



RELISE

CAUSATION E EFFECTUATION NA GESTÃO SUSTENTÁVEL: UMA PERSPECTIVA INTERCONECTADA¹

*CAUSATION AND EFFECTUATION IN SUSTAINABLE MANAGEMENT: AN
INTERCONNECTED PERSPECTIVE*

Ana Claudia Lustosa de Mello²

Vanessa Marques da Rosa³

Luciano da Costa Barzotto⁴

Marcelo Roger Meneghatti⁵

Aline Dario Silveira⁶

RESUMO

Esse estudo procurou abordar a teoria do *Causation e Effectuation*, revelando de que forma os empreendedores sustentáveis vivenciam o conceito, como tomam suas decisões e enfrentam os desafios de seus empreendimentos. Para tanto, foi seguida uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, com o desenvolvimento teórico e científico acerca do tema e, posteriormente, realizada a análise do conteúdo das respostas dos entrevistados. Os resultados confirmam as seguintes proposições: os empreendedores entrevistados analisam seus empreendimentos sob a ótica das dimensões da sustentabilidade e, que os empreendedores sustentáveis são mais propensos a adotarem o *Effectuation* como mecanismo de tomada de decisões. Em se tratando de contribuições, este estudo enriquece a literatura acerca dos conceitos do *Effectuation*, enquanto teoria emergente do empreendedorismo, sob a perspectiva da sustentabilidade e de suas dimensões. Além disso, demonstra, na prática, a preocupação dos empreendedores em trabalhar em consonância com tais dimensões. Já as contribuições relacionadas à gestão, a pesquisa mostrou que ao utilizar o *Effectuation* para a tomada de

¹ Recebido em 03/10/2023. Aprovado em 17/11/2023. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.13960665

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná. aninha_lustosa@hotmail.com

³ Universidade Estadual do Oeste do Paraná. vanessamarquesdarosa@gmail.com

⁴ Universidade Tecnológica Federal do Paraná. lcbarzotto@gmail.com

⁵ Universidade Estadual do Oeste do Paraná. frmeneghatti@hotmail.com

⁶ Universidade Estadual do Oeste do Paraná. aline.dariosilveira@gmail.com



RELISE

86

decisão e para a resolução de problemas, os empreendedores se tornam efetivos em seus negócios.

Palavras-chave: empreendedorismo, empreendedores sustentáveis, tomada de decisão, inovação.

ABSTRACT

This study sought to address the theory of Causation and Effectuation, revealing how sustainable entrepreneurs experience the concept, make their decisions, and face the challenges of their ventures. To this end, a qualitative approach was followed through semi-structured interviews, with theoretical and scientific development on the subject and, subsequently, content analysis of the interviewees' responses. The results confirm the following propositions: The entrepreneurs interviewed analyze their ventures from the perspective of the dimensions of sustainability and that sustainable entrepreneurs are more likely to adopt Effectuation as a decision-making mechanism. In terms of contributions, this study enriches the literature on Effectuation as an emerging entrepreneurship theory from the perspective of sustainability and its dimensions. It also demonstrates, in practice, the concern of entrepreneurs to work in line with these dimensions. As for the contributions related to management, the research showed that by using Effectuation to make decisions and solve problems, entrepreneurs become effective in their businesses.

Keywords: Entrepreneurship, sustainable entrepreneurs, decision-making, innovation.

INTRODUÇÃO

Analisar o empreendedorismo sob a perspectiva da teoria de Sarasvathy (2001a; 2008), intitulada *Causation and Effectuation*, auxilia no entendimento das causas ou efeitos que influenciam os comportamentos empreendedores, de acordo com os contextos no qual os indivíduos estão inseridos (De Villiers Scheepers, Boshoff, & Oostenbrink, 2018). Isso pode ser ainda mais relevante em se tratando de empreendedores inovadores que precisam buscar a reinvenção dentro de um novo e mais dinâmico cenário, uma vez que num ambiente de crescimento e competitividade inovar gera valorosa vantagem competitiva (Blauth; Mauer, & Brettel, 2014).



RELISE

O caminho da inovação alinha-se na direção da sustentabilidade (Cillo, Petruzzelli, Ardito, & Del Giudice, 2019) e combina-se com os conceitos de empreendedorismo, edificando um campo multidisciplinar (Anand, Argade, Barkemeyer, & Salignac, 2021). Os estudos a respeito dessa temática, envolvendo a teoria, inovação e empreendedorismo sustentável apresentam algumas perspectivas que implicam na adoção de comportamentos empreendedores aparentemente contraditórios (Klonek, Volery, & Parker, 2021), ora voltados ao planejamento sistemático (*Causation*); ora ao enfrentamento das adversidades, contando com suas potencialidades individuais (*Effectuation*).

A literatura tem sido diversa e crescente, em aspectos como os comportamentos inovadores (Berends, Jelinek, Reymen, & Stultiëns, 2014; Futterer, Schmidt, & Heidenreich, 2018; Szambelan, Jiang, & Mauer, 2020); a influência dos comportamentos causais e effectuais na orientação sustentável (Johnson & Hörisch, 2022; Lemaire, Razgallah, Maalaoui, & Kraus, 2022); a tomada de decisão dos empreendedores (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009; Brasil, Brasil, & Nogueira, 2013) e a revisão da teoria, com tentativas de preencher lacunas e gerar pesquisas futuras (Perry, Chandler, & Markova, 2012; Grégoire & Cherchem, 2020). Embora existam muitos estudos dentro da teoria de Sarasvathy, poucos são os que trazem as variáveis: empreendedorismo, sustentabilidade ou os aspectos que impactam na sua decisão de empreender (Sarasvathy & Ramesh, 2019; Johnson & Hörisch, 2022).

