

## **Análise do processo de criação de empresas com base na abordagem Causation e Effectuation**

**Analysis of the process of creation of companies based on the causation and Effectuation**

**Approach**

**Análisis del proceso de creación de empresas basado en el enfoque de Causalidad y Efectividad**

Recebido: 09/11/2022 | Revisado: 16/11/2022 | Aceitado: 17/11/2022 | Publicado: 24/11/2022

### **Edmaria dos Santos Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4804-7249>  
Universidade de Pernambuco, Brasil  
E-mail: [edmariaoliver@gmail.com](mailto:edmariaoliver@gmail.com)

### **Bartira Pereira Amorim**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8330-4127>  
Universidade de Pernambuco, Brasil  
E-mail: [bartira.amorim@upe.br](mailto:bartira.amorim@upe.br)

### **Tatyane Veras de Queiroz Ferreira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9808-2259>  
Universidade de Pernambuco, Brasil  
E-mail: [tatyane.cruz@upe.br](mailto:tatyane.cruz@upe.br)

### **Kliver Lamarthine Alves Confessor**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6972-634X>  
Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
E-mail: [kliver.lamarthine@professor.ufcg.edu.br](mailto:kliver.lamarthine@professor.ufcg.edu.br)

### **Fagner José Coutinho de Melo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0550-5177>  
Universidade de Pernambuco, Brasil  
E-mail: [fagner.melo@upe.br](mailto:fagner.melo@upe.br)

### **Resumo**

O processo de criação de micro e pequenas empresas (MPEs) está diretamente relacionado ao empreendedorismo e este têm crescido muito no Brasil nos últimos anos. Além disso, atualmente as MPEs têm papel importante na economia, pois são apontadas como fontes geradoras de emprego e renda. Nesse contexto, as lógicas effectuation e causation definidas por Sarasvathy (2001), são exploradas neste artigo a fim de compreender o processo de criação dessas empresas, que quando partem dos princípios causais focam na seleção dos meios para atingir um objetivo predeterminado e quando partem dos princípios effectuais, selecionam o conjunto de meios e se concentram nos possíveis efeitos que podem ser criados a partir deles. Assim, o objetivo deste estudo é analisar o processo de criação de empresas com base nas abordagens causation e effectuation. Para alcançar tal objetivo, foi realizada pesquisa qualitativa, por meio de entrevista semiestruturada com cinco empresários de micro e pequenas empresas do município de Salgueiro, em Pernambuco. A análise dos dados aconteceu por meio da técnica de análise de conteúdo, que tornou viável identificar elementos causais e effectuais na fala de cada entrevistado, os quais foram codificados através do software atlas.ti. Como resultado da pesquisa foi possível verificar que os processos de criação destas empresas são marcados preponderantemente por elementos effectuais. Portanto, conclui-se, que a lógica effectuation está mais presente no processo de criação dessas cinco empresas, principalmente no que tange o quesito de exploração de contingências, princípio mais forte da teoria em todos os entrevistados.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Effectuation; Causation; MPE.

### **Abstract**

The process of creating micro and small companies (MPEs) is directly related to entrepreneurship and it has grown a lot in Brazil in recent years. In addition, MPEs currently play an important role in the economy, as they are identified as sources of employment and income. In this context, the effectuation and causation logic defined by Sarasvathy (2001), are explored in this article in order to understand the process of creating these companies, which when they start from the causal principles focus on the selection of the means to achieve a predetermined objective and when they start from the effectual principles, select the set of means and focus on the possible effects that can be created from them. Thus, the objective of this study is to analyze the process of creating companies based on the causation and effectuation approaches. To achieve this goal, a qualitative research was carried out, through a semi-structured interview with five entrepreneurs of micro and small companies in the municipality of Salgueiro, in Pernambuco. Data analysis was carried out using the content analysis technique, which made it possible to identify causal and

actual elements in the speech of each interviewee, which were coded using the atlas.ti software. As a result of the research it was possible to verify that the creation processes of these companies are marked mainly by effectual elements. Therefore, it is concluded that the effectuation logic is more present in the creation process of these five companies, mainly with regard to the question of contingency exploration, the strongest principle of the theory in all the interviewees.

