



EFFECTUATION E EMPREENDEDORISMO ENFRENTANDO CRISES: UMA REVISÃO

 Fabiano Serra Bosatto¹
 Edmilson Lima²

Cite como – American Psychological Association (APA)

Bosatto, F. S., & Lima, E. (2023, jan./abr.). *Effectuation* e empreendedorismo enfrentando crises: uma revisão. [Comentário Editorial]. *International Journal of Innovation – IJI*, São Paulo, 11(1), 1-23, e24243. <https://doi.org/10.5585/2023.24243>

RESUMO

Objetivo: sintetizar resultados de pesquisas empíricas sobre as respostas da efetuação a crises com a intenção de oferecer resultados já potencialmente úteis a novas pesquisas e à prática dos empreendedores.

Metodologia/abordagem: com uma revisão sistemática de literatura (RSL), foram mapeadas as publicações sobre o tema destacando-se principalmente suas contribuições, mas registrando-se também seus métodos de pesquisa, seus fundamentos e os tipos de crise estudados. Os artigos tratados vêm das bases de artigos Scopus e Web of Science.

Originalidade/valor: empregando um recorte temático não utilizado anteriormente, mas necessário, o presente estudo contribui para o entendimento do comportamento empreendedor apoiado na efetuação em contextos de crise.

Principais resultados: a RSL identificou 14 artigos tratando de três tipos de crise (financeira, de saúde e naturais) respondidas com o uso da efetuação, mostrando tendência de ampliação do número de publicações sobre o tema focado. São caracterizados necessidades e caminhos a serem explorados em novas pesquisas.

Contribuições teóricas/metodológicas: são contribuições centrais a descrição das relações dos princípios efetuais (pássaro na mão, perda aceitável, colcha de retalhos, limonada e piloto no avião) com o uso da efetuação na resposta aos três tipos de crise e a caracterização sintética de publicações relevantes sobre o tema focado constituindo um facilitador para mais pesquisadores interessados no mesmo tema.

Contribuições sociais/gerenciais: atores sociais e gestores podem usar os conteúdos do artigo para melhor entenderem como tem sido realizada a resposta a crises com a efetuação em situações reais estudadas nos artigos levantados na RSL, de modo a ampliarem seu repertório de conhecimentos úteis para agirem mais acertadamente no empreendedorismo frente a crises.

Palavras-Chave: empreendedorismo, *effectuation*, crise.

¹ Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - Uninove / São Paulo (SP) / Brasil - fborsatto78@gmail.com

² Pós Doutor em Administração / Universidade Nove de Julho – Uninove / São Paulo (SP) / Brasil - edmilsonlima@gmail.com

EFFECTUATION AND ENTREPRENEURSHIP FACING CRISES: A REVIEW

ABSTRACT

Objective: To synthesize empirical research results about effectuation responses to crises with the intention of offering results that are already potentially useful for new research and the practice of entrepreneurs.

Methodology/approach: With a systematic literature review (SLR), publications on the subject were mapped, highlighting mainly their contributions, but also registering their research methods, their foundations and the types of crises studied. The treated articles come from the Scopus and Web of Science article databases.

Originality/value: Applying a thematic focus that was not yet used before, but that is necessary, the study contributes for the understanding of the entrepreneurial behavior supported on effectuation in crisis contexts.

Main results: The SLR identified 14 articles dealing with three types of crises (financial, regarding health and natural crises) responded using effectuation indicating a tendency to the growth of the number of publications about the focused subject. Research needs and paths were characterized to be exploited in new researches.

Theoretical/methodological contributions: Central contributions are the description of relations between the effectual principals (bird in hand, affordable loss, crazy quilt, lemonade, and pilot in the plane) and effectuation use in response to three types of crises and the synthetic characterization of relevant publications about the focused subject, which constitutes a facilitator for more researchers interested in the same subject.

Social/management contributions: Social actors and managers can use the contents of this article to better understand how the response to crises using effectuation is being carried out in real situations studied in the identified articles of the SLR. This way, their repertoire of useful knowledge to more successfully act in entrepreneurship in the face of crises will be broader.

Keywords: entrepreneurship, effectuation, crisis.

EFFECTUATION Y EMPRENDIMIENTO ANTE CRISIS: UNA REVISIÓN

RESUMEN

Objetivo: sintetizar los resultados de la investigación empírica sobre las respuestas de la *effectuation* a las crisis con la intención de ofrecer resultados ya potencialmente útiles para futuras investigaciones y la práctica de los emprendedores.

Metodología/enfoque: con una revisión sistemática de la literatura (RSL), se mapearon las publicaciones sobre el tema enfocado, destacando principalmente sus aportes, pero también registrando sus métodos de investigación, sus fundamentos y los tipos de crisis estudiados. Los artículos tratados provienen de las bases de datos de artículos Scopus y Web of Science.

Originalidad/valor: empleando un enfoque temático no utilizado anteriormente, pero necesario, el presente estudio contribuye a la comprensión del comportamiento empresarial apoyado por la *effectuation* en contextos de crisis.

Principales resultados: la RSL identificó 14 artículos que trataron de tres tipos de crisis (financiera, de salud y natural) respondidas con la *effectuation*, mostrando una tendencia hacia el aumento del número de publicaciones sobre el tema enfocado. Se caracterizan necesidades y caminos a explorar en nuevas investigaciones.

Aportes teóricos/metodológicos: los aportes centrales son la descripción de las relaciones entre los principios de *effectuation* (pájaro en la mano, pérdida aceptable, colcha de retazos, limonada y piloto en el avión) con el uso de la *effectuation* en respuesta a los tres tipos de crisis y la caracterización sintética de publicaciones relevantes sobre el tema enfocado constituyendo un facilitador para más investigadores interesados en el mismo tema.

