

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM AMBIENTES DE INCERTEZA: A TEORIA *EFFECTUATION*

Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti Sigahi (UFSCar/Sorocaba)

tiago_sigahi@hotmail.com

Bruno Rossener Barros (UFSCar/Sorocaba)

bruno_rossener@hotmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar os conceitos-chave da teoria *Effectuation* (Sarasvathy, 2001) por meio de pesquisa bibliográfica. Para tanto, o trabalho foi dividido nas seguintes etapas: inicialmente, realiza-se um breve levantamento dos trabalhos relativos a esta teoria, evidenciando-se a crescente relevância internacional e a falta de trabalhos brasileiros; em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada; na sequência, apresenta-se as lógicas *Causation* (modelo causal clássico de livros-texto) e *Effectuation*, destacando-se os pontos que as contrapõem, o que é fundamental para o cumprimento do objetivo aqui proposto; por fim, são feitas as considerações finais e a sugestão de trabalhos futuros. Este trabalho contribui para o entendimento desta teoria na medida em que define os principais conceitos e princípios que a compõem, apresentando-se seu quadro conceitual e principais autores, servindo de estímulo para futuras pesquisas. Destaca-se a necessidade de se entender melhor a relação entre o *Effectuation* e outros conceitos, modelos e teorias sobre empreendedorismo. Tendo em vista a incipiência do tema no Brasil, seria de grande valor a realização de estudos de caso que viessem a contribuir no sentido de entender e validar esta teoria no contexto brasileiro, possibilitando a identificação e a discussão de possíveis especificidades.

Palavras-Chaves: *Effectuation*, *Causation*, Empreendedorismo, Incerteza

1. Introdução

A pesquisa na área do empreendedorismo consiste em um importante fator para o estímulo do crescimento econômico (MINNITI; LÉVESQUE, 2010). Ainda assim, até o início dos anos 2000 o empreendedorismo não poderia ser considerado como um campo de pesquisa uma vez que não possuía uma estrutura conceitual que explicasse um conjunto de fenômenos empíricos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Shane e Venkataraman (2000) propõem, então, a definição de empreendedorismo como o estudo da identificação, avaliação e exploração de oportunidades independentemente do estágio de evolução da organização (VENKATARAMAN & SHANE, 2000).

Neste cenário, começam a ser desenvolvidas teorias específicas ao domínio de empreendedorismo, como por exemplo, referentes ao processo de tomada de decisão do empreendedor na criação de novos empreendimentos e novos mercados, como a cognição articulada (GEROSKI, 2003, BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007), bricolagem (BAKER; NELSON, 2005) e a exaptação (DEW; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2004).

Entre os diversos estudos sobre o comportamento empreendedor, a teoria *Effectuation* (SARASVATHY, 2001) tem ganhado destaque no meio acadêmico (SARASVATHY *et al.*, 2013; WERHAHN *et al.*, 2015). Esta nova abordagem do estudo do empreendedorismo surge a partir da constatação de que o processo empreendedor nem sempre acontece de forma ordenada e estratégica (VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

O trabalho de Sarasvathy (2001) tem sido referenciado e aplicado em inúmeros estudos (para efeito ilustrativo, considerando-se apenas a base de dados *Web of Science*, este artigo seminal possui 764 citações no momento da redação deste trabalho). Apesar disso, uma rápida busca nos permite notar a quase inexistência de trabalhos nacionais, o que se apresenta como uma oportunidade para pesquisadores brasileiros.

Assim, este artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica (GIL, 2016, p. 45-64) que tem como objetivo apresentar os conceitos-chave que compõem a teoria *Effectuation* (SARASVATHY, 2001), além de servir de estímulo para futuras pesquisas. Para tanto, este trabalho foi organizado da seguinte forma: inicialmente, realiza-se um breve levantamento dos trabalhos relativos a esta teoria, evidenciando-se a crescente relevância internacional e a falta de trabalhos brasileiros; em seguida, apresenta-se a metodologia; na sequência, apresenta-se as lógicas *Causation* e *Effectuation*, nesta ordem, destacando-se os pontos que as contrapõem, o que é fundamental para o entendimento da segunda; por fim, são feitas as considerações finais e a sugestão de trabalhos futuros.

