

## A LÓGICA EFFECTUATION E O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO EMPREENDEDORISMO

EFFECTUATION LOGIC AND THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN  
ENTREPRENEURSHIP

LA LÓGICA EFFECTUATION Y EL USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL  
EMPRENDIMIENTO

Wladimir Leite Correia Filho<sup>1</sup>, Orlem Pinheiro de Lima<sup>2</sup>, Márcia Ribeiro Maduro<sup>3</sup>, Nilson José  
de Oliveira Júnior<sup>4</sup>, Fabiana Lucena de Oliveira<sup>5</sup>, Paulo César Diniz de Araújo<sup>6</sup>

DOI: 10.54899/dcs.v23i90.5645

Recibido: 22/04/2026 | Aceptado: 15/05/2026 | Publicación en línea: 22/05/2026.

### RESUMO

O presente texto busca compreender como a ação empreendedora tem se desenvolvido em ambientes de mudanças, onde são priorizados os meios disponíveis, a experimentação, o aprendizado e a adaptação contínua. Desta forma, busca-se apresentar o tema lógica *effectuation* e a IA como fundamentos importantes e necessários para a ação empreendedora. O presente artigo é de caráter qualitativo, realizado por meio de entrevista semiestruturada com empreendedores que participaram do treinamento de comportamentos empreendedor do Sebrae Amazonas durante o ano de 2025, sendo os dados obtidos submetidos a interpretação por parte do pesquisador. Como principais conclusões verificou-se que a formação de parcerias estratégicas com foco em coopetição favorecem as ações empreendedoras e que o uso de tecnologias de Inteligência Artificial cresce de forma acelerada em múltiplas frentes, assim, a integração entre princípios empreendedores e soluções de IA configura um caminho promissor para a inovação e para a competitividade em cenários complexos e incertos.

**Palavras-chave:** Ação Empreendedora. Lógica Effectuation. Inteligência Artificial. Coopetição. Inovação.

<sup>1</sup> Pós-Doutor em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: wfilho@uea.edu.br  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4701-9027>

<sup>2</sup> Pós-Doutor em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: orlempinheiro@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1007-0734>

<sup>3</sup> Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: rmaduro@uea.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4730-6002>

<sup>4</sup> Doutor em Administração, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: njoliveira@uea.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5799-4411>

<sup>5</sup> Doutora em Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: floliveira@uea.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5312-1808>

<sup>6</sup> Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: pcdiniz@uea.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0550-2996>

## ABSTRACT

The present text seeks to understand how entrepreneurial action has developed in environments of change, where available means, experimentation, learning, and continuous adaptation are prioritized. In this way, it aims to present the topic of effectuation logic and AI as important and necessary foundations for entrepreneurial action. The present article is qualitative in nature, conducted through semi-structured interviews with entrepreneurs who participated in the Sebrae Amazonas entrepreneurial behavior training during the year 2025, with the data obtained being submitted to interpretation by the researcher. As main conclusions, it was found that the formation of strategic partnerships focused on coopetition favors entrepreneurial actions and that the use of Artificial Intelligence technologies is growing rapidly on multiple fronts. Thus, the integration between entrepreneurial principles and AI solutions constitutes a promising path for innovation and competitiveness in complex and uncertain scenarios.

**Keywords:** Entrepreneurial Action. Effectuation Logic. Artificial Intelligence. Coopetition. Innovation.

## RESUMEN

El presente texto busca comprender cómo la acción emprendedora se ha desarrollado en entornos de cambios, donde se priorizan los medios disponibles, la experimentación, el aprendizaje y la adaptación continua. De esta forma, se busca presentar el tema de la lógica effectuation y la IA como fundamentos importantes y necesarios para la acción emprendedora. El presente artículo es de carácter cualitativo, realizado mediante entrevista semiestructurada con emprendedores que participaron en la capacitación de comportamientos emprendedores del Sebrae Amazonas durante el año 2025, siendo los datos obtenidos sometidos a interpretación por parte del investigador. Como principales conclusiones se verificó que la formación de alianzas estratégicas con enfoque en coopetición favorece las acciones emprendedoras y que el uso de tecnologías de Inteligencia Artificial crece de forma acelerada en múltiples frentes, así, la integración entre principios emprendedores y soluciones de IA configura un camino prometedor para la innovación y para la competitividad en escenarios complejos e inciertos.

