

Pequenas Notáveis: O Causation e o Effectuation nas Ações Empreendedoras das PME'S**LUCIANO DA COSTA BARZOTTO**

UNINOVE

lcbarzotto@gmail.com

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

vania.nassif@gmail.com



PEQUENAS NOTÁVEIS: O *CAUSATION* E O *EFFECTUATION* NAS AÇÕES EMPREENDEDORAS EM PME'S

Resumo

Este estudo tem por objetivo relacionar as teorias de Pequenas e Médias Empresas (PME's) aos estudos do *Effectuation*, por meio de aspectos convergentes e divergentes, sob a lógica da exploração das contingências, em contraposição ao *Causation* que busca aspectos de previsibilidade nas ações empreendedoras. Além disso visou evidenciar a importância de considerar as características cognitivas e as heurísticas do empreendedor de pequenas organizações que, com a multiespecialidade em diversas atividades, flexibilidade e a adaptabilidade frente aos obstáculos, se utiliza das estratégias mencionadas. Enquanto *Effectuation*, transforma contingências em soluções possíveis, ideias em oportunidades e inovação e a *network* em recursos essenciais para a consecução das ações empreendedoras, e como *Causation* se reconhecem as oportunidades e se implantam detalhados planos de ação. Inferimos ser possível a utilização da lógica do *Effectuation* pelas PME's, dada as suas características predominantes de simplicidade estrutural, de inexistência de estratégias formais e escritas e basear as ações sob a ótica do empreendedor que, através das suas relações pessoais entende ser esta a essência para a sobrevivência e crescimento da organização.

Palavras-chave: Empreendedorismo; *Effectuation*; *Causation*; PME's.

Abstract

This study aims to relate the theories of Small and Medium Enterprises (SME's) to the studies of *Effectuation*, through convergent and divergent aspects, under the logic of the exploration of contingencies, in opposition to the *Causation* that seeks aspects of predictability in entrepreneurial actions. In addition, it aimed to highlight the importance of considering the cognitive characteristics and heuristics of the entrepreneur of small organizations that, with the multispecialty in various activities, flexibility and adaptability to obstacles, uses the strategies mentioned. While *Effectuation*, it transforms contingencies into possible solutions, ideas into opportunities and innovation and the network into essential resources for the achievement of entrepreneurial actions, and as *Causation* recognizes opportunities and implements detailed action plans. We infer that it is possible to use the logic of *Effectuation* by SME's, given their predominant characteristics of structural simplicity, lack of formal and written strategies and base actions from the perspective of the entrepreneur who, through their personal relationships, understands that this is the essence for the survival and growth of the organization.

Keywords: Entrepreneurship; *Effectuation*; *Causation*; SME'S.



1 Introdução

Pesquisadores que têm se dedicado, aos estudos, do empreendedorismo observam que há uma multiplicidade de visões e conceitos deste fenômeno nas diferentes áreas de conhecimento, o que indica pouco consenso entre as diversas abordagens (Shane & Venkataraman, 2000).

Desta maneira, enquanto, por exemplo, os economicistas vinculam o empreendedor à inovação (Shumpeter, 1934); os comportamentalistas (McClelland, 1961) focam nas características criativas, na perseverança e na liderança. Também, os pesquisadores que estudam o processo empreendedor de criação de novas empresas, vêm como características dominantes o valor, a adaptabilidade, bem como as qualificações individuais como determinantes para o sucesso (Filion, 1999). Todos estes conceitos, podem ser entendidos como complementares à sucinta a definição de Filion (1991), no qual um empreendedor pode ser compreendido como alguém que concebe, aperfeiçoa e implementa suas visões.

No que se refere às Pequenas e Médias Empresas (PME's), estas estão associadas a uma resposta econômica eficiente na exploração de oportunidades, frente ao crescimento econômico, (Acs, Carlsson & Karlsson, 1999), em tempos de bonança, mas também como importantes na geração de empregos, renda e estímulo econômico, risco, incerteza ou crise. Isso, talvez, pelas suas características de grande flexibilidade e rapidez para reestruturarem suas ações empreendedoras, diferentemente das grandes organizações, que têm na complexidade da sua própria estrutura hierárquica, um dificultador para as iniciativas que transgridam seu planejamento prévio.

O trabalho de March (1991) e Levinthal & March (1993), serviu de base para alguns dos estudos que discutem a mudança e a exploração de oportunidades empreendedoras, cujos conceitos de *Exploration* e *Exploitation*¹ e as suas interrelações colaboram nas pesquisas do empreendedorismo e também na prospecção de uma outra teoria do empreendedorismo, conhecida como *Effectuation*² (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008). Não por acaso, todos os constructos mencionados se originaram dos estudos acerca da Racionalidade Limitada (Simon, 1947) que, associado às pesquisas da Teoria Comportamental de Cyert & March (1963), buscam explicar os comportamentos humanos e a tomada de decisão do empreendedor, adaptável aos vários contextos organizacionais.

Dentre as abordagens emergentes que estudam o empreendedor e seus comportamentos está a teoria *Effectuation*, (*realização*, em tradução livre) e pode ser entendido como uma lógica de controle de um futuro imprevisível, em sentido oposto ao *Causation* que se assenta sobre bases de predição (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008). Enquanto o primeiro vem a ser uma maneira diferente de compreender e desafiar o modo com que as ações empreendedoras e o comportamento do empreendedor pode ser entendido - pois fazem uso daquilo que detém posse (quem são, o que conhecem e com quem se relacionam) e fazem uma opção, entre os vários tipos de resultados possíveis - o segundo, vem alicerçado em planos formais para tentar prever o futuro.