2. A relevância internacional da teoria *Effectuation*: um breve levantamento

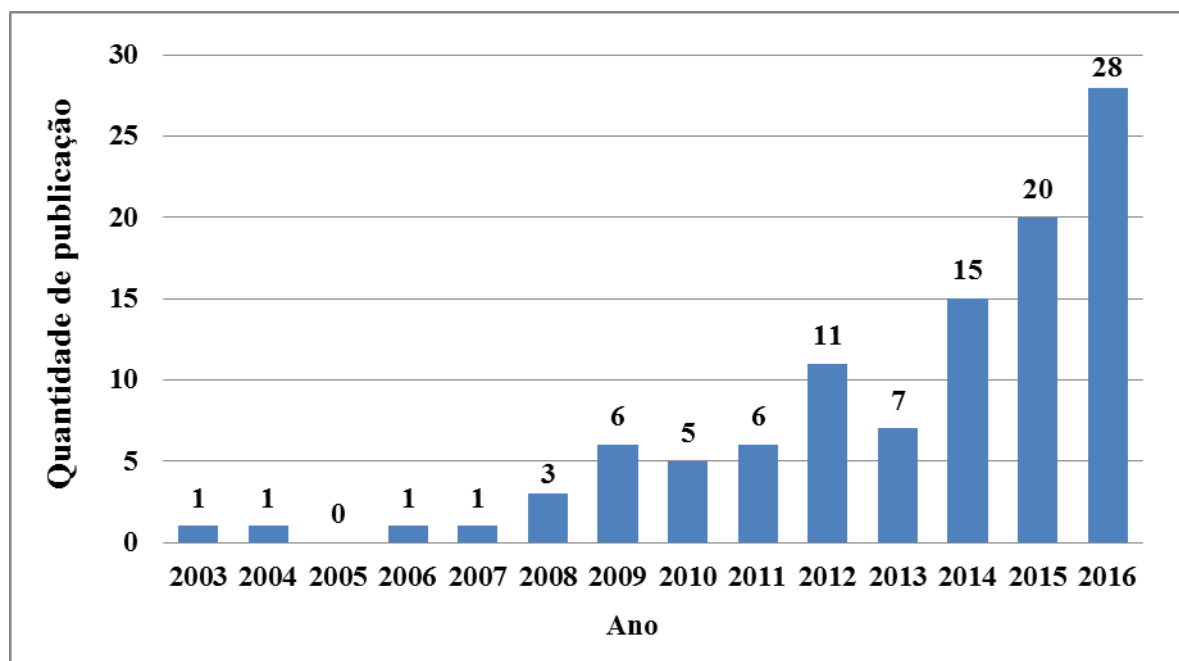
A relevância internacional da teoria criada por Sarasvathy (2001) pode ser evidenciada a partir de uma pesquisa básica.

Tabela 1 – Parâmetros de busca de artigos utilizados para o levantamento

Tema	Comportamento empreendedor de tomada de decisão
Palavras-chave	<i>Effectuation, Entrepreneurship</i>
Bases de dados	<i>Web of Science</i>
String de busca	(TOPIC (effectuation OR effectual) AND TOPIC (entrepreneurship OR entrepreneur OR entrepreneurial)) AND DOCTYPE (article) AND PUBYEAR 1945-2016
Crítérios de inclusão no levantamento	Tipo de arquivos (somente artigos)

Fonte: elaboração própria

Utilizando-se os parâmetros mostrados na tabela 1, são encontrados 105 artigos científicos, os quais são assim distribuídos de acordo com o ano de publicação:

Figura 1 – Levantamento de quantidade de publicações sobre a teoria *Effectuation*

Fonte: elaboração própria

Nota-se que, naturalmente, as primeiras publicações sobre o tema aparecem após o trabalho seminal de Sarasvathy (2001). A partir do ano 2009 ocorre um significativo aumento de publicações, tendo apresentado nos últimos três anos sua maior concentração (60% dos trabalhos foram publicados entre 2014 e 2016). Estes dados mostram que esta teoria que tem

sido notada desde sua criação e que, atualmente, tem alcançado sua máxima visibilidade no meio acadêmico.