**Palabras clave:** Acción Emprendedora. Lógica Effectuation. Inteligencia Artificial. Coopetición. Innovación.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## INTRODUÇÃO

O ambiente empreendedor atual é marcado por ser de extrema incerteza, exigindo que o planejamento das metas e objetivos determinados sejam muito bem monitorados, saindo de uma situação controlada para uma não linear onde a mudança é o novo normal. Em decorrência dessa

situação a experimentação, o aprendizado e a adaptação contínua são extremamente fundamentais na ação empreendedora de gestão dos negócios e para a criação de novos negócios, com a finalidade de gerar valor e inovar. Dessa forma é fundamental que as capacidades dinâmicas empresariais estejam alinhadas e em constante evolução.

O avanço tecnológico, a globalização e a crescente complexidade dos mercados têm intensificado a incerteza no ambiente empreendedor. A entrada de novos produtos, tecnologias emergentes, mudanças regulatórias e transformações socioculturais criam cenários nos quais o empreendedor não dispõe de dados suficientes para prever a aceitação do mercado ou a viabilidade econômica de suas iniciativas. Nesse sentido, a tomada de decisão ocorre frequentemente com base em julgamentos subjetivos, intuição e experimentação, em vez de cálculos probabilísticos tradicionais.

Teorias econômicas e da administração como a destruição criativa de Schumpeter (1984 apud Moraes, 2021), destaca o papel do empreendedor como agente de ruptura, introduzindo inovações que transformam mercados e geram ciclos de instabilidade. Outra contribuição relevante vem da teoria das oportunidades empreendedoras (Behling e Lenzi, 2020), que distingue oportunidades descobertas — existentes independentemente da ação humana — de oportunidades criadas — que emergem da interação entre o empreendedor e o ambiente. Em cenários de incerteza profunda, a criação de oportunidades torna-se mais evidente, pois o futuro não pode ser previsto, mas pode ser construído por meio de ações. Dessa forma cabe ao empreendedor um olhar atento e diferenciado de maneira que busque estar sempre a frente dos concorrentes e de igual forma antecipando às demandas do mercado que atua, aproveitando as oportunidades emergentes.

Para contribuir com os empreendedores a inteligência artificial (IA) está se tornando uma ferramenta essencial, oferecendo uma série de vantagens que tem transformado a dinâmica do negócio, seja automatizando tarefas repetitivas, auxiliando na tomada de decisão, analisando dados em tempo real, melhorando os controles da gestão, dentre outras, facilitando a ação estratégica dos empreendedores.

Este artigo busca compreender o empreendedorismo sob esse ambiente contemporâneo onde a incerteza advinda das mudanças sociais, econômicas e ambientais exigem do empreendedor o aprimoramento das suas capacidades dinâmicas principalmente com o uso da inteligência artificial com foco no desenvolvimento organizacional.

Em economias emergentes, como a brasileira, onde a volatilidade econômica e

institucional é elevada, essa compreensão torna-se ainda mais relevante. Desta forma, busca-se apresentar o tema lógica *effectuation* e a IA como fundamentos importantes e necessários para a ação empreendedora.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nas páginas seguintes apresentar-se-á a base teórica que embasa o presente artigo, iniciando com a ação empreendedora contemporânea, a lógica *effectuation* e os principais conceitos de inteligência artificial relacionado com a gestão empreendedora.

### Ação Empreendedora Contemporânea

O século XXI tem se caracterizado pelas transformações tecnológicas, sociais e econômicas que afetam diretamente a ação empreendedora contemporânea. O avanço acelerado da digitalização, a emergência de novos modelos de negócio e a intensificação da competição global redefinem o papel do empreendedor e ampliam as exigências para a criação e sustentação de empreendimentos inovadores. Compreender a ação empreendedora contemporânea implica analisar não apenas o comportamento do empreendedor, mas também os ecossistemas de inovação, as tecnologias emergentes e as mudanças culturais que moldam a criação de valor.