Compreender como os empreendedores alternam entre as lógicas *Causation* e *Effectuation* para as tomadas de decisão frente a empresas sustentáveis pode vir a colaborar para a compreensão da natureza paradoxal da ambidesteridade empreendedora e dos comportamentos empreendedores (Villani, Linder, & Grimaldi, 2018; Bidmon & Boe-Lillegraven, 2019; Kim, Lee, & Shim, 2022). Dessa maneira, para contribuir com essa temática, este estudo analisa de que forma a teoria do *Causation ou Effectuation* pode ser aplicado



RELISE

88

dentro do empreendedorismo sustentável, abrangendo a teoria das dimensões da sustentabilidade proposta pelo economista francês Ignacy Sachs (2002).

Portanto, a pergunta norteadora deste estudo é: de que forma empreendedores sustentáveis *Causation* ou *Effectuation* tomam suas decisões e enfrentam os desafios de seus empreendimentos. Esta pesquisa justifica-se pela importância de compreender aspectos relacionados às novas formas de empreender, seja dentro de conceitos “verde” (Al-Khatib, 2022); ou para alcançar e desenvolver objetivos sustentáveis (Wang, 2022), mostrando ser um tema discutido na academia e nas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Uma maneira de definir o empreendedorismo é ‘destruir para criar’, ou seja, com o passar do tempo, a forma de inovar em produtos ou processos existentes são desestruturados para que outros possam surgir (Schumpeter, 1985). Essa definição pode ser contrastada com alguns estudos a respeito de empreendedorismo inovador.

Definir empreendedorismo pode ser desafiador, principalmente porque a pesquisa a respeito do comportamento do empreendedor e daquilo que o leva a tomar as decisões e da explicação das suas ações tem se intensificado, envolvendo não apenas sua maneira de decidir, mas sim, sua forma de inovar por meio das suas habilidades (González-Tejero & Molina, 2022). O processo de empreender está atrelado a descobertas, criação, exploração e reconhecimento de oportunidades que poucas pessoas conseguem captar (Shane & Cable, 2002). Dessa maneira, os modelos e definições tradicionais do que é o empreendedorismo devem ser superados por reflexões mais profundas a respeito da atuação da figura do empreendedor (Fisher, 2012).

Para Fiet, Norton Jr. e Close (2012), em seu estudos a respeito dos modelos de pesquisa dos empreendedores, estes mostram que, para uma



RELISE

pesquisa ser sistemática, precisa estar relacionada com o conhecimento específico de cada empreendedor, isto é, para inovar, é preciso destruir os padrões mencionados por Schumpeter (1985). Por conseguinte, a criatividade é repetidamente discutida ao se tratar de empreendedorismo inovador, principalmente em razão da tomada de decisão. Esta habilidade é vista como uma demanda para o desenvolvimento de novos produtos, além de ser uma fonte e um acelerador para o *Effectuation* (Blauth, Mauer, & Brettel, 2014; Deng, Yan, Loh, & Mu, 2022). Há inúmeras contribuições para o processo de inovação do empreendedorismo, entre elas, a multidisciplinaridade institucional (Garrido, Vasconcellos, Faccin, Monticelli, & Carpenedo, 2021); recursos do conhecimento (Amankwah-Amoah & Adomako, 2021); empresas pequenas, as quais contribuem significativamente com a construção da inovação (Berends et al., 2014) e missão baseada na sustentabilidade (Johnson & Hörisch, 2022), sendo esta última base para o presente artigo.

A teoria do *Effectuation* de Sarasvathy (2001) representa uma mudança de paradigma na maneira como o empreendedorismo é entendido, tornando-se um desafio à sabedoria convencional e enraizada da estratégia empresarial (Perry, Chandler, & Markova, 2012). Em seus estudos, Sarasvathy (2001a; 2008) apresenta os conceitos de economia comportamental, direcionando o foco do empreendedor a experiências empíricas no processo de criação e desenvolvimento de novos negócios.

A teoria persiste em uma lógica de *expertise* empreendedora, um processo dinâmico e interativo de criação de novos mercados. Os empreendedores adotam uma lógica de decisão diferente daquela explicada por modelos tradicionais e mais racionais de empreendedorismo. O princípio do *Effectuation* sugere que em contextos incertos e em constante mudança, os objetivos tendem a se transformar, sendo moldados e desenvolvidos ao longo



RELISE

do processo, podendo, por vezes, surgir de maneira inesperada (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001a, 2008).

Outrossim, tais estudos dos autores mencionados demonstram que no processo de tomada de decisão os empreendedores adotam uma lógica diferenciada dos modelos clássicos. Em modelos clássicos ao tomar uma decisão o empreendedor se compromete com objetivos, adota ferramentas preventivas de eventos futuros para evitar contingências, escolhe estratégias com base na análise de risco e retorno. Por outro lado, os empreendedores *Effectuation* estão menos preocupados em prever estratégias, apresentam aspirações flexíveis sobre o que fazer e estão solidamente conscientes dos meios disponíveis atualmente. Adicionado a isso, não perseguem estratégias baseadas nos maiores retornos esperados; são guiados por um critério minimalista pelo qual se concentram na perda acessível, visualizando o maior número possível de estratégias baratas para enfrentar os piores cenários imaginários, estabelecem pré-compromissos generalizados com o maior número possível de *stakeholders*, contando com a auto seleção natural daqueles que se tornarão parceiros ou concorrentes (Frigotto & Della Valle, 2018; Sarasvathy, 2001b).

O *Effectuation*, em sua essência, é um processo iterativo (Sarasvathy & Dew, 2005). Isso requer que o tomador de decisão esteja disposto a trabalhar com os outros ao longo do tempo e do espaço, seus princípios apresentam perdas acessíveis, alianças estratégicas, alavancagem de contingências e controlar um futuro imprevisível (Sarasvathy, 2001a, 2008).