Aportes sociales/empresariales: los actores sociales y los gestores pueden utilizar los contenidos del artículo para comprender mejor cómo se ha llevado a cabo la respuesta a las crisis con la *effectuation* en situaciones reales estudiadas en los artículos identificados en la RSL, con el fin de ampliar su repertorio de conocimientos útiles para actuar más correctamente en el emprendimiento frente a las crisis.

Palabras clave: emprendimiento, *effectuation*, crisis.

1 Introdução

A efetuação, como comportamento empreendedor, mostra-se útil frente a situações de crise, em que não é possível o empreendedor realizar ações preditivas para superação de dificuldades (Sarasvathy & Dew, 2005). A ideia de que a efetuação permite aos empreendedores encontrar novos caminhos, buscar soluções e realizar seus objetivos, mesmo em contextos de extrema restrição de recursos, utilizando dos seus meios efetuais (quem eles são, o que eles sabem e quem eles conhecem – Sarasvathy, 2001), faz com que a efetuação ganhe destaque e desperte interesse da sociedade, sendo um caminho viável a aplicável para a superação de crises. Nesse sentido, aprofundar e disseminar o conhecimento sobre a efetuação no enfrentamento de crises é um caminho para que os empreendedores e seus empreendimentos sejam resilientes e continuem a gerar o atendimento de necessidades, renda e desenvolvimento nas sociedades.

Em um passado recente, diversos países, suas populações e seus empreendedores se depararam com diferentes tipos de crise, de diversas origens. A pandemia do coronavírus e a crise de migração e econômica originada pela guerra entre a Rússia e a Ucrânia são as crises mais recentes. No começo do século XXI, houve o estouro da bolha das empresas denominadas “pontocom”, o impacto nas bolsas de valores de todo o mundo e a consequente contração econômica mundial. No dia 11 de setembro de 2001, um ataque terrorista nas torres gêmeas, na cidade de Nova Iorque, desencadeou uma guerra contra o terrorismo, desestabilizando a paz mundial e os seus mercados. Em janeiro de 2011, um desastre natural sem precedentes na região serrana do Rio de Janeiro, gerou destruição e morte, impactando as comunidades e muitos empreendimentos (Nelson & Lima, 2020; Wenzel et al., 2021).

No início do ano de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou pandemia devido ao novo coronavírus responsável pela Covid-19. No mundo, até o final do ano de 2022, haviam sido confirmados mais de 656 milhões de casos com 6,6 milhões de óbitos. Somente no Brasil, foram confirmados mais de 36 milhões de casos da doença, com aproximadamente 693 mil óbitos (Saúde, 2023).

Medidas de prevenção, contenção e de remediação de crises, podem impactar diretamente a circulação de pessoas, o consumo e a renda, gerando problemas econômicos (Nicola et al., 2020). No Brasil, houve a necessidade da manutenção de medidas de distanciamento social. Essas medidas fizeram com que as pequenas organizações fossem afetadas nas suas receitas, gerando graves consequências, como o fechamento de comércios e indústrias bem como a redução de postos de trabalho.

A efetuação é útil em situações de crise e de incerteza, uma vez que a prática efetual aborda o empreendedor não como um ator que toma ações preditivas a fim de alcançar um objetivo predeterminado, mas apresenta uma outra face de um empreendedor que vai construindo um futuro no decorrer da sua ação empreendedora (Dew et al., 2009; Nelson & Lima, 2020). Diante disso, o presente artigo visa a responder a seguinte questão de pesquisa: Como os empreendedores utilizam a efetuação para empreender e superar dificuldades em situações de crise?

Para tanto, realizamos uma revisão sistemática da literatura (RSL). O objetivo do trabalho foi sintetizar resultados de pesquisas empíricas sobre as respostas da efetuação a crises com a intenção de facilitar novas pesquisas empíricas e oferecer resultados já potencialmente úteis para novas pesquisas e a prática de empreendedores. Foram mapeadas as publicações sobre o tema, destacando-se principalmente suas contribuições, mas registrando-se também seus métodos de pesquisa, seus fundamentos e os tipos de crise estudados. As publicações mapeadas foram artigos de pesquisa empírica recuperados das bases de dados da Scopus e Web of Science a partir de buscas usando palavras-chaves “effectuation”, “cris*s”, “covid*”, “difficult*” e “entrepren*”.

O presente estudo contribui para a clarificação sobre o tema por caracterizar a evolução da efetuação em um ambiente ainda pouco explorado pela academia, bem como a identificação de novos caminhos para mais pesquisas abordando a efetuação em contextos de crise.

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo em contexto de crise

O empreendedorismo como campo de pesquisa vem ganhando impulso com a qualidade das publicações e crescimento nos últimos anos. Também vem amadurecendo como ciência, atraindo o interesse de pesquisadores de outras áreas, contribuindo com a solidez e legitimidade do campo (Lima & Lopes, 2019). Junta-se a isso, no período pré-Covid-19 atravessado até então, uma das maiores crises econômicas já vivenciadas no Brasil (Lima & Lopes, 2019),

ocasionando uma migração de trabalhadores, se desligando de organizações em crise e se tornando, em sua maioria, auto empreendedores (IBGE, 2020), buscando novas oportunidades de geração de renda e crescimento econômico

Uma crise está relacionada a mudanças sistêmicas, inesperadas e que podem variar na sua intensidade (Buchanan & Denyer, 2013). Ansell e Boin (2019 p. 1081) definiram crise como: Quando um grupo de pessoas, uma organização, uma comunidade ou sociedade percebe uma ameaça aos valores compartilhados ou sistemas de sustentação da vida que exige uma resposta urgente em condições de profunda incerteza (tradução nossa). Nesse sentido, a crise é um fenômeno que traz consigo uma força capaz de criar uma ruptura ou tem potencial para uma futura ruptura organizacional, com o risco de afetar a sua lucratividade, o seu crescimento e possivelmente a sua própria existência (Lerbinger, 2012). A crise e a sua definição, necessariamente se associa a fatores temporais, como tempo, lugar e escopo (Kraus *et al.*, 2020).