**Keywords:** Entrepreneurship; Effectuation; Causation; MPE.

### Resumen

El proceso de creación de micro y pequeñas empresas (PYME) está directamente relacionado con el emprendimiento y esto ha crecido mucho en Brasil en los últimos años. Además, en la actualidad, las PYME desempeñan un papel importante en la economía, ya que se identifican como fuentes generadoras de empleo e ingresos. En este contexto, las lógicas de efectividad y causalidad definidas por Sarasvathy (2001), se exploran en este artículo con el fin de comprender el proceso de creación de estas empresas, que cuando parten de los principios de causalidad se centran en la selección de medios para lograr un objetivo predeterminado y cuando parten de los principios efectivos, seleccionan el conjunto de medios y se centran en los posibles efectos que se pueden crear a partir de ellos. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar el proceso de creación de empresas basado en enfoques de causalidad y efectividad. Para lograr este objetivo, se realizó una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas con cinco micro y pequeños empresarios del municipio de Salgueiro, Pernambuco. El análisis de los datos ocurrió utilizando la técnica de análisis de contenido, que hizo factible identificar elementos causantes y avanzados en el discurso de cada entrevistado, los cuales fueron codificados a través del software atlas.ti. Como resultado de la investigación fue posible verificar que los procesos de creación de estas empresas están marcados predominantemente por elementos efectivos. Por lo tanto, se concluye que la lógica de la efectividad está más presente en el proceso de creación de estas cinco empresas, especialmente con respecto a la cuestión de la explotación de contingencias, el principio teórico más fuerte en todos los entrevistados.

**Palabras clave:** Emprendimiento; Realización; Causalidad; MPE.

## 1. Introdução

O processo de criação de pequenas empresas está intrinsecamente ligado ao empreendedorismo. Este, por sua vez, vem ganhando cada vez mais importância e destaque, principalmente no que se refere a economia, visto que tem sido essencial na geração de emprego e renda, conforme mostra a análise do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), realizada pelo SEBRAE, que aponta que as pequenas empresas foram responsáveis por gerar 60,7 mil empregos formais em janeiro de 2019 e 90,8 em janeiro de 2018 (SEBRAE, 2019).

No Brasil, o resultado do *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2018) mostra que no ano anterior, cerca de 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos em atividades empreendedoras, seja na criação, fortalecimento de negócio já existente ou na continuidade de negócio já estabelecido e/ou consolidado no mercado.

Segundo Tavares & Alves (2013) esses indivíduos são intitulados como empreendedores, sendo reconhecidos como pessoas capazes de criar novos negócios, e estão vinculados geralmente as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que surgem através das ideias e necessidades dessas pessoas, cujo papel principal tem sido criar e gerir estes empreendimentos, sendo a força motriz do seu próprio negócio. Segundo dados do Sebrae (2019), as MPEs geravam em 2011, 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo as principais geradoras de riquezas na área do comércio, responsáveis por 53,4% do PIB deste setor até o ano mencionado.

Desse modo, essas empresas são importantes também na cidade de Salgueiro, a 530 km da capital Recife, com localização estratégica entre as BR's 232 e 116, a maior atividade econômica é o comércio varejista que movimenta a economia local. Segundo estatísticas do Portal do Empreendedor, até setembro de 2019 havia 2.383 empresas cadastradas no SIMEI (Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais do Tributos do Simples Nacional devidos pelo MEI), sendo estas, de diversos segmentos (Portal do Empreendedor, 2019).

Diante do exposto, é nítida a importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico, por meio da geração de emprego e renda, que não favorece somente a região onde nasce uma empresa, mas o país como um todo, trazendo também, concorrência e inovação para o mercado. Sendo assim, compreender como tais empreendimentos foram

criados torna-se fundamental para as próprias empresas, que ao compreenderem o início dos seus empreendimentos, podem identificar como estes pontos das teorias ajudaram no desenvolvimento dos seus negócios e isso facilitará as tomadas de decisões futuras, desse modo, este trabalho pode contribuir como ponto de partida e mudança para os cenários futuros das empresas estudadas. Além disso, serve de análise para as outras empresas, ou para quem deseja empreender, visto que aponta para características que foram fundamentais no crescimento desses negócios e no seu posicionamento no mercado. Os resultados desta pesquisa também podem ajudar o SEBRAE e outras instituições da região a compreenderem como ajudar estas e outras micro e pequenas empresas, tendo estes perfis como base.