Neste contexto, os empreendedores são capazes de criar oportunidades, estruturar negócios na ausência de recursos e tomar decisões diante de mercados não existentes. Essa conexão demonstra a ligação entre a teoria e o empreendedorismo sustentável, já que as escolhas nos processos estratégicos e de inovação demonstram princípios eficazes de uma dinâmica de



RELISE

transformação de recursos existentes em novos mercados e diagramas de processos permitindo apresentar um conjunto existente de meios em novas possibilidades (Sarasvathy & Ramesh, 2019). Compreendendo que o *Effectuation* começa com os meios que estão disponíveis, ou seja, não há a necessidade de previsões, o empreendedor nesta situação utiliza o que ele conhece, o que sabe, do que é formado seu ser e das suas relações com seus *stakeholders* para a tomada de decisões. E esse formato aplica-se às decisões de natureza sustentável (Nelson & Lima, 2018).

Portanto, a primeira proposição a ser observada é:

P1 – proposição 1: Os empreendedores sustentáveis são mais propensos para o *Effectuation*.

O empreendedorismo tem um papel importante a desempenhar na resolução de problemas de sustentabilidade. Neste contexto, surge o empreendedorismo sustentável, no qual o ativismo se mistura entre mercado e lógicas institucionais e oferece oportunidades únicas para criar diferentes tipos de organizações, instituições e mercado. Portanto, o papel do empreendedor no contexto do empreendedorismo sustentável é multidimensional: possui papéis políticos, sociais, institucionais e econômicos no processo de desenvolvimento sustentável (Sarasvathy & Ramesh, 2019; Johnson & Hörisch, 2022). A teoria base para compreender de que forma os empreendedores comportam-se dentro da sustentabilidade é a teoria das dimensões da sustentabilidade, de Sachs (2002), a qual aborda o assunto dentro de uma perspectiva social, econômica, ecológica, espacial e cultural e considera que o desenvolvimento sustentável só será completamente atingido quando todas essas dimensões forem abarcadas (Sachs, 2002).

O empreendedorismo sustentável incorpora tanto os aspectos sociais quanto os ambientais, onde as empresas ultrapassam as exigências mínimas para exibir eficácia ao trilhar o caminho rumo à sustentabilidade (Parrish, 2008).



RELISE

Assim, a sustentabilidade se torna o ponto central na configuração da empresa, permeando tanto as operações quanto a gestão (Young & Tilley, 2006). Adicionalmente, uma iniciativa reconhecida como sustentável une oportunidades e intenções para gerar valor simultaneamente, considerando os aspectos econômicos, sociais e ecológicos (Schlange, 2009). Essas abordagens se conectam à teoria das dimensões sustentáveis de Sachs (2002), indicando assim que existem fundamentos para o empreendedorismo sustentável. Parrish (2010) destaca as duas razões principais: a mais comum, na qual os empreendedores são impulsionados pela perspectiva de que práticas sustentáveis podem gerar resultados.

Assim, o desejo de se engajar no desenvolvimento sustentável emerge da percepção de que tais métodos podem trazer benefícios financeiros. A segunda motivação está ligada à intenção do empreendedor de contribuir diretamente para o aprimoramento do bem-estar social e ambiental, utilizando o negócio como um meio para alcançar essa meta. Hall, Daneke e Lenox (2010) indicam que, nessa perspectiva, novos empreendimentos são por vezes vistos como uma solução universal para abordar diversas questões sociais e ambientais.

Pesquisas, como as de Schaefer, Corner e Kearins (2015), destacam que o empreendedorismo sustentável é uma via para impulsionar mudanças significativas na busca pela continuidade da vida humana no planeta. Da mesma maneira, outras análises o reconhecem como um impulsionador de transformações institucionais na sociedade, orientando-a para práticas e valores sustentáveis (Parrish & Foxon, 2009; Spence, Gherib & Biwolé, 2011). Assim, a segunda proposição a ser observada é:

P2 – proposição 2: Os empreendedores, que se consideram sustentáveis, analisam seus empreendimentos sob a ótica das dimensões da sustentabilidade.



O estudo de Johnson e Hörisch (2022) aproxima-se do objetivo desta pesquisa, a qual propõe compreender como ambos os comportamentos (causais e efectivos) influenciam na orientação para a sustentabilidade. Esta, em contrapartida, procura entender qual deles mais influencia a orientação dos empreendedores nas tomadas de decisão, bem como de que forma a sustentabilidade é compreendida por tais empreendedores. A metodologia a ser utilizada para este objetivo encontra-se na próxima seção.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é qualitativa, pois preocupou-se em buscar a realidade trabalhando com as crenças, valores e um universo de significados (Minayo, 2011). Também se trata de uma pesquisa descritiva, que visou retratar a problemática relacionada à influência das tomadas de decisões empreendedoras, de acordo com a sustentabilidade, fornecendo maiores informações e uma investigação mais efetiva.

Ressalta-se que a pesquisa está pautada num paradigma interpretativista, isto é, houve uma interação entre o que é o empreendedorismo e o que os empreendedores entendem a respeito deste, bem como o fato destes considerarem-se sustentáveis, sem que o escopo deste estudo abranja aspectos para além das percepções do “ser sustentável” de cada um dos respondentes.

Para a condução desta pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade e semiestruturadas, nas quais enfatizou-se a importância dos significados subjetivos, e principalmente o contexto no qual os entrevistados estão inseridos, além da compreensão de que a realidade, em grande medida, se dá por meio das interações sociais (Saccol, 2010).

A população da pesquisa foi composta por cinco empreendedores, sem distinção de gênero, de empresas que se denominam como sustentáveis, e localizadas no Estado do Paraná-BR. Para fins de identificação, os respondentes



RELISE

serão tratados como entrevistado 1, entrevistado 2, e assim sucessivamente, visando a preservação dos dados, ou seja, tanto os nomes de empresas quanto dos empreendedores serão resguardados.

O Quadro 01 mostra as características destes respondentes, os quais estão à frente da gestão destas organizações, possibilitando o entendimento do fenômeno em questão (Boni & Quaresma, 2005; Patias & Hohendorff, 2019).

