

O Método Empreendedor: Como os Empreendedores Peritos Criam Novos Mercados¹

Saras D. Sarasvathy
Associate Professor
The Darden Graduate School of Business Administration
University of Virginia

sarasvathys@arden.virginia.edu

¹ Texto traduzido a partir do original, disponível em <http://www.effectuation.org/teaching-instruments/entrepreneurial-method>, por Diogo Carmo, Equiparado a Professor Adjunto, Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal. (diogocarmo@esdrm.ipsantarem.pt)

O MÉTODO EMPREENDEDOR: COMO OS EMPREENDEDORES PERITOS CRIAM NOVOS MERCADOS

Durante vários séculos, as pessoas "fizeram" ciência sem compreenderem explicitamente o método científico. As explicações predominantes para as descobertas realizadas consistiam ou em algum tipo de capacidade mágica ou mística detida apenas por alguns indivíduos especiais, ou eram o resultado da sorte, do destino ou das circunstâncias. Dizia-se que algumas pessoas eram capazes de "ler os sinais" da natureza, ou que eram gênios que saltavam da banheira a gritar "Eureka!" Foi apenas quando Roger Bacon e depois Francis Bacon e outros começaram a definir os elementos do método científico que a ciência saiu do domínio da personalidade para a era moderna do ensino da ciência. Hoje em dia acreditamos que o método científico pode ser ensinado e aprendido na sua maioria. Isto não significa que podemos produzir um Einstein por pedido. Mas sabemos que o gênio científico não é uma condição necessária nem suficiente para fazer boa ciência.

É possível apresentar um argumento semelhante relativamente ao empreendedorismo. Apesar de feitos bem conhecidos do empreendedorismo como a Apple, o eBay e a Starbucks poderem ser uma questão de sorte e/ou de gênio, é ainda assim possível ensinar e aprender o método empreendedor. Da mesma forma que o método científico nos ajuda a aproveitar o potencial da Natureza, o método empreendedor permite-nos libertar o potencial da natureza humana.

Por outro lado, da mesma forma que o método científico se concretiza pela lógica da experimentação, o método empreendedor concretiza-se pela lógica da efetuação.

Elementos do Método Empreendedor

De uma forma geral, os investigadores têm estudado o empreendedorismo ou (1) como um conjunto de traços de personalidade do empreendedor que explicam o sucesso ou o insucesso das firmas que criam, ou (2) como um conjunto de circunstâncias ou atributos da oportunidade e da sua envolvente que contém as sementes do seu sucesso ou insucesso. Segundo

a primeira perspetiva, os potenciais empreendedores ou têm ou não têm os traços certos. No caso de não os terem, são incentivados a cultivá-los. Na segunda perspetiva, os potenciais empreendedores são chamados a desenvolver estratégias e habilidades para reconhecer, identificar e explorar oportunidades de elevado potencial.

No entanto, mais recentemente, surgiu uma nova perspetiva centrada na 'expertise' do empreendedorismo. 'Expertise' consistem em aspetos da experiência que estão relacionados com um desempenho elevado em domínios específicos, alguns deles tácitos e outros podendo ser aprendidos e ensinados. Em vez de olhar para os traços ou circunstâncias como *inputs* e de tentar explicar a variância no desempenho, a perspetiva da 'expertise' incide na compreensão das comunalidades entre uma variedade de peritos num único domínio, tendo por referência níveis elevados de desempenho.

Como resultado de estudos aprofundados sobre como os empreendedores peritos agem, pensam e decidem nas primeiras etapas da criação de novas iniciativas, os elementos da lógica efetual que utilizam estão a começar a ser clarificados. Esses elementos também começaram a ser evidenciados nos percursos iniciais de novas empresas e de novos mercados e indústrias.