Este levantamento também permite enxergar a hegemonia de trabalhos de pesquisadores dos EUA e Europa, assim como a ausência de trabalhos brasileiros: todos os artigos foram escritos em língua inglesa, sendo 43 deles realizados nos EUA (41%), seguido por Suécia e Inglaterra, com 14 trabalhos cada (13%).

Ainda que este seja um tema predominantemente abordado por pesquisadores do campo da engenharia, gestão e negócios (85%), vale notar sua multidisciplinaridade, tendo sido estudado recentemente por pesquisadores ligados a áreas como a ambiental (NEWBERY *et al.*, 2016), a ciência da computação (GUO *et al.*, 2016), entre outras.

Quadro 1 – Artigos sobre *Effectuation* com mais citações

	Artigo	Periódico	Citações
1	Sarasvathy (2001)	<i>Academy of Management Review</i>	764
2	Dew, Read, Sarasvathy e Witbank (2009)	<i>Journal of Business Venturing</i>	105
3	Chandler, DeTienne, McKelvie e Mumford (2011)	<i>Journal of Business Venturing</i>	65
4	Sarasvathy (2003)	<i>Journal of Economic Psychology</i>	63
5	Sarasvathy (2004)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	59
6	Fischer e Reuber (2011)	<i>Journal of Business Venturing</i>	58
7	Venkataraman, Dew e Forster (2012)	<i>Academy of Management Review</i>	56
8	York e Venkataraman (2010)	<i>Journal of Business Venturing</i>	55
9	Wiltbank, Read, Dew e Sarasvathy (2009)	<i>Journal of Business Venturing</i>	54
10	Corner e Ho (2010)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	53
11	Fisher (2012)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	45
12	Anderson, Dodd e Jack (2010)	<i>Scandinavian Journal of Management</i>	45
13	Goel e Karri (2006)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	32
14	Coviello e Joseph (2012)	<i>Journal of Marketing</i>	31
15	Dew, Sarasvathy, Read e Witbank (2009)	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	27
16	Perry, Chandler e Markova (2012)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	26
17	Haefliger, Jaeger e von Krogh (2010)	<i>Research Policy</i>	24
18	Dew e Sarasvathy (2007)	<i>Journal of Business Ethics</i>	24
19	Dew, Read, Sarasvathy e Witbank (2008)	<i>Journal of Economic Behavior & Organization</i>	23
20	Evers e O'Gorman (2011)	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	20

Fonte: elaboração própria

A partir do quadro 1, é possível destacar alguns autores que publicam ativamente sobre o tema: Dew, Read, Witbank e Sarasvathy, uma vez que pelo menos um destes está presente em 45% das publicações, considerando-se as 20 mais citadas. Além disso, destaca-se os periódicos *Entrepreneurship Theory and Practice* e *Journal of Business Venturing*, que abrangem 50% das publicações do mesmo universo.

3. Metodologia

De acordo com Gil (2016, p. 29), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado e consiste em um processo que envolve as seguintes etapas: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

Como dito anteriormente, a escolha do tema (a teoria *Effectuation*) se deu, principalmente, pela sua crescente relevância internacional e ausência de trabalhos realizados no Brasil, e, assim, por apresentar-se como uma oportunidade para trabalhos de pesquisadores brasileiros.

O levantamento bibliográfico preliminar permitiu a constatação da importância do tema e do *gap* na literatura nacional, além da identificação dos principais autores. Assim, foi definido o problema a ser tratado neste artigo (apresentação do quadro teórico fornecido pela teoria *Effectuation*) e as etapas a serem seguidas.

Utilizou a base de dados *Web of Science* para a busca de referências (somente artigos científicos), considerando-se os principais autores identificados no levantamento preliminar. A partir da leitura dos artigos selecionados, realizou-se o fichamento dos principais conceitos, figuras e quadros explicativos, tornando possível a organização lógica do assunto.

Finalmente, realizou-se a redação deste artigo.