A ação empreendedora contemporânea é marcada pela crescente importância das redes e da colaboração, segundo Stam e Van de Ven (2021) os ecossistemas empreendedores eficazes envolvem instituições, políticas públicas, redes de apoio, universidades e agentes financeiros, que dependem de uma corrente de interação composta por infraestrutura institucional, capital humano, cultura empreendedora e redes colaborativas.

A cooperação entre esses diversos atores é essencial para a geração de inovação. O empreendedor deixa de ser um agente isolado e passa a atuar em ambientes interconectados, nos quais o compartilhamento de conhecimento e recursos é fundamental (Roundy, Bradshaw e Brockman, 2018).

Tecnologias como inteligência artificial, big data, computação em nuvem e plataformas digitais ampliam as possibilidades de criação de negócios e reduzem barreiras de entrada. A digitalização é um dos principais vetores de transformação da ação empreendedora contemporânea. Nambisan, Siegel e Kenney (2020) argumentam que o empreendedorismo digital

redefine a lógica tradicional de criação de valor, permitindo modelos de negócio escaláveis, baseados em dados e orientados por plataformas.

Outro aspecto relevante é a adoção de processos iterativos de aprendizagem, nos quais hipóteses são testadas rapidamente para reduzir incertezas. A adoção de metodologias ágeis e experimentais, segundo Shepherd e Gruber (2021) contribuem sobremaneira para uma ação empreendedora contemporânea.

Na vertente econômica, conforme afirmam Sussan e Acs (2017) as plataformas digitais criam mercados, conectam consumidores e produtores e permitem a emergência de empreendedores que operam em escala global. Assim, a ação empreendedora contemporânea é cada vez mais mediada por tecnologias digitais que ampliam o alcance e a velocidade das inovações.

A ação empreendedora contemporânea do século XXI incorpora preocupações ambientais, sociais e éticas, impulsionada pela agenda ESG e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), na visão de Dwivedi *et al.* (2021).

Para Estrin *et al.* (2018), empreendedores contemporâneos buscam equilibrar valor econômico e impacto socioambiental, adotando modelos híbridos que combinam lucro e propósito. Essa tendência reflete uma mudança cultural mais ampla, na qual consumidores e investidores valorizam organizações comprometidas com responsabilidade social.

Segundo Ferreira, Fernandes e Kraus (2022), habilidades digitais, pensamento crítico, capacidade de adaptação e inteligência emocional são essenciais para empreendedores que atuam em ambientes complexos e incertos.

Compreender a ação empreendedora contemporânea é fundamental para promover o desenvolvimento sustentável, a inovação e a competitividade em um mundo em constante transformação e cada vez mais digital e menos físico. O momento atual exige que capacidades dinâmicas sejam cada dia mais aprimoradas com vistas a desenvolver competências multidimensionais, visão sistêmica e capacidade de adaptação para atuar em mundo cada vez mais inovativo.

### **Lógica Effectuation**

A *effectuation* é uma lógica de ação empreendedora desenvolvida pela pesquisadora Saras D. Sarasvathy no início dos anos 2000. No seu artigo seminal intitulado *Causation and*

*Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneur contingency,*

A autora descreve como empreendedores experientes tomam decisões em ambientes de alta incerteza, priorizando os meios disponíveis e a experimentação, em vez de metas rígidas e planejamento detalhado.

Esta lógica representa uma mudança de paradigma na compreensão do processo empreendedor e se constitui em uma das mais influentes abordagens contemporâneas para compreender o processo decisório empreendedor em contextos de incerteza. Diferentemente da lógica *causation* que é baseada na definição prévia de objetivos e na busca dos meios necessários para alcançá-los a lógica *effectuation* parte dos recursos disponíveis e permite que objetivos emergentes sejam construídos ao longo do processo (Sarasvathy, 2001).

São cinco os princípios fundamentais que estruturam a lógica *effectuation* meios disponíveis, perdas aceitáveis, parcerias estratégicas, alavancagem de contingências e controle do futuro. Esses princípios orientam a ação empreendedora de forma flexível e adaptativa conforme afirmam Drumond e Batinga (2020).

