UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

RENATA DE SOUZA PRADO

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA NA ÓTICA DAS ABORDAGENS
***EFFECTUATION* E *CAUSATION*: UM ESTUDO COM EMPREENDEDORES COM**
ANTECEDENTE DE CARREIRA COMO EXECUTIVOS

SÃO PAULO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

RENATA DE SOUZA PRADO

**EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA NA ÓTICA DAS ABORDAGENS
EFFECTUATION E *CAUSATION*: UM ESTUDO COM EMPREENDEDORES COM
ANTECEDENTE DE CARREIRA COMO EXECUTIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Versão corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA

Prado, Renata de Souza.

Empreendedorismo e Estratégia na ótica das abordagens effectuation e causation: um estudo com empreendedores com antecedente de carreira como executivos / Renata de Souza Prado. - São Paulo, 2019.

121 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Geraldo Luciano Toledo.

1. Empreendedorismo. 2. Estratégia organizacional. 3. Effectuation. 4. Causation. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Ao meu esposo André, à minha filha Maria, aos meus pais, Angela e Wilson, a compreensão, amor, carinho, paciência, incentivo e todo apoio ao longo desta minha jornada de aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho tive a honra de contar com o apoio e colaboração de diversas pessoas - minha família, amigos, professores e profissionais.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu esposo André, todo amor e carinho, estando sempre ao meu lado em todos os momentos importantes da minha vida. Seu apoio, incentivo e paciência foram essenciais para tornar essa jornada mais fácil.

Agradeço à minha filha Maria, enviada por Deus para alegrar a nossas vidas e trazer grandes desafios. No caminho do Mestrado, enfrentamos duas cirurgias cardíacas, três cateterismos e, com a bênção de Deus, superamos todos os momentos difíceis.

À minha família, minha base de sustentação, o incentivo em todos os meus projetos, sonhos e iniciativas. Agradeço imensamente aos meus pais Angela e Wilson, grande exemplo de vida e apoio de sempre aos meus estudos. Aos meus irmãos, Andressa e Robinson, meu sobrinho Murilo, sempre presentes ao meu lado.

Ao meu orientador, Professor Geraldo Toledo, a confiança, os inúmeros e valiosos ensinamentos e a supervisão precisa e serena. Seu conhecimento e dedicação ao ensino me inspiram.

À querida amiga Lili, o incentivo, histórias, experiências, aprendizados, desafios e conquistas compartilhados.

Aos amigos da turma 3 do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, turma especial e unida, com quem muito aprendi e, também, muito me diverti. Em especial ao Paulo, companheiro de muitas aulas, risadas e conversas inspiradoras.

Aos amigos Graziela Martins e Thiago de Carvalho, que me apoiaram na decisão e no desenvolvimento do Mestrado, fornecendo estímulo necessário para seguir em frente.

Aos professores do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP, todos ensinamentos, troca de experiências, orientações e dedicação, em especial aos professores Marcelo Pedroso, Martinho Isnard, Patrícia Krakauer, Jane Marques, Lisete Barlach e Alvair Torres.

Aos empreendedores que aceitaram participar da pesquisa, a disponibilidade de tempo e disposição em compartilhar experiências.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração deste trabalho, meu agradecimento.

E, acima de tudo, agradeço a Deus.

**“A gente leva da vida a vida que
a gente leva.”**

Tom Jobim

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo compreender o comportamento dos empreendedores no processo de gestão estratégica de seus negócios e a influência de suas experiências como executivos de empresas consolidadas. Para tanto, avaliaram-se as ações executadas por eles na condução das várias etapas deste processo na ótica das abordagens *effectuation* e *causation*. A estratégia do empreendedor não é planejada de maneira coerente ou prescrita de maneira determinista, portanto há necessidade de se considerarem abordagens que compreendam o comportamento empreendedor segundo uma visão não determinística e não linear. A abordagem estratégica transformativa *effectuation* propõe um processo empreendedor orientado para a ação e de maneira não-preditiva, tomando decisões a partir de escolhas entre os efeitos que podem ser produzidos de um dado conjunto de meios. Já a abordagem clássica *causation* sugere que os comportamentos sigam um planejamento estruturado para atingir um objetivo preexistente (SARASVATHY, 2001a; WILTBANK *et al.*, 2006). Para atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com nove empreendedores e, como resultado, verificou-se que os comportamentos baseados na lógica *effectuation* foram predominantes entre os entrevistados. Concluiu-se que os empreendedores dão início aos seus negócios com objetivos mais amplos e ambíguos, e foram construindo a empresa por meio de parcerias, a adaptação ou criação de novos objetivos, respondendo às contingências e oportunidades que surgiram no caminho.

Palavras-chaves: Empreendedorismo, Estratégia organizacional, *Effectuation*, *Causation*.

ABSTRACT

This study aimed to understand the entrepreneurial behavior in the process of strategic management of their business and the influence of their experiences as executives in consolidated companies. Therefore, we evaluated the actions performed by the entrepreneur in conducting the various stages of this process from the perspective of effectuation and causation approaches. The entrepreneur's strategy is not planned in a coherent or deterministically prescribed manner, so there is a need to consider approaches that understand entrepreneurial behavior in a non-deterministic, non-linear view. The transformative strategic effectuation approach proposes an action-oriented and non-predictive entrepreneurial process, making decisions from choices among the effects that can be produced from a given set of means. The classical causation approach, however, suggests that entrepreneurial behaviors follow structured planning to achieve a pre-existing goal (SARASVATHY, 2001a; WILTBANK et al., 2006). To reach the study objective, a qualitative exploratory research was carried out with nine entrepreneurs. As results, it was verified that behaviors based on the logic effectuation were predominant among the entrepreneurs interviewed. It was concluded that entrepreneurs start their business with broader and more ambitious goals, and they built the company through partnership, and adaptation or creation of new objectives, using the contingencies and opportunities that arose along the way.

Keywords: *Entrepreneurship, Organizational strategy, Effectuation, Causation.*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	15
LISTA DE QUADROS	16
LISTA DE GRÁFICOS	18
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contexto	17
1.2 Relato da experiência	19
1.3 Problema	20
1.4 Questão de pesquisa	21
1.5 Objetivos	21
1.6 Justificativa	22
1.7 Estrutura do trabalho	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Empreendedorismo.....	25
2.1.1 Histórico e definição	25
2.1.2 Processo empreendedor.....	28
2.2 Estratégia.....	29
2.2.1 Conceito de estratégia	29
2.2.2 Abordagens estratégicas.....	32
2.2.3 Abordagens estratégicas com ênfase na previsão e no controle.....	36
2.3 Abordagens <i>Effectuation</i> e <i>Causation</i>	41
2.3.1 Comportamento empreendedor	51
2.3.2 Outros estudos sobre as abordagens <i>effectuation</i> e <i>causation</i>	53
2.4 Síntese da fundamentação teórica	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA	59
3.1 Método de pesquisa.....	59
3.2 Objetivos da pesquisa empírica.....	59
3.3 Perfil do entrevistado	60
3.4 Coleta de dados	62
3.5 Análise de dados.....	63
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	69
4.1 Entrevistas	69
4.2 Análise de conteúdo	70

4.2.1	Análise de citações e entrevistas por abordagem.....	71
4.2.2	Análise de citações e entrevistas por códigos.....	73
4.2.3	Análise por códigos agrupados por categoria.....	76
4.2.4	Análise por agendas de codificação.....	80
4.2.5	Análise da influência como executivo.....	99
4.2.6	Análise dos planos para o futuro da empresa	101
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
5.1	Implicações teóricas e gerenciais	108
5.2	Limitações	109
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
APÊNDICES		117
Apêndice 1 – Roteiro utilizado para a qualificação dos respondentes		117
Apêndice 2 – Roteiro das entrevistas		119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização da dissertação	24
Figura 2 - <i>Framework</i> do processo empreendedor	28
Figura 3 - Formação de estratégia como processos múltiplos.....	35
Figura 4 - Abordagens Genéricas no Processo de Gestão Estratégica	36
Figura 5 - Abordagens de Previsão e Controle.....	37
Figura 6 - Literatura representativa das abordagens de Previsão e Controle	38
Figura 7 - Abordagem <i>causation</i>	43
Figura 8 - Abordagem <i>effectuation</i>	43
Figura 9 - Processo de marketing <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	47
Figura 10 - Uma abordagem transformativa: o processo <i>effectual</i> – dinâmico e interativo	48
Figura 11 - Processo da abordagem <i>causation</i> para o empreendedorismo	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico do desenvolvimento da teoria de empreendedorismo	27
Quadro 2 - Conceitos-chave na definição de estratégia	32
Quadro 3 - Diferenças entre <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	46
Quadro 4 - Princípios da abordagem <i>effectuation</i>	50
Quadro 5 - Comportamentos associados às abordagens <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	53
Quadro 6 - Principal literatura sobre <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	54
Quadro 7 - Categorias e comportamentos empreendedores associados à abordagem <i>effectuation</i>	57
Quadro 8 - Categorias e comportamentos empreendedores associados à abordagem <i>causation</i>	58
Quadro 9 - Qualificação dos respondentes e aspectos da entrevista.....	62
Quadro 10 - Códigos por categoria da abordagem <i>effectuation</i>	66
Quadro 11 - Códigos por categoria da abordagem <i>causation</i>	66
Quadro 12 - Códigos das categoria Futuro e Influência Experiência	67
Quadro 13 - Agenda de codificação.....	68
Quadro 14 - Qualificação dos respondentes de acordo com a experiência	70
Quadro 15 - Total e citações e códigos por entrevista	71
Quadro 16 - Total de citações e entrevistas por categoria na abordagem <i>Effectuation</i>	71
Quadro 17 - Total de citações e entrevistas por categoria na abordagem <i>Causation</i>	72
Quadro 18 - Total de citações e entrevistas por código	74
Quadro 19 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Controle	76
Quadro 20 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Meios	77
Quadro 21 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Perdas Aceitáveis	77
Quadro 22 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Parcerias Estratégicas...	78
Quadro 23 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Alavancar Contingências	78
Quadro 24 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Experimentação.....	79
Quadro 25 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Influência Experiência..	79
Quadro 26 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Futuro	80

Quadro 27 - Frequência absoluta e relativa do fator de adoção das abordagens na visão entrevistado	86
Quadro 28 - Frequência absoluta e relativa do fator de adoção das abordagens na visão categoria	87
Quadro 29 - Quadro sinótico	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E1	83
Gráfico 2 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E2	83
Gráfico 3 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E3	83
Gráfico 4 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E4	84
Gráfico 5 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E5	84
Gráfico 6 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E6	84
Gráfico 7 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E7	85
Gráfico 8 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E8	85
Gráfico 9 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E9	85
Gráfico 10 - Frequência relativa do fator de adoção das abordagens na visão do entrevistado	87
Gráfico 11 - Frequência relativa do fator de adoção das abordagens na visão categoria	88

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo contextualiza-se o tema abordado no trabalho de pesquisa, o relato da experiência prática da pesquisadora, e desenvolve-se por meio da apresentação do problema de pesquisa, questão e descrição dos objetivos e a justificativa da pesquisa.

1.1 Contexto

Ao longo dos últimos anos, o ambiente de negócios vem passando por diversas mudanças. Novas oportunidades surgem ou são criadas, e novas empresas emergem com o objetivo de explorar essas oportunidades, renovando a economia e substituindo espaços antes ocupados por outras empresas. Tem-se observado um advento do empreendedorismo no Brasil e no mundo, impulsionado pelos avanços tecnológicos e pelas constantes mudanças nas necessidades dos clientes, tornando-se um importante fator de desenvolvimento econômico e social.

Um levantamento realizado pela Serasa Experian (2016) demonstra que, no primeiro quadrimestre de 2016, o Brasil contabilizou quase 675.000 novas empresas, o maior registro de abertura de empresas desde 2010. Uma outra pesquisa, realizada pelo Instituto Data Popular e divulgada no Portal da Empresa Brasil de Comunicação (EBC, 2015), registra que 38,5 milhões de brasileiros possuem a intenção de abrir o próprio negócio. No entanto a veia empreendedora do povo brasileiro contrasta com a dificuldade em se manterem negócios em pleno funcionamento durante longo prazo. Levantamento realizado pela Fundação Dom Cabral (FDC, 2014) revela que 50% das *startups* “morrem” em menos de quatro anos de operação.

O processo de criação de novos empreendimentos implica a necessidade de tomar ações e decisões sob condições de alta incerteza e ambientes que mudam rapidamente, e a maneira como os empreendedores conduzem esse processo influencia a sustentabilidade do negócio (READ *et al.*, 2009; SARASVATHY, 2004; WILTIBANK *et al.*, 2009).

Entender as dimensões e as variáveis acerca do empreendedorismo e como elas se relacionam contribui para a compreensão do fenômeno de criação de novos empreendimentos (GARTNER,

1985). Até pouco tempo, tinha-se a ideia de que procedimentos e atitudes padronizadas bastavam para o sucesso nos negócios. Porém tal ideia está em processo de transformação, uma vez que as próprias condições nas quais as empresas são criadas atualmente são muito diferentes do que no passado (BLANK; DORF, 2012; PELOGIO *et al.*, 2013).

Ao se falar em gestão estratégica dos empreendedores na construção e desenvolvimento de seus negócios, uma das principais discussões é que essa estratégia não é planejada de maneira coerente ou prescrita de modo determinista, conforme muitas pesquisas parecem enfatizar. É muito difícil estabelecer critérios únicos de planejamento e estratégias que se apliquem à realidade das empresas contemporâneas (PELOGIO *et al.*, 2013).

Sarasvathy (2001a; 2001b) propõe uma nova visão do processo empreendedor. Segundo ela, nos modelos tradicionais e clássicos, parte-se de uma possível oportunidade, avança-se para a avaliação dessa oportunidade, planejamento, captação e disponibilização dos recursos para, posteriormente, a execução. Já nessa nova visão, a autora propõe que muitos negócios são constituídos a partir dos recursos existentes e das oportunidades e contingências pontuais que venham a se apresentar no meio do processo. Ou seja, os meios e os processos para se atingir um objetivo determinam o próprio objetivo. A autora chamou essa nova visão de *effectuation* (que pode ser traduzida como efetivação), em oposição ao modelo clássico, chamado por ela de *causation* (ou pensamento causal).

Há diferentes perfis de empreendedores que atuam no mercado; entre eles, empreendedores com antecedente de carreira como executivos em empresas consolidadas. Apesar das mudanças ocorridas no mercado, empresas maduras costumam atuar, na maior parte do tempo, seguindo um processo clássico e tradicional de gestão estratégica, com ênfase no planejamento para tomada de decisão, uma vez que o mercado costuma estar bem definido e a base da competição, compreendida (RIES, 2012; SARASVATHY, 2004). Um empreendedor com experiência como executivo, vivenciou a tomada de decisão baseada na estratégia clássica, que comumente se aplica às empresas consolidadas e, ao passar a atuar como empreendedor, enfrenta o desafio de adaptar-se a esse novo contexto de incerteza e com novas técnicas de estratégia.

Ries (2012) afirma que a estratégia clássica de planejamento adotada por empresas consolidadas não se aplica a novas empresas, uma vez que essas atuam em ambientes de extrema incerteza e com objetivos ambíguos, o que torna difícil o processo de previsão. Segundo Shader e Simon

(1997), a formulação da estratégia, a utilização de recursos e os resultados diferem bastante entre as grandes corporações e empreendimentos iniciantes.

Diante disso, este trabalho sugere uma pesquisa que aprofunde o conhecimento no campo da estratégia aplicada ao empreendedorismo, em especial ao comportamento dos empreendedores com experiência como executivos.

1.2 Relato da experiência

A Autora da presente dissertação atuou durante nove anos na Telefônica Vivo, empresa multinacional de telecomunicações e líder no setor no Brasil (TELECO, 2019). A Telefônica Vivo é um dos maiores conglomerados de comunicação, informação e entretenimento do mundo, com receita líquida de €52 bilhões em 2017, presença em 17 países da Europa e América Latina e mais de 122 mil colaboradores. No Brasil, iniciou suas atividades em 1998, no contexto do processo de privatização das telecomunicações. Atingiu receita líquida de R\$43,2 bilhões no país em 2017 e sua presença estende-se a mais de 4.300 cidades e atinge mais de 97 milhões de acessos, dos quais 74,9 milhões no negócio móvel. Na operação fixa, que compreende voz, banda larga e TV por assinatura, o número de acessos chegou a 22,9 milhões (TELEFÔNICA BRASIL, 2019).

No período em que atuou na Telefônica Vivo, a Autora passou por diversas áreas, apresentando evolução na hierarquia, até chegar ao cargo de executiva como Gerente de Desenvolvimento Comercial para o segmento de pequenas e médias empresas. Durante essa experiência, foi responsável por tomar decisões estratégicas e táticas referentes aos temas de inteligência comercial, buscando direcionar a força de vendas a cumprir os objetivos comerciais, por meio de otimização da segmentação de clientes, da distribuição de metas e do programa de incentivos. Além disso, realizava acompanhamento de indicadores de desempenho financeiros (faturamento, cancelamento, receita e contas a receber), produtividade (vendas, cobertura de metas, planta e *market share*) e indicadores de qualidade e atendimento ao cliente. Para realizar essas atividades, contava com uma equipe de 10 recursos humanos próprios e 20 recursos terceirizados.

Em 2015, a Autora optou por realizar uma transição de carreira e passar a atuar no ambiente do empreendedorismo. Entre 2015 e 2016 foi sócia da Clinton Education, uma *startup* do ramo de Educação fundada em 2014, em Nova Iorque, por profissionais com formação na área de Empreendedorismo e Novos Negócios. Em 2015, a Clinton passou a operar de São Paulo, onde recebeu aporte financeiro de uma investidora especializada em desenvolver negócios e empresas. A empresa era formada por cinco colaboradores, além de uma equipe externa de desenvolvedores de tecnologia da informação. Como sócia, a Autora atuava no processo de formulação e implantação da estratégia da empresa, participando das decisões sobre desenvolvimento de produtos, segmentos de atuação, alocação de recursos e relacionamento com os principais *stakeholders*. Além disso, era responsável pela área de planejamento comercial, realizando gestão de *leads*, canais de vendas, comissionamento e propostas comerciais, e também pela área de planejamento financeiro, acompanhando o orçamento de receitas e despesas e análise de viabilidade de projetos. No período em que atuou na Clinton, a Autora exerceu também o papel de mentora, realizando mentoria para empreendedores, orientando-os a desenvolver o negócio e a perceber novos caminhos e possibilidades, tanto durante a abertura quanto durante o crescimento de suas empresas.

Em 2018, a Autora passou a atuar como coordenadora de projetos na Ideias de Futuro, consultoria de inovação social, fundada em São Paulo em 2013, atuante no mercado de educação; em especial, no desenvolvimento de competências de inovação e empreendedorismo tecnológico para alunos e professores. A Autora desenvolve e ministra capacitação sobre desenvolvimento de *startups* e competências empreendedoras na escola, abordando conceitos de modelo de negócios e *canvas*, experimentação e prototipação, *lean startup*, *design thinking*, *design sprint*, *user experience*, e investimento em *startups*.

1.3 Problema

Após a transição de carreira, de um cargo executivo de uma empresa de grande porte para atuar no ambiente de empreendedorismo na Clinton Education e na Ideias de Futuro, a Autora passou a enfrentar alguns desafios:

- novo ecossistema relacionado ao empreendedorismo (investidores, aceleradoras, incubadoras etc.), diferente do ecossistema das grandes corporações;
- processo de gestão estratégica e tomada de decisão numa *startup* diferente em relação ao processo numa grande empresa;
- ambiente de *startup*, em que há maior incerteza em relação ao ambiente de negócios e aos cenários futuros, quando comparados com uma empresa consolidada;
- ambiente de *startup*, em que há maior flexibilidade na realização de tarefas, porém com disponibilidade limitada de recursos financeiros e humanos.

1.4 Questão de pesquisa

Diante do contexto, do relato da experiência e do problema expostos, chegou-se à formulação da seguinte questão de pesquisa:

Como empreendedores com antecedente de carreira como executivo realizam a gestão estratégica de seus negócios, com base no que propõem as abordagens *effectuation* e *causation*?

1.5 Objetivos

A questão de pesquisa formulada remete ao seguinte objetivo do estudo:

- **Objetivo**
 - compreender o comportamento dos empreendedores no processo de gestão estratégica de seus negócios na ótica das abordagens *effectuation* e *causation*.

Para atender o objetivo da dissertação, foram definidos alguns procedimentos metodológicos, tratados como objetivos específicos ou de meios/tarefas, conforme especificado a seguir.

- **Objetivos específicos**

- revisão de literatura pertinente ao tema de empreendedorismo, ao processo de gestão estratégica e às abordagens *effectuation* e *causation*, analisando conceitos, métodos e melhores práticas;
- pesquisa empírica com o propósito de
 - compreender e avaliar as diferenças no comportamento empreendedor no processo de gestão estratégica do negócio endereçadas pelas abordagens *effectuation* e *causation*;
 - verificar a influência da experiência do indivíduo com tomada de decisões estratégicas em empresas consolidadas no comportamento durante o processo empreendedor;
 - avaliar a convergência das implicações práticas com a teoria.

1.6 Justificativa

A fim de aprofundar a compreensão sobre o fenômeno de empreendedorismo, tem-se tornado cada vez mais premente entender o comportamento empreendedor durante o processo de gestão estratégica de seus negócios. As teorias das grandes organizações não se aplicam integralmente às empresas nascentes, principalmente por causa dos objetivos pouco definidos e ambientes incertos em que atuam.

Justifica-se a realização de estudo sobre a gestão estratégica do negócio por empreendedores e, com isso, aprofundar a compreensão e conhecimento acadêmico sobre os temas empreendedorismo, comportamento empreendedor e gestão estratégica para novas empresas, diante da relevância no número de novos empreendimentos abertos a cada ano no Brasil e da dificuldade em se manterem negócios em pleno funcionamento durante longo prazo. De acordo com o Sebrae (2015), motivos relacionados à má gestão estratégica são os principais responsáveis pela mortalidade das empresas.

Além disso, há uma escassez de estudos que exploram a aplicação das abordagens *causation* e *effectuation* por empreendedores brasileiros, conforme estudo realizado por Muniz e Añez (2014) e é uma das lacunas que neste estudo pretende-se explorar. Ademais, pretende-se contribuir também com resultados que relacionem a experiência do indivíduo com métodos tradicionais de gestão estratégica e o uso das abordagens *effectuation* e *causation*.

1.7 Estrutura do trabalho

Este projeto está organizado em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se a Introdução, que contextualiza o tema abordado e o relato da experiência prática da pesquisadora; desenvolve-se por meio da apresentação do problema de pesquisa, questão e descrição dos objetivos e a justificativa da pesquisa.

No Capítulo 2, Referencial Teórico, são apresentados os conceitos teóricos encontrados na literatura, os quais fundamentam o estudo e a pesquisa empírica dele decorrente. O capítulo está dividido em quatro seções: empreendedorismo, estratégia, abordagens *effectuation* e *causation* e síntese da fundamentação teórica. A primeira seção apresenta o histórico e conceitos de empreendedorismo e do processo empreendedor. A segunda seção trata do conceito de estratégia e das abordagens estratégicas clássicas e emergentes. A terceira seção trata das abordagens *effectuation* e *causation*, conceitos, princípios, processos e outros estudos realizados sobre o tema. A quarta e última seção apresenta uma síntese da fundamentação teórica apresentada.

No Capítulo 3, Procedimentos Metodológicos da Pesquisa Empírica, descreve-se o método utilizado na pesquisa de campo, os objetivos da pesquisa empírica, o perfil dos entrevistados, a técnica de coleta de dados e, por fim, os métodos e procedimentos de análise dos dados.

No Capítulo 4, Resultados e Discussão, são apresentados e discutidos os resultados observados na pesquisa empírica realizada e quais as suas implicações práticas e teóricas.

No Capítulo 5, Considerações finais, apresentam-se as considerações sobre esse trabalho de pesquisa, suas implicações teóricas, implicações práticas e limitações.

Para ilustrar a estrutura completa do trabalho, elaborou-se a Figura 1.

Figura 1 - Organização da dissertação

Fonte: Elaborada pela Autora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica desta pesquisa está dividida em quatro grandes partes. A primeira refere-se ao empreendedorismo e tem como objetivo debater o tema mediante seu histórico e definições, além de discutir como é tratado o processo empreendedor. A segunda parte refere-se à estratégia e apresenta uma revisão de algumas correntes teóricas, seus conceitos e diferentes abordagens do processo de gestão estratégica nas organizações e a relação com o campo do empreendedorismo. Na terceira parte, traz as abordagens empreendedoras *effectuation* e *causation* apresentadas por Sarasvathy (2001a, 2001b), abordando suas origens, definições e princípios, quais estudos similares ao que se propõe neste trabalho podem ser encontrados na literatura, assim como os comportamentos empreendedores envolvidos no processo de gestão estratégica do negócio. A quarta e última parte traz uma síntese do que foi apresentado na fundamentação teórica e que norteará a pesquisa empírica do trabalho.

2.1 Empreendedorismo

Neste subcapítulo apresenta-se uma revisão das principais correntes teóricas no campo do empreendedorismo, comentando os principais conceitos que explicam o fenômeno do surgimento de novas empresas, além de se discutir o processo empreendedor durante a criação e desenvolvimento do negócio.

2.1.1 Histórico e definição

É possível encontrar na literatura várias pesquisas que foram desenvolvidas para estudar a figura e o papel do empreendedor, mas não existe ainda um consenso sobre essas definições. Segundo Dornelas (2001, p. 29), “a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. Ainda de acordo com esse autor, na Idade Média o vocábulo era utilizado para identificar participantes ou administradores de

grandes projetos de produção, indivíduos que assumiam grandes riscos e gerenciavam os recursos disponíveis.

Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado por muitos um dos criadores da palavra empreendedorismo, sendo um dos primeiros a diferenciar o empreendedor, aquele que assumia riscos, do capitalista, aquele que fornecia o capital (DORNELAS, 2001).

De acordo com Fillion (1999), é possível dividir os trabalhos dos pesquisadores em duas linhas principais, a dos economistas e a dos comportamentalistas. Para os economistas, os empreendedores estão sempre ligados à inovação e são a força direcionadora do desenvolvimento. Para os comportamentalistas (psicólogos, psicanalistas, sociólogos, dentre outros), os empreendedores estão ligados às características como criatividade e intuição.