Ratten (2020) divide as crises em seis tipos: crises naturais, crises tecnológicas, crises organizacionais, crises de saúde, crises políticas e crises financeiras. As crises naturais são fenômenos da natureza, uma ação de força maior, sem interferência ou culpa humana. São exemplos de crises naturais os furacões, tornados, terremotos, inundações, deslizamentos entre outros. Como explica Ratten (2020), crises tecnológicas são fenômenos que têm a interferência humana associada, pois resultam de manipulação dos recursos presentes em seu ambiente. Ao se rodear de tecnologia, o indivíduo aumenta a possibilidade de um risco que não existia, como, por exemplo, problemas com usinas nucleares, empresas de extração de minério, uso de *smartphones* para operações bancárias e carros autônomos. As empresas normalmente são responsabilizadas por esse tipo de crise.

Já as crises organizacionais ocorrem quando grupos, indivíduos ou mesmo empresas concorrentes usam de ações ilícitas para prejudicar a reputação de outra organização. Também podem ocorrer por atos ilegais ou imorais realizados pelos gestores ou membros da alta administração da empresa. Falsificação, atentados na linha de produção, rumores, invasão e subtração de dados sigilosos são alguns exemplos desse tipo de crise. O envolvimento em fraudes, subornos, roubos, são outros exemplos de crises organizacionais

A crise de saúde tem como causa uma doença, e de difícil rastreamento, como o caso da Covid-19 e da SARS. As crises de saúde têm ocorrência esporádica e surpreendente. Assim, as crises de saúde impactam fortemente o indivíduo e a sua rotina, pois exige uma nova maneira de viver. Crises políticas relaciona-se às tensões competitivas entre diferentes países

ocasionando conflitos e guerras. Os seus efeitos podem causar prejuízos tanto econômicos quanto sociais. No âmbito internacional, a invasão russa no território ucraniano, iniciou uma guerra entre os dois países e uma das maiores crises migratórias da atualidade. No contexto brasileiro, é possível associar a crise política como tensões partidárias e conflitos entre instituições e poderes nacionais. Podemos utilizar como exemplo a crise motivada pelo *impeachment* ou a crise institucional entre os poderes legislativo e executivo.

Crises financeiras são eventos e situações em que há uma repentina desvalorização de ativos financeiros e ou instituições. As crises financeiras tem o poder de impactar diversos setores e empresas, como a crise financeira de 2008, que teve sua origem no sistema hipotecário dos Estados Unidos e afetando diversos outros setores de economia, causando falências de empresas e aumento na taxa de desemprego.

Nesse contexto de crise, é necessário tomar decisões sobre o tipo de ações necessárias e os recursos a usar (Milstein, 2015). Assim, em tempos de crise, os recursos se tornam mais escassos, as decisões podem ser planejadas, não planejadas, ou, alternativamente, podem ser mescladas, incluindo algumas ações preditivas com ações tomadas na medida que a crise ocorre (Ratten, 2020). Assim, a efetuação como modo de se empreender ganha aderência em ações empreendedoras em contextos de crise.

2.2 Efetuação

Sarasvathy (2001) propôs a teoria da efetuação após constatar uma limitação nas teorias apresentadas na literatura, que não conseguiam explicar todos os fenômenos, inclusive fenômenos complexos, que envolvem o campo do empreendedorismo. Essa nova teoria surgiu como o oposto à abordagem *causation* (ou causação). A causação considera as ações predeterminadas e planejadas pelo empreendedor e que, até o surgimento da teoria da efetuação, era extensamente vinculada ao empreendedorismo.

Observando que alguns empreendedores tomavam decisões dos seus empreendimentos não alicerçados em dados previamente apurados e fatores previamente determinados, foi percebida a necessidade de uma nova abordagem para esse comportamento empreendedor. Já a atitude empreendedora, que identifica ou reconhece uma oportunidade, e na sua sequência executa tarefas para desenvolver e explorar essa oportunidade é caracterizadas como *causation* (Sarasvathy, 2001).

A elaboração de um plano de negócios, a realização de pesquisas de mercado, o estudo da sua área de atuação e dos empreendimentos que dela participam, a aquisição de recursos para

a execução do plano de negócios, a adaptação desse plano à realidade no decorrer do tempo para criar e sustentar uma vantagem competitiva são comportamentos da causação. Na causação, no momento de iniciar um novo negócio, o empreendedor se armaria de informações, dados, pesquisas e planejamento para atingir um fim definido (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy & Dew, 2005).

Na abordagem da efetuação, o empreendedor não necessariamente inicia o seu projeto identificando uma oportunidade. O empreendedor, em um primeiro momento, identifica os meios que tem disponível no momento através da reflexão sobre: Quem eu sou? O que sei? Quem são as minhas redes de relacionamento? e em ato contínuo combina esses meios e inicia a ação empreendedora. Na abordagem da efetuação, o empreendedor identifica e se apodera dos meios que tem à disposição para vislumbrar, projetar e concretizar planos futuros (Dew, 2003; Sarasvathy, 2001).