4. A lógica *Causation*

Segundo Sarasvathy (2001), se o empreendedor soubesse claramente à priori qual tipo de empresa gostaria de criar e em qual mercado atuar, poderia usar técnicas existentes como pesquisas de mercado e, assim, formular estratégias para penetrá-lo. Segundo Tasic (2007), na visão clássica processual, o empreendedor deve, para abrir seu negócio, definir uma segmentação de mercados-alvo, estabelecer um plano de marketing e posicionar seus produtos

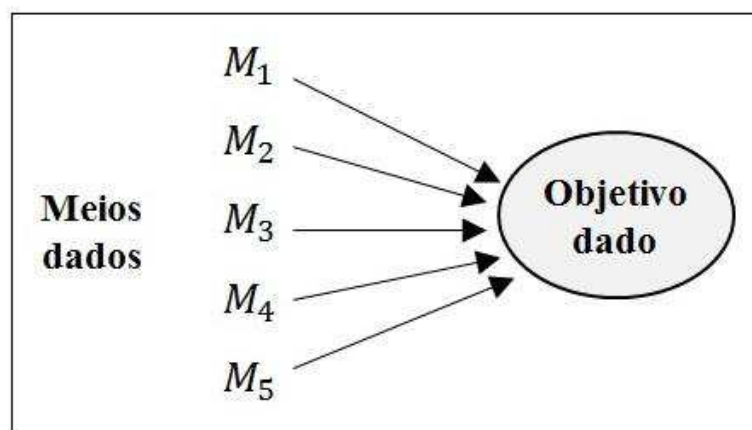
e serviços no mercado. Trata-se da abordagem STP (do inglês, *segmentation-targeting-positioning*) sugerida por Kotler (1991) e que é, desde os anos 1960, a forma prevalente de análise de novos negócios (TASIC, 2007).

Percebe-se, entretanto, segundo Sarasvathy (2003), que esse modelo é baseado em uma lógica de previsão, pois o raciocínio por trás dela é "ao passo que pode-se prever o futuro, pode-se controlá-lo". Ser apto a prever o tamanho, taxa de crescimento e potenciais segmentos, por exemplo, permite à nova empresa assegurar seu próprio futuro financeiro (SARASVATHY, 2003). A esse tipo de abordagem, que foca na predição, Sarasvathy (2001) dá o nome de lógica *Causation*.

Uma vez, porém, que a criação de empresas é um fenômeno contingente e sem identidade essencial (VENKATARAMAN *et al.*, 2012), a ideia clássica de predição e causalidade não apresenta o embasamento necessário para se entender tal fenômeno (Sarasvathy, 2001).

Assim, Sarasvathy e Kotha (2001) afirmam que o pensamento causal procede internamente através da quebra em metas e tarefas individuais dos objetivos que são dados.

Figura 2 – Lógica *Causation*



Fonte: adaptado de Sarasvathy *et al.* (2005)

Em contraste, a lógica *Effectuation* procede para além de ações individuais e tarefas, pois interessa-se nos resultados e objetivos que emergem com as relações externas e tornam-se evidentes apenas com o desdobramento de decisões, ações e eventos com o passar do tempo.

Neste sentido, Dew *et al.* (2009) elaboram um quadro explicativo que contrapõe as lógicas *Causation* e *Effectuation* quanto à visão de futuro, bases para a tomada de medidas, predisposição ao risco e recursos, atitude perante terceiros e atitude perante contingências inesperadas:

Quadro 2 – Diferenças entre as lógicas *Causation* e *Effectuation*

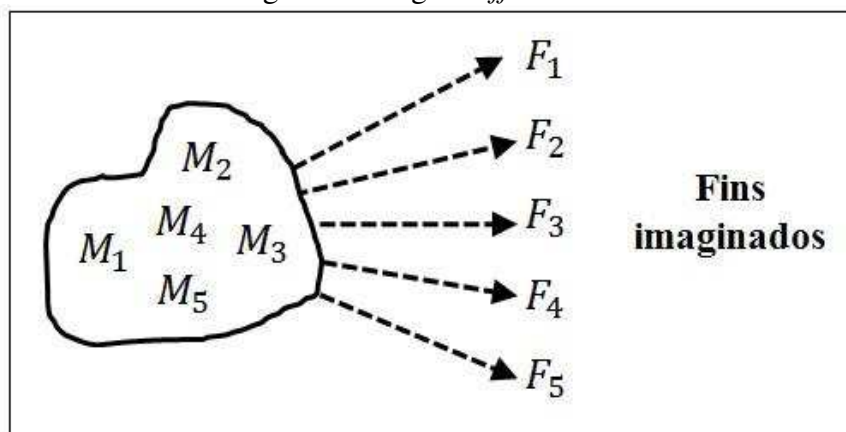
Questão	Lógica Causal	Lógica <i>Effectual</i>
Visão de futuro	Preditiva. Enxerga o futuro como uma continuação do passado. Por isso, uma previsão acurada é necessária e útil.	Criativa. Enxerga o futuro como moldado (pelo menos parcialmente) por agentes interessados. A predição não é, portanto, nem fácil nem útil.
Bases para a tomada de medidas	Orientada aos objetivos. Objetivos, mesmo restritos por meios limitados, determinam sub-objetivos.	Orientada aos meios. Objetivos emergem imaginando-se caminhos de ação baseados nos meios existentes.
Pré-disposição ao risco e recursos	Retorno esperado. Busca maximizar o retorno esperado levantando-se os recursos necessários para fazê-lo. O foco está no ganho potencial.	Perdas toleráveis. Busca oportunidades adequadas e satisfatórias sem investir mais recursos do que estão pré-dispostos a perder. O foco está em limitar o potencial de perda.
Atitude perante terceiros	Análise competitiva. As relações são conduzidas por análise competitiva e o desejo de se limitar a diluição da propriedade.	Parcerias. Relacionamentos e parcerias conduzem a forma e a trajetória do novo negócio.
Atitude perante contingências inesperadas	Tenta evitá-las. Predições acuradas, planejamento cuidadoso e foco em objetivos são marcas do pensamento causal. Portanto, contingências são vistas como obstáculos a serem evitados.	Alavancagem. Evitar predições, reimaginar possibilidades e transformar continuamente objetivos são marcas do pensamento <i>effectual</i> . Portanto, contingências são vistas como oportunidades para novas criações.

Fonte: adaptado de Dew *et al.* (2009)

5. A lógica *Effectuation*

De acordo com Wiltbank *et al.* (2006), a teoria *Effectuation* fornece um quadro teórico que descreve como empreendedores, dadas restrições e os compromissos firmados com os *stakeholders*, utilizam os recursos sob seu controle para criar novos empreendimentos, produtos, oportunidades e mercados.

Figura 3 – Lógica *Effectuation*

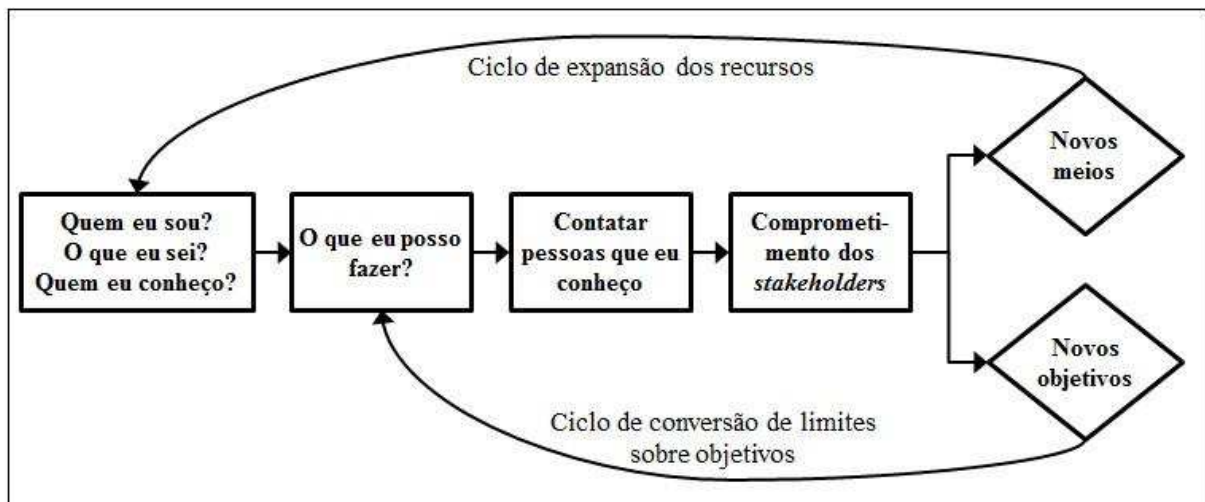


Fonte: adaptado de Sarasvathy *et al.* (2005)

Assim, a lógica *Effectuation* parte de um conjunto de meios para então selecionar possíveis efeitos que podem ser criados com esses meios (SARASVATHY, 2001). Dito de outra maneira, Sarasvathy e Kotha (2001), afirmam que o processo *effectual* procederia de um cliente único ou parceiro estratégico (encontrado através de seus recursos pré-existentes ou até acidentalmente) para então sintetizar e entender um possível segmento baseado no primeiro cliente e depois imaginar a possibilidade de adicionar segmentos para criar um novo mercado que não existia no começo do processo.