Na linha dos economistas, um dos pioneiros nos estudos de empreendedorismo e do empreendedor foi o economista Schumpeter (1934). Para esse autor, os empreendedores são considerados os responsáveis por identificarem oportunidades e proporem novos produtos, meios de produção e mercados que, ao serem explorados, deverão alterar a ordem econômica vigente. O empreendedor, para liderar essa atividade, precisa ter a habilidade de identificar oportunidades para obter lucros e assumir os riscos inerentes a essa ação.

Já na linha de estudo dos comportamentalistas, o pioneiro e principal representante é o psicólogo David McClelland. McClelland publicou em seu livro *The achieving society*, de 1961, um estudo sobre o perfil empreendedor, apresentando o papel da necessidade de realização em toda a sociedade, e identificou que ela era essencial para o crescimento econômico do indivíduo. Segundo o autor, os indivíduos com alta necessidade de realização são mais motivados a empreender do que os demais, e a motivação para autorrealização é a base do comportamento empreendedor.

A partir dos estudos de McClelland e seus sucessores, Fillion (1999, p.19) definiu o empreendedor como:

[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que

continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Para Hisrich e Peters (2002), empreendedorismo é um processo dinâmico de criar mais riqueza por indivíduos que assumem os principais riscos quando se trata de patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira, ou que proveem valor para algum produto ou serviço.

A GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2014) afirma que empreendedorismo pode ser entendido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo ou grupos de indivíduos e empresas já estabelecidas.

No Quadro 1 apresenta-se o histórico do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

Quadro 1 - Histórico do desenvolvimento da teoria de empreendedorismo

Histórico de desenvolvimento da teoria de empreendedorismo	
Idade Média	Segundo Dornelas, termo empreendedor era utilizado na Idade Média para referir-se àquele que gerenciava grandes projetos de produção, que assumia grandes riscos e gerenciava o projeto, gerindo os recursos disponíveis.
1725	Richard Cantillon: pessoa que assume riscos (empreendedor) é diferente da que fornece o capital (capitalista)
1934	Joseph Schumpeter: empreendedores estão sempre ligados à inovação. São responsáveis por identificar oportunidades e propor novos produtos, meios de produção e mercados, alterando a ordem econômica vigente.
1961	David McClelland: empreendedores estão ligados às características como criatividade e intuição, possuem alta necessidade de realização e a motivação para auto realização é a base do comportamento empreendedor.
1999	Fillion: pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.
2002	Robert Hisrich e Michael Peters: empreendedorismo é um processo dinâmico de criar mais riqueza por indivíduos que assumem os principais riscos quando se trata de patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira, ou que proveem valor para algum produto ou serviço.
2014	GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR: empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo ou grupos de indivíduos e empresas já estabelecidas.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A literatura sobre a classificação do empreendedor e do empreendedorismo é vasta e neste trabalho será considerada a definição da GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2014). Não será analisado o grau de inovação da empresa criada, assumindo que toda nova empresa possui, em maior ou menor grau, alguma inovação.

2.1.2 Processo empreendedor

Para entender o comportamento do empreendedor durante a criação e desenvolvimento do negócio, é importante entender as ações que ele realizou durante a condução do processo empreendedor. De acordo com Hisrich e Peters (2002), o processo empreendedor demonstra o que os empreendedores fazem e como fazem, ou seja, revela as ações do empreendedor para criar uma empresa. Esses autores definem o processo empreendedor em quatro partes: (1) Identificação e avaliação de oportunidades; (2) Desenvolvimento do plano de negócios; (3) Determinação dos recursos necessários e (4) Gestão da empresa.

Gartner (1985) desenvolveu um *framework* para descrever o processo de criação de novos negócios, avaliando os diferentes fatores presentes no ecossistema do empreendedorismo. Para ele, conhecer e estruturar os estágios da criação de um novo empreendimento é vital para o sucesso de um novo negócio. O autor descreve o processo de criação de um novo empreendimento composto por quatro dimensões, conforme Figura 2: indivíduos, organização, ambiente e processo.

Figura 2 - *Framework* do processo empreendedor

Fonte: Gartner (1985).

Gartner (1985) propõe que a dimensão do processo possui seis etapas: (1) identificar a oportunidade; (2) mobilizar recursos; (3) colocar o produto ou serviço no mercado; (4) produzir o produto; (5) construir uma organização; (6) responder ao governo e à sociedade.

Percebe-se que o processo empreendedor descrito por Hisrich e Peters (2002) e Gartner (1985) é desenhado como deliberado, linear e, em grande parte, racional, no sentido em que há uma busca intencional por oportunidades, sua avaliação, mensuração e, por fim, a ação do empreendedor no intuito de criar a empresa.

No entanto, ao se falar sobre a gestão estratégica dos empreendedores na construção e desenvolvimento de seus negócios, uma das principais discussões é que essa estratégia não é planejada de maneira coerente ou prescrita de modo determinista. Percebe-se, portanto, que há a necessidade de se considerarem outras possíveis abordagens estratégicas que compreendam a ação do empreendedor numa visão não-determinística e não-linear.

2.2 Estratégia

Neste subcapítulo, é realizada uma revisão de algumas correntes teóricas sobre estratégia, suas definições e conceitos, bem como diferentes abordagens do processo de gestão estratégica nas organizações. Além disso, são apresentadas novas abordagens estratégicas com ênfase da previsão e controle e a relação com o campo do empreendedorismo.

2.2.1 Conceito de estratégia

Para entender as diferentes visões sobre gestão estratégica nas organizações e como essas se aplicam ao empreendedorismo, é importante, antes de tudo, conceituar o vocábulo estratégia e discutir diferentes abordagens sobre o tema.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2007, p. 23), “não há uma definição única e universalmente aceita” para o vocábulo estratégia. De fato, a literatura que busca conceituar estratégia é ampla, trazendo diversas abordagens e significados diferentes.

Mintzberg (1987) considera estratégia como um conjunto de definições, as quais podem ser caracterizadas por cinco Ps:

- (1) estratégia como Plano - uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. De acordo com essa definição, estratégias são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas de forma consciente e proposital;
- (2) estratégia como Pretexto - uma manobra para superar um oponente ou concorrente. Concentra a atenção em aspectos mais dinâmicos e competitivos;
- (3) estratégia como Padrão - um padrão numa corrente de ações. Estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não;
- (4) estratégia como Posição - um meio de localizar uma organização em seu ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo;
- (5) estratégia como Perspectiva - seu conteúdo consiste não apenas numa posição escolhida, mas também na maneira de perceber o mundo. Essa definição sugere que estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações, entrando na esfera da mente coletiva.

Quinn (1980, p. 20) define estratégia como:

[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Para Quinn (1980), estratégias formais eficazes devem conter três elementos essenciais: (1) as metas ou objetivos a serem atingidos; (2) as políticas que orientam ou limitam a ação e (3) as principais sequências de ação que levarão ao cumprimento das metas definidas. Ainda segundo esse autor, a estratégia lida com o imprevisível e, por isso, sua essência é construir uma postura forte e flexível para que a organização possa atingir suas metas, independentemente de como forças externas imprevistas possam atingi-la.

Segundo Ansoff (1988), a expressão gestão estratégica compreende três principais elementos: formulação da estratégia, estruturação das potencialidades da organização e gestão de mudanças descontínuas.

Hax e Majluf (1993) concebem estratégia como um padrão coerente, unificador e integrador de decisões. Analisada em tal perspectiva, a estratégia emerge, deliberadamente ou não, da análise das “pegadas” deixadas pela companhia no passado, as quais podem também definir os seus destinos.

Porter (1996) considera que a estratégia de uma organização deve ser baseada num posicionamento competitivo único, que pode ser baseado na variedade de produtos e serviços oferecidos, nas necessidades de um determinado grupo de clientes ou baseado no acesso, ou seja, uma função da geografia ou da escala do cliente. Esse autor afirma ainda que estratégia é a criação de uma posição de valor única, por meio da escolha de atividades que sejam diferentes das atividades dos rivais. Além disso, é necessário criar ajustes entre as atividades da empresa a fim de se manter a sustentabilidade da estratégia adotada.

Eisenhardt (1999) apresenta uma definição que a revista *The Economist* traz, quando afirma que, para se definir estratégia, deve-se responder a duas perguntas: “Para onde você quer ir?” e “Como quer chegar lá?”. As abordagens tradicionais concentram-se na primeira pergunta, que envolve a seleção de um mercado atraente e a escolha de um posicionamento estratégico diferenciado. Já a segunda pergunta costuma ser tratada mais tarde, quando é. Essa autora vê o processo estratégico como um conjunto de movimentos rápidos que usa a intuição coletiva, estimula conflitos para melhorar o pensamento e mantém um ritmo disciplinado de tomada de decisões.

Observa-se que as visões e acepções discutidas por esses autores não são contraditórias, mas apenas enfocam aspectos diferentes do mesmo conceito. Todas as definições apresentadas acrescentam pontos importantes à compreensão do conceito de estratégia e ajudam a entender os processos pelos quais ela se forma. É possível encontrar alguns conceitos comuns no que propõem esses autores, como elaboração de um plano, estabelecimento de um curso de ação e de diretrizes e alocação de recursos para atingir objetivos predeterminados.

No Quadro 2, a seguir, são destacados os conceitos-chave presentes nas várias definições de estratégia apresentadas.

É importante destacar que a expressão gestão estratégica denota uma abordagem mais ampla que o vocábulo estratégia. Em grande parte da literatura e também neste trabalho, eles são tratados sem distinção.

Quadro 2 - Conceitos-chave na definição de estratégia

Autor	Conceitos chave
Quinn (1980)	Padrão, planos, metas, objetivos, políticas, sequência de ações, alocação de recursos, competências e deficiências, mudanças no ambiente e capacidade de lidar com o imprevisível
Ansoff (1988)	Formulação da estratégia, estruturação das potencialidades da organização e gestão de mudanças descontínuas
Mintzberg (1987)	Conjunto de diretrizes (plano), manobra para superar um concorrente (pretexto), consistência no comportamento (padrão), contexto externo e interno (posição) e perspectiva dos membros da organização (perspectiva)
Hax e Majluf (1993)	Estratégia emerge, deliberadamente ou não, da análise das “pegadas” deixadas pela companhia no passado
Porter (1996)	Posicionamento competitivo único, variedade de produtos e serviços, necessidade de um grupo de clientes, acesso, sustentabilidade
Eisenhardt (1999)	"Para onde ir?", "Como chegar lá?", conjunto de movimentos rápidos, intuição coletiva, estimula conflitos e ritmo disciplinado de tomada de decisões

Fonte: Elaborado pela Autora.

2.2.2 Abordagens estratégicas

Diversos autores preocupam-se com as diferentes abordagens teóricas que descrevem o processo de gestão estratégica das empresas. Apresentam-se, a seguir, algumas dessas abordagens propostas por Mintzberg e Lampel (1999) e Whittington (2000).

Mintzberg e Lampel (1999) apresentam dez escolas de pensamento que enfatizam diferentes abordagens do processo de gestão estratégica nas organizações, estando separadas, por sua natureza, em prescritivas e descritivas. As escolas prescritivas buscam considerar a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização a seu ambiente:

- (1) Escola de *Design* - formulação de estratégia como um processo de concepção, com a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas;
- (2) Escola do Planejamento - estratégia como um planejamento formal, podendo ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e apoiado por técnicas específicas;
- (3) Escola do Posicionamento - estratégia como um processo analítico com foco no posicionamento competitivo. Foca a seleção de posições genéricas por meio de análises formalizadas das situações do segmento.

As escolas descritivas procuram entender o processo de formulação da estratégia à medida que ele acontece:

- (4) Escola Empreendedora - formação de estratégia como processo visionário, que existe na mente do líder. Tanto a formulação quanto a implementação de estratégias são processos informais e intuitivos, isto é, baseados na criatividade, visão e perspectiva do líder da organização;
- (5) Escola Cognitiva - estratégia como processo mental dos estrategistas, em que as decisões estratégicas surgem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras. Esse processo implica não apenas a interpretação e o processamento de informações, mas também o mapeamento da realidade, com o objetivo de defini-la a partir de novos conceitos;
- (6) Escola de Aprendizado - estratégia como resultado de processo emergente/exploratório, com ênfase no aprendizado por tentativa e erro. Trata-se de um processo que evolui como um modo interativo de formulação e implementação de estratégias presentes em toda a organização;
- (7) Escola de Poder - estratégia surgindo do processo de conflito e negociação, e a formação de estratégias é influenciada por relações de poder tanto no micro quanto no macro contextos. No microcontexto, a estratégia ocorre dentro da organização, como

um processo político, envolvendo barganha e confrontação entre os atores que detêm o poder. No macrocontexto, a organização usa sua influência sobre outras organizações, na forma de alianças e redes de relacionamento;

- (8) Escola Cultural - estratégia como processo social e coletivo, sendo influenciado pela cultura da organização;
- (9) Escola Ambiental - formação de estratégia como processo reativo, enfatizando o papel determinante do ambiente na formação das estratégias organizacionais. A estratégia consiste na reação da organização às forças do ambiente externo e na sua forma de adaptação.

Finalmente, uma escola que não se classifica nem como prescritiva, nem como descritiva:

- (10) Escola de Configuração - estratégia como um processo de transformação, e assume que passa por períodos de estabilidade e de transformação. A gestão estratégica consiste em sustentar a estabilidade ou promover as transformações quando reconhecer as necessidades de mudanças.

As escolas representam estágios ou aspectos do processo de gestão estratégica. A escola cognitiva, por exemplo, reside na mente do estrategista, localizado no centro do processo. Já a escola de posicionamento olha para trás, para dados estabelecidos que são analisados para a criação da estratégia. A escola de planejamento olha para frente, para programar as estratégias criadas. A escola empreendedora vê além de uma visão única de futuro. Ou seja, o processo desenvolve-se de maneira diferente para cada uma das escolas (MINTZBERG; LAMPEL, 1999). A Figura 3 mostra as escolas como processos diferentes por meio de duas dimensões: do processo interno de formulação da estratégia e do ambiente externo.

Whittington (2000) apresenta quatro abordagens genéricas no processo de gestão estratégica nas empresas:

- (1) abordagem clássica - considera a formação da estratégia como processo racional, com análise deliberada e com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa em longo prazo. É a mais antiga das abordagens e também a mais disseminada na literatura. Predominam nessa abordagem as seguintes características: foco no planejamento racional e o compromisso principal com a maximização dos lucros;

- (2) abordagem evolucionária - descarta qualquer possibilidade de planejamento racional e adota a premissa de que os mercados e o futuro são voláteis e imprevisíveis. Entende que o planejamento apresenta baixa efetividade e, por isso, a melhor estratégia é tornar a empresa adaptativa às mudanças no ambiente externo e assim tentar melhorar suas chances de sobrevivência;
- (3) abordagem processualista - considera os mercados e as organizações imperfeitos e complexos; propõe que não se deve confiar nas forças do mercado como direcionadores estratégicos, mas deve-se seguir uma racionalidade adaptável. É cética em relação ao planejamento racional e prega que as organizações devem seguir uma racionalidade adaptável, com ajuste gradual de suas rotinas ao mercado;
- (4) abordagem sistêmica - assume que a empresa pode realizar uma análise racional e formular estratégias globais. O que a difere da abordagem clássica é que, nesse caso, as práticas estratégicas dependem do sistema social (interno), econômico (externo) e cultural (interno e externo) no qual a estratégia se desenvolve.

Figura 3 - Formação de estratégia como processos múltiplos

Fonte: Adaptada de Mintzberg e Lampel (1999).

Whittington (2000) classifica essas abordagens de acordo com duas dimensões: os resultados da estratégia e o seu processo de desenvolvimento, conforme apresentado na Figura 4.

No eixo vertical, mede-se o grau dos resultados que a estratégia pode produzir, podendo variar entre a maximização do desempenho econômico (lucros e retorno sobre investimento), indo até

a pluralidade dos objetivos organizacionais (tais como objetivos sociais, ambientais, aceitação pelos *stakeholders* e clientes). Já o eixo horizontal busca medir se o processo de desenvolvimento da estratégia ocorreu por meio de um processo deliberado ou emergente.

Ao elaborar diversas abordagens que oferecem recomendações diferentes sobre o processo de gestão estratégica, Mintzberg e Lampel (1999) e Whittington (2000) permitem surgir um debate que questiona a validade da estratégia como algo rígido e formal, em que o processo é realizado por meio de reuniões da alta gerência, mediante relatórios com dados estatísticos que traçam, racionalmente, o futuro da organização (PELOGIO *et al.*, 2013).

Figura 4 - Abordagens Genéricas no Processo de Gestão Estratégica

Fonte: Whittington (2000).

Wiltbank *et al.* (2006) ampliam a visão apresentada por Mintzberg e Lampel (1999) e Whittington (2000) e propõem uma nova classificação de abordagens estratégicas, que relaciona cada uma delas à ênfase na previsão e à ênfase no controle.

2.2.3 Abordagens estratégicas com ênfase na previsão e no controle

Wiltbank *et al.* (2006) realizaram uma extensa revisão da literatura sobre tomada de decisão estratégica nas organizações e sugeriram a classificação em quatro abordagens: (1)

planejamento; (2) adaptativa; (3) visionária; (4) transformativa. Os autores posicionaram graficamente as abordagens ao longo de duas dimensões: Ênfase na Previsão (alto ou baixo) e Ênfase no Controle (alto ou baixo).

A Figura 5 apresenta a classificação das abordagens estratégicas graficamente, segundo a ênfase da Previsão e do Controle.

Fonte: Wiltbank *et al.* (2006).

Na literatura explorada por Wiltbank *et al.* (2006), havia pressupostos implícitos ou explícitos sobre previsão e controle, e o foco da análise dos autores foi extrair essas posições. As referências de cada uma das abordagens estão representadas na Figura 6.

Os estudos convencionais sobre gestão estratégica costumam relatar duas abordagens fundamentais: seguir estratégias racionais, como defendido pela Escola de Planejamento, que propõe que as organizações deveriam tentar prever melhor; ou seguir estratégias adaptativas, como defendido pela Escola de Aprendizagem, que propõe que as organizações deveriam mover-se mais rapidamente para melhor se adaptarem. É importante ressaltar que uma característica fundamental dessas duas abordagens, de planejamento ou adaptativa, é a ênfase na Posição, isto é, posicionar a organização dentro de um ambiente dado e preexistente (PELOGIO *et al.*, 2013; DEW *et al.*, 2009; TASIC, 2007; WILTBANK *et al.*, 2006).

Segundo Wiltbank *et al.* (2006), a Escola de Planejamento é a mais antiga dentro da administração estratégica, com contribuições de autores como Ansoff (1979) e Porter (1980), e enfatiza a importância da análise sistemática, do planejamento integrativo, da avaliação racional de informação e da integração significativa nas operações existentes da empresa. Além disso, propõe que, com o aumento das incertezas, as organizações que trabalham mais eficientemente para analisar e prever com mais precisão a situação de mudança na qual elas operam tendem a ultrapassar aquelas organizações que não o fazem (WILTBANK *et al.*, 2009).

Figura 6 - Literatura representativa das abordagens de Previsão e Controle

		<u>POSICÃO</u>	<u>CONSTRUÇÃO</u>
Ênfase na Previsão	Alto	Planejamento <i>Planejamento e Posicionamento</i> (Ansoff, 1979) <i>Análise Competitiva</i> (Porter, 1980) <i>Opções Reais</i> (McGrath, 1999) <i>Planejamento de Cenários</i> (Schoemaker, 2002)	Visionária <i>Imaginação Corporativa</i> (Hamel e Prahalad, 1991) <i>Visão</i> (Tellis e Golder, 2002) <i>Modelamento de Estratégia</i> (Courtney <i>et al.</i> , 1997) <i>Projeção estratégica</i> (Rindova e Fombrun, 1999)
	Baixo	<i>Rápida Tomada de Decisão</i> (Eisenhardt, 1989) <i>Capacidades Dinâmicas</i> (Teece, Pisano e Shoen, 1997) <i>Incrementalismo</i> (Quinn, 1980) <i>Estratégias Emergentes</i> (Mintzberg, 1994) Adaptativa	<i>Criação de curva de valor</i> (Kim e Maubourgne, 1997) <i>Apoio no Futuro</i> (Hayes, 1985) <i>Effectuation</i> (Sarasvathy, 2001a) Transformativa
		Baixo	Alto
		Ênfase no Controle	

Fonte: Wiltbank *et al.* (2006).

Já a Escola de Aprendizagem, ou Adaptativa, opõe-se à Escola de Planejamento e sugere que as organizações façam sua gestão estratégica minimizando o uso da racionalidade preditiva, posicionando-se com respostas rápidas a eventos incertos e imprevisíveis à medida que surgem, e experimentando e avançando rapidamente para capturar novas oportunidades (WILTBANK *et al.*, 2006). De acordo com Pelogio *et al.* (2013), as organizações assumem que o ambiente é imprevisível e, então, encurtam seus horizontes de planejamento e investem em estratégias flexíveis que efetivamente respondem a mudanças no ambiente.

Um dos princípios estratégicos da abordagem adaptativa é o incrementalismo, conforme enfatizado por Quinn (1980): a empresa aprende mediante *feedback* do ambiente, e a estratégia subsequente reflete esse aprendizado. Como o ciclo de ação e *feedback* é curto, abordagens adaptativas enfatizam o reconhecimento de onde o ambiente está, em vez de prever onde ele estará, valorizando a rápida adaptação em vez das intenções estratégicas. Outro princípio dessa abordagem é o de estratégia emergente proposto por Mintzberg (1994), de estratégias realizadas de maneira não intencional, desenvolvidas a partir de ações que não foram planejadas, a fim de se adaptar ao mercado (READ *et al.*, 2009; WILTBANK *et al.*, 2006).

Segundo Wiltbank *et al.* (2006), um conceito que cresceu significativamente na última década foi a noção de “emergência planejada”, que propõe a conjunção das duas abordagens, combinando planejamento preditivo com soluções mais flexíveis e adaptáveis. Alguns autores contribuíram para a construção desse conceito, como Eisenhardt (1989), que afirma que a rápida tomada de decisão permite reações rápidas a ambientes em mudança, fundamentais para a adaptação, ao mesmo tempo em que indica muitos dos processos racionais de tomada de decisão estratégica, e Schoemaker (2002), que declara que o planejamento de cenários evidencia o tema de conectar o planejamento racional com a adaptação efetiva planejando antecipadamente vários cenários individualmente desafiadores de prever, acelerando, assim, a adaptação quando a incerteza é reduzida.

O debate entre planejamento e aprendizagem apresenta a previsão como um aspecto central da elaboração de estratégias, e existe suporte empírico para a eficácia desse aspecto, mesmo em situações de incerteza. Tanto o planejamento quanto as estratégias adaptativas concentram-se no posicionamento dentro de um ambiente dado e preexistente, e, com esse pressuposto, a previsão e o posicionamento são as formas lógicas para as organizações buscarem o controle de seus resultados e se reposicionarem com sucesso para o futuro. Uma maneira de ajudar a superar a dicotomia entre planejamento e aprendizado é a visualização dos ambientes de uma organização como endógenos aos esforços de atores (PELOGIO *et al.*, 2013; SARASVATHY; DEW, 2013; WILTBANK *et al.*, 2006).

Abordagens determinísticas em administração estratégica moldam-se numa concepção básica: previsão é útil na tomada de decisão estratégica porque as consequências do que pode ser previsto pode ser controlado. Frank Knight (1921), porém, apresenta previsão e controle como dimensões distintas em seu trabalho seminal sobre a relação entre imprevisibilidade e lucro.

Knight identificou três tipos de incerteza: a primeira, também conhecida como noção de risco, consiste num futuro com distribuição conhecida, previsível e, portanto, quantificável; a segunda, geralmente conhecida por incerteza, trata de um futuro cuja distribuição é desconhecida, mas pode ser estimada a partir do estudo de eventos probabilísticos ao longo do tempo; a terceira, chamada por Knight de incerteza “verdadeira” (também conhecida por incerteza knightiana) consiste num futuro cuja distribuição não é apenas desconhecida, mas, essencialmente, não pode ser conhecida (PELOGIO *et al.*, 2013; TASIC, 2007; WILTBANK *et al.*, 2006).

Segundo Wiltbank *et al.* (2006), em ambientes caracterizados pela incerteza knightiana, a previsão e o controle não são apenas incompatíveis empiricamente; eles estão em desacordo conceitual. Na medida em que se busca entender a ação humana como um fator primário na criação da realidade, conclui-se que é preciso desenvolver abordagens que não envolvam previsão, isto é, explorar o potencial de técnicas não preditivas para gerar resultados favoráveis. Colocar previsão e controle em dimensões separadas esclarece essas abordagens, mostrando como elas se relacionam com abordagens estratégicas mais tradicionais (DEW *et al.*, 2009; READ *et al.*, 2009; WILTBANK *et al.*, 2006; 2009).

No lado direito das Figuras 5 e 6 estão duas abordagens que enfatizam o controle e que diferem pela ênfase na previsão: estratégias Visionárias e estratégias Transformativas. Essas abordagens são referidas como Construção porque tendem a se concentrar nos tipos de esforços que os atores podem buscar para construir o futuro. Grande parte do trabalho sobre abordagens que enfatizam o controle origina-se em pesquisas relativas ao empreendedorismo e a novos mercados (DEW *et al.*, 2009; PELOGIO *et al.*, 2013; WILTBANK *et al.*, 2006; 2009).

As abordagens Visionárias e Transformativas diferem dependendo da existência e clareza das metas, da disponibilidade e qualidade dos meios e das habilidades do estrategista. Abordagens Visionárias têm fortes conexões com abordagens preditivas da estratégia e incorporam noções heroicas de empreendedores perspicazes e persistentes que parecem impor sua vontade ao mundo. Abordagens Transformativas enfocam a cocriação de metas com outros num processo mutuamente persuasivo, em que a ação frequentemente precede metas claras e resultados previstos. Atores que usam esse tipo de estratégia transformam meios existentes em novos futuros (PELOGIO *et al.*, 2013; WILTBANK *et al.*, 2006; 2009).

As abordagens Visionárias enfatizam, simultaneamente, alto controle e alta previsão e são mais familiares para a gestão estratégica do que as Transformativas. Esse tipo de estratégia enfatiza a construção de uma organização e seu ambiente, imaginando as possibilidades futuras e de forma proativa. Hamel e Prahalad (1989) articulam essa abordagem em sua discussão sobre intenção estratégica, afirmando que o objetivo do estrategista não é encontrar um nicho para a organização dentro do espaço do mercado existente, mas criar um novo espaço unicamente adequado para os pontos fortes da própria empresa (PELOGIO *et al.*, 2013; WILTBANK *et al.*, 2006; 2009).