Podemos resumir os resultados obtidos até agora em três dimensões, nomeadamente:

Elementos de processo

- Os empreendedores peritos começam com quem são, o que sabem e quem conhecem, e começam de imediato a agir e a interagir com outras pessoas.
- Eles concentram-se naquilo que conseguem fazer e fazem-no, sem se preocuparem com o que deviam fazer.
- Algumas das pessoas com quem eles interagem envolvem-se voluntariamente no processo, comprometendo-se com a iniciativa em curso.

- Cada compromisso resulta em novos meios e novos objetivos para a iniciativa.
- À medida que os recursos se acumulam numa rede em crescimento, os constrangimentos começam a acumular-se. Estes constrangimentos reduzem possíveis mudanças em objetivos futuros e restringem quem pode ou não pode ser admitido na rede de partes interessadas.
- Assumindo que este processo de acumulação de partes interessadas não é interrompido prematuramente, os objetivos e a rede convergem em simultâneo para um novo mercado ou um novo negócio.

Este processo é representado graficamente na e explicado com maior detalhe mais à frente.

Princípios

Em cada etapa do processo os empreendedores peritos utilizam os princípios que agora se apresentam. Cada um destes princípios inverte os critérios chave de tomada de decisão das teorias e práticas convencionais de gestão.

O princípio do pássaro na mão

Este é um princípio de ação determinada pelos meios (por oposição a ser determinada por objetivos) Destaca-se neste princípio a criação de algo novo a partir dos meios disponíveis, por oposição a descobrir novos caminhos para alcançar objetivos predefinidos.

O princípio da perda aceitável

Este princípio prescreve que se assuma um compromisso prévio com aquilo que se está disposto a perder por oposição a investir em cálculos sobre a rendibilidade esperada do projeto.

O princípio da manta de retalhos emergente

Este princípio implica a negociação com toda e qualquer parte interessada que esteja na disposição de assumir compromissos concretos para com o projeto, sem considerar custos de oportunidade, ou desenvolver análises competitivas sofisticadas.

Além disso, quem está 'a bordo' determina os objetivos da iniciativa, e não o contrário.

O princípio da limonada

Este princípio sugere que as contingências sejam reconhecidas e incorporadas no processo,

aproveitando o inesperado e as surpresas em vez de se tentar evitá-las, ultrapassá-las ou adaptar-se a elas.

O princípio do piloto no avião

Este princípio reforça a importância de considerar a agência humana como o principal impulsionador da oportunidade, por oposição a limitar os esforços empreendedores à exploração de fatores exógenos como trajetórias tecnológicas e tendências socioeconómicas.

Cada um dos cinco princípios apresentados incorpora técnicas de controlo não preditivo - i.e. reduzir a utilização de estratégias preditivas para controlar situações incertas. Se organizarmos as estratégias em dois eixos correspondentes às dimensões da previsão e do controlo, conforme se apresenta na Figura 1, os empreendedores peritos preferem o quadrante inferior direito, quer em termos dos problemas que procuram resolver, quer em termos das estratégias de solução que preferem.



Figura 1: Taxonomia das Lógicas

Efetuação é o inverso de causalidade. Os modelos causais têm como ponto de partida um efeito a criar. A partir daí procuram selecionar os meios mais adequados, entre os disponíveis, para alcançar o efeito desejado, ou procuram criar novos meios para concretizar os fins pré-selecionados. Pelo contrário, os modelos efetuais partem dos meios disponíveis e procuram criar novos fins utilizando estratégias não preditivas. Para além de alterar as relações convencionais entre meios e fins e entre previsão e controlo, a efetuação redefine muitas outras relações

tradicionais como é o caso da relação entre organismo e envolvente, entre a parte e o todo, entre subjetivo e objetivo, individual e social, entre outras. Em particular, a efetuação enquadra essas relações no âmbito do *design* mais do que do âmbito da decisão.