Ao analisar a teoria proposta por March (1991), Sarasvathy (2001a) argumenta que, da mesma forma que as organizações podem adotar indistintamente o *Exploitation* e o *Exploration*, de acordo com o ambiente empreendedor, o *Causation* e *Effectuation* igualmente não são excludentes entre si, e sim processos organizacionais complementares, já que alternativamente, podem ser aplicados conforme seja necessário adotar esta ou aquela escolha adaptativa à realidade empreendedora envolvendo risco e incerteza (Knight, 1921) e em



ambientes onde existe alguma dificuldade em planejar ou mesmo prever cen3rios (Mintzberg, 1994).

Neste aspecto, para as finalidades deste trabalho, optamos em entender os comportamentos do empreendedor de PME's, que trabalha sempre com recursos escassos, com uma estrutura pequena e dependente de estrat3gias que transformem as suas rela3es sociais em formas de alavancar seus neg3cios.

A partir disso – associado com *Effectuation* – mapeou-se os pontos congruentes, os desafios e extrai-se poss3veis propostas de pesquisa futura visando o aprofundamento dos saberes acerca dos comportamentos dos empreendedores de pequenas organiza3es empresariais e como isso afeta a a3o empreendedora.

Ap3s a introdu3o deste artigo, as demais se3es da seguinte forma: na segunda apresentamos a revis3o da literatura, abordando os temas acerca de Empreendedorismo, Empreendedorismo em Pequenas Organiza3es e *Effectuation*. Na sequ3ncia, apresentamos a metodologia a ser utilizada na consecua3o desta pesquisa, expondo de que forma poderia ser realizada em uma pesquisa de campo, em que pese este trabalho limitar-se 3 discuss3o te3rica acerca dos conte3dos. Na quarta parte, s3o expostas as considera3es finais do artigo apresentando as rela3es entre os constructos bem como as contribui3es, e por fim, as refer3ncias que alicer3aram teoricamente este trabalho.

2. Referencial Te3rico

Nesta se3o s3o abordados alguns conceitos relacionados ao Empreendedorismo, ao Empreendedorismo em Pequenas Organiza3es, e na sequ3ncia, as defini3es acerca de *Effectuation* e a sua correla3o com os demais conte3dos.

2.1 O empreendedorismo e as redes sociais empreendedoras

Em geral, o empreendedorismo est3 associado ao despertar nas pessoas para a visualiza3o de oportunidades e para a g3nese de novos neg3cios (Baron e Shane, 2015) ou na estrutura3o de neg3cios de uma maneira nova ou inovadora. (Shane e Venkataraman, 2000).

A cria3o de novos neg3cios - sustent3veis e perenes - s3o fundamentais para a gera3o de riquezas e cria3o de empregos, e se adequadamente apoiados por determinados arranjos e em situa3es especiais, s3o respons3veis por inova3es (Dew & Sarasvathy, 2007), que impactam as atividades comerciais, de manufatura e servi3os.

N3o h3a muito consenso acerca das defini3es exatas do que 3 o Empreendedorismo (Davidsson, 2004) mas, de maneira geral, foram duas as mais not3rias linhas te3ricas que estabeleceram as primeiras defini3es do empreendedorismo na sociedade. Seriam ent3o representados por pensadores com vi3s economicista, a exemplo de Kirzner (1979, 1982) e Shumpeter (1934), sendo o empreendedorismo e inova3o conceitos interdependentes e os comportamentalistas, como Mc Clelland (1961) que focou aspectos relacionados 3 necessidade de obter sucesso, reconhecimento, poder e controle. Assim, os economicistas associam o empreendedorismo com a inova3o, j3 os comportamentalistas focam sua aten3o nos aspectos relacionados 3 cogni3o, intui3o e criatividade dos indiv3duos voltados 3 a3o empreendedora. (Filion, 1999).

Dentre os v3rios conceitos, o empreendedorismo 3 tido por Ahmad & Seymour (2008) como aquele intrinsecamente ligado a atividade empreendedora e, embora se tenha a impress3o de diverg3ncia nestes conceitos, estes s3o complementares, visto que para este



estudo, se assume que o empreendedor é alguém que efetivamente gera a mudança e ao mesmo se pressupõem ter características comportamentais que sustentam estas iniciativas e estruturam suas ações empreendedoras ao “gerar valor por meio da criação ou expansão de alguma atividade econômica, identificando e explorando novos produtos, processos e mercados”(p.15).

Geralmente os negócios começam por meio de uma ideia do empreendedor que está motivado a criar algo novo, explorando oportunidades que de alguma forma gerem rupturas no mercado (Shane & Venkataraman, 2000; Baron e Shane, 2015) mas, também, criando e desenvolvendo oportunidades (Sarasvathy, Dew, Velamuri, & Venkataraman, 2002; Shane, 2012), em ambientes de ampla incerteza (Sarasvathy 2001a, 2001b, 2008), ou mesmo gerando novos mercados, artefatos ou relacionando-se por meio de suas redes sociais (Granovetter, 1973; Granovetter, 1983; Sarasvathy, 2008) gerando novos valores, a partir das inovações inseridas (Lichtenstein, Dooley & Lumpkyn, 2006).

Acerca das redes sociais (*network*) do empreendedor, estas podem ser concebidas como significativas para o desenvolvimento do empreendimento, já que facilitam o estabelecimento de parcerias, a busca de conhecimentos, experiências, exploração de mercados e viabilização de recursos suplementares. (Sarasvathy, 2008).