Com relação às estratégias Transformativas, o desafio é traduzir a descrição do envolvimento humano no processo de resolver o futuro numa abordagem estratégica que orienta sua influência nesse processo. Kim e Maubourgne (1997) apresentam seu trabalho sobre curvas de valor e sugerem que as estratégias são mais eficazes na medida em que vão além de reagir às especificações tradicionais de sucesso do mercado, e partem para alavancar meios voltados a aprimorar as características do produto criadas em parceria com os clientes. A abordagem primária do quadrante de estratégias Transformativas foi proposta por Sarasvathy (2001a), que mostra como empreendedores usam uma lógica *effectual* sem a necessidade de previsão ou visão na criação de novos mercados e novos ambientes (PELOGIO *et al.*, 2013; WILTBANK *et al.*, 2006; 2009).

A abordagem *effectuation* proposta por Sarasvathy (2001a) descreve como as organizações podem traçar sua gestão estratégica num processo orientado para a ação e de maneira não-preditiva. Essa abordagem e como ela se opõe às abordagens clássicas de estratégia serão exploradas no próximo capítulo deste trabalho.

2.3 Abordagens *Effectuation* e *Causation*

Modelos clássicos de gestão estratégica consideram um determinado efeito como dado e concentram-se na seleção de meios (causas) que possam produzir o efeito desejado. A abordagem estratégica transformativa *effectuation* proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b) considera um conjunto de meios (causas) como dados e concentra-se na seleção (escolha) entre possíveis efeitos que podem ser criados com aquele conjunto de meios, eliminando,

consequentemente, a premissa de objetivos preexistentes (PELOGIO *et al.*, 2013; WILTBANK *et al.*, 2006).

O campo de pesquisa em empreendedorismo tem-se intensificado e, com isso, novas abordagens teóricas têm emergido para explicar as ações e as lógicas que direcionam o comportamento do empreendedor (FISHER, 2012). Vários estudos empíricos sugerem que os empreendedores usam elementos não preditivos nos processos de construção de novas empresas, mostrando que empreendedores se comportam estrategicamente numa lógica *effectual* (WILTBANK *et al.*, 2006).

Saras Sarasvathy é professora da Universidade de Virgínia (EUA) e realizou uma ampla pesquisa com 30 fundadores de empresas de tamanhos e de indústrias variados em 17 estados nos Estados Unidos com o objetivo de tentar entender o processo de resolução de problemas e de tomada de decisão estratégicas desses empreendedores. Como resultado, verificou-se que a maioria dos empreendedores avaliados utilizaram a abordagem *effectuation* mais frequentemente do que a estratégica clássica, chamada pela autora de *causation* (SARASVATHY, 2001b).

Na lógica *causation*, mercados e oportunidades de negócio são preexistentes, raramente precisam ser criados, e o empreendedor deve explorar o máximo possível esse mercado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). A abordagem *causation* concentra-se nos aspectos previsíveis de um futuro incerto, ou seja, na medida em que se pode prever o futuro, pode-se controlá-lo (SARASVATHY, 2001b).

Segundo Sarasvathy (2001b), nos modelos tradicionais e clássicos de formulação de estratégia, parte-se, antes de tudo, da identificação de uma possível oportunidade, avança-se para a avaliação dessa oportunidade, planejamento, reunião dos recursos para, posteriormente, a execução. A autora propõe, então, uma nova visão do processo empreendedor, pois, segundo ela, muitos negócios são constituídos a partir dos recursos existentes e das oportunidades e contingências pontuais que venham a se apresentar no meio do processo. Ou seja, os meios e os processos para se atingir um objetivo determinam o próprio objetivo.

A definição apresentada por Sarasvathy (2001a, p. 245) para os processos de *causation* e *effectuation* é:

O processo *causation* toma um particular efeito como dado e foca a seleção entre os meios para criar aquele efeito. O processo *effectuation* toma um conjunto de meios como dado e foca a seleção entre efeitos possíveis que podem ser criados por aquele conjunto de meios.

As Figuras 7 e 8 representam graficamente o processo *causation*, de selecionar entre meios dados para atingir um objetivo predeterminado, e o processo *effectuation*, de imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios.

Figura 7 - Abordagem *causation*

Fonte: Sarasvathy (2001b).

Figura 8 - Abordagem *effectuation*

Fonte: Sarasvathy (2001b).

O processo de tomada de decisões estratégicas na abordagem *causation* inclui a identificação e avaliação de oportunidades objetivas, o estabelecimento de metas para explorar as oportunidades identificadas e a otimização dos recursos disponíveis e maximização dos retornos esperados. Além disso, os empreendedores buscam oportunidades em mercados preexistentes e utilizam a premissa de que, para se tomar uma decisão, é preciso obter e basear-se em informações (SARASVATHY, 2001a; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

De acordo com Fisher (2012), esse é o modelo mais tradicional de empreendedorismo descrito na literatura, derivado das teorias de economia, em que o indivíduo procura um mercado em que exista a demanda por um produto, descobre uma oportunidade e avalia se deve ou não explorá-la. E, quando decide explorá-la, esse indivíduo reúne os recursos necessários para tal, tendo como foco o resultado financeiro. O ambiente é tido como estável e linear, relativamente previsível, favorecendo uma busca sistemática por informações, bem como o estabelecimento prévio de objetivos e planos.

Segundo Chandler *et al.* (2011), na abordagem *causation* o indivíduo toma decisões de maneira racional baseado em informações relevantes disponíveis e numa expectativa de retorno oferecida por opção identificada e analisada.

A abordagem *causation* propõe que, antes de tudo, deve-se montar um plano de negócios para explorar uma possível oportunidade de mercado. De acordo com Rhonda (2003), o plano de negócios é ferramenta ideal para o empreendedor atingir seus objetivos de longo prazo previamente definidos, permitindo que ele tome decisões mais acertadas, busque informações da indústria e mercados e antecipe e evite problemas. O plano de negócios é um documento escrito que descreve o estado atual e projeta o futuro de uma organização e, nesses casos, permite que os empreendedores planejem suas ações e determinem qual a estratégia da empresa a ser criada (DORNELAS, 2001).

Chandler *et al.* (2011), porém, ponderam sobre a real efetividade do plano de negócios. Os ambientes e os mercados em que os empreendedores atuam são predominantemente incertos, e difícil prever, com relativa exatidão, a distribuição futura de eventos. A evolução dos mercados e o comportamento dos consumidores muitas vezes não podem ser previstos e analisados até o momento em que são efetivamente criados (KNIGHT, 1921).

A abordagem *effectuation* não assume objetivos predeterminados e claramente específicos. Na verdade, os objetivos emergem como parte de negociações e acordos com parceiros e essas negociações não só resultam em novos objetivos que a empresa busca realizar, mas também transformam o ambiente no qual a organização opera. Empreendedores que usam a lógica *effectuation* agem não só em ambientes de mercado, mas também, em alguns casos, acabam criando novos mercados não preditos. Não tomar o ambiente como dado ou previsível implica

que tipos de estratégias adaptáveis reativas sejam inadequados e até mesmo impróprios no processo de *effectuation* (PELOGIO *et al.*, 2013; SARASVATHY, 2001b).

Sarasvathy e Dew (2005) afirmam que, na abordagem *effectuation*, empreendedores partem de uma autorreflexão sobre quem eles são, quais conhecimentos possuem e quem eles conhecem. Com isso, a ação resulta dos meios disponíveis, do que o empreendedor julga que pode fazer e da interação com pessoas conhecidas. A interação resulta de negociações que visam estabelecer acordos que permitam acessos a novos meios e combinações. Com isso, o produto final é imprevisível no início do processo, uma vez que depende de quais atores serão envolvidos e as oportunidades são criadas a partir de um processo que se transforma continuamente.

De acordo com a teoria *effectuation*, o empreendedor faz parte do contexto em que suas decisões são tomadas; ele não é independente, ele é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões e, durante o processo empreendedor, ele deve responder a três perguntas (SARASVATHY, 2001b):

- (1) Quem ele é? quais são seus gostos, suas habilidades e suas competências;
- (2) O que ele sabe? qual a sua formação, educação e experiência;
- (3) Quem ele conhece? quais as suas redes sociais e profissionais.

As características dos tomadores de decisão formam o principal conjunto de meios que, combinados com contingências, criam um efeito que não é preestabelecido, mas que será construído como parte integrante do processo de *effectuation* (SARASVATHY, 2001a).

Ao utilizar o processo de *effectuation* para iniciar um negócio, é possível que o empreendedor construa diferentes tipos de empresas. Dessa forma, a ideia que foi preestabelecida, ou seja, o conjunto de causas e meios, não resulta num único processo estratégico, isto é, um único efeito sobre o qual o negócio possa estabelecer-se. Pelo contrário, o processo *effectuation* permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis, mesmo com objetivos não especificados e incertos inicialmente. Além disso, também permite ao empreendedor mudar e adaptar seus objetivos, construindo muitos deles ao longo do processo, uma vez que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho (SARASVATHY, 2001a).

Fisher (2012) apresenta uma visão geral e as principais diferenças entre as abordagens *causation* e *effectuation*, conforme Quadro 3. Diferentemente da lógica *causation*, que parte de um planejamento detalhado para uma subsequente execução, a lógica *effectuation* constrói-se totalmente na execução.

Quadro 3 - Diferenças entre *causation* e *effectuation*

	1. <i>Causation</i>	2. <i>Effectuation</i>
Quais fatores explicam a abordagem?	<ul style="list-style-type: none"> • O resultado é dado • Seleção entre meios para alcançar esse resultado: <ol style="list-style-type: none"> 1. começar pelos fins 2. analisar o retorno esperado 3. realizar análise competitiva 4. controlar o futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de meios é dado • Seleção entre efeitos possíveis criados por esses meios: <ol style="list-style-type: none"> 1. começar pelos meios 2. aplicar o princípio das perdas aceitáveis 3. estabelecer de relações estratégicas 4. aproveitar as contingências
Como os fatores identificados se relacionam com a busca por resultados?	Processos <i>causation</i> = identificar e explorar oportunidades em mercados existentes com baixo nível de incerteza <ul style="list-style-type: none"> • Entrantes tardios numa indústria >> processos <i>causation</i> 	Processos <i>effectuation</i> = identificar e explorar oportunidades em novos mercados com alto nível de incerteza <ul style="list-style-type: none"> • Entrantes iniciais bem-sucedidos numa nova indústria >> processos <i>effectuation</i> • Empresas efetauais >> falha precoce e mais barata
Por que se deve esperar que essas relações existam?	Teoria da decisão: Decisores lidam com um futuro mensurável ou previsível, e fazem a coleta e análise sistemática de informações dentro de certos limites	Teoria da decisão: Decisores lidam com fenômenos imprevisíveis e reúnem informações com técnicas de aprendizado experimentais e interativas, destinadas a descobrir o futuro
Quem, Onde e Quando? As afirmações e limitações acerca da teoria (Condições-limites)	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente estático e linear • Aspectos previsíveis de um futuro incerto são disceníveis e mensuráveis • Oportunidades empreendedoras são objetivas e identificáveis a priori 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmico, não linear e ambientes ecológicos • O futuro é desconhecido e não mensurável • Oportunidades empreendedoras são subjetivas, socialmente construídas e criadas por meio de um processo de promulgação

Fonte: Adaptado de Fisher (2012).

Na lógica clássica do *causation*, o mercado é preestabelecido e conhecido e, de acordo com essa abordagem, para se estabelecer um novo negócio deve-se partir da definição e segmentação de mercados-alvo, seguidos do estabelecimento de planos de negócios e de marketing e do posicionamento de um conjunto de produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2012). Já a abordagem *effectuation* inverte a relação de causa-efeito, construindo novos mercados “de baixo para cima”. Nesse caso, o empreendedor parte da definição de um ou vários mercados em que poderia atuar, podendo optar por começar o negócio baseado em menos informações, e aproveitando as possíveis contingências e parcerias que podem ser estabelecidas por meio de

experimentações de venda de seus produtos e serviços (SARASVATHY, 2001a). A Figura 9 ilustra as diferenças entre o processo de marketing na lógica *causation* e na lógica *effectuation*.

É importante apontar que uma mesma pessoa pode usar tanto a lógica *causation* quanto a *effectuation* em diferentes momentos, dependendo das circunstâncias. De fato, os melhores empreendedores são capazes de usar bem as duas abordagens, que podem ser combinadas para o maior sucesso na constituição e na condução de novos negócios (SARASVATHY, 2001a; FISHER, 2012). A lógica *effectuation* não necessariamente aumenta a probabilidade de sucesso de um novo negócio, mas reduz os custos de insucesso permitindo que esse insucesso ocorra mais cedo e com níveis mais baixos de investimentos (SARASVATHY, 2001b).

Figura 9 - Processo de marketing *causation* e *effectuation*

Fonte: Sarasvathy (2001b).

O modelo estratégico dinâmico e interativo proposto pela abordagem *effectuation*, apresentado na Figura 10, é um processo orientado à ação e, de maneira não preditiva, transforma os meios do empreendedor em novos conjuntos de meios e fins a serem construídos (WILTBANK *et al.*,

2006). O processo *effectual* parte de três categorias básicas de meios do empreendedor: identidade; conhecimento e redes sociais.

No próximo passo do processo, como propõem Wiltbank *et al.* (2006), os empreendedores começam a divulgar o projeto para outras pessoas com o objetivo de obterem *inputs* sobre como proceder com algumas das coisas que poderiam (possivelmente) fazer. As pessoas com quem eles conversam podem ser potenciais *stakeholders*, amigos e familiares, ou pessoas aleatórias que encontram ao longo do tempo. À medida que encontram pessoas que querem participar nos esforços para construir algo (nesse ponto, o “algo” pode ser vago ou concreto, mas está sempre aberto a mudanças), eles trabalham para obter compromissos reais desses *stakeholders* potenciais. Os *stakeholders* comprometem recursos em troca de uma oportunidade de remodelar os objetivos do projeto, de influenciar qual futuro será criado (TASIC, 2007; WILTBANK *et al.*, 2006).

Figura 10 - Uma abordagem transformativa: o processo *effectual* – dinâmico e interativo

Fonte: Wiltbank *et al.* (2006).

Esse processo de negociação e persuasão define dois ciclos na formação de uma nova empresa e um novo mercado: (1) um ciclo expansivo que aumenta os meios disponíveis; (2) um conjunto convergente de restrições sobre os objetivos da crescente rede de *stakeholders*. Contudo, em algum ponto no processo *effectual*, o ciclo convergente encerra o processo de aquisição de *stakeholders* e o espaço para negociações e adaptações daquilo que será criado terminam. (WILTBANK *et al.*, 2006).

Já o processo subjacente à abordagem *causation* para o empreendedorismo está refletido na Figura 11. Segundo Fisher (2012), o processo inicia-se com o reconhecimento e a avaliação de oportunidades, que leva à identificação de oportunidades e, posteriormente, ao estabelecimento de metas e um plano para explorar a oportunidade identificada. Depois disso, o empreendedor arrecada recursos para desenvolver e comercializar uma solução e, por sua vez, envolver-se nos processos de criação de algo para abordar a oportunidade identificada, o que se espera resultar na entrada no mercado, permitindo o *feedback* que leve a refinamentos adicionais do produto ou serviço.

Figura 11 - Processo da abordagem *causation* para o empreendedorismo

Fonte: Fisher (2012).

Dew *et al.* (2009) identificaram os principais princípios que se tornaram a essência da abordagem *effectuation* por intermédio de uma série de experimentos com empreendedores. Esses princípios são usados para contrastar os conceitos da abordagem *effectuation* com os da abordagem *causation*, conforme Quadro 4. Esses autores apresentam ainda alguns exemplos para ajudar a elucidar cada um dos princípios:

- é possível exemplificar o que propõe o princípio Controle, de forma simplificada, como um estilista que procura amarrar grandes distribuidores de roupas com contratos exclusivos e depois projetar o tipo de vestuário que os contratos conjuntos negociaram (*effectuation*) versus alguém que tenta prever a moda da próxima temporada mediante pesquisa de mercado, investe no desenvolvimento de projetos que correspondam aos gostos previstos e, em seguida, persegue os distribuidores apropriados (*causation*);
- o princípio Meios pode ser demonstrado por um *chef* que cozinha seguindo uma receita (*causation*) versus aquele que imagina possíveis refeições a partir de ingredientes disponíveis (*effectuation*);

- o princípio Perdas Aceitáveis, por exemplo, trata de um empreendedor que se recusa a deixar um emprego bem remunerado até encontrar uma oportunidade que ele prevê que pague mais (*causation*) em relação a quem decide investir uma pequena parte de suas economias e dois anos de sua vida num projeto em que ela acredita que valha esse tempo e dinheiro - independentemente de pagar mais do que ganha atualmente (*effectuation*).

Quadro 4 - Princípios da abordagem *effectuation*

Princípio	Effectuation	Causation
1. Controle <i>Controle não preditivo versus controle preditivo</i>	<i>Effectuation</i> argumenta que os empreendedores usam uma lógica de controle não-preditivo para transformar os meios disponíveis em novos resultados que eles próprios talvez não tenham inicialmente previsto. O controle não-preditivo propõe substituir informações preditivas por aquilo que o tomador de decisão e seus <i>stakeholders</i> possam realmente controlar, em qualquer momento. O futuro é moldado, pelo menos parcialmente, por agentes intencionais e a previsão, portanto, não é fácil nem útil.	Numa lógica preditiva (<i>causation</i>), o decisor escolhe entre alternativas de meios baseados em previsões sobre resultados favoráveis pré-selecionados. Desenha o futuro como uma continuação do passado e, portanto, uma previsão precisa é necessária e útil.
2. Meios <i>Ação orientada pelos meios versus ação orientada pelos objetivos</i>	<i>Effectuation</i> propõe que empreendedores comecem com um determinado conjunto de meios (quem ele é, o que ele sabe e quem ele conhece) e, a partir daí, imaginem as possibilidades que se originam desses meios. Quem vem a bordo determina o que pode e precisa ser feito.	<i>Causation</i> propõe selecionar primeiro um objetivo e depois escolher entre meios dados ou buscar adquirir os meios necessários para alcançar o fim selecionado. Objetivos e/ou oportunidades são predefinidos, e os objetivos determinam ações, incluindo quais indivíduos devem ser trazidos a bordo.
3. Perdas aceitáveis <i>Perdas aceitáveis versus retorno esperado</i>	Na lógica <i>effectuation</i> , a escolha dos projetos depende das avaliações dos tomadores de decisão sobre o que eles estão dispostos a perder. Os empreendedores definem previamente qual a máxima perda aceitável, de acordo com a situação financeira e psicológica, em vez de focar a taxa de retorno esperada pelo projeto.	Na abordagem <i>causation</i> , cálculos de retorno esperado direcionam a escolha de projetos e, depois, trabalha-se para minimizar o risco associado.
4. Parcerias estratégicas <i>Parcerias estratégicas versus análises competitivas</i>	<i>Effectuation</i> favorece fortemente a construção de parcerias e a participação de <i>stakeholders</i> antes mesmo de esclarecer quais serão exatamente os mercados de produtos e outras metas para o empreendimento. Ao obter pré-compromissos desses parceiros-chave no início do empreendimento, os empreendedores reduzem a incerteza e co-criam o novo mercado com os participantes interessados.	Abordagem <i>causation</i> para a construção de novos empreendimentos propõe primeiro a definição do mercado, selecionando segmentos no mercado por meio de análises competitivas detalhadas e usando especificações e necessidades relevantes do mercado-alvo para determinar quais <i>stakeholders</i> buscar. Pressupõe que os concorrentes sejam rivais a se enfrentar.
5. Alavancar contingências <i>Alavancar contingências versus evitar contingências</i>	Permitir os próprios meios, níveis aceitáveis de risco e <i>stakeholders</i> decidirem objetivos implica estar sujeito a surpresas de vários tipos. Na lógica <i>effectuation</i> , o empreendedor tem de estar pronto para lidar com o que vem a seguir e aprender a transformar contingências positivas e / ou negativas em componentes úteis de novas oportunidades.	Previsões precisas, planejamento cuidadoso e foco nas metas são marcas da abordagem <i>causation</i> , que trabalha para minimizar a probabilidade de eventos inesperados. Há um esforço explícito para evitar surpresas e, portanto, contingências, sejam elas positivas, sejam negativas, são vistas como obstáculos a serem evitados.

Fonte: Adaptado de Dew *et al.* (2009).

É possível perceber que todos os componentes da lógica *effectuation* estão ligados por meio do elemento humano - ou seja, quem está envolvido e o que eles fazem com os meios disponíveis determinam cursos de ações e seus resultados, e não o contrário. Pode-se esperar, portanto, que os membros de uma estrutura *effectuation* criem mais fins, prestem mais atenção e se preocupem mais com os recursos disponíveis, visualizem a construção de mais parcerias,

variem mais em suas interpretações dos dados e evitem informações preditivas (Dew *et al.*, 2009).

2.3.1 Comportamento empreendedor

Para entender o comportamento do empreendedor na gestão estratégica durante a criação e desenvolvimento do negócio é importante entender as ações que eles realizaram durante a condução do processo empreendedor. De acordo com Fisher (2012), o estudo do comportamento empreendedor é a análise do comportamento humano envolvido em encontrar e explorar oportunidades empreendedoras por meio da criação e do desenvolvimento de empresas.

Nenhuma oportunidade é explorada nem qualquer empreendimento passa a existir ou crescer sem que empreendedores entrem em ação, e os comportamentos são o resultado de características, conhecimentos, habilidades, cognição, motivação e emoção (BIRD *et al.*, 2012). De acordo com Sarasvathy (2001b), o empreendedor faz parte do contexto em que suas decisões são tomadas. Ele não é independente, portanto; ele é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões.

É possível encontrar duas perspectivas na literatura no que se refere ao comportamento dos empreendedores no desenvolvimento de suas empresas e na gestão estratégica do negócio: a perspectiva econômica e a perspectiva empreendedora. A perspectiva econômica foi predominante, principalmente, até meados da década de 1980. Uma tendência mais recente é a perspectiva empreendedora, que vem reconhecendo a importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Essa nova abordagem estuda a associação entre características pessoais e o processo de tomada de decisão do empreendedor (GIMENEZ *et al.*, 1999).

Bird (1989) foi pioneira numa linha de estudos sobre o comportamento empreendedor que tem por base a teoria do comportamento organizacional, numa abordagem menos voltada às características e motivações e mais ligada às teorias de comportamento organizacional. Bird *et al.* (2012) foram responsáveis por uma edição especial da revista *Entrepreneurship Theory and*

Practice dedicada ao estudo do comportamento empreendedor e analisaram os artigos publicados nas principais revistas acadêmicas sobre empreendedorismo e gestão, e chegando a 91 artigos publicados sobre o tema “Comportamento empreendedor” entre 2004 e 2010. Foram encontrados artigos em que o comportamento foi tratado como variável dependente, independente e de controle, alguns com estudos longitudinais; porém, na maioria deles, o estudo foi *cross-sectional*, revelando que ainda não existe consenso sobre como o tema deve ser tratado.

Bird *et al.* (2012, p. 890) caracterizam o comportamento empreendedor como “as ações concretas, teoricamente observáveis, de indivíduos (como empreendedores individuais ou como parte de uma equipe de empreendedores) no início ou nos estágios iniciais da criação de uma organização”. Gartner *et al.* (2010) afirmam que o comportamento empreendedor é um processo e ocorre por meio da criação de uma empresa por empreendedores, quais as ações são realizadas desde a ideia até a manutenção dela durante os primeiros anos de sua existência.

Alguns autores realizaram estudos para associar os comportamentos dos empreendedores às abordagens *effectuation* e *causation*. Chandler *et al.* (2011) desenvolveram e validaram um relatório em escalas para avaliar a aplicação das abordagens *effectuation* e *causation* por empreendedores na criação e gestão estratégica de novos empreendimentos. De acordo com os estudos realizados por eles, *causation* apresentou melhor adequação como uma abordagem unidimensional. Já a abordagem *effectuation* melhor se apresentou como uma abordagem multidimensional, formada por quatro dimensões:

- (1) experimentação - tentar diferentes abordagens no mercado antes de se decidir por um conceito de negócio;
- (2) perdas aceitáveis - predeterminar quanto está disposto a perder e experimentar dentro dos limites dessa restrição;
- (3) flexibilidade - adaptar-se às mudanças nas circunstâncias, eventos inesperados e novos conhecimentos;
- (4) pré-acordos - estabelecer relacionamentos iniciais com clientes, fornecedores e outros parceiros estratégicos para reduzir a incerteza.

Fisher (2012) também associou e avaliou o comportamento dos empreendedores com as abordagens *causation* e *effectuation* em comparação com a abordagem bricolagem. O autor

realizou uma revisão da literatura pertinente e adaptou o relatório em escalas desenvolvido por Chandler *et al.* (2011) para chegar a uma lista de ações e comportamentos empreendedores associados às abordagens *causation* e *effectuation*. No Quadro 5 apresentam-se os comportamentos associados a cada abordagem, segundo Fisher (2012).

Quadro 5 - Comportamentos associados às abordagens *causation* e *effectuation*

Abordagem / Dimensão	Comportamentos
Causation	
	<ul style="list-style-type: none"> . Identifica e avalia oportunidades de longo prazo no desenvolvimento da empresa . Calcula os retornos de várias oportunidades . Escreve um plano de negócios . Organiza e implementa processos de controle . Reúne e analisa informações sobre tamanho e crescimento do mercado . Reúne informações sobre os concorrentes e compara suas ofertas . Escreve ou expressa verbalmente uma visão para a empresa . Desenvolve um plano de projeto para desenvolver o produto e / ou serviços . Escreve um plano de marketing para levar os produtos / serviços ao mercado
Effectuation	
Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolve várias variações de um produto ou serviço para chegar a uma oferta comercial . Experimenta diferentes maneiras de vender e / ou entregar o produto ou serviço ao chegar a uma oferta comercial . Muda o produto ou serviço substancialmente conforme o empreendimento se desenvolve
Perdas aceitáveis	<ul style="list-style-type: none"> . Compromete apenas quantias limitadas de recursos para o empreendimento de cada vez
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> . Responde a oportunidades não planejadas à medida que surgem . Adapta o que estão fazendo com os recursos disponíveis
Pré-acordos	<ul style="list-style-type: none"> . Entra em acordos com clientes, fornecedores e outras organizações

Fonte: Adaptado de Fisher (2012).