De um ponto de vista empírico, os empreendedores utilizam quer abordagens causais quer efetuais, combinando-as de formas variadas. A utilização e a preferência por uma abordagem particular estão relacionadas com o nível de 'expertise' do empreendedor e com o momento do seu ciclo de vida em que a firma está. No entanto, do ponto de vista teórico, tem sentido considerar os elementos constituintes das lógicas causais e efetuais como se de uma dicotomia se tratasse, para que seja possível aprendê-los e aplicá-los em instâncias específicas da criação de novos negócios.

Lógica efetual

A lógica causal é baseada na premissa:

Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.

A lógica efetual é baseada na premissa:

Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos de o prever.

A utilização de uma lógica efetual implica uma certa postura perante o mundo. Em especial:

- Os efetuidores olham para o mundo como sendo aberto, ainda em construção. Eles olham para a ação humana como tendo um verdadeiro papel. De fato, eles consideram quer as empresas, quer os mercados, como artefactos criados pelo Homem.
- Os efetuidores raramente encaram as oportunidades como estando disponíveis ou, pelo contrário, fora do seu controlo. Na maior parte dos casos, eles trabalham no sentido de as construir, assim como para as reconhecer e descobrir.
- Os efetuidores têm frequentemente uma visão instrumental das empresas e dos mercados. Eles não agem como se fossem agentes da empresa ou como fornecedores que dão resposta a uma procura – as

empresas são uma via para que possam criar algo novo e com valor para si próprios e/ou para o mundo. É mais provável que os mercados sejam construídos do que descobertos, e são construídos através de uma rede crescente de partes interessadas, que se envolvem de forma voluntária nesse processo.

- Os efetuidores não tentam evitar o insucesso; eles procuram construir o caminho para o sucesso. Isto implica reconhecer que o insucesso faz parte integrante de bem empreender.

A efetuação é importante não apenas porque os empreendedores peritos preferem a lógica efetual em detrimento da lógica causal, mas sobretudo porque proporciona um quadro de referência alternativo e abrangente para resolver os problemas do empreendedorismo. O quadro de referência que os empreendedores utilizam tem influência na forma como formulam os problemas; nas alternativas que percecionam e geram; nos constrangimentos que aceitam, rejeitam e/ou manipulam e na forma como o fazem; e na justificação de optarem por certos critérios em vez de outros na construção e implementação de novas soluções. Este enquadramento lógico é importante porque faz toda a diferença no mundo real e faz um mundo de diferença na forma como os empreendedores percecionam a realidade e nas coisas que tornam possível ou impossível.

Um exemplo do método empreendedor

Tomemos o caso da Starbucks. A sabedoria convencional conta-nos a seguinte história²:

O empreendedor Howard Schultz fez com que a Starbucks se tornasse numa marca bem conhecida nos Estados Unidos da América. Como é que ele fez isso?

- Primeiro, ele reconheceu que os 'baby boomers' começavam a rejeitar alimentos

² Os detalhes sobre a história da Starbucks foram retirados do livro de Nancy Koehn: "Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell (Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2001), e também do livro do próprio Howard Schultz: "Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time" (Nova York: Hyperion, 1997)

processados e pré-embalados em detrimento de comidas e bebidas 'naturais' e de qualidade mais elevada.

- Segundo, ele apercebeu-se que os Americanos estavam cada vez mais interessados em níveis mais elevados de serviço do que geralmente acontecia na maioria dos estabelecimentos comerciais.
- Foi com base na compreensão destas mudanças do lado da procura – em simultâneo com uma vasta gama de políticas operacionais - que Schultz desenvolveu o conceito de produtos de café 'premium' e ambientes comerciais atraentes.