Algumas das redes de relacionamentos sociais para o desenvolvimento dos negócios, seriam as de laços fracos, definidas por Granovetter (1973, 1983) como aquelas em que há pouca intensidade emocional, reduzido vínculo e com duração situacional, infrequente e restrita, mas com amplas perspectivas de acesso à informação. Deste modo, o empreendedor poderia ter ingresso de recursos heterogêneos e dispersos.

Isso também amplificaria as possibilidades de preenchimento dos buracos estruturais, onde determinados indivíduos poderiam viabilizar conexões entre redes (Burt, 1992; Rodan, 2010), ou mesmo com a formação de outras redes intermediárias, heterogêneas e não redundantes – *bridging tie*³ – como vínculos de ponte para a obtenção de conhecimentos diversos, inovação colaborativa e outras *capabilities*, benéficas para o empreendimento, e que seriam de difícil aquisição, se não fossem estas novas redes. (McEvily & Zaheer, 1999).

Entender, qualitativamente, o que os empreendedores fazem parece ser essencial para que possamos tentar compreender seus comportamentos e tentar prever – mesmo que sejam inatingíveis estas previsões - as suas ações empreendedoras. (Bygrave, 1989; Filion, 1999).

Com esta visão, pessoas com espírito empreendedor assumem riscos, com o objetivo de ganhar dinheiro, mas sem perder os créditos por ter gerado uma inovação (Schumpeter, 1934) ou feito uma melhoria em algo já existente. Essa busca de satisfação pessoal além de satisfazer as necessidades individuais, geram lucros e renda – que recompensam as iniciativas empreendedoras (Knight, 1921) – e causam impactos sociais e econômicos na sociedade em geral (Kotler, 2003).

Ou como bem definiu Filion (1999, p.17), acerca da pessoa do empreendedor:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.



Desta maneira, as várias definições acerca do empreendedor parecem convergir para pessoas que possui características de alguém que faz a diferença, um agente de mudanças que busca e cria as oportunidades, inova e cria valor, no entanto, o que diferencia o empreendedor daquele não empreendedor, parece estar em características dependentes do contexto situacional. (Shane & Venkataraman, 2000).

2.2 O Empreendedorismo e o empreendedor das PME's

Os empreendedores de pequenas organizações - definidas como aquelas organizacionalmente simples, de escassos recursos, com poucos níveis hierárquicos, elevado nível de informalidade e diminuta quantidade de funcionários – são, em geral, centralizadores, com pouca segregação entre a vida familiar privada e a organização, e por consequência com baixo nível de planejamento de longo prazo. (Schell, 1995).

Isso, no entanto, permite que a organização responda rápida e criativamente se adaptando às mais variadas circunstâncias, aproveitando as oportunidades e assumindo um novo posicionamento estratégico com qualidade e eficiência, Eisenhardt (1989), afinal as decisões não dependem de seguir uma cadeia hierárquica complexa.

De acordo com Julien (1990, 1998) as PME's possuem seis características que as diferenciam dos demais tipos de organizações. O tamanho diminuto, que determina a sua capacidade e complexidade; a gestão centralizada, que determina sob certo aspecto uma “personalização da gestão na figura do proprietário - gerente” (p.422); um baixo nível de especialização das atividades e praticamente como poucos níveis hierárquicos, estratégia pouco formal e muitas vezes intuitivamente direcionada pelo empreendedor que pode alterar os rumos, conforme suas percepções e um “sistema de informações interno, simples ou mal organizado”(p.422), sem a existência de mecanismos escritos, priorizando os diálogos interpessoais.

No que se refere a categorização das PME's, não há uma classificação única no Brasil e cada tipo de instituição adota mecanismos próprios, em conformidade com seus interesses. No caso do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tida como a categorização mais usual, estes agrupam os tipos de organizações de acordo o número de trabalhadores, associado ao tipo de atividade econômica desenvolvida (Indústria, Comércio e Serviços). Desta forma, as micro e pequenas empresas industriais são aquelas com até 99 trabalhadores e nas empresas de comércio e serviços aquelas com até 49 pessoas. No caso das empresas de médio porte, as do ramo industrial empregam até 499 pessoas e as do comércio e serviços até 99 colaboradores. (2015), ou conforme a Figura 1, a seguir:

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 19 pessoas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas

Figura 1 – Classificação das Organizações segundo o porte:

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015, p.17).



A importância das PME's para a economia foi evidenciada em alguns estudos. O relatório da *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD, 2010) acerca das PME's atribui a estas a representatividade de 95% das organizações empresariais no mundo, gerando entre 60 a 70 % dos novos postos de trabalho. O mesmo relatório, detalha que nos Estados Unidos, as microempresas, as pequenas e as médias organizações empresariais representam, respectivamente 50%, 38% e 8% da totalidade de empresas. Na União Europeia as microempresas são 93% do total, as pequenas 5,9% e as médias 0,9%.

No Brasil (2013) as PME's correspondiam, em média, a 99% das empresas estabelecidas, conforme Relação Anual de Informações Sociais (Rais), aproximadamente 6,5 milhões de organizações empresariais respondem por 52% dos empregos formais ou 17,1 milhões de empregos, em organizações empresariais privadas não agrícolas e quase 42% da totalidade de salários pagos aos trabalhadores destas organizações.

No mês de maio de 2017, as micro e pequenas empresas registraram, um aumento no número de empregos, gerando 31.257 novos postos de trabalho, correspondendo a 91% das vagas criadas no Brasil, no entanto constata-se que em relação ao mês anterior (abril/2017), houve retração de 43,1% no saldo líquido de empregos criados pelos pequenos negócios no Brasil, o que atribui-se a um momento econômico de crise e com lenta recuperação nos índices, segundo o Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados – CAGED – (2017).