Nessa perspectiva, no intuito de analisar e entender o processo de criação e o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) da cidade de Salgueiro, serão utilizadas as abordagens *causation* e *effectuation* de Sarasvathy (2001). Segundo Pelogio et al., (2016) a abordagem *causation* é considerada uma abordagem mais tradicional, partindo da ideia de que o empreendedor inicia seu negócio a partir de um objetivo predeterminado e busca os meios para alcançá-lo. Enquanto o raciocínio *effectual* enfatiza a criação de possíveis objetivos, tendo como base os meios disponíveis para isso, usando do que se tem para criar os efeitos desejados (González et al., 2011). Nesse sentido, o que difere essas duas lógicas, é o conjunto de escolhas. Pensamento este que também é corroborado por Duarte e Esperança (2012) e Barzotto e Nassif (2017).

Assim, o objetivo deste artigo consiste, portanto, em analisar o processo de criação de MPEs da cidade de Salgueiro, à luz das abordagens *causation* e *effectuation*. O tópico a seguir apresenta a base teórica que norteia este estudo.

## 2. Metodologia

Buscando alcançar os objetivos desta pesquisa, constatou-se ser favorável a aplicação de uma pesquisa descritiva, tendo em vista que essa tem como finalidade descrever características de uma população específica ou de algum fenômeno e até mesmo estabelecer relações entre determinadas variáveis (GIL, 2002). Desse modo, esse tipo de pesquisa, busca estudar características e variáveis de um grupo e identificar se existe relação ou não entre as variáveis. Nessa pesquisa, o grupo estudado são os empreendedores e as características são as que representam as abordagens *causation* e *effectuation*.

Na abordagem, trata-se de pesquisa qualitativa, pois visa interpretar, analisar dados que não podem ser mensurados de forma numérica, pelo contrário, busca abranger contextos em que as pessoas vivem, sem limitá-las a questionários prontos com respostas curtas, mas provocando suas verdadeiras perspectivas, a fim de compreender os fatos, os participantes e o objeto de estudo em sua totalidade (Yin, 2016).

O procedimento dessa pesquisa está baseado em estudo de caso, com múltiplos casos, nos quais, segundo Yin (2016), cada caso deve ser selecionado de tal forma que preveja resultados semelhantes ou resultados contraditórios, ou seja, os casos devem seguir uma linha, de acordo com a pesquisa realizada, resultando em efeitos que sejam entre eles equivalentes ou contrários. Nesse estudo, serão analisados com mais profundidade 5 casos de micro e pequenas empresas, a fim de identificar como se dá o processo de criação destas e quais meios são utilizados.

Optou-se, então por colher os dados por meio de entrevistas, meio mais utilizado na pesquisa qualitativa, por ser ideal para extrair e entender as particularidades dos contextos individuais do participante (Yin, 2016). Dentro desta escolha, mais especificadamente, a entrevista semiestruturada, que por ser mais flexível, apesar de ter perguntas pré-definidas, permite ao entrevistador acrescentar ou retirar questões, conforme o decorrer de cada entrevista para garantir que seja extraído as melhores informações para alcançar os objetivos da pesquisa. Esse tipo de entrevista leva em sua essência um modo de diálogo e que traz uma relação individual para cada participante (Yin, 2016), ou seja, também se nota uma característica colaborativa, através da interação entre entrevistador e entrevistado.

O roteiro da entrevista (em anexo) foi adaptado do trabalho de Cortez *et al.* (2019), que por se tratar de uma pesquisa com objetivo semelhante a esta possibilitou a utilização do questionário, no entanto algumas perguntas foram retiradas. Ademais, esses trabalhos distinguem-se pela amostra e contexto estudado.

Quanto ao período das entrevistas, aconteceu entre os meses de março até maio de 2020, sendo a primeira de forma presencial e as demais por meio do aplicativo de videochamada *hangouts*, por ocasião da pandemia da Covid-19, inclusive vale salientar que no período que ocorreu a primeira entrevista a empresa já estava de portas fechadas como aconteceu com muitas empresas durante esse tempo atípico. Já as demais ocorreram no período de distanciamento social e se tornaram inviáveis de acontecer presencialmente e por isso foram realizadas por videochamadas. A duração média das entrevistas foi de 13 minutos e 54 segundos, sendo a maior do entrevistado proprietário do supermercado, com duração de 32 minutos e 6 segundos.