A efetuação envolve um processo decisório dinâmico que viabiliza a ação empreendedora ao se utilizar dos meios a sua volta para a criação de novos empreendimentos em um ambiente incerto (Scazziota *et al.*, 2020). Sendo assim, o empreendedor que utiliza da abordagem da efetuação enxerga a possibilidade de um empreendimento e realiza um conjunto de ações, se utilizando de meios disponíveis, para a concretização do seu objetivo. Na abordagem da efetuação, o empreendedor pode ter como incerto o sucesso do seu negócio ou produto no mercado de atuação ou até mesmo tem dúvidas se esse mercado realmente existe (Dew, 2003; Sarasvathy, 2001; Sarasvathy & Dew, 2005).

Na teoria da efetuação, há cinco princípios:

- 1) Pássaro na mão: Iniciar com os recursos disponíveis no momento questionando: Quem eu sou? O que eu sei? Quem eu conhece? Ao invés de encontrar novas maneiras para se alcançar os fins propostos na efetuação é sugerido: O que pode ser criado com os meios a sua disposição?
- 2) Perda aceitável: Gastar apenas o que puder perder. Na abordagem da causação a estratégia empreendedora visa a maximização dos lucros, já na efetuação é sugerido que se determine a quantidade de perda aceitável e desenvolva estratégias com os recursos limitados disponíveis.
- 3) Colcha de retalhos: Se utilizar das alianças e recursos humanos que tenham interesse em participar do projeto visando à redução ou mesmo a eliminação das barreiras de entradas

- 4) Limonada: Lidar com as contingências que surjam de maneira inesperada ao longo da jornada.
- 5) Piloto no avião: Focar nas atividades que se tem controle para a cocriação do futuro. Se é possível controlar o futuro não é preciso prevê-lo (Archer *et al.*, 2009; Sarasvathy, 2001; Sarasvathy & Dew, 2005).

3 Metodologia

No presente estudo, realizamos uma pesquisa qualitativa de característica exploratória. A RSL - revisão sistemática de literatura, foi utilizada como método de pesquisa por utilizar procedimentos organizados, transparentes e replicáveis durante o processo da pesquisa (Littel *et al.*, 2008). Sua finalidade é mapear e avaliar a produção científica disponível sobre o tema abordado, permitindo ao pesquisador visualizar redes de pensamentos e conceitos (Tranfield *et al.*, 2003). A RSL vem sendo utilizada de forma frequente no campo do empreendedorismo para o conhecimento das publicações científicas, o escopo dos estudos empíricos e o seu aprofundamento (Dvouletý *et al.*, 2020).

Elaboramos um protocolo de pesquisa e realizamos o planejamento para a execução da presente revisão sistemática. Nos embasamos da própria pergunta de pesquisa, para determinarmos as palavras-chaves e definimos os critérios adicionais de buscas, refinando os filtros da pesquisa. As palavras-chaves determinadas foram: *effectuation*, crise e empreendedorismo, e suas variações.

Utilizamos duas das principais bases de dados científicas das ciências sociais aplicadas para o levantamento dos artigos desta pesquisa, a *Scopus (Elsevier)* e a *Web of Science*. Essas bases de dados foram escolhidas por reunirem uma série de produções científicas em todas as disciplinas e com abrangência mundial. Como referência, apenas a *Scopus* indexa mais de 24.600 publicações de 5.000 editores, oferecendo a possibilidade de uma pesquisa mais abrangente.

Os parâmetros utilizados na pesquisa das bases de dados e presentes no protocolo de pesquisa foram: para a base de dados da *Scopus* realizamos uma primeira pesquisa com os parâmetros da página “*Start exploring*” selecionado o item “*documents*”. No campo “*Search documents*” foram adicionadas as seguintes palavras-chaves: “*effectuation*” and “*cris*s*” and “*entrepren**”. Foi solicitado que a base de dados realizasse a pesquisa nos seguintes campos: “*Article Title, Abstract e Keywords*”. Na aba “*Refine results*” foi selecionado no campo “*Document type*” apenas o item “*Article*”. Foi realizada uma segunda pesquisa, com os

mesmos parâmetros acima, apenas substituindo a palavra-chave “*cris*s*” para “*covid**”, e uma terceira pesquisa substituindo a palavra-chave “*cris*s*” para “*difficult**”

Para a base de dados *Web of Science* os parâmetros foram: na página principal de pesquisa foi selecionado a base de dados “Principal Coleção *do Web of Science*”. No campo “Pesquisa Básica” foram adicionados as seguintes palavras-chaves: “*effectuation*” and “*cris*s*” and “*entrepren**”. Na aba “Filtrar resultados por:” foi selecionado no campo “Tipos de documento” apenas o item “*Article*”. Foi solicitado que a base de dados realizasse a pesquisa nos seguintes campos: “Tópico”. Foi realizado uma segunda pesquisa, com os mesmos parâmetros acima, apenas substituindo a palavra-chave “*cris*s*” para “*covid**”, e uma terceira pesquisa substituindo a palavra-chave “*cris*s*” para “*difficult**”. Para ambas as bases não houve restrições ao ano de publicação buscando assim uma maior quantidade de artigos a serem analisados nessa revisão sistemática de literatura. Ressaltamos que adicionamos o asterisco como um símbolo para obter todas as variações possíveis da palavra chave; por exemplo, pesquisando a palavra-chave “*entrepren**”, é possível identificar todas as publicações que contenham as palavras “*entrepreneurial*”, “*entrepreneurship*”, “*entrepreneur*”, entre outros.

Realizada no meses de fevereiro e março de 2022, as pesquisas nas bases de dados foram feitas por dois pesquisadores em dias alternados. Ao realizar a pesquisa, foram encontradas um total de 27 artigos sendo 10 na plataforma *Scopus* e 17 na plataforma *Web of Science*. Ao final da pesquisa nas bases de dados, foram gerados e salvos os arquivos em extensão .csv, para filtro e análise posterior no Excel e também em extensão .bib, para utilização das informações no programa de gerenciamento de referências *Mendeley* da *Elsevier*. Nesses arquivos continham o nome dos autores, título dos artigos, data de publicação, nome do periódico, afiliação dos autores e resumos.

