e da oportunidade, ao passo que ajuda a viabilizar e executar estratégias únicas para alcançá-las (SARASVATHY, 2008).

Qualquer parte do compromisso do *stakeholder* se transforma, então, em um “retalho” de uma “colcha” cada vez maior, cujo padrão passa a fazer sentido apenas por meio de contínuas negociações e re-negociações de sua proposta para que novos *stakeholders* embarquem no empreendimento (SARASVATHY, 2008). Em outras palavras, *stakeholders* comprometem recursos em troca de uma oportunidade de remodelar os objetivos do projeto, de influenciar qual futuro em última instância será criado. Este processo de negociação e persuasão define dois ciclos na formação paralela de uma nova empresa e um novo mercado: (a) um ciclo expansivo que aumenta os meios disponíveis e (b) um conjunto convergente de restrições sobre os objetivos da crescente rede de *stakeholders* (SARASVATHY, 2008).

Em algum ponto no processo *effectual*, contudo, o ciclo convergente encerra o processo de aquisição de *stakeholders*, e o espaço para negociações e re-adaptações do formato daquilo

que será criado e a dependência mútua terminam. À medida que as estruturas da empresa e do mercado começam a se tornar visíveis, pode ser importante a reavaliação do equilíbrio entre predição e controle, como abordagem estratégica (SARASVATHY, 2008).

O Quadro 2 ilustra o que não é e o que é *Effectuation*, uma vez que é interessante adotar um método dialético na tentativa de definir o que é *Effectuation* na medida em que se demonstra o que não é *Effectuation* (TASIC, 2007).

Quadro 2 – O Que Não é e o Que é *Effectuation*

<i>Effectuation</i> não é...	<i>Effectuation</i> ...
1. Um conjunto de desvios heurísticos a partir da ideia de escolhas racionais.	É um paradigma alternativo que não se sobrepõe à ideia de escolhas racionais.
2. Uma substituição genérica para a ideia de racionalidade preditiva.	Existe em paralelo à ideia de racionalidade preditiva.
3. Irracional ou não-racional.	Ajuda, em conjunto com outras noções, a pluralizar a noção de racionalidade, e não negá-la.
4. Um processo aleatório.	É sistemático e desenvolvido, com princípios eminentemente assimiláveis e ensináveis, bem como prescrições práticas próprias.
5. Uma teoria em que "vale qualquer coisa".	É uma teoria de criatividade restringida.
6. Uma visão baseada em recursos do processo decisório individual.	Não assume a pré-existência de recursos valiosos, questiona, sim, o que torna as coisas valiosas e como alguém pode adquiri-las e/ou criar valor nos recursos.
7. Apenas para empresas de pequeno, médio porte ou <i>start-ups</i> .	Pode ser aplicada tanto para grandes empresas quanto para economias em geral.
8. Restrita ao domínio do empreendedorismo.	Assim como a filosofia da escolha racional, ela pode unificar todas as ciências da ação humana.
9. Uma teoria independente.	Integra o trabalho e constrói sobre diversas teorias bem sedimentadas no campo da economia e gestão.

Fonte: Tasic (2007, p. 63).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução das telecomunicações e dos transportes que facilitaram a expansão do processo de globalização, também contribuíram para uma tornar o mercado mais complexo. Exigi-se mais dos tomadores de decisões dentro das organizações uma vez que as informações são divulgadas cada vez mais rapidamente e em maior quantidade.

No caso de uma empresa nascente, o processo de criação é cada vez mais dinâmico. Em um curto espaço de tempo corre-se o risco de perda de uma oportunidade de negócios se uma decisão não for tomada a tempo. Quando se analisa por este viés, o tempo gasto no planejamento e definição do escopo do negócio pode levar a perdas irreparáveis. Neste contexto de mudanças cada vez mais rápidas, o modelo racional-causal não se aplica perfeitamente. Diante disso, o modelo de decisão *Effectuation* surge como um modelo alternativo para a análise de criação de empresas, sendo muitas vezes mais adequado ao contexto atual. Quando se analisa de forma empírica, tem-se que muitos negócios de sucesso e até mesmo grandes empresas

parecem ter começado utilizando-se de uma lógica próxima à lógica *Effectuation* de decisão sem qualquer intenção inicial por parte dos fundadores.

Como sugestão para estudos futuros, tem-se que análises empíricas utilizando-se o modelo de decisão *Effectuation* em diferentes regiões e contextos se faz necessária.

Por fim, é importante frisar que o modelo de decisão *Effectuation* não é contrário ao modelo de decisão racional-causal, apesar da diferenciação que há entre estes, somente é diferente em seu modo de analisar o ambiente organizacional.

6 REFERÊNCIAS

1. CARLAND, J. W.; HOY, F. & BOULTON, W. R. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 9(2), 354-349.
2. CASTANHAR, J. C. (2007). Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional no Brasil: Uma Análise da Relação Entre a Criação de Empresas e o Desenvolvimento Regional ao Longo do Tempo e de Estratégias de Empreendedores Selecionados. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
3. CHERUBIN, P. F. (2002). A Incerteza no Processo de Tomada de Decisões em Ambientes de Alta Turbulência Tecnológica: O Caso da Indústria de Softwares. *Revista Spei*, 3(1), 39-47.
4. DEW, N., READ, S., SARASVATHY, S. D. & WILTBANK, R. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66, 37–59.
5. DORNELAS, J. C. A. (2001). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus.
6. DRUCKER, P. F. (1986). Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira.
7. FILION, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP*, 34(2).
8. GARTNER, W. B. A. (1985). Conceptual Framework for Describing The Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
9. GEM [GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR]. (2008). Empreendedorismo no Brasil: 2007. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade.
10. GEM [GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR]. (2010). Empreendedorismo no Brasil: 2009. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade.
11. GERBER, M. (1996). O mito do empreendedor revisitado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva.
12. HISRICH, R. D. & PETERS, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill.
13. JONATHAN, E. G. (2005). Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. *Psicologia em Estudo, Maringá*, 10(3), 373-382.
14. JULIEN, P. (2010). Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva.

15. KOTLER, P. (1991). Marketing management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
16. MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. V. (2006). Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas.
17. MINTZBERG, H. & WATERS, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 466-499.
18. PAIVA JR., F. G. & CORDEIRO, A. T. (2006). Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-graduação em Administração*.
19. PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V. & AÑEZ, M. E. M. (2013). Empreendedorismo e Estratégia sob a Ótica da Lógica *Effectuation*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 12(2), 228-249, DOI: 10.5585/riav12i2.1942.
20. PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
21. READ, S. & SARASVATHY, S. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. Working paper. Lausanne: International Institute for Management Development.
22. ROCHA, L. C. S.; MARIANO, A. D. & PELOGIO, E. A. (2016). Diagnóstico da Economia Informal no Município de Poço Fundo/MG. *Revista Administração em Diálogo*, 18(2), 34-58, DOI: 10.20946/rad.v18i2.20198.
23. SARASVATHY, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
24. SARASVATHY, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288.
25. SARASVATHY, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Best paper proceedings, Academy of Management*, 3-8.
26. SARASVATHY, S. D. (2001c). What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? *School of Business, University of Washington*, 1-9.
27. SCHUMPETER, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
28. SHANE, S. A. & VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
29. TASIC, I. A. B. (2007). *Estratégia e Empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza*. Dissertação de Mestrado. FGV: São Paulo.