O primeiro princípio estabelece que empreendedores iniciam o processo com base no que possuem, conhecimentos, redes de relacionamento e recursos acessíveis. A autora identifica que empreendedores brasileiros utilizam predominantemente esse princípio nas fases iniciais de novos negócios, evidenciando sua relevância prática.

No segundo princípio, perdas aceitáveis, ao invés de calcular retornos esperados, empreendedores orientados pela lógica *effectuation* avaliam quanto estão dispostos a perder. Contudo, as autoras observaram que esse princípio nem sempre se manifesta de forma explícita no contexto brasileiro, sugerindo especificidades culturais e econômicas que influenciam o comportamento empreendedor.

A construção de parcerias é central na lógica *effectuation*, conforme destaca Drumond e Batinga (2020) que empreendedores constroem o futuro por meio de interações e compromissos com stakeholders, reduzindo incertezas e ampliando recursos disponíveis.

O quarto princípio corresponde à habilidade do empreendedor de transformar o inesperado em valor, conforme as autoras mencionadas. Para elas os problemas deixam de ser exclusivamente limitadores, mas sim fonte potencial de se transformar em valor as oportunidades que aparecem com os problemas.

Por fim o quinto princípio, segundo Drumond e Batinga (2020), denominado de controle do futuro está relacionado na ação empreendedora e na consciência do poder de impactar as

circunstâncias, aproveitando as oportunidades e minimizando os riscos, cabendo ao empreendedor a condução da gestão e a resolução de problemas como também a implementação das mudanças necessárias para que novos objetivos possam ser alcançados.

A lógica *effectuation* é um processo dinâmico e flexível, onde o futuro pode ser controlado por meio da ação, e não previsto, valorizando-se a capacidade de transformar imprevistos em oportunidades e permitindo que se responda rapidamente às mudanças do ambiente, moldando o ambiente por meio de decisões iterativas e colaborativas de empreendedores, não sendo apenas um conjunto de técnicas, mas uma forma de pensar e agir diante da incerteza. Ao priorizar a ação sobre a previsão, ela oferece um caminho para lidar com ambientes complexos, permitindo a construção de oportunidades por meio da experimentação e da interação com stakeholders.

## **Coopetição**

A coopetição é uma estratégia híbrida que combina elementos de competição e cooperação com a finalidade de melhorar a eficiência organizacional por meio do desenvolvimento das capacidades dinâmicas instaladas ou em potencial, essencial em ambientes complexos e dinâmicos.

A coopetição tem evoluído de um conceito centrado em relações interorganizacionais para uma abordagem mais ampla, que incorpora dimensões sociais, institucionais e regulatórias. Para Bengtsson e Kock (2000) citado por Vitorino Filho et al (2013), a coopetição ocorre quando duas ou mais empresas ao mesmo tempo competem e cooperam, criando uma interação paradoxal, porém estratégica. A coopetição se mostra especialmente relevante para empreendedores que enfrentam limitações de recursos, acesso restrito a tecnologias ou dificuldades para alcançar novos mercados.

Nalebuff e Brandenburger (1996) pioneiros no tema. citado por Fabizio et al (2026), afirmam que a coopetição permite aos participantes ampliar o valor da entrega ao mercado, beneficiando todos os envolvidos. Desta forma, cria-se uma sinergia que favorece a inovação, acelera processos de aprendizagem e de desenvolvimento colaborativo.

Correa (2020) argumenta que a coopetição se tornou ainda mais relevante no contexto da revolução digital, na qual empresas precisam compartilhar conhecimento para acelerar a inovação. O autor destaca que “a criação de valor não está mais no segredo sobre o conhecimento, e sim na velocidade de sua aplicação”, reforçando que a coopetição é um mecanismo estratégico

para lidar com ambientes altamente dinâmicos. O mesmo autor destaca que a velocidade da inovação e a necessidade de adaptação contínua tornam a coopetição uma estratégia essencial para a sobrevivência em mercados altamente competitivos.

Segundo Bengtsson e Raza-Ullah (2021), a coopetição representa uma “tensão paradoxal que, quando bem gerida, amplia a capacidade de criação de valor entre organizações”. Essa perspectiva dialoga diretamente com a ação empreendedora, uma vez que empreendedores operam em ambientes marcados pela incerteza, pela necessidade de acesso a recursos e pela busca por oportunidades. Assim, a coopetição surge como um mecanismo estratégico que possibilita reduzir riscos, compartilhar capacidades e acelerar processos de inovação.