Wiltbank *et al.* (2006) acrescenta que esta lógica pode ser entendida como um processo dinâmico e iterativo, no qual as organizações descobrem o que fazer depois. Nesse sentido, o processo é orientado à ação e não preditivo. Ele transforma os meios da organização em novas configurações. Percebe-se, dessa forma, que os compromissos feitos com as partes interessadas são o que direcionam a dinâmica do modelo *effectual* (WILTBANK *et al.*, 2006).

Figura 4 – Dinamicidade e iteratividade da lógica *Effectual*



Fonte: adaptado de Wiltbank *et al.* (2006)

A eficácia dessa lógica está sujeita ao tipo de mercado que o empreendedor irá atuar. De acordo com Sarasvathy (2003) a lógica *Effectuation* será mais útil onde novos produtos encontram-se com novos mercados, denominado pela autora como “quadrante suicida” (figura 5).

Figura 5 – Mercados adequados para lógica *Effectuation*

	Mercado existente	Novo mercado
Produto existente		
Novo produto		Quadrante suicida

Fonte: adaptado de Sarasvathy (2003)

Segundo Sarasvathy (2003), a razão para essa adequação é que, diferentemente de problemas envolvendo a racionalidade causal, os problemas que surgem nesse quadrante não começam com objetivos claramente especificados e empreendedores experientes sabem que é dentro desse espaço que grandes empresas inovadoras geralmente emergem.

Assim, Sarasvathy (2001) define os quatro princípios que representam o *core* da teoria *Effectuation*, diferenciando-os do modelo tradicional (causal):

- a) Perdas toleráveis: enquanto o modelo causal tenta maximizar o retorno potencial de uma decisão selecionando-se estratégias ótimas, o *Effectuation* pré-determina um nível tolerável de perda e foca na experimentação de várias diferentes estratégias possíveis dentro dos meios que estão disponíveis. O caso extremo desta estratégia é o de colocar uma ideia no mercado a partir de recursos nulos;
- b) Alianças estratégicas: modelos causais, como visão estratégica proposta por Porter (1979), estão muito baseada em análises competitivas. O modelo *Effectuation*, ao contrário, foca em parcerias estratégicas e o pré-comprometimento das partes interessadas como forma de se reduzir a incerteza do futuro e criar barreiras de entrada;
- c) Exploração de contingências: processos causais focam-se em um conhecimento pré-existente, como uma expertise em uma nova tecnologia em particular, e o exploram

como fonte de vantagem competitiva. O modelo *Effectuation*, entretanto, aproveita-se de contingências inesperadas que aparecem com o tempo;

- d) Controle de um futuro previsível: processos causais focam em aspectos previsíveis de um futuro incerto. A lógica no uso desses processos é "ao passo que pode-se prever o futuro, pode-se controlá-lo". Processos *effectuais*, por sua vez, focam em aspectos controláveis de um futuro imprevisível. A lógica por trás desses processos, por sua vez, é "ao passo que pode-se controlar o futuro, não há a necessidade de prevê-lo".

Dessa maneira e de forma resumida, a teoria *Effectuation* busca entender o comportamento do empreendedor em ambientes de incerteza (quadrante suicida) a partir dos princípios: de perdas toleráveis, ao invés de retornos esperados; de alianças estratégicas, ao invés da análise competitiva; da exploração de contingências, ao invés da exploração de um conhecimento pré-existente; do controle de um futuro imprevisível, ao invés da previsão de um futuro incerto.

6. Considerações finais

Este trabalho buscou apresentar os conceitos-chave da teoria *Effectuation*, criada por Sarasvathy (2001), o que se justifica pela sua crescente relevância internacional e pela falta de trabalhos brasileiros (ver sessão 2).