Para a análise dos dados, a partir da entrevista semiestruturada, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Para Mozzato e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo, é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que faz uso de procedimentos metódicos e que partem de três etapas: primeiro a pré-análise, depois a exploração do material e por último, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme Souza (2017). Nessa análise, visa-se revelar o que está subentendido nos dados, aprimorando essas informações.

Portanto, após as entrevistas, foi realizada a análise dos dados pela técnica citada acima, que resultou em novas informações, nesse caso, a respeito das empresas estudadas, ao trazer dados sobre como ocorreu o processo de criação das MPE's da cidade de Salgueiro-PE e as ações dos empreendedores nesse processo de criação com base nas abordagens *causation* e *effectuation*. Para uma análise de dados mais eficiente e robusta, foi utilizado o *software Atlas.ti*, para organização e codificação das entrevistas, com base em cada elemento das duas abordagens.

### 3. Resultados e Discussão

Os dados que serão analisados a seguir são resultado de cinco entrevistas com proprietários de micro e pequenas empresas da cidade de Salgueiro – PE pertencentes aos seguintes setores: vestuário, comunicação visual, consultoria em contabilidade e auditoria, supermercado e energia solar. A fim de garantir o sigilo dos entrevistados, serão atribuídas as letras A, B, C, D e E para os participantes e essas serão utilizadas durante toda a análise para se referir a eles. O Quadro 1 apresenta as informações de cada participante e seus respectivos negócios.

**Quadro 1** – Caracterização das empresas.

Participante	Negócio	Tipo de empresa	Quantidade de funcionários	Tempo de empresa
A	Vestuário	Microempresa	4 funcionários	9 anos
B	Comunicação visual	Microempresa	8 funcionários	24 anos
C	Consultoria	Pequena Empresa	36 funcionários	21 anos
D	Supermercado	Pequena Empresa	20 funcionários	15 anos
E	Energia Solar	Microempresa	2 funcionários	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o que mostra o Quadro 1, as empresas dos participantes A, B e E se caracterizam como microempresas, e as empresas dos participantes C e D são consideradas pequenas empresas, segundo o que afirma o Sebrae (2013) a respeito da definição do porte das empresas de acordo com a quantidade de funcionários. Os empresários A, B e D já haviam empreendido antes de iniciarem os negócios atuais. No caso do empreendedor A, o mesmo tinha uma loja de presentes e brinquedos, enxergou uma oportunidade de aumentar o seu negócio e passou a vender roupas, calçados e acessórios. Iniciou diversificando as novas peças com o antigo negócio até ficar somente com o atual. O empreendedor B,

sentiu a necessidade de expandir seu empreendimento quando percebeu que os serviços que oferecia estavam estagnados, resolveu então adentrar no ramo da comunicação visual para empresas, mesmo sem entender muito sobre o novo mercado e sem ter ainda todos os equipamentos necessários. O empresário D, por sua vez, conta que já era acostumado ao mundo dos negócios pois seus pais sempre foram autônomos e tinham uma farmácia em outro estado, porém quando vieram para Salgueiro viram a oportunidade de um novo negócio, onde ele buscou aprender e fazer diferente dos negócios informais que ele conhecia.

Por outro lado, o empreendedor C trabalhou em uma multinacional em auditoria e percebeu a necessidade na região, que não contava com profissionais formados na área de contabilidade. A experiência na área o fez enxergar a oportunidade de iniciar seu negócio, somado ao fato de que detinha de recursos, de conhecimento sobre esse mercado e de relacionamentos com profissionais que foram relevantes para a iniciativa de empreender. Situação semelhante é apresentada no estudo de González et al (2011) e Ulliana (2015), quando os autores ressaltam que há circunstâncias em que empreendedor deixa seu emprego fixo em uma grande empresa para iniciar o próprio negócio com ajuda de parceiros.

Por fim, o empreendedor E vislumbrou a chance de ter seu empreendimento através da sua própria necessidade, ao achar que os gastos com energia elétrica estavam altos, resolveu adentrar nos negócios de energia solar, sendo o pioneiro da região.