Os comportamentos associados às abordagens *effectuation* e *causation* são importantes para aprofundar o entendimento e relacionar as ações executadas pelos empreendedores durante o processo de tomada de decisão estratégica e criação e desenvolvimento de seus negócios

2.3.2 Outros estudos sobre as abordagens *effectuation* e *causation*

A teoria sobre *effectuation* mostra um interesse crescente entre os pesquisadores devido à sua perspectiva de como os empreendedores pensam e se comportam quando criam novos empreendimentos. Levando-se em consideração que a teoria sobre *effectuation* ainda é relativamente nova, Perry *et al.* (2012) em seu artigo "*Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research*" examinam e discutem o que já foi estudado sobre o tema

e quais as sugestões para pesquisas futuras. O Quadro 6 apresenta um resumo da principal literatura sobre *causation* e *effectuation* levantada pelos autores.

Quadro 6 - Principal literatura sobre *causation* e *effectuation*

Artigo	Questão de pesquisa / Objetivo	Contribuição teórica / prática
Sarasvathy (2001a)	Como as empresas são criadas?	<i>Effectuation</i> é apresentado e contrastado com <i>causation</i>
Dew e Sarasvathy (2002)	O que é <i>effectuation</i> ?	<i>Effectuation</i> é distinguido de <i>causation</i> . É apresentada uma lista de nove itens do que <i>effectuation</i> não é e discutido como <i>effectuation</i> se integra com outras teorias de gerenciamento.
Wiltbank <i>et al.</i> (2006)	Como as empresas decidem o que fazer diante de uma situação de incerteza?	<i>Effectuation</i> é discutido como uma abordagem transformadora para a tomada de decisões estratégicas e para decidir o que fazer ao deparar com uma situação incerta. Em contraste com a maior parte da literatura anterior sobre <i>effectuation</i> , este artigo discute <i>effectuation</i> como apropriado não apenas para novos empreendimentos, mas também para empresas estabelecidas.
Dew <i>et al.</i> (2008)	Como empresas que ainda não estão estabelecidas se comportam?	É proposto que novas empresas se adaptem mais ao comportamento proposto na abordagem <i>effectuation</i> do que as empresas estabelecidas.
Dew <i>et al.</i> (2009)	Os empreendedores experientes tomam decisões usando a abordagem <i>effectuation</i> mais comumente que os empreendedores novatos?	Os empreendedores experientes foram mais propensos a pensar de forma holística sobre negócios, mais orientados a meios, menos preocupados com o retorno esperado e mais interessados em desenvolver parcerias do que estudantes de MBA (novatos).
Read <i>et al.</i> (2009)	Como os princípios do <i>effectuation</i> afetam o desempenho do empreendimento?	Começar com os meios, parcerias estratégicas e explorar as contingências se relacionam positivamente com o desempenho. Perdas aceitáveis se relaciona negativamente, mas o resultado não é significativo.
Chandler <i>et al.</i> (2011)	Validação das abordagens <i>causation</i> e <i>effectuation</i> para criação de novos empreendimentos e adição de subdimensões associadas.	<i>Causation</i> como uma abordagem unidimensional e <i>effectuation</i> como uma abordagem multidimensional. <i>Causation</i> negativamente associado à incerteza, enquanto experimentação (uma subdimensão de <i>effectuation</i>) positivamente. Desenvolveu um relatório em escalas para avaliar a aplicação das abordagens <i>effectuation</i> e <i>causation</i> por empreendedores na criação de novos empreendimentos.
Fisher (2012)	Como diferentes abordagens sobre empreendedorismo se traduzem em comportamentos individuais, e se tais comportamentos são evidentes na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos.	Demonstra como certos comportamentos são consistentes entre as abordagens <i>effectuation</i> e bricolagem, e indica as dimensões comportamentais comuns entre elas. <i>Causation</i> não consegue captar e refletir efetivamente o comportamento real dos empreendedores que lançam novos empreendimentos num ambiente dinâmico.
Bonazzi e Perruchoud (2014)	Como combinar noções de <i>causation</i> e <i>effectuation</i> e <i>lean startup</i> em um modelo coerente?	<i>Framework</i> que combina os conceitos de inovação do modelo de negócio, <i>effectuation</i> , <i>lean startup</i> e incerteza, com o objetivo de melhorar o processo de ensino do empreendedorismo para novos empreendedores. <i>Lean startup</i> demonstra seguir um modelo mental linear (<i>causation</i>).

Fonte: Adaptado de Perry *et al.* (2012).

Conforme apontado por Perry *et al.* (2012), diversos artigos apresentaram *effectuation* como um novo paradigma e abordaram as principais questões de pesquisa sobre sua definição. As contribuições de muitos dos artigos foi apresentar e definir o conceito de *effectuation*,

contrastando-o com a abordagem *causation*, e descrevendo quando, como, e por que cada uma das abordagens pode ser usada.

As questões de pesquisa incluem como as empresas são criadas (SARASVATHY, 2001a), o que é *effectuation* (DEW; SARASVATHY, 2002), como as empresas decidem o que fazer diante de uma situação de incerteza (WILTBANK *et al.*, 2006), como empresas que ainda não estão estabelecidas se comportam (DEW *et al.*, 2008), como os princípios do *effectuation* afetam o desempenho do empreendimento (READ *et al.*, 2009) e validação de *causation* e *effectuation* para criação de novos empreendimentos (CHANDLER *et al.*, 2011).

Outros artigos postularam relações entre *causation*, *effectuation* e outros construtos, incluindo como os empreendedores experientes se diferenciam dos novatos na tomada de decisão (DEW *et al.*, 2009), como as abordagens *effectuation*, *causation* e bricolagem se traduzem em comportamentos individuais (FISHER, 2012) e como combinar noções de *causation*, *effectuation* e *lean startup* num modelo coerente (BONAZZI; PERRUCHOUD, 2014).

É possível notar que, de acordo com o trabalho realizado por Perry *et al.* (2012), existe uma oportunidade em estudos sobre o comportamento do empreendedor na gestão estratégica do negócio e a influência da experiência desse indivíduo nas suas tomadas de decisões. E é essa oportunidade que no presente trabalho pretende-se explorar.

2.4 Síntese da fundamentação teórica

Conforme fundamentação teórica apresentada nos capítulos anteriores, os empreendedores são parte de um ambiente dinâmico e incerto que envolve múltiplas decisões, interdependentes e simultâneas. Discutiu-se a importância de entender as dimensões e as variáveis acerca do empreendedorismo e como se relacionam, a fim de contribuir para a compreensão do fenômeno de criação de novos negócios (BLANK; DORF, 2012; GARTNER, 1985; PELOGIO *et al.*, 2013; READ *et al.*, 2009; SARASVATHY, 2001a, 2001b; WILTIBANK *et al.*, 2009).

No que tange à gestão estratégica das empresas, foi possível explorar que, enquanto as estratégias preditivas são maneiras de manipular as realidades existentes para alcançar metas

pré-selecionadas, e as estratégias adaptativas são maneiras de mapear recursos em determinados ambientes, as estratégias transformativas geram novos objetivos e novos ambientes a partir das realidades existentes. Com base na reconceituação das variáveis previsão e controle como independentes, surgem novas relações entre a elaboração de estratégias e tipos particulares de ambientes e as hipóteses sobre a importância nos atores envolvidos na tomada de decisão (ANSOFF, 1979; EISENHARDT, 1989; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; PELOGIO *et al.*, 2013; PORTER, 1980; QUINN, 1980; WHITTINGTON, 2000; WILTIBANK *et al.*, 2009).

Mostrou-se a importância em considerar outras abordagens que compreendam a ação do empreendedor numa visão não determinística e não-linear, apresentando, então, conceitos e definições da abordagem estratégica transformativa *effectuation*, um modelo de tomada de decisão estratégica alternativo ao modelo de tomada de decisão clássico e tradicional, *causation*. Foram explorados os princípios que norteiam essas abordagens, além dos comportamentos esperados pelos empreendedores no uso de cada uma delas durante o processo de tomada de decisão estratégica e criação e desenvolvimento de seus negócios (BIRD *et al.*, 2012; CHANDLER *et al.*, 2011; DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b).

Com base na teoria explorada, sugere-se que sejam estabelecidas o que a Autora denominou categorias e elencados as ações e comportamentos esperados de acordo com cada uma das abordagens. Seis categorias foram formadas a partir da combinação dos cinco princípios da abordagem *effectuation* apresentados por Dew *et al.* (2009): Controle, Meios, Perdas Aceitáveis, Parcerias Estratégicas e Alavancar Contingências, presentes no Quadro 4 deste trabalho, além das dimensões Perdas Aceitáveis e Experimentação expostos por Chandler *et al.* (2011) e Fisher (2012), presentes no Quadro 5. A seguir, são apresentadas as categorias e os preceitos que cada uma representa em relação às abordagens *effectuation* e *causation*:

- Controle - controle não preditivo (*effectuation*) versus controle preditivo (*causation*);
- Meios - ação orientada pelos meios (*effectuation*) versus ação orientada pelos objetivos (*causation*);
- Perdas Aceitáveis - perdas aceitáveis (*effectuation*) versus retorno esperado (*causation*);
- Parcerias Estratégicas - parcerias estratégicas (*effectuation*) versus análises competitivas (*causation*);

- Alavancar Contingências - alavancar contingências (*effectuation*) versus evitar contingências (*causation*);
- Experimentação - experimentar diferentes abordagens (*effectuation*) versus persistir no que foi originalmente conceituado (*causation*).

Optou-se por utilizar essas categorias por entender que elas são as mais adequadas para atender o objetivo da pesquisa deste trabalho de compreender o comportamento dos empreendedores no processo de gestão estratégica de seus negócios na ótica das abordagens *effectuation* e *causation*. As dimensões Flexibilidade e Pré-acordos não foram utilizadas na composição das categorias pois entendeu-se que seus comportamentos já estão explicitados nos princípios expostos por Dew *et al.* (2009).

Para a abordagem *effectuation*, os comportamentos associados a cada categoria foram estabelecidos a partir das teorias apresentadas e estudos realizados por Chandler *et al.* (2011), Dew *et al.* (2009), Fisher (2012), Mintzberg e Lampel (1999), Sarasvathy (2001a, 2001b), Whittington (2000) e Wiltbank *et al.* (2006) e estão expostos no Quadro 7.

Quadro 7 - Categorias e comportamentos empreendedores associados à abordagem *effectuation*

Effectuation (adaptado de Chandler <i>et al.</i> , 2011; Dew <i>et al.</i> , 2009; Fisher, 2012; Mintzberg e Lampel, 1999; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Whittington, 2000; Wiltbank <i>et al.</i> , 2006)	
Categorias	Comportamentos
1. Controle	<ul style="list-style-type: none"> . Realiza pouco ou nenhum planejamento formal . Não realiza pesquisa de mercado . Não realiza plano de negócios . Cria um novo mercado . Reúne informações com técnicas de aprendizado experimentais e interativas
2. Meios	<ul style="list-style-type: none"> . Realiza ações orientadas pelos meios (conhecimento, experiência, <i>networking</i> , recursos financeiros) . Começa com objetivos amplos ou vagos . Oportunidades e possibilidades se originam dos meios
3. Perdas aceitáveis	<ul style="list-style-type: none"> . Determina previamente a máxima perda aceitável (financeira e / ou psicológica)
4. Parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> . Realiza parcerias estratégicas com <i>stakeholders</i> . <i>Stakeholder</i> parceiro ajuda a moldar o que pode ser feito
5. Alavancar contingências	<ul style="list-style-type: none"> . Tira vantagens das contingências quando elas surgem
6. Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> . O produto / serviço oferecido agora é substancialmente diferente daquele imaginado no início . Desenvolve protótipos e / ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final . Tenta diferentes abordagens antes de definir um modelo de negócios

Fonte: Elaborado pela Autora.

Já para a abordagem *causation*, que representa a estratégia clássica e tradicional, os comportamentos associados a cada categoria foram estabelecidos a partir das teorias apresentadas e estudos realizados por Ansoff (1979), Chandler *et al.* (2011), Dew *et al.* (2009), Fisher (2012), Mintzberg e Lampel (1999), Porter (1980), Sarasvathy (2001a, 2001b), Whittington (2000) e Wiltbank *et al.* (2006) e estão expostos no Quadro 8.

Quadro 8 - Categorias e comportamentos empreendedores associados à abordagem *causation*

<i>Causation</i> (adaptado de Ansoff, 1979; Chandler <i>et al.</i> , 2011; Dew <i>et al.</i> , 2009; Fisher, 2012; Mintzberg e Lampel, 1999; Porter, 1980; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Whittington, 2000; Wiltbank <i>et al.</i> , 2006)	
Categorias	Comportamentos
1. Controle	<ul style="list-style-type: none"> . Realiza planejamento formal e detalhado . Realiza pesquisa de mercado . Realiza plano de negócios . Mantém controle de metas . Reúne informações sobre a necessidade dos consumidores para identificar uma oportunidade
2. Meios	<ul style="list-style-type: none"> . Realiza ações orientadas pelos objetivos . Começa com objetivos claros . Objetivos e oportunidades são predefinidos
3. Perdas aceitáveis	<ul style="list-style-type: none"> . Foca a taxa de retorno financeiro esperada . Avalia potencial financeiro / mercado
4. Parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> . Não realiza parcerias estratégicas com <i>stakeholders</i> . Realiza análises competitivas detalhadas (definição do mercado, segmento, concorrentes e necessidades do mercado-alvo) . Busca <i>stakeholders</i> de acordo com os objetivos preestabelecidos
5. Alavancar contingências	<ul style="list-style-type: none"> . Trabalha para minimizar / evitar incidência de eventos inesperados
6. Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> . O produto / serviço oferecido agora é essencialmente o mesmo daquele originalmente conceituado . Não desenvolve protótipos e / ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final

Fonte: Elaborado pela Autora.

As categorias e seus comportamentos associados nortearam a pesquisa de campo deste trabalho, servindo como guia para identificar se as decisões dos empreendedores envolvidos neste estudo são determinadas pela lógica *effectuation* ou *causation*, e quais princípios prevalecem. No próximo capítulo analisam-se os objetivos da pesquisa e detalha-se a metodologia adotada na parte empírica do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

No presente capítulo apresentam-se os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, buscando facilitar a compreensão da metodologia utilizada no estudo, as etapas para a análise dos resultados, fundamentando e justificando a abordagem escolhida.

3.1 Método de pesquisa

As pesquisas no Mestrado Profissional da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) partem da experiência do pesquisador e, com isso, assumem características diferentes das pesquisas acadêmicas tradicionais. Enquanto no programa acadêmico o problema orbita normalmente um ponto da teoria, no programa de Mestrado Profissional o problema é pesquisado a partir de uma experiência prática, o que torna necessário buscar amparo conceitual nas teorias estabelecidas e em como essas teorias se relacionam para solucionar o problema. Os métodos de pesquisa acadêmica podem ser usados em conjunto com técnicas e procedimentos complementares, aplicados no âmbito profissional (ALMEIDA, 2015).

3.2 Objetivos da pesquisa empírica

Conforme destacado, a dissertação, como pesquisa *lato sensu*, tem por objetivo não apenas compreender como empreendedores realizam a formulação da estratégia com base no que propõem as abordagens *effectuation* e *causation*, como também verificar se a experiência do indivíduo com tomada de decisões estratégicas em empresas consolidadas tem influência sobre seus comportamentos durante o processo empreendedor.

Para atingir os objetivos da dissertação, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A escolha desse método foi feita como base nas considerações de Gil (2002), segundo o qual, pesquisas exploratórias têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou para subsidiar a

formulação de hipóteses. Essas pesquisas visam primordialmente ao aprimoramento de ideias ou à descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" do fenômeno objeto do estudo. (SELLTIZ *et al.*, 1967).

O processo empreendedor adotado por empresas na fase de sua estruturação e desenvolvimento pode ser único e, por isso, difícil de ser identificado e mensurado (SARASVATHY; KOTHA, 2001). A pesquisa empírica que integra esta dissertação tem como objetivo responder à questão “como empreendedores com antecedente de carreira como executivo realizam a gestão estratégica de seus negócios com base no que propõem as abordagens *effectuation* e *causation*?” e tem o propósito específico de responder aos seguintes objetivos do estudo:

- compreender e avaliar as diferenças no comportamento empreendedor no processo de gestão estratégica do negócio endereçadas pelas abordagens *effectuation* e *causation*;
- verificar a influência da experiência do indivíduo com tomada de decisões estratégicas em empresas consolidadas no comportamento durante o processo empreendedor;
- avaliar a convergência da experiência prática com a teoria encontrada.

3.3 Perfil do entrevistado

Para atingir os objetivos da pesquisa, o perfil dos entrevistados foi determinado pelos seguintes aspectos:

- os entrevistados deveriam ser indivíduos adultos de ambos os sexos que atuassem como empreendedores de seus próprios negócios por, pelo menos, um ano;
- terem atuado na criação da empresa, desde o momento do surgimento da ideia do negócio até um ano após o início da operação;

- fossem gestores atuantes em seus negócios, sendo um tomador de decisões estratégicas na empresa, conhecendo as particularidades referentes a esse processo;
- possuísem experiência profissional como executivo de empresa madura consolidada (cargo de gerente ou superior), executando funções que envolvessem tomada de decisão estratégica.

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar o método de seleção amostral não probabilístico por conveniência. As amostragens probabilísticas são aquelas em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A amostra classifica-se por conveniência, pois foram escolhidos indivíduos com maior disponibilidade para entrevista e que faziam parte da rede de relacionamento da pesquisadora.

O setor de atuação dos negócios dos empreendedores foi variado, em linha com pesquisas realizadas por Sarasvathy (2001b), que avaliou empresas de tamanhos e de indústrias variadas para entender o processo de tomada de decisão dos empreendedores, e também em linha com o trabalho de pesquisadores.

Com relação ao número de respondentes, foram entrevistados todos os necessários para a familiaridade do entrevistador com o tema, conforme cita Mattar (2007, p. 11): “o número de entrevistas a realizar não é definido, e deverão ser realizadas tantas quantas foram necessárias”.

Foram enviados doze convites a indivíduos que atendiam ao perfil desejado, três dos quais não responderam. Foram, então, entrevistados em profundidade nove empreendedores, número considerado suficiente para elucidar o problema de pesquisa, conforme recomendado por Mattar (2007).

Para garantir a confidencialidade do entrevistado com relação à sua identidade e às informações por ele fornecidas, os empreendedores foram denominados no presente estudo de E1 a E9. As entrevistas foram agendadas e aconteceram de duas formas distintas: entrevista presencial ou por meio do *software* Skype®. As entrevistas duraram entre 34 e 47 minutos e todas foram gravadas e transcritas após sua realização. Dentre os respondentes, estão empreendedores de diversas cidades, dos estados de São Paulo e Minas Gerais. As frases em destaque apresentadas no presente estudo são fidedignas às falas dos respondentes.

No Quadro 9 apresenta-se a qualificação dos nove respondentes e os aspectos relacionados às entrevistas, indicando o gênero, qual foi o meio de realização da entrevista, onde se localiza a empresa e qual foi sua duração. As perguntas utilizadas para qualificação dos respondentes encontram-se no Apêndice 1.

Quadro 9 - Qualificação dos respondentes e aspectos da entrevista

Empreendedor	Gênero	Idade	Meio de realização da entrevista	Localização empresa	Duração da entrevista
E1	Masculino	47	Presencial	São Paulo - SP	47 minutos
E2	Masculino	37	Skype	Campinas - SP	35 minutos
E3	Masculino	37	Presencial	São Paulo - SP	37 minutos
E4	Masculino	33	Skype	Poços de Caldas - MG	37 minutos
E5	Masculino	37	Skype	Bebedouro - SP	43 minutos
E6	Feminino	44	Skype	São Paulo - SP	35 minutos
E7	Feminino	39	Skype	Barueri - SP	34 minutos
E8	Masculino	43	Presencial	Barueri - SP	38 minutos
E9	Masculino	47	Presencial	São Paulo - SP	42 minutos

Fonte: Elaborado pela Autora.

3.4 Coleta de dados

O levantamento bibliográfico que precede esta sessão refere-se a dados secundários de cunho conceitual e diz respeito ao levantamento de elementos que servem para dar fundamentos à realização da pesquisa empírica. Conforme indicado por Martins e Theóphilo (2007), o embasamento proporcionado pelo levantamento bibliográfico é fundamental para explicar um assunto com base em referenciais teóricos, permitindo ao investigador uma cobertura ampla de uma gama de fenômenos e formulação de uma sólida sustentação para a interpretação dos resultados do estudo na sua vertente empírica. O levantamento bibliográfico foi desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos de publicações em periódicos.

Os dados primários pertinentes à pesquisa empírica foram coletados com o recurso da técnica de entrevistas por meio de um instrumento/roteiro semiestruturado, composto por perguntas fechadas e abertas. A entrevista é a técnica de coleta de dados mais apropriada para se obterem informações sobre as percepções, sentimentos, crenças, motivações, previsões ou planos dos respondentes e permite maior flexibilidade para a obtenção das informações (SELLTIZ *et al.*, 1967).

O roteiro de entrevistas foi estruturado a partir de adaptações nos roteiros de entrevistas utilizados em estudos realizados por Chandler *et al.* (2011), Fisher (2012) e Vorontsova (2016). O instrumento de pesquisa solicitou que o respondente se lembrasse das etapas do processo de criação de sua empresa, desde que surgiu a ideia do negócio até um ano após o início da operação. O roteiro é composto por 10 perguntas e elas foram elaboradas para se obter a perspectiva dos respondentes tomando-se como referência os comportamentos empreendedores em relação à tomada de decisões estratégicas, apresentados nos Quadros 7 e 8, presentes no Capítulo 2.4 deste trabalho. Contudo, se o respondente forneceu uma resposta que omitiu algumas características-chave necessárias para este estudo, perguntas narrativas adicionais foram feitas a fim de se obter uma imagem clara sobre a atitude do respondente sobre a abordagem utilizada. As perguntas principais e as correspondentes perguntas adicionais estão apresentadas no Apêndice 2.

Conforme sugerido por Hair *et al.* (2005), o instrumento de pesquisa passou por um pré-teste com um respondente para avaliar sua validade. O objetivo foi identificar possíveis dificuldades de entendimento do instrumento, sendo verificado: (1) tempo da entrevista; (2) clareza das informações e entendimento das questões; (3) necessidade da inclusão ou exclusão de itens; (4) ordem das questões. Após a realização do pré-teste, não foi necessário realizar ajustes no roteiro, e as respostas foram utilizadas no conjunto final de respostas analisadas neste trabalho.

3.5 Análise de dados

A técnica utilizada para analisar as transcrições das entrevistas em profundidade neste estudo foi a Análise de Conteúdo, conforme apresentado por Bardin (2010). Foi possível compreender

e interpretar o conteúdo das entrevistas à luz da teoria e do objetivo de estudo, desenvolvendo uma análise técnica a partir dessa leitura interpretativa dos dados.

A Análise de Conteúdo define-se como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto, busca obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem (BARDIN, 2010, p. 31).

O processo de Análise de Conteúdo organiza-se em torno de três etapas sequenciais, conforme proposto por Bardin (2010): (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados - inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita e tem como objetivo a sistematização e operacionalização das ideias iniciais para que o pesquisador possa conduzir as operações sucessivas de análise. Geralmente, a missão desta primeira fase é a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, à leitura flutuante, à formulação de hipóteses e dos objetivos e à elaboração de indicadores para a interpretação final (BARDIN, 2010).

A segunda etapa é exploração do material e trata-se da fase de aplicação sistemática das técnicas que serão empregadas na análise. Nesta etapa realiza-se a codificação e a categorização dos seus elementos constituintes. A codificação consiste na transformação dos dados brutos do texto por recorte, agregação e enumeração, com o objetivo de se obter uma descrição resumida das informações importantes para gerar maior sentido de entendimento do texto. Após a codificação, realiza-se a categorização, que consiste em classificar e agrupar as informações em conjuntos, conforme características (BARDIN, 2010).

Os procedimentos de categorização podem ser fechados, quando a escolha das categorias de análise acontecem num primeiro momento; procedimentos de exploração, que permitem encontrar ligações entre as diversas variáveis, podendo as categorias serem montadas com base na pesquisa realizada; ou híbridos, podendo utilizar-se um quadro de referência primário e deixá-lo ser aprimorado, definido e redefinido durante os procedimentos de exploração (BARDIN, 2010; LIMA; MANINI, 2016).

A terceira etapa é a de tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa consiste em analisar e interpretar as categorias a fim de fazer a sua descrição e a análise do seu significado para os indivíduos. Ocorre o diálogo com os referenciais teóricos do pesquisador, sendo importante também colocar a percepção e intuição a serviço da análise para se chegar à síntese. No momento da interpretação, o pesquisador deve debruçar-se sobre os dados, fazendo-os expressar (ou não) os elementos necessários para a elucidação de seu objeto de estudo e de suas hipóteses (BARDIN, 2010; LIMA; MANINI, 2016).

Uma corrente que muito se tem fortalecido nas últimas décadas é a denominada Análise de Conteúdo Qualitativa (*Qualitative Content Analysis*), abordagem proposta por Mayring (2000) que tem como ideia principal preservar pontos fortes metodológicos da análise quantitativa de conteúdo, e ampliá-los para um conceito de procedimento qualitativo. Essa abordagem vale-se do processo qualitativo na essência, mas também utiliza os elementos quantitativos que possam aprimorar e contribuir para os processos de análise e inferência dos dados (LIMA; MANINI, 2016; MAYRING, 2014). Nesse processo, são criadas agendas de codificação que permitem classificar cada uma das categorias da análise em subcategorias que correspondem a um fator de acordo com o grau de adoção da categoria (MAYRING, 2000).

Neste trabalho de pesquisa, as etapas adotadas para a Análise de Conteúdo das entrevistas respeitaram a sequência proposta por Bardin (2010); na fase de análise, seguiu-se também, de forma complementar, o caminho sugerido por Mayring (2000) para a Análise de Conteúdo Qualitativa.