## **Inteligência Artificial na Gestão**

O desenvolvimento acelerado do uso da inteligência artificial (IA) tem provocado transformações profundas nos processos de gestão organizacional, ampliando a capacidade dos gestores organizacionais de interpretar dados complexos e antecipar cenários, especialmente no apoio da elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico e operacional.

A IA fornece análises preditivas e insights baseados em grandes volumes de dados, permitindo aos gestores que de forma flexível, experimental e colaborativa usufruam da lógica *effectuation*. Desta forma segundo Nambisan, Wright e Feldman (2020), a combinação entre tecnologias inteligentes e abordagens empreendedoras não lineares cria um ambiente propício à inovação contínua. Tornando o processo decisório mais ágil e com mais informações.

O uso da inteligência artificial no planejamento da gestão organizacional, quando articulado com a lógica *effectuation*, oferece um caminho promissor para organizações que enfrentam ambientes voláteis e complexos. A IA fornece capacidade analítica e preditiva, enquanto a *effectuation* orienta a ação estratégica em contextos incertos e dessa forma pode fortalecer a inovação, a adaptabilidade e a resiliência organizacional.

Observando a literatura publicada por diversos autores dentre eles Campos, Farina e Florian (2022), Suarez *et al.* (2020), Barreto *et al.* (2025) identificam-se as principais IA's ligadas à gestão organizacional:

- Machine Learning (ML): utilizado para análise preditiva, otimização de processos e suporte à decisão, permiti a identificação de padrões e tendências a partir de grandes volumes de dados;

- IA Preditiva: empregada para prever comportamentos de mercado, demandas e riscos. Estudos demonstram que ferramentas preditivas têm sido integradas a sistemas de CRM e plataformas de análise estratégica;
- Automação Inteligente: combina IA com robótica e sistemas automatizados para reduzir tarefas repetitivas e aumentar a eficiência operacional. evidenciam ganhos significativos em produtividade e agilidade em empresas de diferentes portes;
- IA Conversacional (chatbots e assistentes virtuais): utilizada para atendimento ao cliente, suporte interno e personalização de serviços.

Seus tipos e aplicações na gestão ampliam a eficiência operacional, fortalecem a tomada de decisão e impulsionam a inovação. Contudo, sua adoção exige planejamento estratégico e governança de dados.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo é de caráter qualitativo, realizado por meio de entrevista semiestruturada com empreendedores que participaram do treinamento de comportamentos empreendedor do Sebrae Amazonas durante o ano de 2025.

A seleção dos casos seguiu critérios de elegibilidade de dois níveis. O primeiro nível é ser formalizado com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica domiciliado no Amazonas e com operação principal documentada no estado; e o segundo ter mais de 5 anos de constituição e em atividade no ano de 2025.

De um total de 207 participantes, foram selecionados 20 que possuíam empresa com mais de 5 anos de existência e ativos no ano de 2025, sendo que por critério de acessibilidade a pesquisa foi realizada com 10 empreendedores, sendo 07 do setor do comércio (nesta pesquisa serão identificados como C1, C2, C3, C4, C5, C6 e C7) e 03 do setor de serviços (identificados como S1, S2 e S3), todos com sede em Manaus – Amazonas, situados na região oeste da cidade.

A metodologia qualitativa busca compreender fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, valorizando significados, percepções e experiências. Para Minayo (2014) esse tipo de abordagem privilegia a profundidade e a interpretação contextualizada dos dados. Desta forma mostra-se adequada para estudos que investigam comportamentos, práticas sociais, valores e processos subjetivos.

A entrevista semiestruturada ocupa um lugar central na pesquisa qualitativa visto que esse

tipo de entrevista combina elementos estruturados, como um roteiro previamente elaborado com a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes durante a interação com o participante.

Os dados obtidos foram submetidos a interpretação por parte do pesquisador, considerando o conteúdo captado relacionado à temática. Para Bardin (2011) esse processo permite identificar padrões, categorias e sentidos atribuídos pelos participantes, alinhando-se ao caráter compreensivo da pesquisa qualitativa.