Quadro 1
Perfil dos respondentes

Entrevistado	Idade	Gênero	Formação acadêmica	Estado civil	Data de início do empreendimento
Entrevistado 1	29 anos	Feminino	Engenharia Ambiental	Casada	2020
Entrevistado 2	51 anos	Feminino	Engenharia Agrícola/Psicologia	Casada	2016
Entrevistado 3	36 anos	Masculino	Engenharia Civil	Solteiro	2015
Entrevistado 4	37 anos	Masculino	Engenharia Química	Casado	2009
Entrevistado 5	65 anos	Feminino	Ciências Contábeis	Casada	2005

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2022 e aconteceram no local de trabalho dos empreendedores, presencialmente ou de maneira online, pelo aplicativo Google Teams. Todas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados, gerando um total exato de 202 minutos e 50 segundos de áudio. Em seguida foram totalmente transcritas por meio do software *Transkriptor* e transformadas em cinco documentos com extensão .doc, totalizando 79 páginas.

O instrumento de pesquisa foi composto por 4 seções, conforme demonstrado no Quadro 2, o qual apresenta, além dos construtos que compuseram o instrumento, o número de questões e as referências de onde tais construtos foram retirados.



Quadro 2

Construtos contemplados pelo instrumento de pesquisa

Seção	Construto	Questões	Referências
Seção 1 - Perfil dos respondentes	Ambiente	9	Elaborada pelos autores
Seção 2 - Empreendedorismo sustentável	Conceito	2	Johnson e Hörisch (2022); Shafique, Kalyar e Mehwish (2021); Nelson e Lima (2018); Sarasvathy e Ramesh (2019); Parrish (2008); Young e Tilley (2006); Schlange (2009); Parrish (2010).
	Dimensões sustentabilidade	5	
Seção 3 - Experiências profissionais	Entendendo o negócio	5	Szambelan, Jiang e Mauer (2020); Garrido et al. (2021); Amankwah-Amoahe e Adomako (2021); Berends et al. (2014)
	Identificando oportunidades	4	
	Tomada de decisão	7	
Seção 4 – <i>Causation</i> ou <i>Effectuation</i>	Relações estratégicas	4	Fiet; Norton Jr. e Close (2012); Blauth, Mauer e Brettel (2014); Deng et al. (2022); Braun e Sieger (2021); Shafique, Kalyan e Mehwish (2021); Klonek, Volery e Parker (2021); Perry, Chandler e Markova (2012); Sarasvathy (2001a,2008); Frigotto e Della Valle (2018); Sarasvathy (2001b).
	Inovação	3	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A pesquisa buscou entrelaçar a teoria do *Causation e Effectuation* de Sarasvathy (2001a, 2008), mostrando de que forma os empreendedores sustentáveis vivenciam o conceito, como tomam suas decisões e enfrentam os desafios de seus empreendimentos.

Portanto, o campo em que esses empreendedores atuam é o empreendedorismo sustentável, ou seja, são empresas que incorporam o conceito da sustentabilidade em suas ações e planejamentos, segundo as suas próprias percepções.

A análise dos dados se deu por meio da análise do conteúdo a qual, de acordo com Bardin (2011), estrutura-se em três fases: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados. Na fase de pré-análise foi possível



RELISE

verificar as proposições e categorizar de acordo com o objetivo de pesquisa, por meio de um processo de revisão e análise, ou seja, examinando se podem ser sustentadas pela teoria. A categorização se deu por meio da organização de acordo com o tema. Na fase da exploração do material, desenvolveram-se os construtos, os quais foram feitos baseados em tais proposições. Esta fase pode utilizar uma metodologia de codificação de palavras para criar as unidades de análise (Bardin, 2011). Por último, a fase de tratamento dos resultados, a qual é caracterizada pela inferência e interpretação, momento em que se busca o significado das mensagens, guiado pela análise reflexiva e crítica.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Demonstramos na sequência os resultados, conforme os conceitos diversos.

Empreendedorismo sustentável

Esta seção diz respeito aos conceitos de sustentabilidade, compreendidos pela visão dos respondentes, além do seu entendimento com relação às dimensões sustentáveis propostas por Sachs (2002), e de que maneira isso pode ser inferido dentro de seus negócios. Nesta etapa inicia-se a análise do conteúdo das falas dos empreendedores, por meio das etapas propostas por Bardin (2011).

Diante das questões da sustentabilidade, as quais abrangiam tanto o conceito (“O que é sustentabilidade pra você e de que forma você o enxerga em seu empreendimento?”) quanto as dimensões propostas (ambiental, social, econômica, espacial e cultural), foi possível verificar que os empreendedores possuem conceitos similares de sustentabilidade, e que alguns empreendimentos trabalham dentro de todas as dimensões, enquanto outros limitam-se às mais comuns, conforme é possível constatar no Quadro 3.