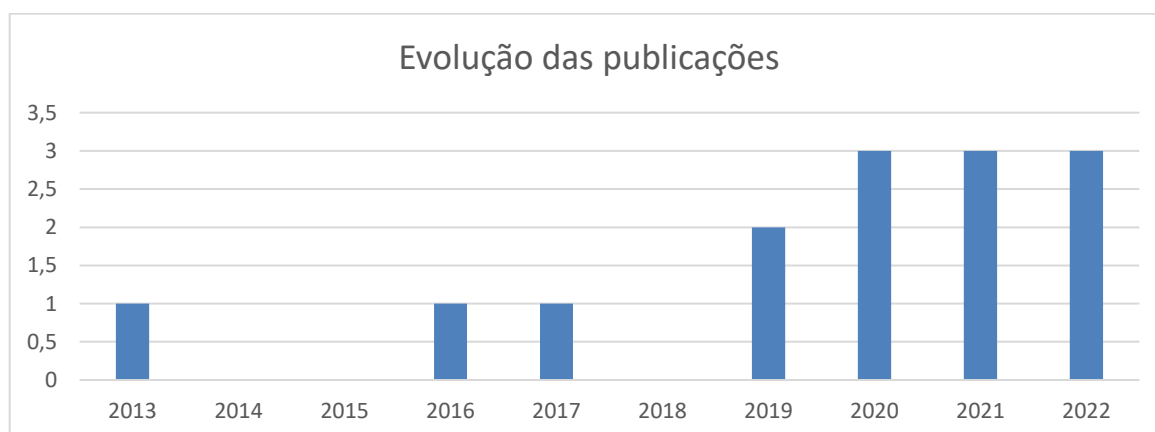
Após reunir esses dados, iniciamos o processo de filtragem dos artigos. O primeiro critério de exclusão foram os artigos duplicados, que constavam em ambas as bases. No total foram excluídos 8 artigos duplicados. Em seguida foram lidos os resumos dos 19 artigos resultantes, sendo excluído mais 5 artigos que não faziam referências diretas à efetuação e a superação de crises por parte dos empreendedores, restando assim 14 artigos da base de dados original, objeto de leitura em profundidade e análise. Esses artigos são apresentados no quadro 2 na seção de resultados e análise.

4 Resultados e Análise

Os resultados, extraídos da análise dos artigos selecionados conforme protocolo previamente estabelecido, trazem (figura 1) a evolução das publicações sobre a efetuação e empreendedorismo para superação de dificuldades em contexto de crise, publicados e indexados nas bases de referência. Na figura 1, nota-se que a evolução das publicações associando efetuação, empreendedorismo e crise ainda é tímida, apesar de apresentar uma tendência de crescimento, confirmada com as 3 publicações do ano de 2020, 2021 e 2022. Com a extensão da pandemia motivada pela Covid-19 e por seus reflexos no campo do empreendedorismo, apenas nos três primeiros meses do ano de 2022, observou-se a publicação da mesma quantidade de artigos observadas no ano de 2020 e 2021, o que leva a observar uma tendência no crescimento dessas publicações.

Figura 1

Evolução das publicações



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com o uso do sistema de análise de dados qualitativos Altas.ti, extraímos uma “nuvem de palavras” (figura 2) através da função *Analysis – Word Cruncher*. Esse relatório auxilia na visualização das palavras com maior frequência nos 14 artigos analisados.

Nota-se o destaque das palavras *entrepreneurship*, *entrepreneurial*, *effectuation e causation*, indicando os fundamentos constantes nos artigos analisados. Também é possível observar o destaque das palavras *crisis*, *disaster e economic*, evidenciando assim alguns tipos de crises estudados junto com a efetuação. As palavras *resource*, *performance e making* ganham destaque na nuvem de palavras, indicando que os artigos estudados, em sua maioria, têm uma abordagem sobre recursos, atuação e a ação de fazer dos empreendimentos para superação de crises.

Figura 2

Nuvem de palavras

action analysis approach based bricolage **business** case causal causation
 conditions context **crisis** decision development disaster during economic
 effectual **effectuation** emerging entrepreneurial
 entrepreneurs **entrepreneurship** environmental eo firm firms growth
 high impact important innovation international journal learning level literature local
logic logics making management market means model opportunities opportunity
 orientation **performance** process **research** resource **resources** risk rm rms
 sarasvathy small smes social strategic **study** survival table theory time two uncertainty
 vol

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Neste trabalho, adotamos seis possíveis tipos de crises segundo o trabalho de Ratten (2020), citado anteriormente. Nos textos que compõem o presente trabalho, identificamos a associação da efetuação em contextos de três tipos de crises. No quadro 2 observamos que sete artigos abordaram a crise financeira como parte dos seus estudos. Cinco artigos abordaram crise de saúde e outros dois artigos abordaram as crises naturais. É possível observar que dos três artigos publicados no ano de 2022, todos abordavam a crise de saúde, em específico a originada da pandemia da Covid-19. Dos três artigos analisados do ano de 2021, dois referem-se à pandemia da Covid-19. Não houve menção nos trabalhos das crises políticas, tecnológicas e organizacionais.