Isso corrobora as pesquisas relacionadas aos trabalhos anteriores que apontam que as micro e pequenas empresas podem ser reconhecidas como uma imprescindível fonte de emprego e renda em diversos países (Mead & Liedholm, 1998; Lima, 2001; Carter & Jones-Evans, 2006; Lanero, Vásquez, Gutiérrez & Garcia, 2011).

Um dos autores respeitados que alicerçou trabalhos acerca do comportamento empreendedor foi March (1991), que aprimorou os conceitos de *Exploration* e *Exploitation*, cujo argumento central buscava a conversão das experiências em conhecimento, de forma a melhorar a capacidade de superação de problemas, a descoberta das oportunidades empreendedoras e nos processos de organização e gerenciamento de empreendimentos inovadores.

Enquanto a *Exploitation* se refere ao aproveitamento daquilo que já é de conhecimento dos indivíduos, cujas ideias podem ser associadas a rotinas, a clareza dos caminhos a serem percorridos e a experiências prévias que conduzem a antigas certezas e facilitada mensuração; o *Exploration* está intimamente ligado à incertezas do novo, a caminhos que envolvem o risco, a busca de novas alternativas, a flexibilidade e portanto, implica em descobertas, novas possibilidades, novos conhecimentos, aprendizado e inovação (March, 1991). Ambas, portanto, envolvem uma necessidade dos indivíduos e organizações em realizarem uma escolha, com base em suas experiências.

Evidentemente, que estas opções de indivíduos e organizações sempre implicam em alternativas que competem por recursos escassos, e, entre a padronização e especialização em um determinado tipo de conhecimento e custos mais reduzidos - advindos de escolhas de um caminho sem novidade e apoiadas em *Exploitation*, por outro lado, há a possibilidade diminuída de novos aprendizados e diversidade de conhecimentos, frutos do *Exploration*. (Cyert & March, 1963; March, 1991, Levinthal & March 1993).



2.3 Causation e Effectuation

March (1982) contribuiu na construção da teoria *Effectuation* ao considerar dois importantes aspectos – sob certo aspecto antagônicos - nas decisões das organizações acerca da busca da melhoria de desempenho: com a imprevisibilidade fica dificultada a opção de escolher um caminho de racionalidade causal e, outro, ao se levar em conta as incertezas da tomada de decisões acerca de metas a serem conhecidas apenas no futuro. Estes, assim, se constituem em desafios para as teorias normativas de tomada de decisão.

Esta lógica também está presente ao optar pelo *Exploitation* - os atores decidem apenas pelo aperfeiçoamento dos processos existentes - e pelo *Exploration* - se busca explorar um nicho inexplorado ou uma oportunidade de mercado através da inovação. (March, 1991), ora optando por um, ora pelo outro, e em outros momentos combinando as duas.

Sarasvathy (2001a, p.245) usa de um artifício de dicotomia para conceituar os processos *Effectuation*, a partir dos processos *Causation* e define estes como “processos que tomam um determinado efeito como dado e *locus* sobre a seleção entre os meios para criar esse efeito” e aqueles – os processos de *Effectuation* – “como um conjunto de meios como dado e *locus* na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios”.

Salienta que os processos não são estanques e podem ocorrer de maneira simultânea, sobrepostos ou entrelaçados em diferentes contextos de decisões e ações e que, desta forma, um não pode ser qualificado como melhor ou pior que outro, frente as decisões de se gerar um novo empreendimento ou mesmo no desenvolvimento de negócios em crescimento.

Ao comparar um com o outro, Sarasvathy (2001a, 2001b), aponta que, enquanto os processos *Causation*, originados a partir de um paradigma teórico economicista (Kirzner, 1979, 1982) e também de processos de causa e efeito (Porter, 1980), são ótimos para se lidar com um conhecimento preexistente, os processos *Effectuation*, apoiados em princípios teóricos comportamentalistas, são preferíveis quando ocorrem contingências e estas sempre estarão intrinsecamente ligadas às decisões humanas e a busca de novos conhecimentos, que podem ser subsidiados pelas redes relacionais. (Granovetter, 1973, 1983).

O artigo seminal de Sarasvathy (2001a) focou, inicialmente, em gerar uma teoria para explicar como as novas empresas eram criadas. Para simplificar e entender, as diferenças entre as características distintivas os Processos *Causation* e os Processos *Effectuation*, estes estão demonstrados na Figura 2:

Categoria de diferenciação	Processos causation	Processos Effectuation
Dados	Efeito é dado/fornecido	Somente alguns meios/ferramentas são dados/fornecidos
Critérios de seleção para tomada de decisão	Ajudar a escolher entre os meios para alcançar o efeito dado; Critérios de seleção com base no retorno esperado; Efeito dependente: A escolha dos meios é impulsionada pelas características do efeito que o tomador de decisão quer criar e seu conhecimento dos meios possíveis;	Ajude a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com determinados meios; Critérios de seleção baseados em perda acessível ou risco aceitável; Ator dependente: Dado meios específicos, a escolha do efeito é conduzida pelas características do ator e sua capacidade de descobrir e usar contingências.
Competências empregadas	Excelente na exploração do conhecimento	Excelente na exploração de contingências.



Contexto de relevância	Mais presente na natureza; Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes	Mais onipresente na ação humana; Premissa de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos.
Natureza das incógnitas	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Foco nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.
Lógica central	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá- lo	Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.
Resultados	Participação de mercado nos mercados existentes através de estratégias competitivas	Novos mercados criados através de alianças e outras estratégias cooperativas

Figura 2 – Características distintivas entre o processo do tipo *causation* e do tipo *effectuation*:

Fonte: Traduzido de Sarasvathy (2001a).