No entanto, considerem-se também os seguintes fatos históricos:

- Por volta dos anos 80, o consumo *per capita* de café nos Estados Unidos da América, sobretudo sustentado nas vendas de embalagens de 1 kg de café, da Maxwell House e de outros grandes distribuidores, estava em declínio há já 20 anos.
- A Starbucks original foi fundado em 1971 por Gordon Bowker, Jerry Baldwin, e Zev Siegl. Na altura, consistia numa loja em Seattle, no Pike Place Market, que vendia grãos de café torrado de elevada qualidade, bem como chá, especiarias, e outras mercadorias; não vendia café a copo.
- Como o próprio Schultz afirma, "Mas os fundadores da Starbucks não estavam a estudar as tendências do mercado. Eles estavam a dar resposta a uma necessidade – a sua própria necessidade – de café de qualidade”.
- Aliás, Bowker e os seus sócios nem sequer tinham sido os primeiros a 'descobrir' o mercado do café especial - Um 'connoisseur' do café, o Holandês Alfred Peet, já explorava esse mercado desde 1966. Parece também provável que possa ter havido outros a fazê-lo antes dele.
- Ao contrário de Peet e dos fundadores originais da Starbucks, Schultz não era um aficionado do café. Como a maioria dos Norte-Americanos no início dos anos oitenta, ele cresceu a pensar no café como uma mercadoria corrente que podia ser adquirida no corredor de um supermercado." (Koehn: 219) Ele era um executivo na Hammerplas, um fornecedor de utensílios

domésticos, cujos clientes incluíam a Starbucks original.

Ao olhar para os fatos da história da Starbucks, como é possível compreender o desenvolvimento do mercado do café especial, ou mesmo a criação da Starbucks, tal como a conhecemos hoje? Aliás, e ainda mais importante, como é possível compreender as decisões e as ações dos empreendedores peritos e a lógica que lhes está subjacente.

Existia ou não um mercado para a Starbucks, independente das ações de Schultz? Tendo em conta os dados disponíveis em 1981, poderia ele ter previsto de forma racional este mercado? Se não existia, ele simplesmente atuou de forma irracional, ou ao acaso, tropeçando num mercado que, fosse como fosse, alguém acabaria por descobrir?

Por exemplo, podemos argumentar que Schultz não poderia ter agido de forma racional, porque ele não tinha como prever um mercado onde as pessoas estivessem disponíveis a pagar preços exorbitantes pelo café. Aqui estão os dados que suportam esta perspetiva:

Nas duas décadas seguintes (anos sessenta e setenta), as principais empresas de torrefação de café continuaram a gastar orçamentos de publicidade enormes, lutando por uma fatia de um mercado em retração. O consumo per capita começou a cair em meados dos anos sessenta, com uma descida acentuada de um pico de 3,1 chávenas por dia, no pós-guerra, até menos de 2 chávenas, em meados dos anos oitenta. Os Norte-Americanos, especialmente os adolescentes que sempre estiveram associados ao consumo de café, estavam a consumir cada vez mais outras bebidas, especialmente refrigerantes como a Coca-Cola e a Pepsi. No final dos anos oitenta, cerca de metade da população dos EUA com idade superior aos dez anos não consumia café. O consumo de café, em tempos idos a bebida número um dos Norte-Americanos (excluindo a água da torneira), tinha caído para um distante segundo lugar, depois dos refrigerantes. (Koehn: 213)

No entanto, há também dados que podem ser utilizados para argumentar que Schultz não agiu nem de forma irracional, nem ao acaso. Considere-se como ele construiu seu primeiro café 'Il Giornale', que mais tarde, em 1987, se fundiu com a Starbucks original:

Nos meses que se seguiram à abertura do 'Il Giornale', o empreendedor e a sua equipa ouviram atentamente os seus clientes e conversaram entre si. Descobriram que os consumidores não gostavam de ouvir continuamente ópera como música de fundo. Quem gostava de permanecer na loja desejava um lugar para se sentar. Alguns pediram café aromatizado. Um menu impresso predominantemente em Italiano não era acessível a muitas pessoas. Os laços que os empregados de balcão utilizavam eram desconfortáveis e difíceis de manter com bom aspeto, depois de horas de utilização à frente da máquina de café expresso.