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, foi possível identificar, inicialmente, o que consiste a lógica *Causation*, ponto fundamental para o cumprimento do objetivo aqui proposto, uma vez que esta se contrapõe à lógica *Effectuation*. A lógica *Causation*, que representa o modelo causal clássico de livros-texto de marketing (SARASVATHY e KOTHA, 2001), inicia-se com a definição de um mercado, sua posterior segmentação (idade, renda, etc), seleção do alvo (baseando-se em critérios como retorno esperado) e posicionamento (por meio de estratégias de marketing) para alcançar o cliente.

A importância do trabalho seminal de Sarasvathy (2001) está, justamente, em sua percepção sobre um comportamento empreendedor que se contrapõe ao modelo tradicional. A lógica *Effectuation*, por conseguinte, inicia-se com a definição de um ou mais mercados possíveis, havendo a possibilidade de se adicionar segmentos e/ou parceiros estratégicos para, então, identificar e definir o cliente (SARASVATHY; KOTHA, 2001).

Ainda em relação à lógica *Effectuation*, foram identificados outros pontos de fundamental importância para o seu entendimento: o tipo de produto/mercado em que sua aplicação é mais eficaz (quadrante suicida) (SARASVATHY, 2003), sua característica dinâmica e iterativa (WILTBANK *et al.*, 2006) e as diferenças, em relação à lógica *Causation*, quanto à visão de futuro, bases para a tomada de medidas, pré-disposição ao risco e recursos, atitude perante terceiros e atitude perante contingências inesperadas (DEW *et al.*, 2009).

A teoria *Effectuation* tem sido explorada a partir de métodos quantitativos (READ *et al.*, 2009; PARIDA *et al.*, 2016; SIEGER *et al.*, 2016; MOORADIAN *et al.*, 2016) e qualitativos (GOEL; KARRI, 2006; FISHER, 2012; SUNDURAMURTHY *et al.*, 2016). Como pesquisas futuras, destaca-se a necessidade de se entender melhor a relação entre o *Effectuation* e outros conceitos, modelos e teorias sobre empreendedorismo (nesta linha, o periódico *Small Business Economics* realizou, recentemente, uma chamada para artigos sobre este tema). Por fim, tendo em vista a incipiência do tema no Brasil, seria de grande valor a realização de estudos de caso que viessem a contribuir no sentido de entender e validar esta teoria no contexto brasileiro, possibilitando a identificação e a discussão de possíveis especificidades.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Alistair, DODD, Sarah e JACK, Sarah. Network practices and entrepreneurial growth. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, issue 2, p. 121-133, 2010.

BAKER, Ted e NELSON, Reed. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 329-366, 2005.

BINGHAM, Christopher, EISENHARDT, Kathleen e FURR, Nathan. What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, issue 1-2, p. 27-47, 2007.

CHANDLER, Gaylen, DETIENNE, Dawn, MCKELVIE, Alexander e MUMFORD, Troy. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, v. 26, issue 3, p. 375-390, 2011.

CORNER, Patricia e HO, Marcus. How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 24, issue 2, p. 116-133, 2009.

COVIELLO, Nicole e JOSEPH, Richard. Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms. **Journal of Marketing**, v. 76, issue 6, p. 87-104, 2012.

DEW, Nicholas, READ, Stuart, SARASVATHY, Saras e WILTBANK, Robert. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, issue 4, p. 287-309, 2009.

DEW, Nicholas, READ, Stuart, SARASVATHY, Saras e WILTBANK, Robert. Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 66, issue 1, p. 37-59, 2008.

DEW, Nicholas e SARASVATHY, Saras. Innovations, stakeholders & entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 74, issue 3, p. 267-283, 2007.

DEW, Nicholas, SARASVATHY, Saras e VENKATARAMAN, Sankaran. The economic implications of exaptation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 14, issue 1, p. 69-84, 2004.

DEW, Nicholas, SARASVATHY, Saras, READ, Stuart e WITBANK, Robert. Affordable loss: behavioral economic aspects of the plunge decision. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 3, issue 2, p. 105-126, 2009.

EVERS, Natasha e O'GORMAN, Colm. Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 23, issue 7-8, p. 549-574, 2011.