A ação que leva o sujeito a empreender tem sua gênese com uma análise reflexiva pessoal acerca dos meios disponíveis, cujas perguntas são: “Quem sou eu? (Suas características e habilidades)”, “O que eu sei? (Conhecimentos ou mesmo informações que detém),” e “Quem eu conheço?” (*Stakeholders* ou partes interessadas), permitem considerar o que este, com os meios então disponíveis, pode realizar a partir daí (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008; Sarasvathy & Dew, 2005).

O raciocínio do *Effectuation* pode ser ainda explicado por quatro princípios, segundo Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008):

1. Perdas toleráveis: o empreendedor estabelece um nível de perda aceitável e, mesmo com uma limitação de recursos, procura experimentar outras estratégias e julga serem possíveis;
2. Alianças estratégicas: procura viabilizar parcerias com sua rede de contatos de maneira a construir comprometerimentos antecipados que possibilitem reduzir as incertezas e melhorar sua performance frente aos concorrentes;
3. Exploração de contingências: procura se aproveitar das dificuldades e contingências que podem aparecer ao longo do tempo e transformar em oportunidades, e
4. Controle de um futuro imprevisível: enquanto o *Causation* se baseia na expectativa de prever ou antecipar os acontecimentos, o *Effectuation* procura controlar o futuro, tido como imprevisível.

Percebe-se assim que a interação com os diversos *stakeholders* é fundamental, no *Effectuation*, para que seja possível estabelecer, primeiramente comprometerimentos sobre o futuro e, posteriormente, acordos estratégicos, considerando que “a oportunidade é produzida por meio de um processo que transforma continuamente as realidades existentes em possíveis mercados. (Sarasvathy & Dew, 2005 p. 544). Desta forma, se infere que estas ações demandam o protagonismo do empreendedor, agindo sobre o meio.

Ou, como complementam Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank (2008, p.43):

Em outras palavras, as estratégias de design permitem que as metas surjam das interações com os *stakeholders*, dependendo dos meios que se tornam disponíveis no processo. Juntos, os *stakeholders* procuram moldar e fabricar o ambiente (inicialmente) local. Nesta formulação, tanto a empresa como o seu ambiente local são, portanto, um resíduo de um processo de projeto que usa uma lógica *effectual*.



Sob este aspecto, ao se estudar a uso da abordagem *Effectuation*, aplicada na tomada de decisão sob incerteza, pelos empreendedores, na internacionalização de empresas (Andersson, 2011; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, Kumar, York & Bhagavatula, 2014; Galkina & Chetty, 2015) é possível inferir que muitas das decisões acerca do empreendimento são fruto de heurísticas cognitivas (esquemas mentais) e abordagens lógicas (Sarasvathy, 2001a), com a qual os empreendedores exploram contingências, tomam decisões sob condições de incerteza e estabelecem interações (*network*), que são viabilizadas dentro e fora da organização. (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013).

Desta forma, os empreendedores, ao utilizarem a lógica *effectual*, poderiam vislumbrar oportunidades de expansão em mercados onde outros não enxergariam e onde não caberia um plano formal de concretização, corroborando a importância do uso das heurísticas empreendedoras em momentos críticos de necessidade de tomada de decisões sob incerteza ou mesmo em momentos em que há a necessidade de inovação. (Busenitz & Barney, 1997).

Em um primeiro momento, o trabalho acerca de *Effectuation* de Sarasvathy (2001a) trazia uma perspectiva de conceber uma teoria do empreendedorismo que contrastasse as diferentes formas de tomada de decisão e de comportamento empreendedor (*Causation* ou *Effectuation*), na criação de novas empresas, e assim os dispusesse, como uma dicotomia, (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008; Read, Dew, Sarasvathy, Song & Wiltbank, 2009). Assim, empreendedores novatos tenderiam a buscar previsibilidade e a adotarem, predominantemente, o *Causation*. E empreendedores experientes, dominando a busca de caminhos alternativos e visão de oportunidades, tenderiam a adotarem o *Effectuation* (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009).

No entanto, essa aparente dicotomia, já havia sido contestada por Read & Sarasvathy (2005) quando argumentaram, com base em pesquisas empíricas, que – contrariamente ao paradigma dominante - no início dos negócios, com a simplicidade das estruturas organizacionais, a pouca disponibilidade de recursos, a necessidade de constante busca destes recursos e uma visão baseada na ideia de perdas toleráveis, haveria uma propensão dos novos empreendedores em adotarem o *Effectuation*, mas, na medida em que o empreendedor fosse adquirindo experiência, o negócio aumentasse em complexidade, os processos internos ficariam mais elaborados e se tivesse acesso a maiores recursos, este mesmo empreendedor teria uma tendência em adotar o *Causation*.

Os estudos posteriores evoluíram para uma concepção de que ambos os processos – *Causation* e *Effectuation* - não são excludentes entre si, podendo acontecer, alternativamente ou simultaneamente e com variações condicionadas ao contexto ou escolhas dos próprios empreendedores (Harms & Schiele, 2012). Em situações em que existam contingências que precisam ser superadas, mercados criados e redes de contato que viabilizem as alianças estratégicas (Gabrielsson e Gabrielsson, 2013) e até mesmo em empresas com tamanhos diferentes, estabelecidas ou novatas ou com finalidades diferentes (Blekman, 2011) ou conforme, Faiez & Younes (2012, p.1413) reiterou, o “*Effectuation* é uma lógica de experiência empreendedora que tanto novatos como empreendedores experientes podem usar na fase altamente imprevisível no começo de um empreendimento (*startup*) para reduzir os custos de falhas para o empreendedor”.