Schultz ponderou cada um destes aspetos. Ele queria satisfazer os consumidores. Mas tinha de o fazer de forma a manter a coerência com a oferta e a identidade distinta que estava a tentar criar. Acabou por ajustar muitas políticas operacionais em resposta ao feedback de clientes e empregados. O café 'Il Giornale' começou a disponibilizar cadeiras e a proporcionar música de fundo mais variada. Os empregados de balcão deixaram de utilizar laço. "Corrigimos muitos erros," afirmou Schultz. No entanto, ele decidiu não corresponder com alguns pedidos. Por exemplo, embora o mercado de grão aromatizado com baunilha, avelã e outros aromas artificiais estivesse a crescer rapidamente, a empresa recusou sistematicamente vender café produzido a partir deste tipo de grão. Schultz acreditava que essa prática poderia pôr em causa o compromisso que a sua empresa assumiu de vender café autêntico e de elevada qualidade, podendo, por isso, afetar a imagem que estava a construir. (Koehn: 213)

Na verdade, a história da Starbucks, como de tantas outras empresas, está recheada de feedback do chamado 'mercado' que, em retrospectiva, pode ou não ter-se demonstrado útil ou sensato. Clayton Christensen, no livro "Innovators' Dilemma" realizou a crónica de vários casos recentes com estas características, onde o feedback dos consumidores conduziu ao insucesso empresas que lideraram a abertura de novos mercados, nos quais esses mesmos consumidores acabaram por eventualmente entrar. A confusão inerente à informação disponível para Schultz não consistia apenas na

profusão de feedback do mercado. Alargava-se também ao feedback de outras partes interessadas, incluindo investidores, colaboradores e parceiros estratégicos. Por exemplo, apesar dos fundadores da Starbucks original não concordarem em converter a sua empresa num café ao estilo Italiano, eles ofereceram a Schultz capital semente e aconselhamento para fundar o 'Il Giornale'. Da mesma forma, das 242 pessoas que ele abordou no sentido de investirem no negócio, 217 decidiram não o fazer, apesar dos restantes terem adquirido capital. O peso da evidência estava contra ele – ainda assim teve apoio suficiente, um sinal de que as suas ações não eram nem irracionais nem ao acaso.

Então, como é que um empreendedor decide que oportunidades perseguir e como fazê-lo? A resposta obtida a partir de estudos da 'expertise' empreendedora é simples. Os efetuadores não esperam para 'descobrir' a oportunidade perfeita. Eles fazem-no de forma efetual, em conjunto com outros efetuadores que se envolvem voluntariamente no processo de criação de novas oportunidades, negócios e mercados.

| |
|---|
| Característica Distintiva: Imagina novos fins possíveis para utilizar um conjunto predefinido de meios. |
|---|

Modelo dinâmico da lógica efetual

Como é possível ver na Figura 2, o processo dinâmico inicia-se com três categorias de meios: identidade; conhecimento; e rede de contactos. Os efetuadores começam com quem são, o que sabem e quem conhecem e agem com base em coisas que podem fazer, sem se preocuparem demasiado com o que não conseguem fazer. Isto reflete uma ênfase em eventos futuros que eles podem controlar, em vez de eventos que podem prever