Quadro 3 - Conceito de sustentabilidade e suas dimensões

Entrevistado	Conceito de sustentabilidade	de Dimensões da sustentabilidade	Relatos
Entrevistado 1	Empreendedorismo sustentável multidimensional (Sarasvathy & Ramesh, 2019).	é Social, ambiental e econômica.	"As pessoas acreditam que quando se fala de sustentabilidade, é apenas a questão ambiental. Na verdade, é muito mais do que isso. Tem a parte social na qual fazemos a segurança no trabalho, além de claro, a parte econômica para o empresário, a qual é foco principal para nossos clientes".
Entrevistado 2	A sustentabilidade é colocada no centro da estrutura da empresa, tanto em operações, quanto em gestão (Young e Tilley, 2006).	Social, ambiental, econômica, cultural e espacial.	"A sustentabilidade é nosso maior orgulho. Produzimos todo o nosso alimento, produzimos zero lixo, todos os plásticos, papel que são poucos, vão para a reciclagem. Fazemos uso da compostagem. Na parte social, cuidamos dos colaboradores e de quem visita".
Entrevistado 3	A sustentabilidade é vista como uma expectativa do que essas práticas sustentáveis podem gerar: ganhos financeiros e melhoria do bem-estar social e ambiental por meio do seu negócio (Parrish, 2010).	Social, ambiental, econômica, cultural e espacial.	"Nós queremos ensinar as novas gerações. (...) Trabalhamos com inovação e o conhecimento deve ser doado" (...) "Nós produzimos nossa própria energia, o tratamento de nossos resíduos é feito com fossa de bananeira; nossa trituração tem sistema de aspersão para coibir o pó, fazemos ensaio laboratorial e fazemos menos poluição que um caminhão na estrada".
Entrevistado 4	Empreendedorismo sustentável multidimensional (Sarasvathy & Ramesh, 2019).	é Social e ambiental	"A sustentabilidade hoje é vista muito como uma questão política. Mas ela abrange muito mais, a questão da segurança no trabalho, a questão social, tudo isso é sustentabilidade".
Entrevistado 5	Mudanças institucionais na sociedade em direção a práticas e valores sustentáveis (Parrish & Foxon, 2009; Spence, Gherib & Biwolé, 2011).	Ambiental e espacial	"Temos um projeto a ser implantado que é o retorno das embalagens e temos um contrato com a 'Eu reciclo' que garante a sustentabilidade por meio da coleta e reciclagem. (...) Possuímos também os certificados orgânicos das plantas".

Fonte: Dados da pesquisa (2022).



RELISE

Analisando os conteúdos das respostas relacionadas às dimensões da sustentabilidade, base teórica para a compreensão da atuação dentro da esfera sustentável, a proposição 2 está de acordo, mas com ressalvas, uma vez que nem todos os empreendedores trabalham objetivando todas as dimensões, sendo esta uma característica mencionada para dois entrevistados, o 2 e o 3.

Uma interpretação desta análise é que, embora as empresas 2 e 3 não sejam as mais antigas, são empresas mais maduras quando o assunto é sustentabilidade. Em ambas, nos trechos destacados é possível verificar que a sustentabilidade está no centro do negócio, sendo este o propósito principal de sua existência, e todas as decisões giram em torno do conceito sustentável.

Experiências profissionais

Os empreendedores analisados, em sua totalidade, possuem algo em comum: são todos graduados e, em algum momento, trabalharam na área em que atuam. As experiências profissionais são relevantes ao analisar as características do empreendedor, uma vez que a realidade pode ser percebida de diversas maneiras e, conseqüentemente, suas decisões serão afetadas por essa percepção (Szambelan, Jiang & Mauer, 2020). Assim, questionou-se aos entrevistados a respeito de sua vivência profissional e de que forma isso afetou a forma como enxerga o empreendedorismo e como tomar suas decisões.

O quadro 4 representa essa seção, com as divisões de ideia inicial e planejamento, até a identificação das oportunidades.

Se infere que a experiência empreendedora pode facilitar o desenvolvimento do negócio, seja por meio de conhecimento adquirido na academia, experiências profissionais, relacionamentos e até mesmo decepções e fracassos com empreendimentos anteriores. Todos os entrevistados mencionam a importância do conhecimento continuado e principalmente da troca de informações com sua rede de contatos. Os entrevistados 1, 3 e 4 mencionam



as parcerias como sendo imprescindíveis para que o seu negócio continuasse de forma sustentável, principalmente quando essas parcerias envolviam compartilhamento de conhecimento.

Quadro 4 - **Experiências profissionais**

Entrevistado	Experiência profissional	Relatos
<i>Entendendo o negócio / identificando oportunidades</i>		
Entrevistado 1	Conhecimento, experiências prévias e relacionamentos (Garrido et al., 2014).	"No início eu achava que era somente chegar no cliente e perguntar: qual a licença? Mas não, tem todo um estudo prévio, entender o negócio pra saber qual a licença que o cliente precisa. (...) Meus colegas de faculdade me auxiliarem nisso".
Entrevistado 2	Utilizar o conhecimento e experiência da melhor forma possível (Szambelan; Jiang & Mauer, 2020).	"Iniciamos devido a um propósito de vida e para ter uma maior qualidade de vida. (...) Nossa experiência e formação ajudou muito, o estudo ajuda a comprovar as coisas, ter visão. Não sou muito fã da academia, mas é um caminho que nos ajuda demais".
Entrevistado 3	O conhecimento e experiência prévia do empreendedor o auxilia a trazer inovações para o mercado (Amankwah-Amoah; Adomako, 2021);	"Com o tempo fomos desenvolvendo e buscando técnicas, até que juntamente com um amigo meu pessoal, engenheiro de São Paulo, desenvolvemos um sistema que automatizou nossa área de triagem. Antes separávamos resíduos na mão, hoje temos esse equipamento que é uma espécie de peneira".
Entrevistado 4	Utilizar o conhecimento e experiência da melhor forma possível (Szambelan; Jiang & Mauer, 2020).	"A empresa iniciou para atender uma demanda pontual. Depois a empresa foi crescendo. Hoje atendemos empresas de laticínios, indústrias e até empresas do Paraguai".
Entrevistado 5	Antes de ativamente "tocar" um empreendimento, existe uma variedade de experiências profissionais, inclusive falências (Sarasvathy, 2001a, 2008).	"Incubamos um projeto para produção de bioativos naturais e óleos essenciais. (...) Depois de verificar que o projeto foi inviabilizado, algum tempo depois decidimos nós mesmos produzir nosso cosmético".