Todas as entrevistas foram transcritas, organizadas e analisadas com o auxílio do *software* Atlas.ti®, num total de 348 minutos de entrevistas. Adotou-se a opção por um procedimento de categorização fechado, pois esse mostrou-se mais adequado para atender o objetivo da pesquisa, uma vez que os Quadros 7 e 8, presentes no Capítulo 2.4 deste trabalho, apresentam, à luz da teoria, as seis categorias pertinentes para avaliar se as decisões dos empreendedores entrevistados neste estudo são determinadas pela lógica *effectuation* ou *causation*.

Com isso, tomando-se como base as categorias definidas pelo estudo teórico, cada uma delas foi considerada uma categoria de análise, e seus comportamentos associados foram transformados nos códigos que compõem cada categoria. Com isso, foram estabelecidas seis categorias de análise e criados quinze códigos para os comportamentos relativos à abordagem

effectuation, apresentados no Quadro 10, e dezesseis códigos para os comportamentos relacionados à abordagem *causation*, apresentados no Quadro 11.

Quadro 10 - Códigos por categoria da abordagem *effectuation*

Effectuation		
Categorias	Código	Descrição código
1. Controle	CO_EFF1	Realiza pouco ou nenhum planejamento formal
	CO_EFF2	Não realiza pesquisa de mercado
	CO_EFF3	Não realiza plano de negócios
	CO_EFF4	Cria um novo mercado
	CO_EFF5	Reúne informações com técnicas de aprendizado experimentais e interativas
2. Meios	ME_EFF1	Realiza ações orientadas pelos meios (conhecimento, experiência, <i>networking</i> , recursos financeiros)
	ME_EFF2	Começa com objetivos amplos ou vagos
	ME_EFF3	Oportunidades e possibilidades se originam dos meios
3. Perdas aceitáveis	PA_EFF1	Determina previamente a máxima perda aceitável (financeira e / ou psicológica)
4. Parcerias estratégicas	PE_EFF1	Realiza parcerias estratégicas com <i>stakeholders</i>
	PE_EFF2	<i>Stakeholder</i> parceiro ajuda a moldar o que pode ser feito
5. Alavancar contingências	AC_EFF1	Tira vantagens das contingências quando elas surgem
6. Experimentação	EX_EFF1	O produto / serviço oferecido agora é substancialmente diferente daquele imaginado no início
	EX_EFF2	Desenvolve protótipos e / ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final
	EX_EFF3	Tenta diferentes abordagens antes de definir um modelo de negócios

Fonte: Elaborado pela Autora.

Quadro 11 - Códigos por categoria da abordagem *causation*

Causation		
Categorias	Código	Descrição código
1. Controle	CO_CAUI	Realiza planejamento formal e detalhado
	CO_CAUI2	Realiza pesquisa de mercado
	CO_CAUI3	Realiza plano de negócios
	CO_CAUI4	Mantém controle de metas
	CO_CAUI5	Reúne informações sobre a necessidade dos consumidores para identificar uma oportunidade
2. Meios	ME_CAUI	Realiza ações orientadas pelos objetivos
	ME_CAUI2	Começa com objetivos claros
	ME_CAUI3	Objetivos e oportunidades são predefinidos
3. Perdas aceitáveis	PA_CAUI	Foca na taxa de retorno financeiro esperada
	PA_CAUI2	Avalia potencial financeiro / mercado
4. Parcerias estratégicas	PE_CAUI	Não realiza parcerias estratégicas com <i>stakeholders</i>
	PE_CAUI2	Realiza análises competitivas detalhadas (definição do mercado, segmento, concorrentes e necessidades do mercado-alvo)
	PE_CAUI3	Busca <i>stakeholders</i> de acordo com os objetivos preestabelecidos
5. Alavancar contingências	AC_CAUI	Trabalha para minimizar / evitar incidência de eventos inesperados
6. Experimentação	EX_CAUI	O produto / serviço oferecido agora é essencialmente o mesmo daquele originalmente conceituado
	EX_CAUI2	Não desenvolve protótipos e / ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final

Fonte: Elaborado pela Autora.

Além disso, optou-se por definir mais duas categorias de análise que endereçam os objetivos da pesquisa: Futuro, que avalia o que os empreendedores estão traçando para o futuro do negócio e Influência Executivo, que analisa como a experiência do empreendedor como executivo influencia suas tomadas de decisão estratégicas. Essas categorias estão apresentadas no Quadro 12. Com isso, chegou-se a um total de 8 categorias de análise e 33 códigos que serão avaliados com o método da Análise de Conteúdo.

Quadro 12 - Códigos das categorias Futuro e Influência Experiência

Categorias	Código	Descrição código
7. Influência experiência	INFL_EXEC	Influência da experiência anterior como executivo
8. Futuro	FUTURO	Planos para o futuro do negócio

Fonte: Elaborado pela Autora.

Além disso, foram desenvolvidas agendas de codificação para as categorias, de forma adaptada ao proposto por Mayring (2000), permitindo progredir com elementos quantitativos de análise. As agendas de codificação incluem a formulação de definições, regras de codificação e fatores para as categorias. Foi construída uma agenda de codificação para as categorias compostas por códigos relacionados a comportamentos associados às abordagens *effectuation* e *causation*: Controle, Meios, Perdas Aceitáveis, Parcerias Estratégicas, Alavancar Contingências e Experimentação. Dentro da agenda, cinco subcategorias foram criadas, cada uma com um fator correspondendo ao grau de adoção de comportamentos relacionados com as abordagens *effectuation* e *causation*. Os fatores 5 e 4 correspondem a uma adoção de comportamentos baseados na abordagem *effectuation*, sendo o fator de 5 correspondente a uma adoção total de comportamentos e o fator 4 a uma adoção parcial de comportamentos baseados em *effectuation*. Os fatores 1 e 2 correspondem a uma adoção de comportamentos baseados na abordagem *causation*, sendo o fator de 1 correspondente a uma adoção total de comportamentos e o fator 2 a uma adoção parcial de comportamentos baseado em *causation*. O fator 3 corresponde à adoção de comportamentos tanto relacionados com a abordagem *effectuation*, quanto a comportamentos baseados na abordagem *causation*, concomitantemente. Assim, o fator mais alto é atribuído quando é demonstrado um compromisso maior com a lógica *effectuation*, e o fator mais baixo quando há um compromisso maior com a lógica *causation*. As regras para classificação em cada subcategoria e fator estão apresentadas na agenda de codificação no Quadro 13.

Quadro 13 - Agenda de codificação

Descrição	Definição	Regra de codificação
Comportamentos totalmente baseados em <i>Effectuation</i>	Todos os códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem <i>Effectuation</i> estão presentes na categoria. Não há presença de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem <i>Causation</i> .	Fator 5
Comportamentos parcialmente baseados em <i>Effectuation</i>	Nem todos os códigos, mas pelo menos um referente a comportamentos relativos à abordagem <i>Effectuation</i> está presente na categoria. Não há presença de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem <i>Causation</i> .	Fator 4
Comportamentos baseados em <i>Effectuation</i> e <i>Causation</i>	Há presença tanto de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem <i>Effectuation</i> , quanto de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem <i>Causation</i> .	Fator 3
Comportamentos parcialmente baseados em <i>Causation</i>	Nem todos os códigos, mas pelo menos um referente a comportamentos relativos à abordagem <i>Causation</i> está presente na categoria. Não há presença de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem <i>Effectuation</i> .	Fator 2
Comportamentos totalmente baseados em <i>Causation</i>	Todos os códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem <i>Causation</i> estão presente na categoria. Não há presença de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem <i>Effectuation</i> .	Fator 1

Fonte: Elaborado pela Autora.

Foram definidas unidades de análise para a interpretação dos resultados e para possibilitar a construção de explicações em associação ao referencial teórico (BARDIN, 2010). As unidades de medição foram contagem de citações e entrevistas associadas a cada código, contagem de citações e entrevistas associadas a cada categoria, contagem de citações e entrevistas associadas a cada abordagem, frequência de fatores de adoção por abordagem, frequência de fatores de adoção por entrevistado, frequência de fatores de adoção por categoria, influência da experiência como executivo e planos para o futuro da empresa.

A análise dos dados e os resultados são apresentados e discutidos no próximo capítulo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada para atingir os objetivos desta dissertação. Inicialmente, é feita a descrição das entrevistas, apresentando os perfis e qualificação dos entrevistados. Em seguida, os resultados e análises das entrevistas por meio da Análise de Conteúdo como proposto por Bardin (2010). Posteriormente, os resultados para a categorização e classificação em fatores com agenda de codificação, conforme proposto por Mayring (2000).

4.1 Entrevistas

Foram realizadas nove entrevistas em profundidade, que se iniciavam com uma contextualização sobre o trabalho de pesquisa, e solicitavam-se algumas informações pessoais e profissionais para a qualificação do entrevistado. Em seguida, solicitava-se que o respondente se lembrasse das etapas do processo de criação de sua empresa, desde o momento do surgimento da ideia do negócio até um ou dois anos após o início da operação. Os roteiros utilizados nas entrevistas encontram-se nos Apêndices 1 e 2 deste trabalho.

As entrevistas foram gravadas e obteve-se um total de 348 minutos, com média de 39 minutos por entrevista. Todas as entrevistas foram transcritas, e as frases destacadas, reproduzidas na íntegra no presente trabalho, são fidedignas às falas dos respondentes.

O Quadro 14 apresenta a qualificação dos respondentes de acordo com suas experiências como executivos, com cargo, segmento da empresa e tempo de atuação como executivo, além da qualificação de suas experiências atuais como empreendedores, com cargo, segmento da empresa, tempo como empreendedor, e se a empresa atual é a 1.^a empresa em que empreende, ou se é a 2.^a ou outra mais. Todos eles atendem os requisitos de perfil de entrevistado apresentados no Capítulo 3.3 desse trabalho.

Foi utilizado o *software* Atlas.ti® para realizar a organização, codificação e análise das transcrições por meio dos diferentes métodos que compõem a Análise de Conteúdo, como

proposto por Bardin (2010) e Mayring (2000). A seguir, inicia-se a apresentação dos resultados das análises dos dados.

Quadro 14 - Qualificação dos respondentes de acordo com a experiência

Empreendedor	Experiência Executivo			Experiência Empreendedor			
	Cargo	Segmento	Tempo executivo	Cargo	Segmento	Tempo empreendedor	Porte Empresa (qtde funcionários)
E1	Diretor de <i>Marketing</i>	Tecnologia	15 anos	Sócio e co-fundador	Sistema de gestão e planejamento de carreiras	4 anos	1 a 10
E2	Gerente de Planejamento e <i>Marketing</i>	Biocnologia	4 anos	Sócio co-fundador	Consultoria e assessoria empresarial	5 anos	1 a 10
E3	Gerente de Planejamento Estratégico	Financeiro	3 anos	CEO e fundador	Tecnologia de Educação	3 anos	1 a 10
E4	Gerente de <i>Marketing</i>	Telecomunicações	1 ano	CEO e co-fundador	<i>Contact center</i>	3 anos	10 a 50
E5	Diretor Financeiro	Tecnologia / Segurança	4 anos	CFO e co-fundador	Comercio varejista de alimentos naturais	5 anos	1 a 10
E6	Gerente de Inovação e Desenvolvimento	Farmacêutica	7 anos	Dir. de inovação e co-fundadora	Biocnologia	6 anos	1 a 10
E7	Gerente de Unidade	Alimentos	5 anos	COO e co-fundadora	Alimentação	7 anos	1 a 10
E8	Diretor de Vendas e <i>Marketing</i>	Tecnologia da Informação	15 anos	CEO e co-fundador	Cosméticos	1 ano	1 a 10
E9	Diretor de <i>Marketing</i>	Tecnologia	13 anos	Sócio e fundador	Consultoria, assessoria e treinamento	5 anos	1 a 10

Fonte: Elaborado pela Autora.

4.2 Análise de conteúdo

Com o auxílio do *software* Atlas.ti®, cada transcrição foi examinada para identificar comportamentos dos empreendedores entrevistados que mantivessem relação com cada um dos códigos de cada uma das categorias presentes nos Quadros 10, 11 e 12. Foram destacados trechos (aqui chamados citações) dos depoimentos dos empreendedores de cada entrevista, e cada um deles foi codificado, chegando-se a um total de 169 citações destacadas e classificadas com 32 dos 33 códigos estabelecidos inicialmente.

O método de análise de conteúdo possibilita e recomenda a utilização de várias técnicas de tratamento de dados para a identificação de pontos relevantes e que sejam adequadas para atender o objetivo da pesquisa. No Quadro 15, apresenta-se o total de citações e o total de códigos por entrevista por empreendedor. É possível verificar que as duas entrevistas com mais citações destacadas foram, respectivamente, a do entrevistado E1, com 33 citações destacadas,

e a do entrevistado E8, com 26 citações. Esses dois entrevistados tiveram também a maior quantidade de códigos classificados em suas entrevistas, sendo o E8 com 19 códigos classificados, e o E1 com 15.

Quadro 15 - Total e citações e códigos por entrevista

Entrevistado	Total Citações	Total Códigos
E1	33	15
E2	18	10
E3	21	12
E4	9	8
E5	15	8
E6	12	10
E7	14	8
E8	26	19
E9	21	15
Total	169	32

Fonte: Elaborado pela Autora.

4.2.1 Análise de citações e entrevistas por abordagem

Avaliaram-se os resultados na visão consolidada por abordagem *effectuation* e *causation*, com detalhe por categoria, verificando a quantidade de citações e entrevistas para cada uma delas. No Quadro 16 apresentam-se os resultados obtidos por categoria da abordagem *effectuation* e no Quadro 17, os resultados obtidos por categoria da abordagem *causation*.

A abordagem *effectuation* teve 101 citações marcadas e estão presentes em todas as nove entrevistas. Já a abordagem *causation* teve 47 citações marcadas, com citações presentes em oito entrevistas. Isso indica uma predominância de comportamentos relativos à abordagem *effectuation* versus comportamentos relacionados à abordagem *causation*, o que está em linha com o que propõem Dew *et al.* (2009) e Sarasvathy (2001a), que afirmam que empreendedores priorizam ações imediatistas e de natureza menos estruturada no início de seus negócios.

Quadro 16 - Total de citações e entrevistas por categoria na abordagem *Effectuation*

Abordagem	Categoria	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
Effectuation	Controle	0	1	4	2	2	0	2	2	2	15	7
Effectuation	Meios	0	3	3	1	3	4	5	1	4	24	8
Effectuation	Perdas aceitáveis	0	2	0	2	0	0	0	0	0	4	2
Effectuation	Parcerias estratégicas	5	5	6	0	1	2	2	1	1	23	8
Effectuation	Alavancar contingências	2	2	1	0	1	1	3	1	1	12	8
Effectuation	Experimentação	10	0	4	1	0	2	1	1	4	23	7
Total		17	13	18	6	7	9	13	6	12	101	9

Fonte: Elaborado pela Autora.

Ao se avaliarem os resultados na visão por categorias dentro da abordagem *effectuation* no Quadro 16, verifica-se que nenhuma delas foi classificada em todas as nove entrevistas. As categorias com maior presença nas entrevistas, visíveis em oito delas, foram Meios, Parcerias Estratégicas e Alavancar Contingências, revelando maior uso dessas pelos empreendedores entrevistados, ou seja, ao construírem um novo negócio, os empreendedores costumam começar com meios que possuem, favorecem fortemente a construção de parcerias e a participação de *stakeholders* e aproveitam as contingências que surgem no desenvolvimento do negócio

Já a categoria da abordagem *effectuation* com menor presença nas entrevistas foi Perdas Aceitáveis, notada em somente duas delas, indicando que os entrevistados não dão predominância à escolha dos projetos em cima de avaliações sobre o que eles estão dispostos a perder.

Quadro 17 - Total de citações e entrevistas por categoria na abordagem *Causation*

Abordagem	Categoria	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
Causation	Controle	7	2	0	1	0	2	0	3	2	17	6
Causation	Meios	1	0	1	0	2	0	0	4	0	8	4
Causation	Perdas aceitáveis	2	0	1	0	1	1	0	3	3	11	6
Causation	Parcerias estratégicas	2	0	0	1	0	0	0	5	0	8	3
Causation	Alavancar contingências	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
Causation	Experimentação	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1
Total		12	2	2	3	3	3	0	17	5	47	8

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para as categorias da abordagem *causation*, expostas no Quadro 17, verifica-se que, assim como a abordagem *effectuation*, nenhuma delas foi classificada em todas as nove entrevistas. Percebe-se, também, que as categorias com maior presença nas entrevistas estiveram em somente seis delas, e foram Controle e Perdas Aceitáveis. Esse resultado mostra a preferência dos empreendedores por escolher entre alternativas de meios baseados em previsões sobre resultados favoráveis pré-selecionados e por direcionar a escolha de projetos mediante cálculos de retorno esperado para, assim, tentar minimizar o risco associado.

As categorias Alavancar Contingências e Experimentação da abordagem *causation* estiveram presentes em somente uma das entrevistas, o que indica que os entrevistados não costumam focar em minimizar a probabilidade de eventos inesperados e surpresas, além de não experimentar produtos e serviços antes de chegar à oferta final.

4.2.2 Análise de citações e entrevistas por códigos

Para aprofundar o entendimento do comportamento dos empreendedores entrevistados, analisaram-se, então, todos os 33 códigos predefinidos, avaliando o total de citações a que cada um deles faz referência e em quantas das nove entrevistas esse código está presente. Os resultados estão apresentados no Quadro 18, ordenados, primeiramente, em ordem decrescente de quantidade de entrevistas em que o código aparece e, em seguida, em ordem decrescente de quantidade de citações.

Analisando-se o conteúdo do quadro, é possível perceber que nenhum dos códigos foi classificado em todas as nove entrevistas. Os códigos com maior presença nas entrevistas, presentes em oito delas, e que, portanto, revelam predominância nas ações dos empreendedores, foram o código ME_EFF1, que pertence à categoria Meios e esteve presente em 19 citações, o código PE_EFF1, pertencente a categoria Parcerias Estratégicas e presente em 18 citações, e o código AC_EFF1, da categoria Perdas Aceitáveis e esteve presente em 12 citações. Os três códigos classificam comportamentos associados à abordagem *effectuation*.

O código ME_EFF1 revela a ênfase dada pelos empreendedores em realizar ações orientadas pelos conhecimentos e experiências pessoais no desenvolvimento de suas empresas. O código PE_EFF1 propõe que o empreendedor estabeleça parcerias estratégicas para a construção do negócio. O código AC_EFF1 propõe que os empreendedores preferem tirar vantagens das contingências e surpresas quando elas surgem no caminho.

Na sequência dos resultados apresentados no quadro, há 3 códigos que foram classificados em seis das nove entrevistas: INFL_EXEC, EX_EFF2 e PA_CAUI. O código INFL_EXEC, identificado em 13 citações, não está associado a nenhuma das abordagens e destaca como a experiência como executivo influenciou os comportamentos desses empreendedores. Mais detalhes sobre esse código serão tratados posteriormente.

O código EX_EFF2 da categoria Experimentação, que aparece em 12 citações, é mais um código que classifica comportamentos da abordagem *effectuation*. Ele mostra a preferência dos empreendedores entrevistados por desenvolver protótipos e/ou múltiplas variações de seus produtos ou serviços antes de chegar à oferta final.

Quadro 18 - Total de citações e entrevistas por código

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
ME_EFF1	Realiza ações orientadas pelos meios (conhecimento, experiência, <i>networking</i> , recursos financeiros)	0	2	3	1	3	3	4	1	2	19	8
PE_EFF1	Realiza parcerias estratégicas com <i>stakeholders</i>	3	4	5	0	1	1	2	1	1	18	8
AC_EFF1	Tira vantagens das contingências quando elas surgem	2	2	1	0	1	1	3	1	1	12	8
INFL_EXEC	Influência da experiência anterior como executivo	4	1	0	0	3	0	1	1	3	13	6
EX_EFF2	Desenvolve protótipos e / ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final	4	0	3	1	0	1	0	1	2	12	6
PA_CAUI	Foca a taxa de retorno financeiro esperada	2	0	1	0	1	1	0	1	2	8	6
FUTURO	Planos para o futuro do negócio	0	2	1	0	2	0	0	2	1	8	5
CO_CAUI	Realiza pesquisa de mercado	2	2	0	1	0	1	0	0	0	6	4
ME_CAUI	Começa com objetivos claros	1	0	1	0	2	0	0	2	0	6	4
EX_EFF3	Tenta diferentes abordagens antes de definir um modelo de negócios	3	0	0	0	0	1	1	0	1	6	4
CO_EFF1	Realiza pouco ou nenhum planejamento formal	0	0	2	1	0	0	0	1	1	5	4
CO_EFF2	Não realiza pesquisa de mercado	0	0	0	0	2	0	1	1	1	5	4
PE_EFF2	<i>Stakeholder</i> parceiro ajuda a moldar o que pode ser feito	2	1	1	0	0	1	0	0	0	5	4
ME_EFF2	Começa com objetivos amplos ou vagos	0	1	0	0	0	1	1	0	1	4	4
EX_EFF1	O produto / serviço oferecido agora é substancialmente diferente daquele imaginado no início	3	0	1	0	0	0	0	0	1	5	3
CO_CAUI4	Mantém controle de metas	1	0	0	0	0	0	0	1	2	4	3
CO_CAUI3	Realiza plano de negócios	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3	3
CO_EFF3	Não realiza plano de negócios	0	1	1	0	0	0	1	0	0	3	3
PE_CAUI2	Realiza análises competitivas detalhadas (definição do mercado, segmento, concorrentes e necessidades do mercado-alvo)	2	0	0	0	0	0	0	4	0	6	2
PA_EFF1	Determina previamente a máxima perda aceitável (financeira e / ou psicológica)	0	2	0	2	0	0	0	0	0	4	2
PA_CAUI2	Avalia potencial financeiro / mercado	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2
CO_CAUI1	Realiza planejamento formal e detalhado	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2
CO_CAUI5	Reúne informações sobre a necessidade dos consumidores para identificar uma oportunidade	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
EX_CAUI1	O produto / serviço oferecido agora é essencialmente o mesmo daquele originalmente conceituado	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1
CO_EFF4	Cria um novo mercado	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
CO_EFF5	Reúne informações com técnicas de aprendizado experimentais e interativas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
ME_CAUI1	Realiza ações orientadas pelos objetivos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
ME_CAUI3	Objetivos e oportunidades são predefinidos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
ME_EFF3	Oportunidades e possibilidades se originam dos meios	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
PE_CAUI1	Não realiza parcerias estratégicas com <i>stakeholders</i>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
PE_CAUI3	Busca <i>stakeholders</i> de acordo com os objetivos preestabelecidos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
AC_CAUI1	Trabalha para minimizar / evitar incidência de eventos inesperados	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
EX_CAUI2	Não desenvolve protótipos e / ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		33	18	21	9	15	12	14	26	21	169	9

Fonte: Elaborado pela Autora.

Vale destacar que o código PA_CAUI1, o sexto na ordem de classificação e com um total de 8 citações, pertence à categoria Perdas Aceitáveis e é a melhor posição de um código que classifica um comportamento associado à abordagem *causation*. Esse código indica a relevância dada pelos empreendedores na taxa de retorno financeiro esperada para o negócio.

É importante avaliar, também, os códigos com menor quantidade de citações e menor presença nas entrevistas. Os seis códigos na parte inferior do quadro e que, portanto, revelam pouca ênfase nos comportamentos dos empreendedores, foram ME_CAU3, ME_EFF3, PE_CAU1, PE_CAU3, AC_CAU1 e EX_CAU2.

O código ME_CAU3 reflete um comportamento associado à abordagem *causation* dentro da categoria Meios, e esteve presente somente em 1 citação de 1 entrevista. Isso mostra que os empreendedores entrevistados iniciaram e desenvolveram seus negócios sem objetivos e oportunidades predefinidos.

O código ME_EFF3, da categoria Meios, reflete um comportamento associado à abordagem *effectuation* e esteve presente, também, somente em 1 citação de 1 entrevista. Isso revela que os empreendedores entrevistados dão pouca ênfase a comportamentos que priorizem o surgimento de oportunidades e possibilidades a partir dos meios que possuem.

Os códigos PE_CAU1 e PE_CAU3 refletem comportamentos associados à abordagem *causation* dentro da categoria Parcerias Estratégicas, e também estiveram presentes somente em 1 citação de 1 entrevista. Esse resultado indica que os empreendedores evitam não realizar parcerias estratégicas com *stakeholders*, ou seja, eles realizam parcerias, porém os *stakeholders* não são acionados somente de acordo com os objetivos preestabelecidos.

O código AC_CAU1 também esteve presente, somente em 1 citação de 1 entrevista. Esse é mais um código que reflete comportamentos relacionados à abordagem *causation* e propõe que os entrevistados não têm preferência pelo comportamento de trabalhar para minimizar / evitar incidência de eventos inesperados.

Um código não foi identificado em nenhuma citação e, portanto, em nenhuma entrevista: EX_CAU2 - Não desenvolve protótipos e/ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final. Esse código reflete um comportamento associado à abordagem *causation*, dentro da categoria Experimentação, e o resultado mostra que nenhum dos entrevistados aponta para esse comportamento.

É interessante enfatizar que, dos seis códigos com melhor ordem de classificação no total de entrevistas e total de citações, presentes no topo do Quadro 14, quatro refletem comportamentos associados à abordagem *effectuation*, e somente um reflete um comportamento associado à abordagem *causation*. Já na parte inferior do quadro, dos seis códigos com pior ordem de classificação, cinco refletem comportamentos associados à abordagem *causation* e um à abordagem *effectuation*. Logo, é possível observar uma preferência dos entrevistados por comportamentos associados à abordagem *effectuation* em detrimento de comportamentos associados à abordagem *causation*, mais uma vez linha com o que foi exposto por Dew *et al.* (2009), Fisher (2012), Ries (2012) e Sarasvathy (2001a; 2001b), que afirmam que os empreendedores tendem a ser mais propensos ao uso de elementos não preditivos nos processos de construção de novas empresas. Esses resultados serão analisados mais detalhadamente nos capítulos a seguir.

4.2.3 Análise por códigos agrupados por categoria

Para complementar o entendimento dos resultados, uma outra análise realizada foi a visão com os códigos agrupados por categoria. Mais uma vez os códigos foram ordenados, primeiramente, de forma decrescente de quantidade de entrevistas em que o código aparece e, em seguida, de forma decrescente de quantidade de citações.