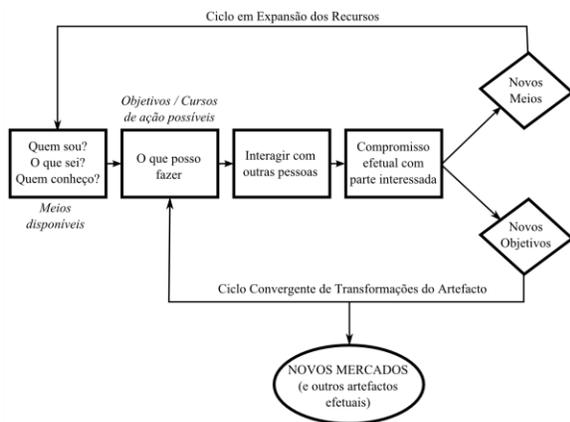


Figura 2: Dinâmica da Lógica Efetual

Por exemplo, um endocrinologista, que esteja a pensar em começar uma clínica para tratar a obesidade, começa o seu percurso empreendedor com o fato de compreender as causas da obesidade e tem algumas ideias para ajudar pessoas que sofrem desse problema. Um consultor imobiliário pode também começar uma clínica do mesmo género porque descobriu uma localização de excelência próximo de um hospital universitário em pleno crescimento e especializado na investigação da obesidade, mas é mais provável que comece pelas possibilidades sugeridas pela localização do imóvel do que pelas necessidades das pessoas obesas. As direções que é possível seguir depois dão ênfase a estratégias de controlo, peças do futuro que podem moldar através de um conjunto relativamente único de competências, conhecimentos prévios, e contactos. Na etapa seguinte do processo, os efetuidores procuram chegar a outras pessoas tendo em vista obter aconselhamento e outros *inputs* sobre como levar avante algumas das coisas que podem (eventualmente) fazer. As pessoas com quem interagem podem ser potenciais partes interessadas, amigos ou família, ou pessoas ao acaso que acabam por conhecer nas rotinas do dia-a-dia. À medida que descobrem pessoas que querem participar nos esforços de construir 'algo', os efetuidores avançam no sentido de obter compromissos reais da sua parte (nesta altura do processo o 'algo' pode ser vago ou concreto, mas está sempre muito aberto à mudança). Nesta etapa, aquilo que conta é a vontade das partes interessadas em comprometer-se no processo de construção, e não a forma como eles se adequam ou estão alinhados relativamente

a alguma visão ou oportunidade preconcebida. Cada pessoa que se compromete com algo concreto para se envolver no processo contribui para moldar a visão e a oportunidade, e também para criar as condições necessárias à execução de estratégias específicas para as alcançar. Seja o que for aquilo com que cada parte interessada se compromete perante o processo, torna-se num pedaço de uma 'manta de retalhos' em expansão, cujo padrão só ganha significado pela negociação e renegociação contínuas do interesse que esta 'manta' tem para as novas partes interessadas que se venham a envolver no processo. Por outras palavras, as partes interessadas comprometem-se com recursos em troca de uma possibilidade para reconfigurar os objetivos do projeto, no sentido de influenciar o futuro que possa daí resultar.

Este processo de negociação e persuasão define dois ciclos na formação simultânea da firma e do mercado: um ciclo em expansão que aumenta os recursos disponíveis, e um conjunto convergente de constrangimentos relativamente aos objetivos da rede crescente de partes interessadas. Estes constrangimentos ajudam a consolidar as estruturas do novo mercado e a clarificar e reordenar as preferências das partes interessadas desse mercado. Em algum ponto deste processo o ciclo convergente conduz ao fim da captação de partes interessadas; deixa de haver espaço para negociar e manobrar a forma do que quer que seja que está a ser criado, e a dependência histórica³ passa a dominar o processo. À medida que as estruturas do mercado tomam uma forma visível, torna-se importante reavaliar o equilíbrio entre previsão e controlo nas estratégias do negócio.

Os compromissos das partes interessadas impulsionam a dinâmica do modelo efetual. Os detalhes mais finos do modelo dinâmico Estes princípios proporcionam critérios para agir de forma efetual e ajudam as partes interessadas a decidir sobre como concretizar compromissos efetuais.

Ação determinada pelos meios (em vez de orientada a objetivos):

Cada parte interessada efetual considera quem é, o que sabe, e quem conhece. As partes interessadas imaginam cursos de ação possíveis com base nos

³ *Path dependency*

seus meios e envolvem-se com outras cujas estratégias sejam determinadas por outros tipos de identidade, conhecimento e redes de contactos. Quando são descobertas convergências interessantes e estruturadas combinações novas e com valor, as partes interessadas comprometem os seus meios, aqueles que fazem com que o seu contributo valha a pena, para o novo mundo em construção, permitindo, assim, que este possa ser construído. Inicialmente, qualquer interação entre as partes interessadas pode mudar quer a forma do novo mercado em criação, quer o conjunto original dos meios. Isto torna o processo duplamente não-preditivo e, como tal, aumenta a possibilidade de resultar numa novidade genuína.