A seguir, a análise seguirá adentrando os quatro pontos das abordagens *effectuation* e *causation*, apresentando a postura dos entrevistados em relação a cada um deles.

Perdas aceitáveis ou retornos esperados. Este primeiro ponto da análise remete ao primeiro princípio da lógica *effectuation* de Sarasvathy (2001) e Sarasvathy (2009), que se refere **as perdas acessíveis em vez de retornos esperados** no qual o empreendedor, segundo a autora, determina anteriormente as perdas que ele considera aceitáveis para que após isso possa desfrutar de todos os meios possíveis para chegar ao seu objetivo.

Nesse quesito, os entrevistados A, B, C e D demonstraram certa aceitação dos riscos, visto que investiam conforme as oportunidades e necessidades do negócio. Eles apresentaram uma postura que remete a lógica *effectual* quanto as perdas acessíveis, quando mesmo cientes dos riscos de iniciar um negócio, se ousaram e focaram nas oportunidades que estes riscos poderiam proporcionar, ou seja, sabendo e lidando com eles, buscaram aproveitar as estratégias e os meios possíveis para alcançar seus objetivos.

Uma característica em comum entre eles nesse ponto foi não se apegar aos problemas que os riscos associados as perdas poderiam causar e sim nas possibilidades que estes poderiam oferecer aos seus empreendimentos no futuro.

E embora o empreendedor B, tenha dito que focou no retorno, a sua fala posterior demonstra sua postura *effectual* “*eu me joguei porque achei que tinha mercado*”. Além disso, trabalhava com as perdas acessíveis por meio dos riscos calculados, investindo no seu negócio de forma gradual, ou seja, o que ele investia era também o que ele estava disposto a perder: “*Eu fui jogando aos poucos no desenvolvimento e investindo a partir do desenvolvimento da empresa, no que a empresa tava crescendo, gradualmente, eu fui também aumentando o meu capital.*”

Por outro lado, o entrevistado E tem nesse ponto uma postura considerada causal, pois se concentrou mais no retorno a médio e longo prazo e enxergou a viabilidade do seu empreendimento através dele, pois como seu negócio era algo inovador na região, sabia que havia os riscos e viu na possibilidade de retorno a chance para iniciar, como deixa claro na sua fala: “*como era algo bem novo, era um dos riscos né, a aceitação, como é que seria e tal... Como eu vi essa questão do retorno a médio e longo prazo foi isso que me fez seguir em frente*”. Nesse sentido, o Quadro 2 identifica a relação das perdas aceitáveis ou retornos esperados por participante.

**Quadro 2** – Participantes em relação as perdas aceitáveis ou retornos esperados.

<b>Participante</b>	<b><i>Causation</i></b>	<b><i>Effectuation</i></b>
A		X
B		X
C		X
D		X
E	X	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na segunda categoria, denominada de alianças estratégicas, Sarasvathy (2001) e Sarasvathy (200), mencionam que os empreendedores que seguem a linha da abordagem *effectuation* buscam alianças estratégicas ao invés de alianças competitivas, como acontece no *causation*. Portanto, quem segue a lógica *effectual* busca, identifica e desenvolve parcerias que possam ajudar a reduzir as dificuldades e incertezas.

Quanto a esse princípio todos os entrevistados têm ou já tiveram algum tipo de aliança estratégica no início ou no percurso do empreendimento, cada um de forma diferente. Os participantes B e C, por exemplo, buscaram desenvolver alianças estratégicas desde o início afim de mitigar os riscos e crescer os seus negócios, nos quais essas parcerias se dão através da ajuda em relação a complementar os serviços uns dos outros ou na ajuda mútua na falta de algum equipamento necessário para o empreendimento. Ambos possuem parcerias com seus potenciais concorrentes.

A fala do empreendedor C demonstra as várias parcerias existentes no seu negócio.