Buscou-se atender às seguintes questões chaves: Como iniciou o negócio e quais recursos tinha disponível; como costuma tomar decisões em situações de incerteza; qual ou quais ferramentas digitais utiliza no dia a dia do negócio e para quais finalidades.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com vistas a identificar como a ação empreendedora tem se realizado em um ambiente de constantes mudanças e evolução, principalmente com o desenvolvimento e uso de tecnologias foram feitas visitas in loco no período de fevereiro à abril de 2026 aos empreendedores que aceitaram participar da pesquisa, sendo identificadas respostas que confirmam que a lógica effectuation tem norteado os empreendedores para buscarem melhor posicionamento no mercado e esses tem utilizado de tecnologias como as IA's para desenvolverem melhor suas competências focadas no mercado.

De forma concisa verificou-se que nesse grupo de empreendedores pesquisados o início das atividades foi motivado pela vontade própria de ter um negócio, geralmente com poucos recursos financeiros, mas como uma grande vontade de realizar. Esse comportamento é típico de empreendedores que utilizam o seu poder pessoal, principalmente a sua independência e autoconfiança para iniciar negócios.

O discurso dos pesquisados é muito similar ao que diz o pesquisado C1, C6, C7 e S2 e S3, no que se trata de como iniciou o empreendimento “Comecei com pouco dinheiro e muita vontade. Usei o que tinha: conhecimento, contatos e um pequeno capital.” Os demais relataram que não tinham capital e buscaram apoio em agências de fomento e iniciativas estatais.

Essa realidade se repete na vida dos empreendedores brasileiros e foi identificada nas pesquisas da GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2024) que no Brasil tem o Sebrae como um dos principais articuladores.

Quando mencionado se os empreendedores haviam feito planejamento para iniciar o

negócio verificou-se que não houve formalidade no planejamento, mas sim uma adaptação às questões do ambiente no dia a dia, visto que principalmente nesse período pós pandemia as mudanças têm sido uma constante na vida empreendedora.

Houve uma constância nos depoimentos de que “Aproveitei uma oportunidade que surgiu, sem muito planejamento formal.” Novamente verifica-se que a percepção de oportunidades faz com que o empreendedor inicie a realização do seu sonho de ter o seu próprio negócio, agindo para não perder o momento que se mostra.

Outra situação referente ao planejamento foi repetida pelos respondentes que disseram que “Vou testando e ajustando conforme vejo o resultado”; “Vou aprendendo com o processo”; “Eu não planejo tudo antes, vou construindo conforme as coisas acontecem.”

Essas respostas levam a crer que, de maneira empírica, a lógica effectuation é a prática desses empreendedores, considerando que em ambientes de alta incerteza, prioriza-se os meios disponíveis e a experimentação, em vez de metas rígidas e planejamento detalhado, inicia-se com os recursos disponíveis e permite que objetivos emergentes sejam construídos ao longo do processo conforme dito por Sarasvathy (2001).

Dentre as ferramentas digitais mais usadas pelos pesquisados foi dito que Wats App e o Instagran são usados com muita frequência, conforme dito por todos do grupo C e por S1 e S2 e com baixa frequência pelo S3 que disse que os próprios clientes fazem a sua divulgação e captação de novos clientes.

Plataformas de pagamento, foi mencionada por todos dos dois grupos e o uso de marketplaces por todos do grupo C e por S1 e S2.

Quanto a ferramentas de sistema de gestão somente três do grupo C (C1, C2, C4 e C5) fazem uso. Os outros disseram não possuir recursos financeiros para implantar tal ferramenta, preferindo aquelas de uso livre sem custos.

Quanto ao uso de IA's todos dos grupos afirmaram que usam ou já usaram o ChatGPT para criar textos e mais recentemente alguns (C1,C2, C3 E C5) testaram também o Copilot do Google, na maioria das vezes para fazer anúncios, pesquisa de produtos e fornecedores.