Iniciando-se pela categoria Controle, os resultados estão apresentados no Quadro 19. Essa categoria é composta por cinco códigos que remetem a comportamentos associados à abordagem *effectuation* e cinco códigos associados à abordagem *causation*. Analisando-se os resultados, pode-se perceber que todos os códigos dessa categoria foram identificados em, pelo menos, 1 citação e 1 entrevista. O código com melhor ordem de classificação da categoria é o CO_CAU2 - Realiza pesquisa de mercado, comportamento referente a *causation*. Em seguida vêm os códigos CO_EFF1 - Realiza pouco ou nenhum planejamento formal e CO_EFF2 - Não realiza pesquisa de mercado. Vale destacar que os códigos CO_CAU2 e CO_EFF2 apresentam comportamentos diretamente opostos.

Quadro 19 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Controle

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
CO_CAU2	Realiza pesquisa de mercado	2	2	0	1	0	1	0	0	0	6	4
CO_EFF1	Realiza pouco ou nenhum planejamento formal	0	0	2	1	0	0	0	1	1	5	4
CO_EFF2	Não realiza pesquisa de mercado	0	0	0	0	2	0	1	1	1	5	4
CO_CAU4	Mantém controle de metas	1	0	0	0	0	0	0	1	2	4	3
CO_CAU3	Realiza plano de negócios	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3	3
CO_EFF3	Não realiza plano de negócios	0	1	1	0	0	0	1	0	0	3	3
CO_CAU1	Realiza planejamento formal e detalhado	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2
CO_CAU5	Reúne informações sobre a necessidade dos consumidores para identificar uma oportunidade	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
CO_EFF4	Cria um novo mercado	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
CO_EFF5	Reúne informações com técnicas de aprendizado experimentais e interativas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
Total		7	3	4	3	2	2	2	5	4	32	9

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os resultados para a categoria Meios estão apresentados no Quadro 20. A categoria é composta por seis códigos, três que remetem a comportamentos associados à abordagem *effectuation* e três que remetem a comportamentos associados à abordagem *causation*. Destaca-se o código ME_EFF1 - Realiza ações orientadas pelos meios (conhecimento, experiência, *networking*, recursos financeiros), código com melhor ordem de classificação da categoria e com melhor classificação entre todos os 33 códigos. Os dois próximos códigos da lista são ME_CAU2 - Começa com objetivos claros e ME_EFF2 - Começa com objetivos amplos ou vagos, códigos que representam comportamentos diretamente opostos. Todos os códigos dessa categoria foram identificados em, pelo menos, 1 citação e 1 entrevista.

Quadro 20 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Meios

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
ME_EFF1	Realiza ações orientadas pelos meios (conhecimento, experiência, <i>networking</i> , recursos financeiros)	0	2	3	1	3	3	4	1	2	19	8
ME_CAU2	Começa com objetivos claros	1	0	1	0	2	0	0	2	0	6	4
ME_EFF2	Começa com objetivos amplos ou vagos	0	1	0	0	0	1	1	0	1	4	4
ME_CAU1	Realiza ações orientadas pelos objetivos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
ME_CAU3	Objetivos e oportunidades são predefinidos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
ME_EFF3	Oportunidades e possibilidades se originam dos meios	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Total		1	3	4	1	5	4	5	5	4	32	9

Fonte: Elaborado pela Autora.

Em seguida, destacam-se os resultados para a categoria Perdas Aceitáveis, apresentados no Quadro 21. Nesta categoria há três códigos, um que remete a um comportamento associado à abordagem *effectuation* e dois que remetem a comportamentos associados à abordagem *causation*. Mais uma vez, todos os códigos dessa categoria foram identificados em, pelo menos, 1 citação e 1 entrevista. O código PA_CAU1 - Foca a taxa de retorno financeiro esperada é o código com melhor ordem de classificação da categoria e é, também, o código referente à abordagem *Causation* mais bem classificado entre todos os códigos.

Quadro 21 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Perdas Aceitáveis

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
PA_CAU1	Foca a taxa de retorno financeiro esperada	2	0	1	0	1	1	0	1	2	8	6
PA_EFF1	Determina previamente a máxima de perda aceitável (financeira e / ou psicológica)	0	2	0	2	0	0	0	0	0	4	2
PA_CAU2	Avalia potencial financeiro / mercado	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2
Total		2	2	1	2	1	1	0	3	3	15	8

Fonte: Elaborado pela Autora.

O Quadro 22 traz os resultados obtidos na categoria Parcerias Estratégicas. Essa categoria é composta por dois códigos que remetem a comportamentos associados à abordagem *effectuation* e três códigos que remetem a comportamentos associados à abordagem *causation*. Ao analisar os resultados, percebe-se que, igualmente às categorias Controle, Meios e Perdas Aceitáveis, todos os códigos dessa categoria foram identificados em, pelo menos, 1 citação e 1 entrevista. O código com melhor ordem de classificação da categoria é o PE_EFF1 - Realiza parcerias estratégicas com *stakeholders*, comportamento referente à abordagem *effectuation*, e o segundo mais bem classificado entre todos os códigos. Vale destacar que os dois códigos mais bem classificados da categoria referem-se à abordagem *effectuation*.

Quadro 22 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Parcerias Estratégicas

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
PE_EFF1	Realiza parcerias estratégicas com <i>stakeholders</i>	3	4	5	0	1	1	2	1	1	18	8
PE_EFF2	<i>Stakeholder</i> parceiro ajuda a moldar o que pode ser feito	2	1	1	0	0	1	0	0	0	5	4
PE_CAU2	Realiza análises competitivas detalhadas (definição do mercado, segmento, concorrentes e necessidades do mercado-alvo)	2	0	0	0	0	0	0	4	0	6	2
PE_CAU1	Não realiza parcerias estratégicas com <i>stakeholders</i>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
PE_CAU3	Busca <i>stakeholders</i> de acordo com os objetivos preestabelecidos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Total		7	5	6	1	1	2	2	6	1	31	9

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os resultados para a categoria Alavancar Contingências estão destacados no Quadro 23. Nessa categoria há somente dois códigos, um que remete a comportamentos associados à abordagem *effectuation* e um que remete a comportamentos associados à abordagem *causation*. Destaca-se o código AC_EFF1 - Tira vantagens das contingências quando elas surgem, código com melhor ordem de classificação da categoria e, também, um dos códigos com melhor classificação entre todos os códigos, conforme se mostrou em análise anterior. Já o código AC_CAU1 - Trabalha para minimizar / evitar incidência de eventos inesperados, foi identificado em, somente, uma citação de uma entrevista.

Quadro 23 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Alavancar Contingências

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
AC_EFF1	Tira vantagens das contingências quando elas surgem	2	2	1	0	1	1	3	1	1	12	8
AC_CAUI	Trabalha para minimizar / evitar incidência de eventos inesperados	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
Total		2	2	1	1	1	1	3	1	1	13	9

Fonte: Elaborado pela Autora.

Na sequência, destacamos os resultados para a categoria Experimentação, apresentados no Quadro 24. Nessa categoria há três códigos que remetem a comportamentos associados à abordagem *effectuation* e dois que remetem a comportamentos associados à abordagem *causation*. Os três códigos referentes a *effectuation* foram os que obtiveram a melhor classificação na categoria, com destaque para o código EX_EFF2 - Desenvolve protótipos e/ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final, código com melhor ordem de classificação na categoria e, também, um dos mais bem classificados entre todos os códigos. Destaca-se o fato de um dos códigos da categoria não ter sido identificado em nenhuma citação de nenhuma entrevista.

Quadro 24 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Experimentação

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
EX_EFF2	Desenvolve protótipos e / ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final	4	0	3	1	0	1	0	1	2	12	6
EX_EFF3	Tenta diferentes abordagens antes de definir um modelo de negócios	3	0	0	0	0	1	1	0	1	6	4
EX_EFF1	O produto / serviço oferecido agora é substancialmente diferente daquele imaginado no início	3	0	1	0	0	0	0	0	1	5	3
EX_CAUI	O produto / serviço oferecido agora é essencialmente o mesmo daquele originalmente conceituado	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1
EX_CAUI2	Não desenvolve protótipos e / ou múltiplas variações de um produto ou serviço antes de chegar à oferta final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		10	0	4	1	0	2	1	3	4	25	7

Fonte: Elaborado pela Autora.

Finalmente, os resultados das categorias Influência Experiência e Futuro estão apresentados nos Quadros 25 e 26. Essas duas categorias não estão atreladas nem à abordagem *effectuation*, nem à abordagem *causation* e, cada uma delas, é composta por um código. O código INFL_EXEC - Influência da experiência anterior como executivo, conforme se mostrou, destacou-se entre os códigos com melhor ordem de classificação entre todos os códigos.

Quadro 25 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Influência Experiência

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
INFL_EXEC	Influência da experiência anterior como executivo	4	1	0	0	3	0	1	1	3	13	6
Total		4	1	0	0	3	0	1	1	3	13	6

Fonte: Elaborado pela Autora.

O código FUTURO - Planos para o futuro do negócio também pode ser evidenciado como um código com resultado de destaque pela quantidade de citações e entrevistas em que esteve presente.

Quadro 26 - Total de citações e entrevistas por código na categoria Futuro

Código	Descrição Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total citações	Total entrevistas
FUTURO	Planos para o futuro do negócio	0	2	1	0	2	0	0	2	1	8	5
Total		0	2	1	0	2	0	0	2	1	8	5

Fonte: Elaborado pela Autora.

É possível verificar que as categorias Meios, Parcerias Estratégicas, Alavancar Contingências e Experimentação tiveram como destaque em seus resultados códigos relativos à abordagem *effectuation*, enquanto a abordagem Perdas Aceitáveis teve em destaque um código associado à abordagem *causation*. A categoria Controle teve entre seus códigos com destaque um código associado à abordagem *causation* e dois códigos relativos à abordagem *effectuation*. Esse resultado revela, mais uma vez, a predominância de comportamentos compatíveis com o que propõe a abordagem *effectuation versus* a abordagem *causation*, e está de acordo com o que afirma Sarasvathy (2001a), que diz que a maior parte dos empreendedores age de maneira *effectual* na maioria de suas ações. No próximo capítulo, esses resultados serão investigados mais detalhadamente, com destaque para as evidências encontradas nos depoimentos dos entrevistados.

4.2.4 Análise por agendas de codificação

Para aprofundar a compreensão dos resultados obtidos, foi realizada uma análise utilizando as agendas de codificação, conforme proposto por Mayring (2010). Para isso, para cada entrevista, cada uma das categorias relacionadas com as abordagens *effectuation* e *causation* foi classificada em fatores de acordo com a agenda de codificação apresentada no Quadro 13, presente no Capítulo 3.5. A agenda é composta por cinco subcategorias, cada uma com um fator correspondendo ao grau de adoção de comportamentos relativos às abordagens *effectuation* e *causation*. O fator mais alto é atribuído quando um compromisso maior com a lógica *effectuation* é demonstrado, e o fator mais baixo quando há um compromisso maior com a lógica *causation* é mostrado:

- comportamentos totalmente baseados em *Effectuation*: Fator 5;
- comportamentos parcialmente baseados em *Effectuation*: Fator 4;
- comportamentos baseados em *Effectuation* e *Causation*: Fator 3;
- comportamentos parcialmente baseados em *Causation*: Fator 2;
- comportamentos totalmente baseados em *Causation*: Fator 1.

Para exemplificar como foi realizada a classificação das categorias, abaixo apresentam-se as citações que mostram os comportamentos do entrevistado E9, relativos à categoria Meios:

Dentro dessa ideia de ter uma empresa própria e explorar aos poucos, o que eu pensei foi, pegar minha experiência, o meu conhecimento, o meu expertise e oferecer na prestação de serviço para outras empresas, que eu imaginava, teria valor. (E9)

Os objetivos não eram claros, eram mais genéricos. Então foi relativamente amplo. (E9)

Então, vou acionar minha rede de contatos para oferecer, de uma forma mais ou menos, esse serviço e ver se tem eco, e assim surgiram algumas propostas, alguns clientes, algumas situações. (E9)

Os trechos destacados apresentam, respectivamente, comportamentos referentes aos códigos ME_EFF1 - Realiza ações orientadas pelos meios (conhecimento, experiência, *networking*, recursos financeiros), ME_EFF2 - Começa com objetivos amplos ou vagos, e ME_EFF3 - Oportunidades e possibilidades se originam dos meios. Com isso, todos os três códigos da categoria referentes a comportamentos relativos à abordagem *effectuation* estão presentes. Além disso, não há presença de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem *causation*. Portanto, para esse entrevistado, a categoria Meios foi classificada como Fator 5 - Comportamentos totalmente baseados em *Effectuation*.

Um outro exemplo de classificação das categorias apresenta-se a seguir, com a citação que mostra o comportamento do entrevistado E6, relacionado com a categoria Controle:

[...] num primeiro momento a gente fez uma pesquisa de mercado bem ampla. O plano de negócios veio logo depois, em 6 meses [...] (E6)

O trecho destacado apresenta comportamentos referentes aos códigos CO_CAUI - Realiza pesquisa de mercado e CO_CAUI3 - Realiza plano de negócios. Com isso, dois dos cinco códigos da categoria referentes a comportamentos relativos à abordagem *causation* estão

presentes. Não há presença de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem *effectuation*. Portanto, para esse entrevistado, a categoria Controle foi classificada como Fator

2 - Comportamentos parcialmente baseados em *Causation*.

Mais um exemplo de classificação das categorias é apresentado abaixo, com as citações que mostram os comportamentos do entrevistado E8, relativos à categoria Parcerias Estratégicas. Nesse caso, para esse entrevistado, a categoria foi classificada como Fator 3 - Comportamentos baseados em *Effectuation* e *Causation*:

Aí eu passei 10 dias estudando os modelos comerciais pra esse produto [...] eu estudei, olhei, entendi os *economics* da indústria. (E8)

Análise competitiva, pra entender quem eram os competidores, isso a gente olhou bastante. (E8)

E aí eu convidei um parceiro pra entrar no negócio, o Luciano, que já tinha experiência com *marketing* de rede [...] (E8)

A gente teve apoio de alguns empreendedores, estabeleceu parceria, principalmente na forma de pagamento [...] No projeto a gente teve muita ajuda para desenvolver a linha de *design* [...] (E8)

Os dois primeiros trechos destacados apresentam comportamentos referentes ao código PE_CAUI - Realiza análises competitivas detalhadas (definição do mercado, segmento, concorrentes e necessidades do mercado-alvo). O terceiro trecho apresenta comportamento referente ao código PE_CAUI - Busca *stakeholders* de acordo com os objetivos preestabelecidos. Já o quarto trecho destacado indica um comportamento referente ao código PE_EFF1 - Realiza parcerias estratégicas com *stakeholders*. Com isso, há presença tanto de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem *effectuation*, quanto de códigos referentes a comportamentos relativos à abordagem *causation*.

A partir do exposto, todas as categorias foram classificadas em fatores para cada um dos entrevistados. Com isso, foi possível identificar o grau de adoção de cada uma das seis categorias dentro do que propõem as abordagens *causation* e *effectuation*. Os resultados individuais por entrevistado estão apresentados nos Gráficos de 1 a 9, a seguir.

Gráfico 1 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E1

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gráfico 2 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E2

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gráfico 3 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E3

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gráfico 4 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E4

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gráfico 5 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E5

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gráfico 6 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E6

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gráfico 7 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E7

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gráfico 8 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E8

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gráfico 9 - Fator de grau de adoção nas categorias para o entrevistado E9

Fonte: Elaborada pela Autora.

Ao analisar os resultados, percebe-se que, dentro das categorias, a preferência dos entrevistados se alterna tanto para comportamentos relativos à abordagem *effectuation* quanto para comportamentos relativos à abordagem *causation*. Alguns apresentam preferência por *effectuation*, como o entrevistado E7, com resultados predominantemente em fatores mais altos, e outros apresentam preferência por *causation*, como o entrevistado E1, com resultados predominantemente por fatores mais baixos.

Para aprofundar o entendimento e compreender qual das abordagens predomina em cada caso, realizou-se uma análise de frequência absoluta e relativa do fator de adoção. Os resultados que indicam o uso da abordagem *effectuation* são representados pelos fatores 5 e 4. Os resultados que indicam o uso da abordagem *causation*, pelos fatores 1 e 2. O fator 3 indica o uso concomitante de *effectuation* e *causation*.

Inicia-se com a visão por entrevistado, conforme apresentado no Quadro 27 e no Gráfico 10. As três últimas colunas do quadro e o gráfico apresentam os resultados agrupados para a visão na abordagem e, no quadro, as células destacadas apresentam os resultados em que houve predominância, para cada entrevistado.

Quadro 27 - Frequência absoluta e relativa do fator de adoção das abordagens na visão entrevistado

Entrevistado	Frequência absoluta					Frequência relativa (%)							
	Fator 5	Fator 4	Fator 3	Fator 2	Fator 1	Fator 5	Fator 4	Fator 3	Fator 2	Fator 1	Fator 5 + Fator 4 (Effect. + Effect.)	Fator 3 + Fator 2 (Effect. + Caus.)	Fator 1 + Fator 2 (Caus. + Caus.)
E1	2	0	1	2	1	33%	0%	17%	33%	17%	33%	17%	50%
E2	3	1	1	1	0	50%	17%	17%	17%	0%	67%	17%	17%
E3	2	2	1	1	0	33%	33%	17%	17%	0%	67%	17%	17%
E4	1	2	1	1	1	17%	33%	17%	17%	17%	50%	17%	33%
E5	1	2	1	2	0	17%	33%	17%	33%	0%	50%	17%	33%
E6	2	2	0	2	0	33%	33%	0%	33%	0%	67%	0%	33%
E7	1	4	0	1	0	17%	67%	0%	17%	0%	83%	0%	17%
E8	1	0	4	0	1	17%	0%	67%	0%	17%	17%	67%	17%
E9	3	1	1	0	1	50%	17%	17%	0%	17%	67%	17%	17%
Total	16	14	10	10	4	30%	26%	19%	19%	7%	56%	19%	26%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Ao avaliar, primeiramente, o resultado geral por abordagem, nota-se que as ações indicadas pela abordagem *effectuation* tiveram predominância entre os entrevistados. Os números revelam que 56% dos comportamentos apresentados pelos empreendedores são total ou parcialmente baseados em *effectuation*, 19% dos comportamentos são baseados em *effectuation*

e *causation* simultaneamente e 26% dos comportamentos são total ou parcialmente baseados em *causation*. Esse resultado corrobora o que afirma Sarasvathy (2001b), que empreendedores desenvolvem novas ideias, predominantemente, com uso da lógica *effectuation*.

Gráfico 10 - Frequência relativa do fator de adoção das abordagens na visão do entrevistado

Fonte: Elaborada pela Autora.

Na visão por empreendedor, é possível notar que, dos nove entrevistados, sete apresentaram predominância de comportamentos associados à abordagem *effectuation*: E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E9. Todos obtiveram 50% ou mais de frequência relativa nas categorias nos fatores 5 e 4, e, por consequência, na abordagem *effectuation*. Vale destacar o resultado para o empreendedor E7, que obteve 83% de frequência relativa nesta abordagem. O entrevistado E1 mostrou preferência por comportamentos relativos à abordagem *causation* e o empreendedor E8 apresentou predileção por comportamentos combinados das duas abordagens.

Em seguida foi realizada a mesma análise, mas na visão por categoria, conforme apresentado no Quadro 28 e no Gráfico 11. As três últimas colunas do quadro e o gráfico apresentam os resultados agrupados para a visão na abordagem e, no quadro, as células destacadas apresentam os resultados em que houve predominância, para cada categoria.

Quadro 28 - Frequência absoluta e relativa do fator de adoção das abordagens na visão categoria

Categoria	Frequência absoluta					Frequência relativa (%)							
	Fator 5	Fator 4	Fator 3	Fator 2	Fator 1	Fator 5	Fator 4	Fator 3	Fator 2	Fator 1	Fator 5 + Fator 4 (Effect.)	Fator 3 + Fator 2 (Effect. + Caus.)	Fator 1 + Fator 2 (Caus.)
Controle	0	3	4	1	1	0%	33%	44%	11%	11%	33%	44%	22%
Meios	1	4	3	1	0	11%	44%	33%	11%	0%	56%	33%	11%
Perdas Aceitáveis	2	0	0	5	2	22%	0%	0%	56%	22%	22%	0%	78%
Parcerias Estratégicas	3	3	2	1	0	33%	33%	22%	11%	0%	67%	22%	11%
Alavancar contingências	8	0	0	0	1	89%	0%	0%	0%	11%	89%	0%	11%
Experimentação	2	4	1	2	0	22%	44%	11%	22%	0%	67%	11%	22%
Total	16	14	10	10	4	30%	26%	19%	19%	7%	56%	19%	26%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Gráfico 11 - Frequência relativa do fator de adoção das abordagens na visão categoria

Fonte: Elaborado pela Autora.

Das seis categorias, houve predominância pela abordagem *effectuation* em quatro: Meios, Parcerias Estratégicas, Alavancar Contingências e Experimentação. Já a categoria Perdas Aceitáveis apontou preferência dos entrevistados pela abordagem *causation*. A categoria Controle obteve um resultado superior no fator 3, indicando o uso simultâneo das abordagens *effectuation* e *causation* pelos empreendedores.

Para melhor compreender os resultados, serão apresentadas as análises e as evidências nos depoimentos dos empreendedores para cada uma das categorias, iniciando pelas que obtiveram predominância por *effectuation*.

I. Meios

A categoria Meios apresentou preferência dos entrevistados por comportamentos da lógica *effectuation*. Os resultados indicam que 56% dos empreendedores apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *effectuation*, 33% apresentaram comportamentos baseados em *effectuation* e *causation* simultaneamente e somente 11% apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *causation*.

A abordagem *effectuation* indica que as características dos tomadores de decisão (quem eles são, o que eles sabem, e quem eles conhecem) conectam-se com os meios e recursos em relação

ao tipo de empresa formada. Muitos negócios são constituídos a partir dos recursos e capacidades existentes (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; SARASVATHY, 2001a). É possível notar nas respostas dos entrevistados que muitos deles aproveitaram os recursos e capacidades (financeiros, físicos, conhecimento, rede de contatos) que possuíam para construir seus negócios. Além disso, suas características como indivíduos, por causa de seus conhecimentos e experiências e rede de contatos estabelecidas, tiveram grande influência na construção de seus negócios.

[...] a gente achou que abrindo uma empresa nossa a gente poderia maximizar e utilizar todas as nossas competências. [...] a gente tinha uma base, a experiência agregada em vários níveis, em várias áreas, elas foram essenciais. Todos os conhecimentos e redes de contato e recursos financeiros foram também. (E6)

A gente tinha uma grande experiência, principalmente no *background*, eu sabia da necessidade dos restaurantes, conhecia como funcionava, sabia que nem todos os restaurantes podiam ter com um confeitiro, especializado em uma confeitaria bacana, e decidimos caminhar por essa área. (E7)

Dentro dessa ideia de ter uma empresa própria e explorar aos poucos, o que o que eu pensei foi, pegar minha experiência, o meu conhecimento, o meu expertise e oferecer na prestação de serviço para outras empresas, que eu imaginava, teria valor. (E9)

Outro comportamento apontado pela categoria Meios na abordagem *effectuation* sugere que, no início, os objetivos sejam vagos e amplos. Essa ambiguidade inicial de objetivos pode ser considerada um meio para criatividade e também um gerador de oportunidades (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b). Muitos dos entrevistados revelaram falta de clareza nos objetivos iniciais do negócio:

Os objetivos não eram claros, eram mais genéricos. Então foi relativamente amplo. (E9)

A ideia da empresa surgiu de uma forma mais ampla, a gente não tinha objetivos muito claros. [...] a gente sabia o que a gente queria, mas era amplo. (E6)

Não estava nada claro no início. A gente tinha uma ideia, um sonho, força, vontade, cara de pau, quatro braços fortes, duas contas bancárias com nada, mas tinha os nomes que podiam ser utilizados e foram. E tínhamos o nosso conhecimento também. (E7)

Os poucos empreendedores que apresentaram comportamentos para a categoria Meios compatíveis com o que propõe a lógica *causation* mostraram ter os objetivos bem claros no

momento da concepção do negócio, tomando ações de acordo com os objetivos e oportunidades são predefinidos:

Sim, eram claros. A gente tinha um desenho claro do porquê que a gente estava montando a empresa. *(E8)*

A missão era bem clara, a gente queria formar professores e educadores na área de empreendedorismo e negócios. A missão é clara ainda, tanto que a gente evoluiu em torno dela. *(E3)*

II. Parcerias Estratégicas

A categoria Parcerias Estratégicas também apresentou preferência dos entrevistados por comportamentos relativos à lógica *effectuation*. Os resultados mostram que 67% dos empreendedores apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *effectuation*, 22% apresentaram comportamentos baseados em *effectuation* e *causation* simultaneamente e somente 11% apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *causation*.