FISCHER, Eileen e REUBER, Rebecca. Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? **Journal of Business Venturing**, v. 26, issue 1, p. 1-18, 2011.

FISHER, Greg. Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, Special Issue on Social Entrepreneurs' Behavior, Setembro, p. 1019-1051, 2012.

GEROSKI, Paul Andrew. **The Evolution of New Markets**. Oxford: Oxford University Press: 2003, 215 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** (5ª ed.). São Paulo: Atlas, 2016, 184 p.

GOEL, Sanjay e KARRI, Ranjan. Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, issue 4, p. 477-493, 2006.

GUO, Runping, CAI, Li e ZHANG, Weiyong. Effectuation and causation in new internet venture growth The mediating effect of resource bundling strategy. **Internet Research**, v. 26, issue 2, p. 460-483, 2016.

HAEFLIGER, Stefan, JAEGER, Peter e VON KROGH, Georg. Under the radar: Industry entry by user entrepreneurs. **Research Policy**, v. 39, issue 9, p. 1198-1213, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MOORADIAN, Todd, MATZLER, Kurt, BORISLAV, Uzelac e BAUER, Florian. Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. **Journal of Economic Psychology**, v. 56, Outubro, p. 232-243, 2016.

NEWBERY, Robert, GORTON, Matthew, PHILLIPSON, Jeremy e ATTERTON, Jane. Sustaining business networks: Understanding the benefit bundles sought by members of local business associations. **Environment and Planning C-Government and Policy**, v. 34, issue 7, p. 1267-1283, 2016.

PARIDA, Vinit, GEORGE, Nerine, LAHTI, Tom e WINCENT, Joakim. Influence of subjective interpretation, causation, and effectuation on initial venture sale. **Journal of Business Research**, v. 69, issue 11, issue 4815–4819, 2016.

PERRY, John, CHANDLER, Gaylen e MARKOVA, Gergana. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, issue 4, p. 837-861, 2012.

READ, Stuart, DEW, Nicholas, SARASVATHY, Saras, SONG, Michael e WILTBANK, Robert. Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach. **Journal of Marketing**, v. 73, n° 3, p. 1-18, 2009.

SARASVATHY, Saras. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n° 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, Saras. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal of Economic Psychology**, v. 24, issue 2, p. 203-220, 2003.

SARASVATHY, Saras. Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, issue 6, p. 519-531, 2004.

SARASVATHY, Saras, DEW, Nicholas, READ, Stuart e WILTBANK, Robert. What effectuation is not: further development of an alternative to rational choice. Working paper. **International Institute for Management Development**, 2005.

SARASVATHY, Saras e KOTHA, Suresh. Effectuation in the management of knightian uncertainty: evidence from the real network case. **UW Business School Working Paper**, 2001, 49 p.

SARASVATHY, Saras, KUMAR, K., YORK, Jeffrey e BHAGAVATULA, Suresh. An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, issue 1, p. 71-93, 2013.

SHANE, Scott e VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, issue 1, 217-226, 2000

SUNDURAMURTHY, Chamu, ZHENG, Congcong, MUSTEEN, Martina, FRANCIS, John e RHYNE, Lawrence. Doing more with less, systematically? Bricolage and ingenieuring in successful social ventures. **Journal of World Business**, v. 51, issue 5, p. 855-870, 2016.

TASIC, Igor Alexander Bello. **Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza**. São Paulo: FGV, 2007. 142 p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

VENKATARAMAN, Sankaran, SARASVATHY, Saras, DEW, Nicholas e FORSTER, William. Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review**, v. 37, nº 1, p. 21-33, 2012.

WERHAHN, Dorothea, MAUER, René, FLATTEN, Tessa e BRETTEL, Malte. Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. **European Management Journal**, v. 33, issue 5, 305-313, 2015.

WILTBANK, Robert, DEW, Nicholas, READ, Stuart e SARASVATHY, Saras. What to do next? The case for non-predictive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 27, issue 10, p. 981-998, 2006.

WILTBANK, Robert, READ, Stuart, DEW, Nicholas e SARASVATHY. Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. **Journal of Business Venturing**, v. 24, issue 2, p. 116-133, 2009.

YORK, Jeffrey e VENKATARAMAN, Sankaran. The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. **Journal of Business Venturing**, v. 25, issue 5, p. 449-463, 2010.