Estes estudos, sob certos aspectos, testificam a percepção de que as preferências dos empreendedores fazem com que a abordagem (*Causation* ou *Effectuation*) não possa ser simplesmente considerada melhor ou pior que a outra, mas que a propensão está condicionada a fatores específicos, seja pelo contexto decisório ou mesmo por conjunturas do próprio empreendimento, mas qualquer escolha estará subordinada ao papel das heurísticas do empreendedor e as suas percepções acerca de cada alternativa (Schweizer, 2015).

No que diz respeito ao uso da lógica do *Effectuation* pelas PME's, estas podem se favorecer sob muitos aspectos ao recorrerem a uma abordagem *effectual* para a administração



de situações inesperadas e não previsíveis do dia a dia, já que podem de algum modo capacitar os empreendedores para as várias situações não planejadas dos negócios, que são bastante comuns na rotina das PME's. Estas tendem a privilegiar abordagens de ação condizentes com a experimentação, a perda acessível, a flexibilidade e as parcerias estratégicas. (Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford, 2011).

Fundamentado nestes elementos conceituais encontrados na literatura o presente estudo foi conduzido sob o enfoque qualitativo, visto a necessidade de entender com profundidade os temas. Foi também exploratório e de caráter bibliográfico, já que variadas fontes foram consultadas para entender o fenômeno (Vergara, 2007) observando a quantidade incipiente de pesquisas, recentes, que tenham viabilizado estudos teóricos ou teórico-empíricos, ou mesmo aqueles que fazem conexões acerca dos temas.

Deste modo, avaliamos as definições conceituais sobre o tema e as ações empreendedoras associadas às heurísticas dos empreendedores de PME's e de que forma as mesmas podem ser entendidas, sob enfoque teórico, como indicações de opção de uso, baseados em contexto, de *causation* ou *effectuation* e, por conseguinte, os processos comportamentais envolvidos nestas ações.

A questão fundamental que norteou este trabalho foi: *relacionar as teorias de Pequenas e Médias Empresas (PME's) aos estudos do Effectuation, por meio de aspectos convergentes e divergentes, sob a lógica da exploração das contingências, em contraposição ao Causation que busca aspectos de previsibilidade nas ações empreendedoras.*

O referencial teórico deste artigo abordou preponderantemente dois assuntos: O empreendedorismo em PME's e a teoria de *Causation* e *Effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008). Para a definição de artigos, ou outras bibliografias que fundamentariam estes temas e os complementares, adotou-se o seguinte processo:

1. Estabeleceu-se uma busca de termos, ora de um tema, ora de outro e também a complementaridade ou assuntos subjacentes de cada tema (Empreendedorismo, Redes, entre outros) nas bases de dados (*Scopus* e *Web of Science*) com o propósito de selecionar aqueles com maior número de citações. Provavelmente estes representam expertises teóricas dos temas e suas publicações teriam um alto fator de impacto.
2. Foram então destacados outros artigos e bibliografias por critério de relevância dos autores e baseados em critérios de cocitação.

Para tanto, apresentaremos, na próxima seção, as considerações finais - onde discutimos as nossas percepções - à luz da teoria, as limitações deste trabalho e as lacunas que poderão vir a ser teoricamente preenchidas.

3. Considerações finais

O empreendedorismo é um tema que vem demandando estudos e pesquisas em diferentes contextos e, as diferentes teorias existentes, requerem profundidade e consolidação, abrindo áreas de estudo diversas. Algumas delas enveredam para cenários, cujo empreendedor procura identificar formas para gerir suas PME's e assim, assimilarem maior conhecimento. Outras pesquisas procuram consolidar características destes atores sociais ou os comportamentos predominantes, ao tomarem as decisões ou mesmo em suas ações empreendedoras.

As abordagens *Causation* ou *Effectuation* e sua opção de utilização pelas PME's, ou mesmo por outros tipos de organizações, não podem ser entendidas como dicotômicas. Assim, as se referir a uma ou a outra, ambas podem ser entendidas como complementares,



concomitantes ou ainda, sequenciais. Sob a concepção da abordagem *Effectuation* a mesma pode ser uma alternativa para a factibilidade da ação empreendedora, dependente do contexto de imprevisibilidade, das heurísticas cognitivas do empreendedor e até mesmo das tomadas de decisão sob dúvida ou incerteza.

A necessidade de estabelecer relações de rede de cooperação e alianças estratégicas para a viabilização de recursos e comprometimentos reais dos *stakeholders*, apregoada como princípios da abordagem *Effectuation*, (Sarasvathy, 2001a; Sarasvathy, 2008; Chandler et al, 2011), foram evidenciadas como essenciais para os empreendedores de novos negócios de PME's já que se atribui às relações pessoais, baseadas na identidade do empreendedor, a forma encontrada para a sobrevivência e crescimento das PME's (Galkina & Chetty, 2015).

Esta mesma relevância da busca e preservação das redes de relacionamento indicada pela teoria do *Effectuation* para a incorporação de conhecimentos e recursos pela organização, pode ser viabilizada de forma complementar pelas redes de laços fracos (Granovetter, 1973, 1983; Burt, 1982), feitas com desconhecidos ou pessoas cujas relações sejam fluidas ou que permitam gerar disrupção.