A perda aceitável como critério de investimento (em vez do retorno esperado)

Cada parte interessada efetual esforça-se por investir apenas o que pode perder. Uma vez que, nas etapas iniciais do processo efetual, não é claro o que a virá a ser a 'tarte', quanto mais qual o valor futuro de um 'pedaço' dessa mesma 'tarte', as partes interessadas não podem utilizar eficazmente o retorno esperado como critério imediato para selecionar investimentos onde aplicar os seus recursos. Em vez disso, têm de considerar se podem viver com a eventual perda do que estão a investir no negócio. Isto elimina a necessidade de prever quais serão os retornos. O cálculo da perda aceitável depende apenas da situação atual do investidor e de um conjunto de variáveis subjetivas.

Aproveitando as contingências (em vez de as evitar):

Qualquer contexto e época apresenta contingências inesperadas. É por isso que todas as previsões estão associadas a avisos sobre 'graus de confiança'. Enquanto os esforços de previsão procuram evitar ou proteger contra contingências, a efetuação procura capitalizar sobre essas ocorrências. Por outras palavras, as surpresas podem proporcionar oportunidades inesperadas, bem como apresentar problemas imprevistos. Mas as contingências não são apenas fatores de enfraquecimento do valor dos meios existentes para alcançar objetivos predefinidos, elas proporcionam oportunidades para criar novo valor a partir desses meios, visando novos objetivos. Assim, no processo

efetual, as partes interessadas mantêm a 'porta' deliberadamente aberta a surpresas.

Em última análise, as dinâmicas da lógica efetual são impulsionadas por condições suficientes para a criação de novos negócios e novos mercados, e não pelas condições necessárias. Ou seja, Howard Schultz construiu a Starbucks encontrando e trabalhando com suficientes partes interessadas na disposição e com a capacidade para investir o suficiente para tornar o negócio viável. Se ele tivesse considerado todas as evidências – quer a favor quer contra a oportunidade potencial inerente à criação da Starbucks – e tivesse esperado para descobrir todas as condições necessárias ao sucesso do seu negócio, provavelmente continuaríamos a beber café 'lamacento', confeccionado a partir de latas disponíveis nas prateleiras dos supermercados.

Conclusão

Podemos encarar o empreendedorismo não como uma ferramenta ou um destino, mas como um método, equiparável ao método científico, para a construção e descoberta de novas e valiosas oportunidades. O que impulsiona o método empreendedor é a lógica efetual, da mesma forma que o método científico opera pela lógica da experimentação.

A ciência pode ou não ter êxito na concretização dos seus fins, como a descoberta de uma grandiosa teoria do todo ou do código irredutível da própria vida. Nem pode mesmo garantir que as suas aplicações resultarão num mundo melhor, seja qual for a definição adotada. No entanto, o seu potencial para o bem, seja ele o que for, deriva do fato de que é um método e uma visão do mundo, um processo que envolve uma lógica que pode ser ensinada e aprendida, por uma variedade crescente de indivíduos que podem realizar uma variedade de contributos, que, em média, e à medida que o tempo passa, começam a assemelhar-se muito a uma noção de progresso. Uma medida deste progresso é o quão bem ele nos ajuda a aproveitar o potencial da Natureza na concretização dos nossos fins.

Da mesma forma, podemos re-conceptualizar o empreendedorismo como um método para aproveitar o potencial da natureza humana para alcançar, transformar e gerar os nossos fins. A especificação de uma lógica efetual é um passo útil nesta re-conceptualização.