*Sim, meu negócio necessita né de muitas parcerias. Então hoje, por exemplo, a gente tem um network construído aí ao longo, ao longo dos anos aonde a gente sempre tá, tá implementando novas parcerias, sejam com consultores tributários sejam com, é... outros contadores...*

O empreendedor A fala que tem parcerias com fornecedores e outros empreendedores, porém essas parcerias parecem se limitar a conselhos comerciais e ideias que o auxiliaram a iniciar e crescer o seu negócio, como pode-se ver nesse trecho de sua fala “*conversando com os seus fornecedores, eles vão dando ideias, dando os princípios...*”. Por outro lado, o participante D teve parcerias no sentido de se unir a concorrentes que participavam de uma rede de supermercados para conseguir melhores preços nos produtos, no entanto na cidade local do seu empreendimento ele buscou parcerias para gerar volume de compras e preços baixos, mas não chegou a firmá-las, pois a análise competitiva dos concorrentes da região não lhe foi favorável. No entanto, uma característica clara em suas falas é que ele não discorda da importância que elas possuem dentro do negócio e nem descarta a possibilidade de fazê-las futuramente, ou seja, é aberto a parcerias.

O empreendedor também tem atitude *effectual* quando se trata de alianças estratégicas. No seu empreendimento firmou dois tipos de parcerias, uma acontece com empresas do mesmo ramo de atuação e se dá por meio de indicação mútua dos serviços prestados por ambos, quando estão fora da região que atendem, ou seja, essas parcerias são com empresas localizadas em estados que ele não atende e, portanto, não são seus concorrentes diretos. As outras parcerias são com fornecedores de serviços auxiliares, por meio dos quais alguns dos serviços prestados por usa empresa são terceirizados, conforme pode ser observado no Quadro 3.



**Quadro 3** – Participantes em relação as alianças estratégicas ou análises competitivas.

<b>Participante</b>	<b><i>Causation</i></b>	<b><i>Effectuation</i></b>
A		X
B		X
C		X
D		X
E		X

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Exploração de contingências e conhecimento prévio é a categoria que será analisada a partir deste ponto. A respeito dessa categoria, a autora Sarasvathy (2001), Sarasvathy (2001), e Salussec e Andreassi (2016) enfatiza que o empreendedor adepto da abordagem effectual tende a se preparar para as possíveis eventualidades que possam surgir de forma inesperada e usá-las a seu favor, enquanto na abordagem causal o indivíduo conta com o conhecimento prévio decorrente de experiências anteriores.

Nessa categoria os participantes A, B e D tem aspectos somente *effectuais*, pois tinham pouco ou nenhum conhecimento prévio acerca do mercado que empreenderam, lidaram e exploraram em vários momentos as situações circunstanciais. Esse é o ponto da abordagem *effectuation* mais forte em todos os entrevistados, pois cada um lidou e explorou as contingências que surgiram nos negócios. As falas expressam que estes empreendedores tomavam mais decisões conforme as situações ocorriam, ou seja, ao passo que as contingências apareciam, do que com conhecimento prévio, que nesses casos não existiam. Além disso eles demonstram certa aceitação a mudança e os empreendimentos de todos surgiram por uma necessidade pessoal ou do mercado da região.

De outro modo, os entrevistados C e E tiveram posturas que transitam entre as teorias *causation* e *effectuation*, pois foram causais no início dos negócios e *effectuais* no seu desenvolvimento. Isso é identificado nas suas falas, pois possuíam conhecimento prévio sobre os seus nichos de mercado ao iniciarem seus empreendimentos e ao passar do tempo precisaram ser adaptáveis conforme as contingências surgiam. O conhecimento prévio foi importante para o início de ambos os negócios, mas à medida que os empreendimentos foram amadurecendo viram que poderiam aproveitar muito mais as oportunidades que as contingências ofereciam, como o entrevistado C que expressa a importância do conhecimento prévio no início da empresa, mas diz depois “*utilizamos do conhecimento corriqueiro*”, ou seja, do aprendizado diário, aquilo que se aprende na prática. Da mesma forma, pode-se observar na fala do empreendedor E, que mostra exatamente a exploração tanto do conhecimento prévio como das contingências:

*O pontapé inicial a gente fez com base nesses conhecimentos de mercado, mas à medida que as coisas foram surgindo a gente foi adequando para uma forma de, de acompanhar essa evolução e essa maturação do mercado.*

Essa possibilidade de transitar entre as duas teorias é benéfica para as empresas de menor porte, como ressalta Bazotto e Nassif (2017), quando afirmam que tanto a lógica *effectuation* quanto a *causation* podem ser utilizadas alternadas ou em conjunto por esse tipo de empresa, se estiverem adequadas ao momento vivido pela organização, conforme quadro 4.