Referente ao uso de IA's para tomar decisões somente um pequeno grupo do grupo C (C1, C2 e C5) afirmaram que: “Me dá mais segurança e rapidez.” Portanto ainda não é algo usual para esses empreendedores. O grupo ressaltou que há falta de conhecimento técnico por parte deles.

Esse mesmo grupo (C1, C2 e C5) afirma que os principais benefícios que tiveram foram de melhorar controle de estoque, identificar velocidade de giro das mercadorias, redução de

perdas.

Quando se perguntou sobre a lógica *effectuation* a maioria dos empreendedores não sabia do que se tratava, mas ao falar de características como usar o que se tem, aproveitar oportunidades, e firmar parcerias, todos falaram que buscam fazer isso nas suas ações estratégicas.

Portanto de uma maneira intuitiva há a prática da lógica *effectuation*, seguindo o que apregoa Drumond e Batinga (2020) em que a ação empreendedora se torna flexível e adaptativa.

## CONCLUSÃO

A prática empreendedora contemporânea, especialmente em ambientes marcados por incerteza e rápidas transformações tecnológicas, tem se aproximado de forma intuitiva da lógica da *effectuation*. A formação de parcerias estratégicas com foco em coopetição favorecem as ações empreendedoras principalmente em ganho de eficiência na utilização dos recursos disponíveis como também em assumir riscos calculados, convertendo imprevistos em oportunidades.

Paralelamente, observa-se que o uso de tecnologias de Inteligência Artificial cresce de forma acelerada em múltiplas frentes, como criação de conteúdo, atendimento ao cliente, análise de dados, automação de tarefas, previsão de demanda no comércio e personalização de serviços. Esse avanço amplia a capacidade adaptativa dos agentes econômicos, permitindo respostas mais rápidas, eficientes e alinhadas às necessidades emergentes do mercado.

A convergência entre a lógica *effectuation* e o uso da IA como ferramenta estratégica sugere que o empreendedorismo atual se estrutura cada vez mais em práticas dinâmicas, orientadas pela experimentação e pela construção colaborativa, potencializadas pelas ferramentas tecnológicas disponíveis. Assim, a integração entre princípios empreendedores e soluções de IA configura um caminho promissor para a inovação e para a competitividade em cenários complexos e incertos.

A combinação entre coopetição e tecnologias de IA fortalece redes colaborativas mais inteligentes, capazes de responder de forma ágil às demandas do mercado, assim como as parcerias estratégicas podem gerar valor compartilhado, reduzir incertezas e acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Desta forma pode-se concluir que a convergência entre a lógica *effectuation*, o uso intensivo de Inteligência Artificial e práticas de coopetição configura um novo paradigma para o

empreendedorismo contemporâneo. Esse paradigma é marcado pela experimentação contínua, pela adaptabilidade e pela construção coletiva de oportunidades, reafirmando o caráter dinâmico e relacional da ação empreendedora no século XXI.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Gislaine de Oliveira *et al.* **O uso da Inteligência Artificial (IA) na gestão das empresas.** Periódicos Grupo Tiradentes, 2025.

BEHLING, Gustavo & LENZI, Fernando. **Oportunidades empreendedoras: Do paradigma à operacionalização.** Revista da Micro e Pequena Empresa. v, 13. Pg 3-22. 2020.

BENGTTSSON, M.; KOCK, S. **Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously.** Industrial Marketing Management, v. 29, n. 5, p. 411–426, 2000. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/222667582>. Visualizado em 20/04/2026.

BENGTTSSON, M.; RAZA-ULLAH, T. **Coopetition tensions: A systematic review and future research agenda.** Industrial Marketing Management, v. 93, p. 265–281, 2021.

CAMPOS, Wesley Pina; FARINA, Renata Mirella; FLORIAN, Fabiana. **Inteligência Artificial: Machine Learning na Gestão Empresarial.** RECIMA21, 2022. Disponível em <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1617>. Visualizado em 08/04/2026.

CORREA, C. **A coopetição nas indústrias maduras.** TN – Tecnologia & Negócios, 2020. Disponível em <https://tnpetroleo.com.br/artigo>. Visualizado em 20/04/2026.