No caso das redes de laços fortes, estas são estabelecidas com base na proximidade emocional com conhecidos, amigos e familiares, mesmo guardando possibilidades de viabilizar sólidos vínculos, alicerçados na confiança, na cooperação mais plena e efetiva e na manutenção da rede por um tempo maior. Por outro lado, os laços fracos têm a perspectiva de se encerrarem em algum momento, havendo a probabilidade da ocorrência de problemas de continuidade já que com o tempo, podem esgotar as capacidades de gerar contribuição ao ocasionar saturação. (Levin; Walter; Appleyard & Cross, 2015). No entanto, isso não inviabiliza ou mesmo diminui a relevância destas relações, como complementares aos objetivos que poderiam ser alcançados pelas PME's com o estabelecimento destas redes.

De forma complementar ao estreitamento de relações proporcionadas pelos laços fracos (Granovetter, 1973, 1983), o empreendedor de PME's poderia se beneficiar com o estabelecimento de outras redes relacionais, além daquelas com que já estabelece vínculo, ao constituir *bridging tie*³ e tendo acesso a novas informações, conhecimentos, parcerias com fornecedores e recursos, que de outra forma estariam dispersos ou inacessíveis. (McEvily & Zaheer, 1999). Outras redes sendo acessadas poderiam viabilizar novas oportunidades e a possibilidade de adquirir vantagens competitivas.

Outro estudo que indica ser adequado para a utilização do *Effectuation* como modelo de tomada de decisão das PME's - quando a estrutura organizacional é simples - "...economizando tempo enquanto persegue oportunidades..." (Lemos e Andreassi, 2015, p.39), corrobora a definição de PME's de Julien (1990, 1998) que, dentre as suas características, entende ser comum a este tipo organizacional o pequeno tamanho e a simplicidade estrutural.

Um argumento adicional, que poderia ratificar a teoria do *Effectuation* visando uma melhor performance das PME's, se assenta no fato de que, aquelas organizações que estejam culturalmente predispostas, têm a tendência de aumentarem os seus níveis de inovação em produtos e serviços e, conseqüentemente, a sua performance de atuação estratégica de mercado. Se este pressuposto for aceito, se assume que a inovação é um processo *effectual* e este fato pode ser considerado como elemento considerável para amplificar as inovações dentro das PME's (Roach, Ryman & Makani, 2016).

Desta maneira, a utilização da lógica do *Effectuation* nas PME's, pode ser benéfica e viável, mas com a flexibilidade de decisão, que deve balizar o comportamento do empreendedor que, de acordo, com a situação ou contexto vivenciado, poderá se utilizar, alternativamente ou mesmo conjuntamente, de uma lógica *Causation*, se esta for a adequada para o momento experimentado pela organização.



As considerações abordadas neste trabalho contribuem para um melhor entendimento quando procuram relacionar pontos de convergência e avanços nas áreas em que integram o empreendedorismo com outras áreas do saber. Entender os comportamentos proeminentes do empreendedor destes negócios, seus sucessos, seus fracassos e suas tendências estratégicas que privilegiam a busca criativa de soluções para a viabilização e para o sucesso de seus negócios podem ser contextualizadas e discutidas pela lógica *Effectuation*. Uma busca na literatura evidenciou que pouca atenção tem sido dada aos empreendedores das PME's, sob a perspectiva *Effectuation* demonstrando que há muito a ser explorado para entender as ações e comportamentos empreendedores e assim, preencher esta importante lacuna.

Este trabalho visou contribuir com a teoria de empreendedorismo. No entanto, para sua efetividade, sugerimos que pesquisas empíricas trabalhem sob esta lente, abrindo cenários promissores nas PME's, subsidiando resultados que argumentam que a utilização do *Effectuation* pelos empreendedores podem ser conjugado com a adoção do *Causation* que poderá ser intensificado na medida em que houver crescimento da organização e aumento na complexidade dos processos, sejam eles administrativos, de pessoas ou mesmo estratégicos, quando a organização poderá sentir a necessidade de efetivar um planejamento formal, que venha a balizar seus negócios.

Notas

¹ No que se refere a estes termos, *Exploration* e *Exploitation*, optamos por utilizar em sua grafia original, para manter o sentido que o autor atribui.

² Neste trabalho optamos utilizar as denominações – *Causation* e *Effectuation* – em sua grafia original, tendo em vista que os termos poderiam ser equivocadamente traduzidos como por exemplo “causalidade ou causação” e “efetuação ou efetivação”, o que desvirtuaria o sentido original das palavras e seu real significado. Igualmente as palavras *Effectuator*, *Effectual* e causal seguirão a mesma lógica.

³ Para este trabalho adotamos para o termo *bridging tie*, em sua grafia original. A tradução como “ponte de ligação” ou “laço de ligação” poderia descaracterizar o sentido original como referência para a conexão entre pessoas de redes sociais diferentes, estabelecendo uma rede de vínculos objetivando o acesso à informações, conhecimentos, ideias e oportunidades para a aquisição de vantagem competitiva.