**Quadro 4** – Participantes em relação a exploração de contingências ou de conhecimento prévio.

<b>Participante</b>	<b><i>Causation</i></b>	<b><i>Effectuation</i></b>
A		X
B		X
C	X	X
D		X
E	X	X

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Quadro 4 apresenta a identificação dos participantes em relação a exploração de contingências ou de conhecimento prévio, indicando que apenas dois participantes estão associado ao causation enquanto todos os participantes possuem relação com effectuation.

A última categoria definida por Sarasvathy (2001) se refere a visão de futuro. Nesta ela considera que pela lógica *effectual* o empreendedor se concentra nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível, enquanto na *causal* ele tenta prever o futuro incerto e se antecipar aos fatos.

Todos os entrevistados possuem características *effectuais* relacionadas ao futuro. Compreendem o futuro como moldável e dependente deles como agente controlador, ou seja, acreditam que a ação deles frente aos aspectos controláveis do futuro imprevisível, as medidas e decisões que vão tomando nesse percurso é que irão determinar o resultado futuro dos seus empreendimentos. A forma como enxergam o futuro dos negócios deixa claro que não o veem como fatalista e previsível.

A fala do empreendedor D expressa a característica da abordagem *effectual* de se concentrar nos aspectos controláveis do futuro:

*Eu sei que vai chegar uma hora que aqui vai tá muito cheio, muito cheio, muito cheio aí é nessa hora que eu vou ter que buscar outro meio de, de melhorar o meu atendimento, vou ter que fazer com que flua mais os clientes na loja.*

Essa característica de tomar as decisões de acordo com o que vai acontecendo e tomando o controle desse futuro imprevisível está presente na fala de todos os entrevistados. Os empreendedores A, B, C, D e E deixam claro que se preparam para as incertezas que possam surgir no futuro, o entrevistado B, por exemplo, enxergou nesse momento atual de incertezas que é a pandemia, a oportunidade de oferecer produtos de segurança para seus clientes que são também comerciantes. Tanto ele explorou as contingências do momento como se concentrou, mesmo diante das incertezas, nos aspectos controláveis da situação, o que dependia da ação dele, como mostra a sua fala abaixo.

*Como parou a parte de comunicação visual, os comércios fechados, eu comecei a observar que é, eu poderia entrar com o mesmo material que eu tenho para oferecer segurança para os meus clientes que são os comerciantes. Eu comecei a trabalhar com proteção de de de... guichê de recepção, de caixas, de acrílico para proteger da pandemia.*

Nesse momento atual que gerou incertezas para todos os empreendimentos, os entrevistados demonstraram que estão dispostos a lidar com a imprevisibilidade do futuro, inovar, levar em consideração as mudanças do mercado que atuam e focar nos possíveis futuros que essas incertezas apresentam, sendo essas características consideradas *effectuais*.



**Quadro 5** – Participantes em relação a visão de futuro.

<b>Participante</b>	<b><i>Causation</i></b>	<b><i>Effectuation</i></b>
A		X
B		X
C		X
D		X
E		X

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Desse modo, é possível notar que no quadro 5, as posturas dos entrevistados C e E quanto ao princípio exploração de contingência ou de conhecimento prévio, no qual os dois foram *causais* e *effectuais* em momentos distintos, foi identificado na narrativa de todos os entrevistados elementos com características da abordagem *effectuation* de Sarasvathy (2001).

#### 4. Conclusão

A partir da realização das entrevistas com os empreendedores foi possível analisar os elementos que caracterizam o processo de criação e desenvolvimento de suas empresas, o que possibilitou verificar que esse processo foi conduzido por uma postura predominantemente caracterizada pela abordagem *effectuation*, pois os empreendedores iniciaram seus negócios sem muito planejamento, demonstraram aceitação aos riscos ou tiveram riscos calculados no início dos negócios, exploraram em vários momentos as contingências, aproveitaram as alianças estratégicas para mitigar as dificuldades, mostraram-se abertos a lidar com as incertezas futuras e buscam estar preparados para elas, tal como Santos e De Lima (2018). Desse modo, conclui-se que a abordagem *effectuation* está mais presente no processo de criação dessas MPEs.