A abordagem *effectuation* sugere que parcerias e alianças estratégicas com *stakeholders* que queiram agregar-se ao projeto são essenciais para o desenvolvimento dos objetivos, especialmente no início (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b). Abaixo, relatos que revelaram diversas parcerias estabelecidas que serviram para alavancar o negócio, ajudar a moldar o que poderia ser feito, aumentar a rede de clientes, divulgar a empresa, ou criar oferta em conjunto de produtos e serviços complementares:

Fiz uso desses parceiros como canais para aumentar a minha capilaridade e conseguir chegar em outros clientes. (E2)

[...] eu estabeleci essa parceria com esse parceiro de pesquisa, já o conhecia, e estabelecemos uma parceria comercial e desenhamos um escopo para atender os clientes daqui e a gente opera até hoje. (E2)

[...] para executar isso, eu me aproximei de parceiros que já estavam no meu relacionamento. (E3)

Sim, desde o início. A primeira parceria foi para o desenvolvimento da plataforma, da adequação da tecnologia para a plataforma de diagnóstico molecular. [...] E a gente tem vários parceiros de desenvolvimento do produto, de empresas, empresas interessadas na tecnologia e que a gente está desenvolvendo junto, de uma forma customizada ou não. (E6)

[...] foi fundamental toda a rede de relacionamento e o conhecimento prévio. Porque eu comecei a procurar na minha rede de contatos quem poderia me indicar. Tanto que uma das primeiras empresas que a gente começou a atender foi a GRSA onde eu trabalhei 13 anos, então tem um relacionamento de longo prazo, que eu atendo até hoje. (E7)

E oferecia potenciais parcerias com alguém que podia alavancar o nosso negócio numa área complementar para ver se o negócio tinha liga. (E1)

A gente identificava soluções, produtos, empresas, serviços complementares, e a gente acreditava que eu uma oferta mais ampla e conjunta de ambos os lados seria muito interessante. (E1)

Vale destacar que, além das parcerias de negócios, existem os casos de fornecedores parceiros que cobram serviços com preços abaixo do mercado e facilitam a entrada do empreendedor com escassez de recursos financeiros:

[...] o programador era um amigo meu da faculdade, e ele ajudou a gente a viabilizar esse negócio. Porque outros programadores cobram preços exorbitantes. E esse amigo fez um preço pra gente que a gente conseguiria viabilizar. (E7)

[...] outro parceiro grande meu foi a FGV, que topou realizar o piloto da ferramenta. Teve também um professor da FEI que está fazendo um trabalho de pesquisa conosco. Teve o próprio Insper, a FAAP e o Cubo que toparam sediar o curso. Os professores de graduação da ESPM foram nossos mentores no começo da metodologia. Os dois professores do Insper que ajudaram a gente na validação estatística, os professores que abriram um espaço na própria USP pra gente usar a ferramenta. A Assessoria de imprensa, querendo ou não, também foi um parceiro. Não que a gente pague abaixo do mercado, mas é um valor relativamente abaixo da que os clientes grandes costumam pagar. [...] Eu acho que sem isso o negócio não vai, esse é o tipo de negócio que a gente está falando, esse é o universo de uma empresa nascente. (E3)

Os empreendedores que apresentaram comportamentos para a categoria Parcerias Estratégicas compatíveis com a abordagem *causation* indicaram ter realizado análises competitivas e ter buscado *stakeholders* de acordo com os objetivos preestabelecidos:

[...] a gente foi investigar o que que o mercado oferecia [...] (E1)

Análise competitiva, pra entender quem eram os competidores, isso a gente olhou bastante. (E8)

E aí eu convidei um parceiro pra entrar no negócio, o Luciano, que já tinha experiência com marketing de rede [...] (E8)

III. Alavancar Contingências

Outra categoria que apresentou predominância de comportamentos da lógica *effectuation* foi Alavancar Contingências. Os resultados mostram que 89% dos empreendedores apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *effectuation* e somente 11% apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *causation*. Essa foi a categoria com maior predominância de comportamentos relativos à abordagem *effectuation*.

A abordagem *effectuation* propõe que os empreendedores aproveitem as inúmeras surpresas surgidas em seu caminho, transformem contingências positivas e/ou negativas em componentes úteis de novas oportunidades e, com isso, possam mudar seus objetivos, adaptando-os e, até mesmo, construindo muitos deles ao longo do tempo (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; RIES, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b). Muitos entrevistados aproveitaram oportunidades que surgiram no caminho para rever os objetivos do negócio, o modelo de atuação e o portfólio de produtos e serviços:

Sempre aproveitei as oportunidades, uma oportunidade de um novo serviço, a oportunidade de um novo contato... Por outro lado, eu sinto que sou penalizado até hoje porque ainda estou com um escopo aberto. Mas por outro lado estou tendo êxito. (E2)

[...] um laboratório de análises clínicas da região, e comecei a fazer um trabalho de implantação de controladoria financeira e fui conquistando a confiança dos sócios. Tinha muito conflitos entre os sócios e eu vi que havia quesitos de governança que deveriam ser tratados. Mas esse tema nunca foi minha especialidade, não conhecia muito bem, mas é um tema que me interessa desenvolver. Ali eu ofereci o serviço, eu tinha um contato meu que conhecia do assunto, eu trouxe ele junto e começamos a desenvolver o projeto juntos. Ai, eu incorporei no meu portfólio. Surgiu a oportunidade dessa forma. (E2)

Começando pelo que faltou, a gente veio vendendo curso para professores, a gente vendeu uma turma de 15 alunos, depois 20, 30 e pouco. E depois veio uma de 15, depois uma de 12 e chegou em junho caiu as vendas e os cursos que estavam vendendo 12 ou 15 por turma caíram pra 9. E aí faltou chão, porque a gente vinha vindo numa pegada de todo mês vendendo 15, 18, R\$20.000, e você projeta que ia vender R\$ 180.000 esse ano, no ano que vem R\$ 400.000, e quando a gente teve esse ponto, esse mercado teve essa enxugada [...]. Mas, aí, a gente fez o planejamento de um produto, que é o nosso principal produto hoje, mudamos totalmente a direção, e o resultado está sendo muito bom até agora. (E3)

Teve o primeiro Natal que foi super legal, foi ótimo, pedido atrás de pedido [...] O preço é caro, aí você não tem o volume pra cobrar melhor, e aí você vai vendo que o volume de faturamento de cada mês oscilava demais. Quando tinha alguma época especial valia, se não, não. Ai pensamos que precisávamos mexer no negócio. [...] a gente viu que, vislumbrou começar a atender restaurantes. A gente tinha uma grande experiência, principalmente no *background*, eu sabia da necessidade dos restaurantes, conhecia como funcionava, sabia que nem todos os restaurantes podiam ter com um confeitiro, especializado em uma confeitaria bacana, e decidimos caminhar por essa área. Mudamos de prédio em 2012, foi para uma cozinha maior que é onde está até hoje, e aí começamos a seguir nessa linha. Não foi fácil, não era a linha que a gente pensou no começo, mas acabou surgindo conforme a banda toca. (E7)

[...] isso nos forçou a revisar toda a estratégia do negócio, assim como alguns *feedbacks* que a gente teve do mercado que nos dava uma sensação híbrida,

de que podia dar certo e podia ter algumas coisas que podiam dar errado. Então, quando isso falhou, o plano original, a gente teve que mudar toda a estratégia. (E1)

Os empreendedores que apresentaram comportamentos para categoria Alavancar Contingências compatíveis com a abordagem *causation* mostraram que trabalharam para minimizar e evitar ao máximo incidência de eventos inesperados:

Eu me planejei, eu me preparei, eu fiz de tudo para evitar que alguma coisa saísse fora do que eu tinha imaginado. (E4)

IV. Experimentação

A categoria Experimentação também apresentou preferência dos entrevistados por comportamentos da lógica *effectuation*. Os resultados mostram que 67% dos empreendedores apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *effectuation*, 11% apresentaram comportamentos baseados em *effectuation* e *causation* simultaneamente e 22% apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *causation*.

A abordagem *effectuation* indica que os empreendedores tentem diferentes abordagens no mercado antes de se decidirem por um conceito de negócio, experimentando diferentes maneiras de vender e/ou entregar o produto ou serviço, adaptando-os substancialmente conforme o empreendimento se desenvolve. Os empreendedores lidam com fenômenos relativamente imprevisíveis e, portanto, tentam reunir informações sobre tendências futuras por meio de aprendizagem experimental e iterativa (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; RIES, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b). Muitos entrevistados realizaram experimentações de produtos, serviços e modelos de atuação durante a construção de seus negócios, desenvolvendo pilotos, protótipos e MVPs:

A primeira versão do produto era uma macro em Excel que a gente publicou no *Google Forms*, então, por exemplo, a Prefeitura de Fortaleza usou via *Google Forms*. Aí a gente baixava e rodava uma macro de Excel que cuspiu o resultado. (E3)

A gente já experimentou várias ideias, até para a concepção do produto final. [...] a gente já estudou várias ideias, passou por vários mercados, e a gente está sempre remodelando o produto final. (E6)

[...] a gente começou a ofertar para fazer o teste, então a gente ofertava o serviço, sem custo ou com custo muito baixo para ver a resposta. [...] a gente foi fazendo passo a passo, testando, validando, tentando ajustar, fazendo outro teste, e assim ficou por quase dois anos. (E1)

Então sim, tinha uma espécie de prototipação, mas a gente não dava esse nome. A gente efetivamente colocava um mini produto no mercado e via o que tinha de retorno. (E8)

[...] nós precisamos de uma cobaia. Então arruma uma cobaia, faz essa cobaia como teste, ele não vai pagar nada... isso deu certo, funcionou, isso não funcionou, avalia... Arruma um outro cliente, agora esse cliente vai pagar, mas vai pagar pouco... avalia, testa, valida, funciona ou não funciona, soma, pega *feedback*, recomendação, indicação, cria um modelo para expandir... ah, deu certo. E aí o negócio foi evoluindo [...] (E9)

Tudo mudou, mudou preço, mudou perfil de cliente [...] Então, foi nessa tentativa e erro que a gente foi ajustando produtos e serviços com mesmo propósito, para chegar onde a gente está hoje. (E1)

E a gente foi fazendo alguns testes e eles foram se consolidando. A gente tá trabalhando muito no modelo de MVP. A gente coloca o produto, sente se a linha vai ou se não vai, e se ela não vai a gente tira. Vai experimentando. E funciona. (E8)

É possível notar a questão do “*learning by doing*” em muitos dos relatos, em que o empreendedor vai trabalhando na tentativa e erro e vai aprendendo no decorrer do caminho, mostrando a coerência com o que é proposto na Escola do Aprendizado, que afirma ser a formulação de estratégia um processo de aprendizado, no qual a formulação e implementação caminham juntos (MINTZBERG *et al.*, 2007; WILTBANK *et al.*, 2006). Além disso, os comportamentos condizem com o que propõem as abordagens evolucionária e processualista apresentadas por Whittington (2000), de que se deve tornar a empresa adaptativa às mudanças no ambiente externo e seguir uma racionalidade adaptável.

Os empreendedores que apresentaram comportamentos para a categoria Experimentação relacionados com a abordagem *causation* afirmaram que o produto e o modelo de negócios atual são essencialmente os mesmos daqueles originalmente conceituados:

[...] o que começamos a fazer, o negócio, o produto, é basicamente o mesmo. (E5)

A gente não mudou o nosso posicionamento, nosso segmento de clientes. (E4)

V. Controle

A categoria Controle obteve um resultado superior no fator 3, indicando o uso simultâneo das abordagens *effectuation* e *causation* pelos empreendedores. Os resultados mostram que 33% dos empreendedores apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *effectuation*, 44% apresentaram comportamentos baseados em *effectuation* e *causation* simultaneamente e 22% apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *causation*.

A abordagem *effectuation* aponta que os empreendedores usam uma lógica de controle não-preditivo para transformar os meios disponíveis em novos resultados que eles próprios talvez não tenham inicialmente previsto. O controle não-preditivo propõe substituir informações preditivas por aquilo que o tomador de decisão e seus *stakeholders* possam realmente controlar, em qualquer momento. Já numa lógica preditiva (*causation*), o decisor escolhe entre alternativas de meios baseados em previsões sobre resultados favoráveis pré-selecionados. Desenha o futuro como uma continuação do passado e, portanto, uma previsão precisa é necessária e útil (DEW *et al.*, 2009; MINTZBERG *et al.*, 2007; SARASVATHY, 2001a, 2001b; WHITTINGTON, 2000; WILTBANK *et al.*, 2006).

Os entrevistados apresentaram combinação de comportamentos relacionados às duas abordagens, mostrando ações relacionados tanto ao controle preditivo quanto ao controle não-preditivo. Primeiro, destacamos a evidência dos comportamentos associados à abordagem *effectuation*, que indicaram que os empreendedores realizam pouco ou nenhum planejamento formal, não constroem plano de negócios ou pesquisa de mercado e podem criar um novo mercado.

Eu diria que não teve um planejamento inicial. A gente tinha algumas expectativas, mas nada extremamente formal. A gente não chegou a criar um grande planejamento de retorno do produto. (E4)

O que eu não fiz foi um plano de negócios detalhado. Potencial de mercado, financeiro, orçamento inicial, não fiz nada disso. Eu criei as travas de custo interno e sai pro mercado. (E2)

Então a minha resposta é não, eu não fiz um planejamento estruturado, e logo não fiz um plano de negócios também. (E3)

Não fizemos pesquisa de mercado. [...] Na época eu não tinha um plano de negócios, não tive essa oportunidade. (E7)

[...] como a gente está criando um mercado de *assessment*, e programas de ensino baseado em *assessment* para empreendedores, esse mercado não existia [...] (E3)

Vamos começar vendendo condimentos e plantas medicinais. Aí a gente começou a visitar outras lojas do setor e viu que eles vendiam uma coisa que era granola, aveia e linhaça. Pensamos: “Deve dar alguma coisa vender isso daí, porque todo mundo vende... Vamos comprar um pouquinho!”. Compramos uma mixaria de produtos que cabia em três sacos e a grande parte era sal marinho que custa menos de um real o quilo. E foi assim que o negócio começou. Foi um planejamento zero. (E5)

Em seguida, destacaram-se as evidências dos comportamentos associados à abordagem *causation*, que revelaram que os empreendedores realizam planejamento formal e detalhado, constroem plano de negócios e/ou pesquisa de mercado, mantêm controle de metas e reúnem informações sobre a necessidade dos consumidores para identificar uma oportunidade:

[...] a gente foi e fez um planejamento, e era minha responsabilidade ajudar a fazer um planejamento estratégico bem estruturado, com unidade de negócio, áreas de venda, áreas que a gente ia prospectar, perfil de clientes e aí a gente planejou antes de *go to market*. (E1)

Ele fez uma inserção, uma pesquisa de opinião pública para eu entender aqui na região, principalmente, o que o empresariado esperava de uma empresa de consultoria, os principais atributos de valor, como começar a abordagem, e teste da identidade visual da minha empresa. Então, o instituto mostrou que o negócio era viável, deu algumas dicas de abordagem e etc. (E2)

A gente tinha metas claras de onde queria chegar, inclusive metas quantitativas, que aliás a gente precisa rever essas metas. Porque você sai e precisa ir pro *breakeven*, então a gente sabia quanto era o *breakeven*. E mais do que um retorno no sentido de ROI, a gente tinha metas muito claras de 1) chegar no *breakeven*, parar de colocar dinheiro para girar; e 2) os sócios conseguirem se encaixar no valor que a gente queria, e aí 3) que era a o 3º terceiro estágio, que a gente era a discussão de *valuation* tal, mas aí já são números maiores que já tinham a ver com médio prazo. (E8)

Sim, desenhamos um BP e o objetivo era criar cenários de primeiro e segundo ano de operação. (E8)

[...] eu desmembrei para algumas metas secundárias: se eu quiser fazer isso quantos clientes eu tenho que ter, quanto eu tenho que cobrar por hora [...] (E1)

[...] num primeiro momento a gente fez uma pesquisa de mercado bem ampla. O plano de negócios veio logo depois, em 6 meses [...] (E6)

Vale destacar que alguns empreendedores afirmaram não terem feito pesquisas de mercado por falta de recursos para investir numa pesquisa estruturada, e outros por não encontrarem informações disponíveis para fazer pesquisas por conta própria.

[...] a gente não comprou uma pesquisa de mercado para entender os clientes. A gente foi fazer uma cotação esses dias para uma pesquisa de mercado e ela ficava R\$30.000. Então você abre mão desse valor pra fazer uma pesquisa que você não sabe nem qual vai ser o resultado, se vai ser algo produtivo ou não, se vale a pena. (E4)

Tirando negócios que já nascem maiores, principalmente no Brasil, você tem muito pouco dado disponível pra aquele empreendedor que quer tomar a decisão baseada em dados. [...] eu estou avaliando a possibilidade de implantar um *e-commerce*, só que *e-commerce* hoje é uma coisa que não é só fazer um *site*. [...] eu estou pesquisando isso tem 20 dias, e não achei nenhuma informação. Você vai à principal fonte de informação, que é o E-Bit, e você não tem uma quebra de consumidores, por exemplo, no interior de São Paulo. E você está falando da segunda região mais rica e mais consumista do Brasil. Pra saber o hábito deste consumidor, saber se o cara gosta de comprar em *e-commerce*, se ele não gosta, quais são os receios dele... E essas perguntas são perguntas antigas, não são perguntas novas, são perguntas básicas, mas você não encontra resposta pra isso. Pelo menos, não em fontes acessíveis para pequenos empreendedores. Certamente você vai encontrar alguma coisa numa consultoria, numa coisa extremamente cara, custosa, que o pequeno empreendedor não vai pagar. (E5)

VI. Perdas Aceitáveis

Já a categoria Perdas Aceitáveis foi a única entre as seis categorias que apontou preferência dos entrevistados pela abordagem *causation*. Os números mostram que apenas 22% dos empreendedores apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *effectuation* e 78% apresentaram comportamentos total ou parcialmente baseados em *causation*.

Na abordagem *causation*, cálculos de retorno esperado direcionam a escolha de projetos e, depois, trabalha-se para minimizar o risco associado (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; RIES, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b). Muitos entrevistados mostraram preocupação com o retorno financeiro do negócio, realizando, inclusive, análise de potencial financeiro do mercado:

O foco foi no potencial de ganho financeiro, apesar de ser muito a longo prazo. (E6)

[...] fizemos um processo pra falar quais devem ser as unidades de negócio, quais são as oportunidades, quanto a gente quer faturar [...] (E4)

Ah, tem que dar tanto, em tanto tempo. Tem que ter algum retorno, se não tá tendo algum retorno, vamos mudar. Se está tendo zero, então vamos parar e vamos fazer outra coisa [...] (E1)

[...] uma meta, levar a empresa a faturar, ou seja, eu como profissional independente ganhar tanto dinheiro quanto um executivo muito bem remunerado no mercado. Então, vamos dizer quando eu tinha a posição executiva eu tinha uma posição muito alta, com uma remuneração muito elevada. E para mim era uma referência. E eu falei, vou montar meu próprio negócio e um dia esse próprio negócio vai me dar tanto recurso financeiro quanto eu tinha como executivo. (E1)

A lógica *effectuation* propõe que o propósito do negócio seja diminuir as incertezas e riscos de certas estratégias e não, necessariamente, maximizar os retornos financeiros potenciais (SARASVATHY, 2001a). Foram poucos empreendedores que mostraram esse tipo de comportamento.

Eu criei as travas de custo interno e sai pro mercado. (E2)

No início qual era a pretensão: não perder mais dinheiro do que eu tinha de reserva. (E5)

4.2.5 Análise da influência como executivo

Um dos objetivos deste trabalho de pesquisa era avaliar a influência da experiência como executivo em seus comportamentos como empreendedor. Foi possível verificar, mediante as evidências nos depoimentos dos entrevistados, que o comportamento empreendedor no processo de criação de uma empresa difere do comportamento em organizações já estabelecidas, conforme afirmado por Mueller *et al.* (2012) e Shader e Simon (1997).

Diversos empreendedores afirmaram que a experiência como executivo de alguns deles fez com que se sentissem seguros para iniciarem seus negócios sem um planejamento formal e estruturado:

[...] eu acho que vem uma questão da experiência, que te dá um pouco mais de segurança, pra fazer assim, fazer assado, eu não vou ter uma marca registrada, não vou ter um plano de marketing, um *go to market*, não vou ter uma estratégia de 5 anos desenhada... A experiência contribui pra você confiar um pouco no seu taco. (E4)

[...] a minha vida, a minha experiência como executivo, me fez passar por N etapas e me deram uma musculatura para lidar com algumas análises, algumas coisas que eu tive que resolver aqui [...] (E8)

Então você começa fazer mais coisas no *feeling* do que o que os livros mandam você fazer. (E5)

Houve apenas um deles que afirmou que a experiência havia influenciado a realização de um planejamento mais estruturado, mesmo que ele tivesse de sofrer mudanças e ser adaptado conforme as surpresas surgem:

A minha característica trouxe para o negócio tentar fazer estruturado e formal. Bom, o começo do negócio tentou ser mais estruturado e formal. Esse *redesign* que eu estou fazendo agora, dos negócios é estruturado e formal, porque é a característica que eu trago do mundo empresarial e a minha característica pessoal somada a minha vivência e experiência. [...] Agora, a prática mostra que a dinâmica, você pode ter uma série de surpresas, você não contempla tudo que você deveria contemplar ou poderia contemplar no seu planejamento, e aí você tem que ir adaptando, evoluindo em tempo real. Eventualmente, como eu concluí recentemente, você precisa dar um *stop* ou fazer uma pausa, e fazer de novo o planejamento estruturado e organizado, porque isso tem, na minha opinião, o seu valor. (E1)

Alguns empreendedores pontuaram as diferenças entre atuar numa grande empresa e num novo empreendimento, ressaltando o impacto de uma decisão errônea, a escassez de recursos, e a inadequação dos planejamentos de longo prazo nas empresas nascentes:

Quando você está numa empresa grande você acerta e também erra, mas quando você erra o impacto não é tão grande no caixa da empresa, mas quando você fala de uma empresa pequena quando você erra... Vai direto no bolso. (E5)

Muitas vezes a gente vai tentar aplicar uma metodologia de grande empresa numa *startup*, e isso é complicado. Porque quando você está começando você não vai ter todo o capital financeiro para comprar uma pesquisa de mercado. (E5)

A gente 'tava muito com o pensamento de empresa grande, de fazer o planejamento estratégico, um orçamento de 24 meses só que a gente resolveu fazer tudo diferente, a gente resolveu utilizar uma metodologia própria. (E8)

Alguns empreendedores enfatizaram que, apesar da experiência e conhecimento que possuíam, acabaram não realizando um planejamento formal. Em alguns casos, relataram que os cargos que ocupavam como executivos não necessariamente propiciaram o conhecimento para atuarem em áreas semelhantes quando empreenderam suas empresas:

Esse lado de entender números, por mais que eu tenha trabalhado em gerenciamento de restaurantes, trabalhado em multinacional, eu respondia por números, mas quando você está falando do próprio negócio muda bem a figura. (E7)

Você vê que o nível de planejamento foi quase zero. E olha que eu era um executivo da área de planejamento. Em casa de ferreiro, o espeto é de pau. (E2)

[...] a gente chegou à conclusão que a gente precisava de uma área comercial mais estruturada, e que nem eu nem ele, apesar de ambos termos grande experiência em áreas comerciais, não tínhamos o perfil para ser o comercial da empresa. Então precisamos de um terceiro, alguém focado em ser o comercial. (E8)

[...] a gente tinha a necessidade de uma pessoa com perfil mais tecnológico. Engraçado, eu e meu sócio viemos da área da indústria de tecnologia, mas não somos técnicos, não somos desenvolvedores, programadores, administradores de *site*, e aí a gente descobriu que precisaria ter isso. (E1)

Um dos executivos pontuou que, no início, para precificar o seu negócio como empreendedor utilizou como base o seu “valor” como executivo, e percebeu que o preço ficou muito alto:

[...] o preço original que foi ofertado para uma consultoria ou assessoria ‘tava muito alto, porque eu ‘tava baseando o preço no quanto eu achava que eu valia, versus quanto o mercado pagava para um profissional que estava em transição. (E1)

4.2.6 Análise dos planos para o futuro da empresa

Foi questionado aos entrevistados, também, quais os planos trabalhados para o futuro da empresa. De acordo Saravathy (2001a), os empreendedores utilizam a lógica *effectuation* no início do negócio, porém, espera-se que, ao longo do tempo, os próximos passos da empresa passem a ser selecionados de uma forma mais parecida como é proposto na lógica *causation*, com um planejamento mais detalhado e estruturado.

Foi possível perceber pelo depoimento dos entrevistados que muitos deles já começaram ou pretendem trabalhar exatamente dessa maneira no futuro, seguindo um planejamento mais deliberado e reduzindo as ações mais imediatistas:

Agora a gente, neste momento, está traçando metas claras, com números, para que ele não morra, para que ele vire mesmo um negócio e para que a gente possa viver dele. (E3)

Estou agora nesta etapa de repensar o modelo de trabalho. [...] E para isso estou indo para uma linha de planejamento mais estruturado. Estou com o desafio de arranjar tempo para isso, pois tenho a preocupação e colocar negócio pra dentro, atender, estruturar, e o tempo pra estratégia, pra repensar, pra analisar, sempre é penalizado. (E2)

O planejamento de agora é diferente do que foi feito no início, está bem mais estruturado. (E6)

[...] eu acho que o planejamento é um reflexo do nosso desenvolvimento, e agora gente está maduro para fazer ele. (E7)

Mas, neste ano, e eu tô falando de cinco anos após a criação da empresa, eu estou fazendo. Então senti a necessidade e agora fui fundo em fazer. E o objetivo é botar ordem no negócio e fazer uma previsão dele para o futuro. (E1)

Vale ressaltar que alguns empreendedores destacaram que pretendem trabalhar de forma mais estruturada no futuro, conforme sugere a lógica clássica, porém deixaram claro que não de maneira tão rígida, mas com flexibilidade, com planos de curto prazo que podem ser revistos:

[...] a gente vai buscar os objetivos, mas a gente vai ser bem flexível para ver novas oportunidades do mercado. E eu não vou ter um planejamento engessado. Por exemplo, eu não vou definir que a empresa vai ter 80 posições e vai faturar tanto daqui a quatro meses. A gente combinou que o nosso planejamento é bimestral, a cada dois meses a gente vai rever, e se precisar mudar tudo a gente vai mudar. (E5)

[...] a gente ‘tá começando a estruturar no financeiro uma previsão de, no máximo, 4 ou 5 meses por linha de gasto, e começar a estabelecer meta de faturamento mensal. A gente tá começando a ter uma conversa mais automática, mais inteligente, e esse acompanhamento da estratégia passa a ser uma coisa mais fluida, porém nada será rígido, mudanças podem e devem ocorrer. (E8)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender o comportamento dos empreendedores no processo de gestão estratégica de seus negócios na ótica das abordagens *effectuation* e *causation* e a influência de suas experiências como executivos de empresas consolidadas. Buscou-se verificar qual comportamento predomina nas ações dos empreendedores e em que medida tais comportamentos seriam reforço para uma abordagem *effectuation* ou *causation*.

Conforme apresentado na revisão teórica, comportamento empreendedor refere-se ao comportamento humano envolvido em encontrar e explorar oportunidades empreendedoras por meio da criação e do desenvolvimento de empresas, e é resultado das características, conhecimentos e habilidades dos empreendedores (BIRD *et al.*, 2012; FISHER, 2012). O comportamento é explicado de maneiras diferentes pelas abordagens *effectuation* e *causation*.