Quadro 2
Título dos artigos por tipo de crise

<i>Artigo</i>	<i>Contexto de crise</i>	<i>Autores</i>	<i>Ano</i>
<i>A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic</i>	<i>Crise financeira</i>	Gabrielsson & Gabrielsson	2013
<i>Entrepreneurship as re-sourcing: Towards a new image of entrepreneurship in a time of financial, economic and socio-spatial crisis</i>	<i>Crise financeira</i>	Korsgaard <i>et al.</i>	2016
<i>Logics and rationalisations underpinning entrepreneurial decision-making</i>	<i>Crise financeira</i>	Vershinina <i>et al.</i>	2017
<i>Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis</i>	<i>Crise financeira</i>	Laskovaia <i>et al.</i>	2019
<i>Logic of an Effectuating Hyperlocal: Entrepreneurial processes and passions of online news start-ups</i>	<i>Crise financeira</i>	Tenor	2019
<i>Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster</i>	<i>Crise natural</i>	Nelson & Lima	2020
<i>Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia</i>	<i>Crise financeira</i>	Shirokova <i>et al.</i>	2020
<i>Understanding informal volunteer behavior for fast and resilient disaster recovery: an application of entrepreneurial effectuation theory</i>	<i>Crise natural</i>	Monllor <i>et al.</i>	2020
<i>Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry</i>	<i>Crise de saúde</i>	Harms <i>et al.</i>	2021
<i>Facilitating entrepreneurship in the failing Cuban economic model?</i>	<i>Crise financeira</i>	Felzensztein & Gimmon	2021
<i>“Dodging the bullet”: are effectual managers better off in a crisis? A case of Ghanaian agricultural SMEs</i>	<i>Crise de saúde</i>	Aggrey <i>et al.</i>	2021
<i>Ecosystem effectuation: creating new value through open innovation during a pandemic</i>	<i>Crise de saúde</i>	Radziwon <i>et al.</i>	2022
<i>The effect of effectuation and causation approach on entrepreneurial orientation in the presence of leader dominance and self-efficacy</i>	<i>Crise de saúde</i>	Jun <i>et al.</i>	2022
<i>Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning</i>	<i>Crise de saúde</i>	Khurana <i>et al.</i>	2022

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Dado que o tema da efetuação em situações de crise é ainda pouco explorado pela academia, era esperado nessa análise que a abordagem qualitativa se apresentasse como principal método de pesquisa das publicações – o que se confirma com a análise do quadro 3. Nela é possível verificar que a maioria dos artigos (57,14%) utilizou a abordagem qualitativa como método de pesquisa. Ao utilizar esse método os pesquisadores estudaram o fenômeno sob o prisma dos entrevistados. Fica assim evidente, que o tema, efetuação em contextos de crise, é ainda pouco explorado, necessitando assim de uma melhor compreensão sobre o fenômeno.

Artigos quantitativos somam 35,71%, e apenas um artigo (7,14%) utilizou o método misto para sua pesquisa.

Quadro 3

Artigos por método de pesquisa e periódicos

Artigo	Método	Journal
<i>A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic</i>	Qualitativo	<i>Industrial Marketing Management</i>
<i>Entrepreneurship as re-sourcing: Towards a new image of entrepreneurship in a time of financial, economic and socio-spatial crisis</i>	Qualitativo	<i>Journal of Enterprising Communities</i>
<i>Logics and rationalisations underpinning entrepreneurial decision-making</i>	Qualitativo	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>
<i>Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis</i>	Quantitativo	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>
<i>Logic of an Effectuating Hyperlocal: Entrepreneurial processes and passions of online news start-ups</i>	Qualitativo	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>
<i>Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster</i>	Qualitativo	<i>Small Business Economics</i>
<i>Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia</i>	Quantitativo	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>
<i>Understanding informal volunteer behavior for fast and resilient disaster recovery: an application of entrepreneurial effectuation theory</i>	Qualitativo	<i>Disaster Prevention and Management</i>
<i>Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry</i>	Quantitativo	<i>International Journal of Hospitality Management</i>
<i>Facilitating entrepreneurship in the failing Cuban economic model?</i>	Misto	<i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i>
<i>“Dodging the bullet”: are effectual managers better off in a crisis? A case of Ghanaian agricultural SMEs</i>	Quantitativo	<i>Journal of Enterprising Communities</i>
<i>Ecosystem effectuation: creating new value through open innovation during a pandemic</i>	Qualitativo	<i>R&D Management</i>
<i>The effect of effectuation and causation approach on entrepreneurial orientation in the presence of leader dominance and self-efficacy</i>	Quantitativo	<i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i>
<i>Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning</i>	Qualitativo	<i>International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

5 Discussão

Com a finalidade de estruturar melhor a discussão dos achados, categorizamos os tópicos de acordo com os princípios da efetuação. Ao realizarem uma série de pesquisas com empreendedores, Dew *et al.* (2009) identificaram uma série de particularidades observando esses empreendedores sob o prisma da efetuação. Essas particularidades foram definidas como os princípios da efetuação, que são: pássaro na mão, piloto no avião, perdas aceitáveis, colcha de retalhos e limonada. Os princípios da efetuação foram identificados nos artigos estudados e serviram de instrumentos para os empreendedores superarem crises.

O princípio da colcha de retalhos objetiva a construção de parcerias e a participação de *stakeholders* antes mesmo de esclarecer quais serão exatamente os mercados de produtos e outras metas para o empreendimento (Dew *et al.*, 2009). Esse princípio e a utilização de *stakeholders*, foram observados nos artigos de Tenor, (2019) e Nelson e Lima, (2020) e no artigo de Radziwon *et al.*, (2022). No artigo de Tenor, (2019), a colcha de retalhos foi utilizada para a criação de alianças estratégicas, ao invés do empreendedores realizarem análises competitivas. Os empreendedores formaram alianças, criando compromissos com anunciantes e parceiros de forma antecipada, gerando uma segurança na geração de receita dos seus empreendimentos. No artigo de Nelson e Lima, (2020) a colcha de retalhos foi observada na conexão espontânea de diversos atores, a fim de promover uma melhor qualidade de vida dos membros da comunidade de Córrego Dantas. Ao observar a criação de novos ecossistemas dentro da organização estudada, Radziwon *et al.*, (2022), destacou o senso de urgência encontrado no princípio da colcha de retalhos, pois a criação de novos ambientes envolveram atores que já estão no ecossistema principal da organização, como parceiros, clientes ou fornecedores.