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Uma análise prévia a respeito da teoria pode ser feita ainda neste tópico. Dos cinco entrevistados, apenas uma afirmou ter feito um plano de negócios, ação necessária para a incubação de empresas (entrevistada 5). Entretanto, é importante mencionar que esta empresa incubada não foi sua empresa atual, e que seu segundo negócio aconteceu justamente devido a esta oportunidade de



RELISE

reinício. Utilizando a terceira fase da teoria de Bardin (2011) da análise do conteúdo e fazendo uma inferência a respeito deste ponto, interpreta-se que a experiência dentro do *Causation* para esta empreendedora não foi fator determinante para o seu segundo investimento.

Causation ou Effectuation

A pesquisa foi desenvolvida mesclando conceitos da sustentabilidade e da experiência profissional dos empreendedores, para chegar na análise do que efetivamente influencia esse tipo de empreendedor: *Causation* ou *Effectuation*.

Na lógica do *Effectuation*, os empreendedores buscam oportunidades a partir dos recursos que já possuem, além de tomar decisões de investimento com aquilo que estão dispostos a perder e procuram estabelecer relações estratégicas com seus parceiros (Sarasvathy, 2001a, 2008). Portanto, para iniciar um empreendimento e dar continuidade no mesmo, é preciso conhecer suas características pessoais, seu conhecimento de mercado e sua rede de relacionamentos.

Dessa forma, a análise (demonstrada no quadro 5) foi feita observando essas características, além da sua capacidade de buscar inovações, uma vez que somar recursos que já existem e a identificação de novas oportunidades são a porta de entrada para a inovação (Shafique, Kalyar, & Mehwish, 2021).

Fazendo uma análise do conteúdo das questões relacionadas à ambidesteridade empreendedora (Kim, Lee, & Shim, 2022), foi possível notar, pelos relatos disponibilizados, que os entrevistados 1, 2, 4 e 5 utilizam, com maior predominância, da lógica *Effectuation* para conduzir seus negócios, pelo fato de, neste momento, saberem quem são, conhecerem as pessoas que podem auxiliar e terem pleno conhecimento de seus negócios.

Não fica evidenciado qualquer tipo de planejamento formal, mas os empreendedores utilizam suas competências, técnicas ou não, para tomar suas



RELISE

101

decisões e seguir sua ação empreendedora. Por outro lado, o entrevistado 3 segue, predominantemente, a lógica do *Causation*, uma vez que cada meta colocada foi planejada e, caso fosse necessário mudar o curso, ainda assim havia planejamento e estudo referente ao mercado e das causas e efeitos de cada decisão.

Quadro 5 - *Causation ou Effectuation*

Entrevistado	Mecanismo da ação empreendedora	Relatos
<i>Tomada de decisão</i>		
Entrevistado 1	Empreendedores que tomam suas decisões de forma lógica parecem lidar com sucesso com a incerteza e o risco (Mauer; Brettel, 2014)	"(...) Não era um valor muito alto, mas antes da compra do equipamento nós calculamos o risco. Mesmo pensando que talvez não dê certo, a gente arrisca assim mesmo".
Entrevistado 3	Empreendedores com suporte familiar são mais prováveis de adotarem a tomada de decisão causal (Braun; Sieger, 2021).	"Eu passei cinco anos colocando dinheiro aqui. O meu maior medo era chegar para os meus pais e dizer que meu negócio não estava dando certo. Então, eu continuei com os planos".
Entrevistado 4	Empreendedores com suporte familiar são mais prováveis de adotarem a tomada de decisão causal (Braun; Sieger, 2021).	"Na época eu tinha condições de abraçar as ideias e pensar no negócio porque, graças a Deus, eu tinha o suporte dos meus pais".
<i>Relacionamentos estratégicos</i>		
Entrevistado 1	Os relacionamentos podem moldar a oportunidade para empresas que usem a lógica da efetuação (Deng et al., 2022).	"Nós temos um grupo de mulheres que trabalham na mesma área, que podem ser consideradas concorrentes, mas são nossas parceiras. (...) Também nossos colegas de faculdade nos auxiliam. (...) Os próprios concorrentes, nós seguimos e analisamos o que eles fazem".
Entrevistado 3	Os relacionamentos reduzem a incerteza (Braun; Sieger, 2021). O empreendedor identifica uma oportunidade e formula a visão inicial para influenciar outras partes interessadas a apoiar o empreendimento (Klonek; Volery; Parker, 2021)	"(...) Hoje eu tenho contratos, tenho parcerias com mais de dez universidades, recebo alunos, participo de reuniões. (...) As empresas foram vendo, novos engenheiros fazendo estágios e reconhecendo o valor da empresa".

Continua

Quadro 5 - *Causation ou Effectuation* (continuação)

Entrevistado	Mecanismo da ação empreendedora	Relatos
Entrevistado 4	As interações com as partes interessadas formam uma parte importante da lógica efetiva (Perry; Chandler; Markova, 2012);	"Os parceiros da engenharia ambiental acabam nos chamando para alguns trabalhos porque a engenharia ambiental é derivada da engenharia química. (...) Temos também os parceiros que estão ligados diretamente na empresa, mas que fazem outros serviços".
<i>Inovação</i>		
Entrevistado 1	Compartilhar conhecimento estimula a inovação, interna e externa (Shafique; Kalyan; Mehwish, 2021);	"Compramos o equipamento porque tínhamos que pagar um valor absurdo para o dono do equipamento e acabávamos perdendo o cliente".
Entrevistado 2	A confiança na inovação é influenciada pela bagagem cultural (Frigotto; Della Valle, 2018).	"Sempre fomos agricultores e nunca fomos satisfeitos com isso. A gente acreditava no ecológico, no resgate do saber tradicional como meio de vida mais decente, mais regenerativo, para as pessoas e para o planeta. Não com aquele convencimento cultural de que só existe um caminho para você ter uma vida mais digna".
Entrevistado 3	Mentalidade diversa resulta da cooperação com outros e revela novas oportunidades e inovação (Blauth; Mauer; Brettel, 2014).	"Em todos esses anos, eu e meu amigo de São Paulo, que também é usineiro e passa pelos mesmos problemas que eu, desenvolvemos um novo equipamento que automatizou a nossa planta de triagem".
Entrevistado 4	Ambidestria é prospectar e explorar de forma equilibrada (Shafique; Kalyan; Mehwish, 2021).	"Essa questão de pensar em ideias futuras de sustentabilidade é a parte de facilitar o procedimento. Colocar métricas que facilitem numa situação de créditos de carbono, cálculos, situações novas que vão surgir. Sempre pensando na evolução das coisas".