Referências

- Acs, Z. J., Carlsson, B. & Karlsson, C. (1999). The Linkages among Entrepreneurship, SMEs and the Macroeconomy. In: Acs, Z. J., Carlsson, B., Karlsson, (eds.). *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and Macroeconomy*. Cambridge: Cambridge University Press. 1999, 39-42.
- Ahmad, N. & Seymour, R. G. (2008) *Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD, 18 p. (OECD statistics working papers, 2008/1). Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/economics/defining-entrepreneurialactivity_243164686763>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- Andersson, S. (2011), "International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (3), 627 – 643.
- Baron, R. & Shane, S. (2015) *Empreendedorismo: uma visão de processo*. São Paulo: Cengage Learning. 443p.
- Blekman, T. (2011). *Corporate effectuation: what managers should learn from entrepreneurs*. The Hague: SDU Publishers.
- Brasil. MTE. (2013). *Relação Anual de Informações Sociais: RAIS: micro dados*. Brasília, DF, 2003-2013. CD ROM.
- Burt, R. S. (1992) *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



- Busenitz, L. W. & Barney, J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 9-30.
- Bygrave, W.D. (1989), The Entrepreneurship Paradigm: A Philosophical Look at its Research Methodologies. *Entrepreneurship Theory & Practice*, fall, 7-26.
- Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados – CAGED - 2017 Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/flutuacao-do-emprego-e-desemprego-nas-mpe-2017detalhe49,5513f1df0e9aa510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 16 jul. 2017.
- Carter, S. L., & Jones-Evans, D. (2006). *Enterprise and Small business: Principles, Practice and Policy*. (2nd ed.) Harlow, United Kingdom.
- Chandler, G.N., DeTienne, D., McKelvie, A., & Mumford, A. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26, 375–390.
- Cyert, R. M. & March, J. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. *Englewood Cliffs, NJ*, v. 2.
- Davidsson, P. *Researching entrepreneurship*. New York: Springer, 2004.
- 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 (1), 37-59.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24 (4), 287-309.
- Dew, N. & Sarasvathy, S. D. (2007). Innovations, Stakeholders & Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 74, 267–283.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 32(3), 543-576.
- Faiez, G. & Younes, B. (2012). A cognitive approach for analyzing the influence of effectual network on entrepreneurs actions. In *Institute of Interdisciplinary Business Research*. 3(9).
- Filion, L.J. (1991) *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Montreal, Qc: Éditions de l'entrepreneur, 272 p.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34 (2), 6-28.
- Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: the moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373.
- Galkina, T. & Chetty, S. (2015) Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*. 55(5) 647-676.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Harms, R & Shiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 95-116.
- Julien, P.A. (1990). Vers une typologie multicritères des PME. *Revue Internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
- Julien, P.A. (1998), *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Ashgate, Aldershot.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.



- Kirzner, I. M. (1982). *The theory of entrepreneurship in economic growth*. p. 272-276. In: Kent, D. L.; Sexton, D. L.; Vesper, K. H. (Ed.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. New Jersey: Englewood cliffs.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Kotler, P. (2003) *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lanero, A., Vázquez, J. L., Gutiérrez, P., & García, M. P. (2011). The impact of entrepreneurship education in European universities: an intention-based approach analyzed in the Spanish area. *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, 8 (2), 111-130.
- Lemos, A. Q., & Andreassi, T. (2015). Effectuation and causation: Propositions about decision making process in business network environments. *Revista de Negócios*, 20(1), 29-43.
- Levin, Z.; Walter, J.; Appleyard, M. & Cross, R. (2015). Relational Enhancement: How the Relational Dimension of Social Capital Unlocks the Value of Network-Bridging Ties. *Group & Organization Management*. 1-43.
- Levinthal, D.A. & March, J. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Lichtenstein, B. B.; Dooley, K. J. & Lumpkin, G. T. (2006). Measuring emergence in the dynamics of new venture creation. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 153-175.
- Lima, E. (2001). *A Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro: a Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar?* Brasília: Sebrae Nacional, 2001 – texto de base da palestra de mesmo título feita em 30 set. 2001- Evento: “Treinamento para Atualização da Equipe do EMPRETEC”.
- McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- McEvily, B. & Zaheer, A. (1999). Bridging Ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*. 20: 1133–1156.
- March, J. G. (1991) Exploration e Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G. (1982) The Technology of Foolishness. In J.G. Marchand J.P. Olsen, eds., *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget..
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Policy Review*, 3(2), 147-171.
- Mead, D. C.; Liedholm, C. (1998). The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *World Development*, 26(1), 61-74.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Organization for Economic Cooperation and Development – OECD. (2010). *Growing Micro and Small Enterprises: Tackling Financing Obstacles in the MENA region Washington, DC, USA, Casa Blanca 22 Feb 2010. Disponível em:* <www.oecd.org/mena/investment/47246111.pdf> Acesso em: 17 jul. 2017.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Read, S.; Dew, N.; Sarasvathy, S. D.; Song, M. & Wiltbank, R. (2009) Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73 (3), 1-18.
- Roach, D. C., Ryman, J.A. & Makani, J. (2016) "Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study". *European Journal of Innovation Management*. 19(2), 214-238.
- Rodan, S. (2010). Structural holes and managerial performance: Identifying the underlying mechanisms. *Social Networks*, 32, 168-179.



- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. Best paper proceedings, *Academy of Management*, 3-8.
- Sarasvathy, S. D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Sarasvathy, S.D. & Dew, N. (2005). New market creation as transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15 (5), 533-565.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2002). A testable typology of entrepreneurial opportunity: extension of Shane & Venkataraman (2000) (First Draft). *Academy of Management Review*.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). *Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise*. *Organization Studies*, 29(3), 331-350.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- Schell, J. (1995). *Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora*. Rio de Janeiro: Campus.
- Schumpeter, J.A., (1934). The theory of economic development. In: *An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – SEBRAE- (2013). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. 6a ed. São Paulo: DIEESE.
- Schweizer, R. (2015) 'Decision-making during small and medium-sized enterprises' internationalisation – effectuation vs. causation', *J. International Business and Entrepreneurship Development*, 8(1), 22-41.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 37(10), 10-20.
- Shane, S. A. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217 - 226.
- Simon, H. A. (1947) *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9 ed. São Paulo: Atlas.