DRUMOND, Andreza Capelo Cândido; LUNA BATINGA, Georgiana **A lógica effectuation e as estratégias do empreendedor: um estudo multicasos.** Dissertação de Mestrado do Centro Universitário - Unihorizontes, 2020. Disponível em Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 4, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/11392>. Visualizado em 16/04/2026.

DWIVEDI, A. *et al.* **Social entrepreneurship and sustainable development: A systematic review.** Journal of Business Research, v. 125, p. 118–132, 2021. Disponível em [https://www.scrip.org/\(S\(czeh4tfqyw2orz553k1w0r45\)\)](https://www.scrip.org/(S(czeh4tfqyw2orz553k1w0r45))). Visualizado em 06/04/2026.

ESTRIN, Saul & MICKIEWICZ, Tomasz & STEPHAN, Ute & WRIGHT, Mike. **Entrepreneurship in Emerging Markets.** 2018. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/327559193>. Visualizado em 08/04/2026.

FABRIZIO, C. M., DE CESARO, N. H., & RODRIGUES, G. O.. **Sociedade e estratégias empresariais: um quadro comparativo entre os modelos teóricos de vantagem competitiva e sua influência no desenvolvimento socioeconômico de uma nação.** Revista Educação, Direito E Sociedade, 9, 251-274. (2026). Disponível em <https://revistas.fw.uri.br>. Visualizado em 21/04/2026.

FERREIRA, J.; FERNANDES, C.; KRAUS, S. **Entrepreneurial competencies and digital transformation**. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 176, p. 121–140, 2022. Disponível em <https://i1.rgstatic.net/publication/356844030>. Visualizado em 11/04/2026.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil, 2024: Relatório Executivo**. Disponível em <https://sebraepr.com.br> Visualizado em 18/04/2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014. Disponível em <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article> Visualizado em 21/04/2026.

MORAES, Antonio Carlos de. **Destruição Criativa: A tese de Schumpeter sobre a Decomposição do Capitalismo**. *Revista Pesquisa e Debate*, v. 33, n. 1. 2021.

NAMBISAN, S.; SIEGEL, D.; KENNEY, M. **The digital transformation of entrepreneurship**. *Research Policy*, v. 49, n. 1, p. 103–118, 2019. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733319300812>. Visualizado em 12/04/2026.

NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996. Disponível em <https://www.emerald.com/sl/article>. Visualizado em 20/04/2026.

ROUNDY, P.; BRADSHAW, M.; BROCKMAN, B. **Entrepreneurial ecosystems as complex systems**. *Journal of Business Venturing Insights*, v. 17, p. e00309, 2018. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/322616005>. Visualizado em 10/04/2026.

SARAWASTHY, Saras D. **Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneur contingency**. 2001. Disponível em <https://effectuation.org/publications-library> Visualizado em 13/04/2026.

SHEPHERD, D., Souitaris, V. & GRUBER, M. **Creating New Ventures: A review and research agenda**. *Journal of Management*, 47 (1), pp. 11-42. 2021. Disponível em <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/23448> Visualizado em 15/04/2026.

STAM, E.; VAN DE VEN, A. **Entrepreneurial ecosystem elements**. *Small Business Economics*, v. 56, p. 809–832, 2021. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/339602397>. Visualizado em 08/04/2026.

SUAREZ, Mauro Paipa; BARBOSA João Paulo G.; Godoi, Marcia Ferreira de; SOUZA RODRIGUES, Savia; ANTUNES DA SILVA, Joyce; CARNEIRO DOS SANTOS, Lucas Gabriel. **O impacto da Inteligência Artificial na administração de empresas: transformações e desafios**. 27º. Encontro de Atividades Científicas. Faculdade Pitágoras de Uberlândia, 2024.

SUSSAN, F.; ACS, Z. **The digital entrepreneurial ecosystem**. *Small Business Economics*, v. 54, p. 1–15, 2017. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007> Visualizado em 08/04/2026.

VITORINO FILHO, Valdir Antonio; DA SILVA, Eliciane Maria; CAMARGO JÚNIOR, João

Batista de; IGNÁCIO PIRES, Silvio Roberto **Identificação dos principais autores em coopetição**. Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 2, abril-junho, 2013, pp. 165-194 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/3312>. Visualizado em 15/04/2026.