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Neste sentido, entende-se que empreendedores sustentáveis estão mais propensos ao *Effectuation*, em consonância com os estudos de Johnson & Hörisch (2022), o que também valida a proposição 1.

Isto pode se dar pelo fato de que empresas sustentáveis representam relativa novidade no mercado, e nem sempre é possível planejar todas as decisões. A velocidade e a necessidade de se adequar ao mercado e a



RELISE

possibilidade de inovações fazem com que essas empresas sigam o fluxo dos acontecimentos e, confiando na sua capacidade e conhecimento, assumem riscos e aproveitam as oportunidades.

Discussões e contribuições do estudo

Entende-se que dentre as contribuições, este estudo enriquece a literatura acerca dos conceitos do *Effectuation*, enquanto teoria emergente do empreendedorismo, sob a perspectiva da sustentabilidade e de suas dimensões (Sarasvathy & Ramesh, 2019; Johnson & Hörisch, 2022). Além disso, demonstra, na prática, a preocupação dos empreendedores em trabalhar em consonância com tais dimensões.

Na prática, foi possível navegar entre os conhecimentos já adquiridos por empreendedores e notar como eles tomam suas decisões, o que funcionou para eles e o que não foi relevante para suas empresas.

As contribuições estendem-se para os construtos informados anteriormente. Para as dimensões da sustentabilidade, além de unir informações para a parte teórica, mostra que os empreendedores da região entrevistada utilizam tais dimensões e que, embora os conceitos sobre sustentabilidade sejam diversos, a teoria mantém-se viva dentro deste contexto. Além disso, adentrando as experiências profissionais dos entrevistados foi possível compreender melhor a forma com que tais empreendedores tomam suas decisões, entendem o negócio e identificam as oportunidades para os seus empreendimentos. Assim, registrando essas informações, as contribuições se ampliam, trazendo novas oportunidades de pesquisa e de entendimento dos ramos estudados.

Com relação à teoria *Effectuation*, além de também adicionar conhecimentos dentro do contexto proposto, verificar como os empreendedores alimentam suas relações estratégicas e entendem inovação por meio da



RELISE

criatividade para a tomada de decisão (Blauth, Mauer, & Brettel, 2014; Deng, Yan, Loh, & Mu, 2022) pode trazer contribuições para o entendimento dos gestores e investidores dessa área, em se tratando de mudança de mentalidade relacionada à sustentabilidade (Sarasvathy & Ramesh, 2019) e, adicionalmente, à estratégia empresarial, contribuindo para os estudos de Perry, Chandler e Markova (2012).

Obter essa mudança envolve direcionar o foco do empreendedorismo para a experiência empreendedora, trazendo o dinamismo proposto por Sarasvathy (2001a; 2008), os quais são, conforme verificados na pesquisa em questão, formados por acaso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão preocupou-se em analisar o processo que mais influencia os empreendedores sustentáveis a tomarem as suas decisões, dentro da teoria do *Effectuation*, de Sarasvathy. A pesquisa também foi amparada pela teoria das dimensões da sustentabilidade, para entender o entendimento do conceito por esses empreendedores.

O estudo atende às proposições sugeridas e responde à questão proposta: os empreendedores sustentáveis são mais propensos ao *Effectuation*, ou seja, não buscam processos estruturados e engessados para iniciar seus empreendimentos, embora essa estrutura faça-se necessária à medida que a empresa cresce.

A sustentabilidade pode ser desenvolvida relacionando-a com o empreendedorismo e as formas de atuação do empreendedor. Essa discussão é extremamente importante para o meio profissional e os empreendedores são, em grande parte, responsáveis pela disseminação desse conceito para seus consumidores e comunidade na qual estão inseridos. Nesse sentido, compreender de que forma esse debate está acontecendo no âmbito



RELISE

empresarial e se as decisões desses empreendedores estão pautadas na sustentabilidade, por meio das proposições sugeridas, justifica essa pesquisa.

Não obstante o artigo tenha trazido as contribuições mencionadas acima, algumas limitações precisam ser destacadas para verificação em trabalhos posteriores. Primeiro, a limitação relacionada aos vieses dos autores e dos próprios pesquisados, o que pode levar a pesquisa para um determinado caminho diferente do objetivo proposto.

Além disso, seria interessante entrevistar mais pessoas, de outros segmentos, para compreender de maneira mais aprofundada o que foi proposto. Por conseguinte, sugere-se para trabalhos futuros, aumentar o tamanho do objeto de pesquisa e fazer uma relação maior entre os dados coletados, inclusive analisando se alguma percepção se altera ao se considerar a investigação mais aprofundada dos aspectos ligados ao gênero.

REFERÊNCIAS

Amankwah-Amoah, J., & Adomako, S. (2021). The effects of knowledge integration and contextual ambidexterity on innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Business Research*, 127(January), 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.050>

Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R., & Salignac, F. (2021). Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 36(3), 106092.

Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616–635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>.

Bidmon, C. M., & Boe-Lillegraven, S. (2020). Now, switch! Individuals' responses to imposed switches between exploration and exploitation. *Long Range Planning*, 53(6), 101928.



RELISE

106

Blauth, M., Mauer, R., & Brettel, M. (2014). Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 495–509. <https://doi.org/10.1111/caim.12094>.

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese*, 2(1), 68-80.