Os resultados deste estudo, além da identificação dos elementos *causais* e *effectuais* presentes nas ações dos entrevistados, apontaram para comportamentos que foram essenciais para o desenvolvimento das empresas e de sua colocação no mercado. Logo, representam cases cujos caminhos adotados possam ser utilizados como referência para outros empreendedores da região, sobretudo no que tange o quesito de exploração das contingências que denota a flexibilidade e adaptabilidade dos gestores em seus negócios.

Ressalta-se que o período em que foi realizada a coleta dos dados foi um período atípico de pandemia, representado por incertezas decorrentes do não funcionamento das atividades comerciais e da instabilidade econômica proveniente disso. Logo, acredita-se que uma limitação deste estudo está ligada a possibilidade de que esse contexto tenha enviesado as respostas dos entrevistados, principalmente no que se refere ao futuro. Logo, sugere-se que estudos futuros sejam desenvolvidos com esses empreendedores no sentido de verificar se há alguma mudança de comportamento no pós-pandemia.

Além disso, neste trabalho todos os empreendedores entrevistados são pessoas do gênero masculino que residem na cidade de Salgueiro-PE, não havendo na pesquisa nenhuma empreendedora. Portanto, sugere-se, a realização de estudos também com base nessas duas abordagens, porém voltado para as mulheres empreendedoras da cidade e região, ou até mesmo, um comparativo para saber se há elementos diferentes no processo de criação e atuação de empresas por homens ou mulheres da região.

#### Referências

Barzotto, L. C. & Nassif, V. M. J. (2017). Pequenas Notáveis: O Causation e o Effectuation nas Ações Empreendedoras das PME'S. *Simpósio Internacional de Gestão de projetos, inovação e sustentabilidade*.

Brasil. (2020). Ministério da Saúde. *Painel Coronavírus*. <https://covid.saude.gov.br/>.

- Cortez, A. E. G.; Amorim, B. P.; Silva, S. M. de M. M. de & ARAÚJO, A. G. (2019). O processo de criação de empresas por mulheres empreendedoras no contexto das mídias sociais. In: *Seminários em Administração*, 22., 2019, São Paulo. *Anais* [...], São Paulo, Nov de 2019. <http://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/2514.pdf>.
- Duarte, C & Esperança, J. (2012). *Empreendedorismo e Planejamento Financeiro* - Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gem - Global Entrepreneurship Monitor. (2018). Relatório Executivo ano 2018 *Empreendedorismo no Brasil*. <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (2e ed.). Editora Atlas SA.
- González, J. M. R.; Añez, M. E. M. & Machado, H. V. (2011). Raciocínio effectual e raciocínio causal na criação de novos negócios: um estudo de caso. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 10(2), 140-158.
- Mozzato, A. R. & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4), 731-747.
- Pelagio, E. A.; Rocha, L. C. S.; Machado, H. V. & Añez, M. E. M. (2016). Criação de empresas à luz do modelo de decisão *Effectuation*: um estudo com mulheres empreendedoras de um município do nordeste brasileiro. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), 644-663.
- Portal do Empreendedor (2019). *Total de Microempreendedores Individuais 2019*. Cidade Salgueiro/PE. <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, Saras D. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2009.
- Santos, P. V. S. & De Lima, N. V. M. (2018). Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs). *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 3(5), 54-77.
- Salusse, M. A. Y. & Andreassi, T. (2016). O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria Effectuation. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 20 (3), 305-327.
- Sebrae. (2019). *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.
- Sebrae. (2013). Dieese. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013*. [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf).
- Souza, G. H. S. (2017). Escala de Potencial Empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. *Gestão & Produção*, 24(2), 324-337, 2017.
- Tavares, C. E. M. & Alves, J. N. (2013). Educação empreendedora e a geração de novos negócios. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 188(1), 1-8.
- Ulliana, M. R. (2015). *Lei geral das micro e pequenas empresas e o tratamento diferenciado aos pequenos negócios nas licitações públicas de Osasco*. 171 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas e Organizações Públicas) – Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Universidade Federal de São Paulo, Osasco-SP.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Trad. Daniel Bueno. Penso.