A lógica *effectuation* defende que o empreendedor não precisa, necessariamente, estabelecer planos de negócios, ações de marketing nem buscar maneiras de maximizar lucros. O foco deve estar no próprio empreendedor e não num empreendimento, o que faz com que tudo derive de quem está por trás do negócio, de quem essa pessoa é, de seus ideais, ações e relações. A abordagem *effectuation* é a forma de tomar decisões a partir de escolhas dentre os efeitos que podem ser produzidos a partir de um dado conjunto de meios, eliminando, consequentemente, a premissa de objetivos preexistentes (BIRD *et al.*, 2012; CHANDLER *et al.*, 2011; DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; RIES, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b; WHITTINGTON, 2000; WILTBANK *et al.*, 2006).

Causation é o processo clássico de formulação de estratégia e tomada de decisão adotado pelos empreendedores. Nessa lógica, mercados e oportunidades de negócio são preexistentes e raramente precisam ser criados; o empreendedor deve explorar o máximo possível esse mercado. Esse é o modelo mais tradicional de empreendedorismo descrito na literatura, derivado das teorias de economia, em que o indivíduo procura um mercado onde exista a demanda por um produto, descobre uma oportunidade e avalia se deve ou não explorá-la. E, quando decide explorá-la, esse indivíduo reúne os recursos necessários para tal, tendo como foco o resultado financeiro (ANSOFF, 1979; CHANDLER *et al.*, 2011; DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; PORTER, 1980; SARASVATHY, 2001a,

2001b; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; WHITTINGTON, 2000; WILTBANK *et al.*, 2006).

Para atender o objetivo da pesquisa desse trabalho e com base na revisão teórica realizada, foram estabelecidas seis categorias e elencadas as ações e comportamentos esperados para cada uma delas de acordo com as abordagens *effectuation* e *causation*: Controle, Meios, Perdas Aceitáveis, Parcerias Estratégicas, Alavancar Contingências e Experimentação. As categorias e seus comportamentos associados nortearam a pesquisa de campo do trabalho e serviram como guia para identificar se as decisões dos empreendedores envolvidos nos estudo eram determinadas pela lógica *effectuation* ou *causation*. Além disso, foram estabelecidas categorias para avaliar a influência da experiência como executivo nas ações do empreendedor e para entender como eles estavam trabalhando para o futuro da empresa.

Os resultados da pesquisa empírica mostraram que os comportamentos baseados na lógica *effectuation* são predominantes entre os empreendedores entrevistados. Sete dos nove entrevistados apresentaram predominância de comportamentos associados à abordagem *effectuation*, um mostrou preferência por comportamentos referentes à abordagem *causation* e um apresentou predileção por comportamentos combinados das duas abordagens. Os resultados encontrados corroboram com o que propõem Sarasvathy (2001a) e Dew *et al.* (2009), de que um mesmo indivíduo pode usar tanto a lógica *causation* quanto a *effectuation* em diferentes momentos, dependendo das circunstâncias, mas, no geral, eles preferem a lógica *effectuation* nos momentos iniciais do novo negócio.

Ao analisar as categorias que compõem cada uma das abordagens, houve predominância da abordagem *effectuation* em quatro das seis categorias: Meios, Parcerias Estratégicas, Alavancar Contingências e Experimentação. A categoria Controle indicou o uso simultâneo das abordagens *effectuation* e *causation* pelos empreendedores, e a categoria Perdas Aceitáveis indicou preferência dos entrevistados pela abordagem *causation*.

A abordagem *effectuation* propõe que, na categoria Meios, a ação seja orientada pelos meios, ao contrário do que propõe a abordagem *causation*, de que a ação seja orientada pelos objetivos (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b). Com os depoimentos dos entrevistados foi possível observar que as características dos tomadores de decisão (quem eles são, o que eles sabem, e quem eles conhecem) conectaram-se com os meios e recursos em

relação ao tipo de empresa que foi formada. Muitos empreendedores utilizaram os recursos e capacidades (financeiros, físicos, conhecimento, rede de contatos) que possuíam para construir seus negócios. Além disso, eles trabalharam com objetivos vagos e amplos no início do negócio, utilizando essa ambiguidade como um meio para criatividade e também um gerador de oportunidades.

Na categoria Parcerias Estratégicas, a lógica *effectuation* favorece a construção de parcerias e a participação de *stakeholders*, enquanto a lógica *causation* pressupõe que os concorrentes sejam rivais a se enfrentar e enfatiza a realização de análises competitivas detalhadas (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b). Os entrevistados afirmaram que estabeleceram diversas parcerias que serviram para alavancar o negócio, ajudar a moldar o que poderia ser feito, aumentar a rede de clientes, divulgar da empresa ou criar oferta em conjunto de produtos e serviços complementares.

A categoria Alavancar Contingências foi aquela com maior predominância de comportamentos relacionados à abordagem *effectuation*, que propõe que os empreendedores aproveitem as inúmeras surpresas que surgem em seu caminho e transformem contingências em novas oportunidades, mudando os objetivos, caso necessário. A lógica *causation*, em oposição, afirma que o empreendedor trabalha para minimizar a probabilidade de eventos inesperados e as contingências, sejam elas positivas, sejam negativas, são vistas como obstáculos a serem evitados (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; RIES, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b; WHITTINGTON, 2000). A maioria dos entrevistados mostrou evidências de que aproveitaram oportunidades que surgiram para rever os objetivos do negócio, o modelo de atuação e o portfólio de produtos e serviços.

Na categoria Experimentação, a abordagem *effectuation* indica que os empreendedores tentem diferentes abordagens no mercado antes de se decidir por um conceito de negócio, experimentando diferentes maneiras de vender e /ou entregar o produto ou serviço, adaptando-os substancialmente conforme o empreendimento se desenvolve. Já a abordagem *causation* propõe que o produto e o modelo de negócios sofram poucas adaptações, e continuem sendo, essencialmente, o mesmo daquele originalmente conceituado (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; RIES, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b; WHITTINGTON, 2000). Muitos entrevistados realizaram experimentações de produtos,

serviços e modelos de atuação durante a construção de seus negócios, desenvolvendo pilotos e protótipos.

A categoria Controle indicou o uso simultâneo das abordagens *effectuation* e *causation* pelos empreendedores. A abordagem *effectuation* aponta que os empreendedores usam uma lógica de controle não-preditivo para transformar os meios disponíveis em novos resultados que eles próprios talvez não tenham inicialmente previsto. A lógica preditiva *causation* propõe que o decisor escolha entre alternativas de meios baseados em previsões sobre resultados favoráveis pré-selecionados (ANSOFF, 1979; DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; PORTER, 1980; SARASVATHY, 2001a, 2001b; WHITTINGTON, 2000). Os entrevistados mostraram, em alguns momentos, realizar pouco ou nenhum planejamento formal, não construíram plano de negócios nem pesquisa de mercado e criaram um novo mercado, como indica *effectuation*. Em outros momentos indicaram que realizaram planejamento formal e detalhado, com plano de negócios e/ou pesquisa de mercado, mantendo controle de metas e reunindo informações sobre a necessidade dos consumidores para identificar uma oportunidade. Ou seja, eles combinaram ações esperadas nas duas abordagens, sem assumir uma lógica de controle totalmente não-preditiva, nem uma lógica de controle totalmente preditiva.

A categoria Perdas Aceitáveis foi a única que apontou preferência dos entrevistados pela abordagem *causation*. Na lógica *causation*, cálculos de retorno esperado direcionam a escolha de projetos enquanto na lógica *effectuation* a escolha dos projetos depende das avaliações dos tomadores de decisão sobre o que eles estão dispostos a perder em vez de focar a taxa de retorno. (DEW *et al.*, 2009; FISHER, 2012; SARASVATHY, 2001a, 2001b). A maioria dos entrevistados mostrou preocupação com o retorno financeiro do negócio, realizando, inclusive, análise de potencial financeiro do mercado.

O Quadro 29 a seguir mostra a síntese das considerações em relação ao uso das abordagens *effectuation* e *causation*. As células destacadas apresentam, para cada uma das categorias, as abordagens onde houve predominância e quais os comportamentos mostrados com maior ênfase pelos empreendedores entrevistados.

Quadro 29 - Quadro sinótico

Comportamentos mostrados com maior ênfase pelos empreendedores entrevistados		
Categorias	<i>Effectuation</i>	<i>Causation</i>
Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Realizaram pouco ou nenhum planejamento formal - Não construíram plano de negócios nem pesquisa de mercado - Criaram um novo mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizaram planejamento formal e detalhado, com plano de negócios e/ou pesquisa de mercado - Mantiveram controle de metas e reuniram informações sobre a necessidade dos consumidores para identificar uma oportunidade
Meios	<ul style="list-style-type: none"> - As características dos tomadores de decisão (quem eles são, o que eles sabem, e quem eles conhecem) conectaram-se com os meios e recursos em relação ao tipo de empresa que foi formada - Utilizaram os recursos e capacidades que possuíam para construir seus negócios - Trabalharam com objetivos vagos e amplos no início do negócio 	
Perdas aceitáveis		<ul style="list-style-type: none"> - Mostraram preocupação com o retorno financeiro do negócio - Realizaram análise de potencial financeiro do mercado
Parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Estabeleceram diversas parcerias que serviram para alavancar o negócio e ajudar a moldar o que poderia ser feito - Criaram oferta em conjunto de produtos e serviços 	
Alavancar contingências	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitaram oportunidades que surgiram para rever os objetivos do negócio, o modelo de atuação e o portfólio de produtos e serviços 	
Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> - Realizaram experimentações de produtos, serviços e modelos de atuação durante a construção de seus negócios, desenvolvendo pilotos e protótipos 	

Fonte: Elaborado pela Autora.

Neste trabalho buscou-se, também, avaliar a influência da experiência como executivo em seus comportamentos como empreendedor. Por intermédio dos depoimentos dos entrevistados, pôde-se verificar que essa experiência influenciou os empreendedores a adotarem, primordialmente, comportamentos baseados na abordagem *effectuation*, em detrimento de comportamentos associados à abordagem *causation*. Eles mostraram que suas experiências como executivos fizeram com que se sentissem seguros para iniciarem seus negócios sem um planejamento formal e estruturado. As experiências e conhecimentos adquiridos como executivos também foram destacadas ao avaliar-se o uso de recursos e capacidades preexistentes e tiveram grande importância na concepção do negócio, uma vez que muitos deles escolheram áreas em que já atuaram e tinham conhecimento para empreender. Além disso, suas redes de contato (quem eles conhecem) possibilitaram fechar parcerias estratégicas e aumentar as chances de captar clientes. Isso tudo permitiu a esses empreendedores experimentarem diferentes estratégias e não um processo estratégico formal predefinido, assim como propõe a abordagem *effectuation*. Os depoimentos dos empreendedores mostraram, também, as diferenças entre atuar numa grande empresa e num novo empreendimento, ressaltando o

impacto de uma decisão errônea, a escassez de recursos, e a inadequação dos planejamentos de longo prazo nas empresas nascentes. Somente um empreendedor afirmou que a experiência anterior tenha-o influenciado a realizar um planejamento mais estruturado como indica a lógica *causation*, mas ressaltou que esse não deve ser feito de maneira rígida e que pode sofrer mudanças e ser adaptado à medida que as surpresas surgem.

Os resultados da pesquisa empírica permitiram avaliar, também, quais planos os empreendedores estavam trabalhando para o futuro da empresa. De acordo Sarasvathy (2001a), os empreendedores utilizam a lógica *effectuation* no início do negócio, porém espera-se que, ao longo do tempo, eles passem a realizar um planejamento mais detalhado e estruturado como proposto na lógica *causation*. Os depoimentos mostraram que muitos entrevistados já começaram ou pretendem trabalhar exatamente dessa maneira no futuro, seguindo um planejamento mais deliberado e reduzindo as ações mais imediatistas, em linha com o que foi proposto por Sarasvathy (2001a).

Em vista dessas constatações, conclui-se que os empreendedores entrevistados utilizaram da lógica *effectuation* na maior parte do processo de tomada de decisões estratégicas para estabelecimento de suas empresas, preferindo empregar princípios do modelo tradicional *causation* somente quando se trata de tomar decisões e direcionar escolhas de acordo com o retorno financeiro esperado para o projeto, e que suas experiências como executivos influenciaram a adoção desses comportamentos.

5.1 Implicações teóricas e gerenciais

Este trabalho traz implicações teóricas e gerenciais no que tange ao estudo sobre gestão estratégica aplicada ao ambiente de empreendedorismo, especificamente no que se refere a empreendedores com antecedente de carreira como executivos de empresas consolidadas

Há contribuição de forma relevante ao mostrar que empreendedores com esse perfil fazem uso, de forma predominante, da lógica *effectuation* no estabelecimento de seus negócios e ao mostrar que a lógica *causation* não consegue captar e refletir efetivamente o comportamento desses empreendedores, mesmo que antes eles tenham atuado com o modelo de planejamento formal

e deliberado em organizações sólidas, tendo essa análise sido realizada com base em estudo teórico e evidências práticas.

Aprofundar a compreensão e conhecimento acadêmico e prático sobre o comportamento deste perfil de empreendedor durante o processo de gestão estratégica para novas empresas é de grande relevância dado o número de novos empreendimentos abertos a cada ano no Brasil por empreendedores com antecedente de carreira como executivos.

Além disso, este trabalho contribui para o número de estudos realizados sobre a abordagem *effectuation* e *causation* com empreendedores brasileiros.

5.2 Limitações

Há limitações nesse estudo no que tange à avaliação das taxas de sucesso dos empreendimentos gerenciados por empreendedores que utilizaram a lógica *effectuation* versus os que utilizaram a lógica *causation*. Logo, uma questão que pode ser tratada em futuros estudos empíricos é verificar em que circunstâncias cada um dos tipos de processo proporciona vantagens e desvantagens específicas.

Há também limitações no que tange à concentração regional dos empreendedores entrevistados. Os respondentes estão nos estados de São Paulo e Minas Gerais, podendo denotar um contexto regional nos resultados. Em estudos empíricos futuros, sugere-se a realização de pesquisas mais amplas, que permitam avaliar empreendedores de todo o território nacional.

Além disso, há limitações no método escolhido, uma vez que não se permite generalizar estatisticamente os resultados do estudo. Abordagens de pesquisas de caráter conclusivo poderão ser realizadas para esclarecer outros aspectos da teoria *effectuation*, mediante o uso de métodos de caráter indutivo para que se possam testar os resultados em universos mais amplos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. *Strategic Management*. Macmillan: London, 1979.

_____. *The new corporate strategy*. New York : Wiley, 1988.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual do Método de Pesquisa Profissional**: da prática à teoria. Material exclusivo do Mestrado profissional da FEA-USP, 2015. No prelo.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BIRD, B. *Entrepreneurial Behavior*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1989.

BIRD, B.; SCHJOEDT, L.; BAUM, R. *Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement. Entrepreneurship Theory and Practice*, v.36, n.5, p.889-913, 2012.

BLANK, S. *Why the lean start-up changes everything*. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. *The startup owner's manual*. K&S, Ranch, 2012.

BONAZZI, R.; PERRUCHOUD, A. *Combining the notions of "lean startup" and "effectuation" to train future entrepreneurs*. **Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research**, February 12-14, Chur Switzerland, 2014.

CHANDLER, G.; DETIENNE, D.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. *Causation and effectuation processes: a validation study*. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 375-390, 2011.

DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S.; WILTBANK, R. *Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm*. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 66, p.37-59, 2008.

_____. *Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision Making: differences between experts and novices*. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.

DEW, N.; SARASVATHY, S. *What effectuation is not: further development of an alternative to rational choice*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, 2002.

DORNELAS, J. C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EBC. **Cresce número de brasileiros que querem ter o próprio negócio**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/economia/2015/06/cresce-numero-de-brasileiros-que-querem-ter-o-proprio-negocio-revela>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

EISENHARDT, K. M. *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. **Academy of Management Journal**, v.32, n.3, p.543-576, 1989.

_____. *Strategy as Strategic Decision Making*. **Sloan Management Review**, p. 65-72, 1999.

FDC. **Causas da mortalidade das startups brasileiras**. 2014. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2016.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, p. 05-28, 1999.

FISHER, G. *Effectuation, causation and bricolagem: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

GARTNER, W. B. *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. **The Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.696-706, 1985.

GARTNER, W. B.; CARTERR, N.; REYNOLDS, P. *Entrepreneurial Behavior: Firm Organizing Processes*. In: ACS, Zoltan; AUDRETSCH, D. **Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction 2nd ed**. New York: Springer, p.99-127, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p.53-74, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, G.E.M. Empreendedorismo no Brasil-2014. **Relatório Nacional**. Curitiba: IBQP, 2014.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Strategic intent*. **Harvard Business Review**, v.67, n.3, p.63-76, 1989.

HAX, A.; MAJLUF N. S. **Estratégia para el Liderazgo Competitivo**. Barcelona: Granica, 1993.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Entrepreneurship**. New York: McGraw Hill, 2002.

KIM, W.; MAUBORGNE R. *Value innovation: the strategic logic of high growth*. **Harvard Business Review**, v.75, n.1, p.103-112, 1997.

KNIGHT, F. **Risk, uncertainty and profit**. Chicago: University of Chicago Press, 1921.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMA, J.; MANINI, M. **Metodologia para análise de conteúdo qualitativa integrada à técnica de mapas mentais com o uso dos softwares Nvivo e Freemind**. *Informação & Informação*, v.21, n.3, p.63-100, 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYRING, P. *Qualitative Content Analysis*. **Forum: Qualitative Social Research**, v.1, n.2, art.20, 2000.

MAYRING, P. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. Klagenfurt, 2014.

MCCLELLAND, D. *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

MINTZBERG, H. *The strategy concept: five Ps for strategy*. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

_____. *The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press: New York, 1994.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. *Reflecting on the Strategy Process*. **Sloan Management Review**, vol. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MUELLER, S.; VOLERY, T.; VON SIEMENS, B. *What Do Entrepreneurs Actually Do?: an observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.36, n.5, p.995-1017, 2012.

MUNIZ, C.; AÑEZ, M. Produção acadêmica no Brasil sobre “Empreendedorismo, Effectuation e Ensino do Empreendedorismo” no período de 2000 a 2014. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**. p. 33-45, 2014.

PELOGIO, E.; ROCHA, L.; MACHADO, H.; AÑEZ, M. Empreendedorismo e Estratégia sob a Ótica da Lógica Effectuation. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.12, n.2, p.228-249, 2013.

PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. *Entrepreneurial Effectuation: a review and suggestions for future research*. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p.36, v.4, p.837-861, 2012.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York, 1980.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: Irwin, 1980.

READ S.; DEW, N.; SARASVATHY, S.; SONG, M.; WILTBANK, R. *Marketing Under Uncertainty: the logic of an effectual approach*. **Journal of Marketing**, v.73, n.3, 2009.

RHONDA, A. *The successful business plan: secrets & strategies*. 4th. ed. Palo Alto: The Planning Shop, 2003.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

SARASVATHY, S. *Causation and Effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 243-288. 2001a.

_____. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 2001b. Disponível em: <<http://www.effectuation.org/paper/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

_____. *Making it happen: beyond theories of the firm to theories of firm design*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, p. 519-531, 2004.

SARASVATHY, S.; KOTHA, S. *Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The Real-Networks case*. In: J. Butler (Ed.), *Research on management and entrepreneurship* pp. 31-62, 2001.

SARASVATHY, S.; DEW, N. *Without judgment: An empirically-based entrepreneurial theory of the firm*. **Review of Austrian Economics**, v.26, n.3, p.277-296, 2013.

_____. *Entrepreneurial logics for a technology of foolishness*. **Scandinavian Journal of Management** v.21, p.385-406, 2005.

SCHOEMAKER, P. J. H. 2002. **Profiting from Uncertainty: strategies for succeeding no matter what the future brings**. Free Press: New York, 2002.

SCHUMPETER, J.A. *Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. **Global Entrepreneurship Monitor**. 2015. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em: 23 jun. 2016.

SERASA. **Com crise e desemprego, abertura de empresas cresce 5,3% em 2015, revela Serasa Experian.** 2016. Disponível em: <http://paranashop.com.br/2016/02/com-crise-e-desemprego-abertura-de-empresas-cresce-53-em-2015-revela-serasa-experian/>. Acesso em 15.01.2018.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.

SHADER, R.C.; SIMON, M. Corporate versus independent new ventures: resource, strategy and performance differences. **Journal of Business Venturing**, v. 12, p. 47-66, 1997.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. *The promise of entrepreneurship as a field of research.* **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.217-226, 2000.

TASIC, I. A. B. **Estratégia e Empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza.** Dissertação de Mestrado. FGV: São Paulo, 2007.

TELECO. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

TELEFÔNICA BRASIL. Disponível em: <<http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=1386094888844&pagename=InstitucionalVivo%2FPage%2FTemplateTextoDocumento>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas da USP. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP:** documento eletrônico e impresso Parte I (ABNT) / Sistema Integrado de Bibliotecas da USP; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro, coordenadora [*et al.*]. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Sistema Integrado de Bibliotecas da USP, 2009. 102 p. Cadernos de Estudos 9.

VORONTSOVA, O. **The analysis of the impact of Causation and Effectuation approaches on decision-making of IT start-ups.** Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto: Porto, 2016.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Thomson Learning, 2000.

WILTBANK, R.; DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. *What to do next? The case for non-predictive strategy.* **Strategic Management Journal**, v.27, n.10, p.981–998, 2006.

WILTBANK, R.; READ, S.; DEW, N.; SARASVATHY, S. *Prediction and control under uncertainty: outcomes in angel investing.* **Journal of Business Venturing**, v.24, n.2, p.115–133, 2009.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro utilizado para a qualificação dos respondentes

Bom dia / Boa tarde.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como parte de uma dissertação de mestrado que está sendo desenvolvido na FEA-USP, no curso de Mestrado Profissional em Empreendedorismo. Ela tem por objetivo avaliar o comportamento empreendedor no processo de criação e desenvolvimento do seu negócio. Isso implica conhecer comportamentos adotados pelo empreendedor na condução das várias etapas desse processo.

Para manter a confidencialidade das informações, não serão apresentados os nomes dos respondentes, nem das empresas no estudo. Os dados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos. Ao responder a esta pesquisa, o entrevistado autoriza a publicação dos dados de forma anônima.

A estimativa do tempo que será gasto durante essa entrevista é de 35 a 45 minutos. Iniciaremos com algumas perguntas para sua qualificação:

1. Nome
2. Ano de Nascimento
3. Qual a sua experiência executiva anterior: cargo / segmento de atuação da empresa / tempo como executivo?
4. Na posição que ocupava como executivo, você exercia funções que envolvessem tomada de decisão estratégica?
5. Sobre a empresa em que empreende atualmente, qual cargo você ocupa?
6. Qual o setor de atuação da empresa?

7. Qual o tempo de existência da empresa?
8. Qual a cidade e estado em que se localiza a empresa?
9. Você atuou na criação da empresa, desde o momento do surgimento da ideia do negócio até 1 ano após o início da operação?
10. Você é um gestor atuante no negócio, sendo um decisor na empresa, conhecendo as particularidades referentes a esse processo?
11. Essa é a primeira vez que você empreende? Caso não, quantas vezes já empreendeu antes?

Apêndice 2 – Roteiro das entrevistas

Para responder às questões desta entrevista, procure se lembrar das etapas do processo de criação da sua empresa. Considere o processo de criação da empresa como sendo o período compreendido entre o momento em que surgiu a ideia do negócio até 1 ou 2 anos após o início da operação da empresa.

1. Como e de onde surgiu a oportunidade para o negócio? Descreva como foi esse processo.
 - De onde veio a ideia inicial do negócio?
 - Quais foram os primeiros passos para o reconhecimento da oportunidade?
 - Você fez alguma análise dos meios que possuía (seu conhecimento; rede; recursos, capacidades)?
2. Quais foram os objetivos no início do negócio? Eles eram específicos/claros ou eram amplos?
 - Você tinha uma visão clara e consistente sobre negócio que gostaria de criar e aonde gostaria de chegar?
 - Você implementou processos de controle e metas para acompanhar os objetivos preestabelecidos?
3. Como foi feita a identificação do mercado e do cliente?
 - Foram feitas pesquisas de mercado? Quais e como?
 - Você reuniu informações sobre as necessidades / dores dos clientes?
 - Você realizou uma análise competitiva (mapeou competidores, tendências e *gaps* do mercado)?
 - Você sabia exatamente qual era o seu mercado, seu segmento de clientes, seu cliente potencial, seu posicionamento?
4. Descreva como foi feito o planejamento inicial do negócio. Você desenhou um plano de negócios (BP – *Business Plan*)?

- O BP foi focado na previsão de eventos futuros ou em controlar os fatores que estavam sob seu controle (capacidade, meios, redes etc.)?
 - Qual foi o principal objetivo do seu BP (*roadmap*, análise do mercado, captura de investimento)?
5. De onde vieram os recursos para o desenvolvimento inicial do negócio?
- Você fez uso dos recursos / capacidades que possuía (financeiros, físicos, conhecimento, rede de contatos etc.) para construir seus objetivos? Como isso foi feito?
 - De onde veio o financiamento inicial do seu negócio?
 - Você definiu previamente a máxima perda que aceitaria dos recursos que investiria (financeiros e psicológicos), ou focou a taxa de retorno esperada pelo projeto?
6. Você realizou parcerias durante o desenvolvimento do negócio? Como esses relacionamentos iniciaram e por quê?
- Você realizou alianças estratégicas e compromissos com parceiros (*stakeholders*) quando possível?
 - Você fez uso de acordos com clientes, fornecedores e outras organizações e pessoas para reduzir o tamanho da incerteza?
7. Você experimentou diferentes abordagens no mercado antes de se decidir por um conceito de negócio?
- Você tentou métodos diferentes até encontrar um modelo de negócios que funcionasse?
 - Você construiu um protótipo e/ou MVP (Mínimo Produto Viável) para analisar o interesse do cliente?
 - O produto / serviço oferecido agora é essencialmente o mesmo ou é substancialmente diferente daquele originalmente conceituado?
8. Quando / se novas oportunidades ou dificuldades foram apresentadas, como isso foi tratado? Os objetivos foram revistos?

- Você primordialmente agiu conforme o que foi planejado ou realizou ajustes no planejamento inicial?
 - Após a validação do seu negócio, você alterou os elementos do seu Modelo de Negócios?
 - Você considerou mudar seus segmentos de clientes-alvo, proposição de valor, canais de distribuição, capacidades essenciais, estrutura de custos e/ou modelo de receita? Por quê?
9. O que está sendo trabalhado para o futuro da empresa? Como foram feitas essas escolhas?
- Foi desenhada uma estratégia de crescimento? Como foi desenvolvida?

Agradeço imensamente o tempo disponibilizado para a entrevista!