No princípio da perda aceitável, o empreendedor tem consciência antecipadamente do que aceita perder no seu empreendimento. Durante tempos de dificuldade, o princípio da perda aceitável minimiza o risco do empreendimento, decidindo o empreendedor, por vezes, alocar apenas alguns dos seus recursos, aumentando a possibilidade de sobrevivência do empreendimento em ambientes incertos (Fisher, 2012). Esse princípio foi observado no artigo de Gabrielsson e Gabrielsson, (2013), em que os empreendedores não tinham objetivos claros para a superação da crise que se instalou, mas se baseavam mais na intuição do que nos cálculos do retorno sobre o investimento. No estudo de Khurana *et al.*, (2022), a perda aceitável foi observada no empreendedor que fechava as garrafas de desinfetantes a mão, para não ter que

investir seu capital em um novo equipamento para a fabricação de uma linha de produtos que era considerada como temporária.

O princípio do piloto no avião foca nas atividades que se tem controle para a cocriação do futuro. Os empreendedores preferem influenciar o ambiente para concretizar os seus planos ao invés de se adaptarem ao ambiente (Nelson & Lima, 2020). Esse princípio foi observado no estudo de Tenor, (2019), em que os empreendedores definiam a quantidade de horas dedicadas ao empreendimento, podendo assim direcionar outra parte do seu tempo em outras atividades, gerando novas formas de renda. No artigo de Radziwon *et al.*, (2022), o princípio do piloto no avião foi observado tanto figurativamente, por meio do uso de atores existentes para fazer coisas novas, quanto literalmente, já que alguns desses recursos reaproveitados, no exemplo da AirAsia, eram de fato pilotos de avião. No estudo de Nelson e Lima, (2020), alguns atores, durante os primeiros dias críticos após o desastre natural, alavancaram contingência e recriaram novos futuros como agentes centrais de seus destinos e da comunidade impactada pela crise.

O princípio pássaro na mão é a ação dirigida pelos meios. Assim, a ênfase é criar algo novo com os meios existentes (Quem eu sou? Quem eu conheço? O que eu sei?) (Sarasvathy, 2009). A utilização desses meios efetuais para a superação de crises foram observados nos artigos analisados na presente revisão sistemática. Para Vershinina *et al.*, (2017), os empreendedores em um contexto de crise, buscam a sua intuição (quem eu sou?) e a sua rede de relacionamento (quem eu conheço?) para buscar soluções e mitigar os efeitos causados pela crise. Em outra pesquisa, através de um estudo de caso único de uma companhia aérea de baixo custo, foi possível observar a utilização dos meios efetuais durante a crise originada pela Covid-19 para alcançar novos objetivos e mercados (Radziwon *et al.*, 2022). A utilização dos meios efetuais para a criação de novos mercados em um ambiente de crise foi também observado no artigo de Khurana *et al.*, (2022), onde oito destilarias norte americanas mudaram os seus mercados de atuação temporariamente, lançando uma nova linha de produtos desinfetantes com a matéria prima que eram utilizadas na fabricação de bebidas alcoólicas.

No entanto, nem sempre os meios efetuais estão disponíveis em todos os contextos de crises, ou quando presentes, podem não ser utilizados, como observado por Nelson e Lima, (2020) em sua pesquisa sobre o desastre natural ocorrido no ano de 2011 no bairro de Córrego Dantas, Nova Friburgo, no estado do Rio de Janeiro. Em um ambiente pré-crise, em que a causação e a efetuação se faziam presentes, na fase imediata ao desastre natural, os indivíduos, mesmo possuindo meios para agirem no combate a crise, não o utilizaram, o que os autores denominaram de desefetuação (tradução nossa).

No princípio limonada, é percebido ao empreendedor reconhecer e apropriar-se da contingência, aproveitando as surpresas em vez de tentar evitá-las, superá-las ou adaptar-se a elas (Sarasvathy, 2009). Para Radziwon *et al.*, (2022), os atores, ao se depararem com a pandemia da Covid-19, desenvolveram um ecossistema de transformação e inovação dentro da organização. O que inicialmente era um plano de sobrevivência se transformou em um plano de recuperação a medida que a empresa se preparava para o “novo normal”. Segundo Nelson e Lima, (2020), diante de um desastre, a ruptura de um ambiente pré-estabelecido e o advento do sofrimento na ocasião de um desastre, são amplamente divulgadas, estimulando sentimentos pró-sociais e um senso de urgência que envolve a população, gerando contribuições voluntárias e criando oportunidades de novas ações. No estudo de Khurana *et al.*, (2022), por mais desafiadora que pareça a crise motivada pela pandemia da Covid-19, foi observado o surgimento de novas oportunidades, direcionando os empreendedores a mudarem o foco de fabricação de seus produtos, deixando temporariamente de lado a fabricação de destilados, para focar na produção de desinfetantes. Assim, ficou evidente o reconhecimento e o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios emanadas de uma crise.

6 Conclusão

A efetuação tem uma aplicação frutífera nos contextos de crise com os empreendedores usando meios efetuais a sua disposição para tratar contingências e superar dificuldades. Desse modo, para gerar entendimento sobre como as publicações associam a efetuação com contextos de crise, usamos a seguinte pergunta de pesquisa: Como os empreendedores utilizam a efetuação para empreender e superar dificuldades em situações de crise?