Brasil, S. A., Brasil, C. F., & Nogueira, C. R. (2013). Empreendedorismo Jovem: Fatores Que Contribuem Para a Atividade Empreendedora. *Caderno de Administração*, 21(2), 56–64. <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/22811>.

Braun, I., & Sieger, P. (2021). Under pressure: Family financial support and the ambidextrous use of causation and effectuation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(4), 716–749. <https://doi.org/10.1002/sej.1388>

Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025.

Cury, J. M., & Veiga, H. M. da S. (2021). Competências Empreendedoras nos Contextos de Ensino-Aprendizagem: Revisão Sistemática da Literatura (2009-2020). *Revista Gestão & Conexões*, 10(3), 57–79.

de Villiers Scheepers, M. J., Boshoff, C., & Oostenbrink, M. (n.d.). Entrepreneurial women's cognitive ambidexterity: Career and cultural influences. In *J.Bus.Manage* (Vol. 2017, Issue 4).

Deng, C., Yang, J., Loh, L., & Mu, T. (2022). Exploring the antecedents and consequences of effectuation in NPD: the moderating role of firm size. *Technology Analysis and Strategic Management*, 34(7), 832–846. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1926966>

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>.

Klonek, F. E., Volery, T., & Parker, S. K. (2021). Managing the paradox: Individual ambidexterity, paradoxical leadership and multitasking in entrepreneurs across firm life cycle stages. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(1), 40–63. <https://doi.org/10.1177/0266242620943371>



Fiet, J. O., Norton, W. I., & Clouse, V. G. H. (2013). Search and discovery by repeatedly successful entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 31(8), 890–913. <https://doi.org/10.1177/0266242612465690>

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>

Frigotto, M. L., & della Valle, N. (2018). Gender and the structuring of the entrepreneurial venture: An effectuation approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(4), 412–434. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.093918>

Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64–81. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.008>

Garcia, A. S.; Andrade, D. M. O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019). *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas, SP, v. 21, n. 00, p. e 022002, 2022.

Garrido, I., Vasconcellos, S., Faccin, K., Monticelli, J. M., & Carpenedo, C. (2021). The moderating role of polycentric institutions in the relationship between effectuation/causation logics and corporate entrepreneur's decision-making processes. *Global Strategy Journal*, 11(4), 740–766. <https://doi.org/10.1002/gsj.1419>

Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621–639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>

Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of business venturing*, 25(5), 439-448.

Johnson, M. P., & Hörisch, J. (2022). Reinforcing or counterproductive behaviors for sustainable entrepreneurship? The influence of causation and effectuation on



RELISE

108

sustainability orientation. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 908–920. <https://doi.org/10.1002/bse.2925>.

Kim, G., Lee, W. J., & Shim, H. (2022). Managerial Dilemmas and Entrepreneurial Challenges in the Ambidexterity of SMEs: A Systematic Review for Execution System. *Sustainability*, 14(24), 16550. <https://doi.org/10.3390/su142416550>.

Klonek, F. E., Volery, T., & Parker, S. K. (2021). Managing the paradox: Individual ambidexterity, paradoxical leadership and multitasking in entrepreneurs across firm life cycle stages. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(1), 40–63. <https://doi.org/10.1177/0266242620943371>

Kruel, A. J. (2010). Ignacy Sachs: uma voz sempre atual na sociedade. 6 Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD–Eneo.

Le Loarne Lemaire, S., Razgallah, M., Maalaoui, A., & Kraus, S. (2022). Becoming a green entrepreneur: An advanced entrepreneurial cognition model based on a practiced-based approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 801–828. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00791-1>

Minayo, M. C., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2011). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada.

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>

Parrish, B. D. (2008). Sustainability-driven entrepreneurship: a literature review. University of Leeds, School of Earth & Environment.

Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of business Venturing*, 25(5), 510-523.

Parrish, B. D., & Foxon, T. J. (2009). Sustainability entrepreneurship and equitable transitions to a low-carbon economy. *Greener Management International*, (55).

Patias, N. D., & Hohendorff, J. V. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia em estudo*, 24.



RELISE

109

Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 837–861. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>

Saccol, A. Z. (2010). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração Da UFSM*, 2(2), 250–269. <https://doi.org/10.5902/198346591555>.

Sachs, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável* Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

Sarasvathy, S.D. (2001a). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243–263.

Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual Reasoning in Entrepreneurial Decision Making: Existence and Bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1–D6. <https://doi.org/10.5465/apb.2001.6133065>.

Sarasvathy, S. D., & Dew, N. 2005. New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5): 533-565.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848440197>.

Sarasvathy, S., & Ramesh, A. (2019). An Effectual Model of Collective Action for Addressing Sustainability Challenges. *Academy of Management Perspectives*.

Schaefer, K., Corner, P. D., & Kearins, K. (2015). Social, environmental and sustainable entrepreneurship research: what is needed for sustainability-as-flourishing?. *Organization & environment*, 28(4), 394-413.

Schlange, L. E. (2009). Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship. *Greener Management International*, (55).

Schumpeter, J. A. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 169 p. (Os economistas).

Shafique, I., Kalyar, M. N., & Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social*



RELISE

110

Responsibility and Environmental Management, 28(1), 446–456.
<https://doi.org/10.1002/csr.2060>

Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management science*, 48(3), 364-381.

Sousa, J. R. de, & Santos, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa e Debate Em Educação*, 10(2), 1396–1416. <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2011). Sustainable entrepreneurship: is entrepreneurial will enough? A north–south comparison. *Journal of business ethics*, 99(3), 335-367.

Szambelan, S., Jiang, Y., & Mauer, R. (2020). Breaking through innovation barriers: Linking effectuation orientation to innovation performance. *European Management Journal*, 38(3), 425–434.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.11.001>.

Verga, E.; Soares da Silva, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

Villani, E., Linder, C., & Grimaldi, R. (2018). Effectuation and causation in science-based new venture creation: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 83, 173-185.

Young, W., & Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402-415.