Para responder a essa pergunta de pesquisa, uma RSL foi realizada como um método recomendado quando se pretende aprofundar sobre o tema nas publicações existentes, como no auxílio da construção de novas redes de pensamentos e conceitos sobre o assunto. Usamos as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* selecionando 14 artigos para estudo em profundidade. A análise mostrou um claro avanço nas publicações sobre o tema. Também foi identificado que a maioria dos artigos (57,14%) utilizou o método qualitativo como abordagem metodológica. Nos artigos estudados, observou-se o uso da efetuação e da causação no mesmo ambiente e ao mesmo tempo, indicando que, em contextos de crise, os empreendedores também podem utilizar os meios efetuais disponíveis para alcançar um objetivo previamente definido.

Por fim, dada a quantidade reduzida de artigos localizados nas bases de dados escolhidas e por se tratar de assunto ainda recente na academia, como proposta de estudos futuros, sugere-

se realizar uma nova revisão incluindo outras bases e anais de congressos a fim de aumentar o número de publicações sobre o tema a servir de base em novas pesquisas.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Contribuição	Bosatto, F. S.	Lima, E.
Contextualização	X	X
Metodologia	X	X
Software	X	X
Validação	X	X
Análise fomral	X	X
Investigação	X	X
Recursos	X	X
Curadoria de dados	X	----
Original	X	X
Revisão e edição	X	X
Visualização	X	X
Supervisão	-----	X
Administração do projeto	-----	X
Aquisição de financiamento	-----	-----

Referências

Aggrey, O. K., Djan, A. K., Antoh, N. A. D., & Tettey, L. N. (2021). “Dodging the bullet”: are effectual managers better off in a crisis? A case of Ghanaian agricultural SMEs.

Journal of Enterprising Communities, 15(5), 755–772. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2021-0021>

Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: the potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society*, 51(7), 1079–1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>

Archer, G. R., Backer, T., & Mauer, R. (2009). Towards an alternative theory of entrepreneurial success: integrating bricolage, effectuation and improvisation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(6), 1–23.

Buchanan, D. A., & Denyer, D. (2013). Researching tomorrow's crisis: methodological innovations and wider implications. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 205–224. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12002>

Dew, N. (2003). *Lipsticks and razorblades: How the auto ID center used pre-commitments to build the internet of things*. University of Virginia.

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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>

Dvouletý, O., Srhoj, S., & Pantea, S. (2020). Public SME grants and firm performance in European Union: A systematic review of empirical evidence. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00306-x>

Felzensztein, C., & Gimmon, E. (2021). Facilitating entrepreneurship in the failing Cuban economic model? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0161>

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>

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.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.011>

Harms, R., Alfert, C., Cheng, C.-F., & Kraus, S. (2021). Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua*.

Jun, M., Ariyesti, F. R., Ali, S., & Xiaobao, P. (2022). The effect of effectuation and causation approach on entrepreneurial orientation in the presence of leader dominance and self-efficacy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.

<https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2021-0286>

Khurana, I., Dutta, D. K., & Schenkel, M. T. (2022). Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), 236–272.

<https://doi.org/10.1177/02662426211061679>

Korsgaard, S., Anderson, A., & Gaddefors, J. (2016). Entrepreneurship as re-sourcing:

Towards a new image of entrepreneurship in a time of financial, economic and socio-

spatial crisis. *Journal of Enterprising Communities*, 10(2), 178–202.

<https://doi.org/10.1108/JEC-03-2014-0002>

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>

Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 456–475. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593>

Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager*. Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203222133>

Lima, E. de O., & Lopes, R. M. A. (2019). Efetuação, bricolagem e empreendedorismo de estilo de vida esportivo. *XLIII Encontro Ad ANPAD - EnANPAD*.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract>

Littel, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V. (2008). *Systematic Reviews and Meta-Analysiso Title*. Oxford University Press.

- Milstein, B. (2015). Thinking politically about crisis: A pragmatist perspective. *European Journal of Political Theory*, 14(2), 141–160.
<https://doi.org/10.1177/1474885114546138>
- Monllor, J., Pavez, I., & Pareti, S. (2020). Understanding informal volunteer behavior for fast and resilient disaster recovery: an application of entrepreneurial effectuation theory. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 29(4), 575–589.
<https://doi.org/10.1108/DPM-05-2019-0151>
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54(3), 721–750.
<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193.
<https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Radziwon, A., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H., & Minssen, T. (2022). Ecosystem effectuation: creating new value through open innovation during a pandemic. *R and D Management*, 52(2), 376–390. <https://doi.org/10.1111/radm.12512>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.

Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>

Saúde, M. da. (2021). *Painel Coronavírus*. <https://covid.saude.gov.br/>

Shirokova, G., Osiyevskyy, O., Laskovaia, A., & Mahdavamazdeh, H. (2020). *Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for SMEs during adverse economic conditions in Russia*. <https://doi.org/10.1002/sej.1353>

Tenor, C. (2019). Logic of an Effectuating Hyperlocal: Entrepreneurial processes and passions of online news start-ups. *Nordicom Review*, 40(S2), 129–145. <https://doi.org/10.2478/nor-2019-0031>

Vasconcelos Scazziota, V., Andreassi, T., Ribeiro Serra, F. A., & Guerrazzi, L. (2020). Expanding knowledge frontiers in entrepreneurship: examining bricolage and effectuation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1043–1065. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2019-0638>

Vershinina, N., Barrett, R., & McHardy, P. (2017). Logics and rationalisations underpinning entrepreneurial decision-making. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 158–175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2016-0092>

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), V7–V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>