

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NA CRIAÇÃO DO NEGÓCIO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS *EFFECTUATION* E *LEAN STARTUP*

Renata de Souza Prado¹
Alvair Silveira Torres Junior²

Data de recebimento: 02/02/2019

Data de aceite: 16/08/2019

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo compreender o comportamento do empreendedor em empresas iniciantes e de relativo sucesso econômico, focando no processo de criação e desenvolvimento de seu negócio. Para tanto, avaliou-se as ações executadas por um grupo selecionado de empreendedores na condução das várias etapas deste processo sob a ótica de duas abordagens teóricas: *effectuation* e *lean startup*. O comportamento empreendedor trata do comportamento envolvido ao explorar oportunidades empreendedoras e é resultado das características dos empreendedores na tomada de decisões. A abordagem *effectuation* propõe que o negócio comece sem um objetivo estabelecido de maneira rígida, e que as decisões sejam tomadas de acordo com as circunstâncias do momento, o que implica em um comportamento não estruturado. A abordagem *lean startup* sugere o uso da experimentação e do aprendizado pela validação de hipóteses, o que implica sua compatibilidade com um comportamento empreendedor estruturado de natureza científica. Para atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com um grupo selecionado de nove empreendedores cujas empresas em fase inicial de 2 a 4 anos e desempenho econômico apontavam para potencial de crescimento sustentável. Como resultados, verificou-se que os empreendedores estudados fizeram uso com maior predominância dos comportamentos não estruturados compatíveis com a abordagem *effectuation*, seguido por comportamentos vinculados à abordagem *lean startup*. Concluiu-se que o grupo selecionado de empreendedores iniciantes e relativo sucesso apresentaram propensão para comportamentos menos estruturados, tanto no *effectuation* quanto no *lean startup*, e que as ações mais estruturadas em experimentações, preconizadas no *lean startup*, apresentam potencial para serem fomentadas.

Palavras-chaves: Comportamento empreendedor; *Effectuation*; *Lean startup*.

¹ Mestranda em Administração com ênfase em Inovação e Empreendedorismo pela Faculdade de Economia e Administração (FEA-USP). Possui graduação em Engenharia Elétrica com ênfase em Automação e Controle pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). E-mail: renata.prado@usp.br

² Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo (USP). E-mail: alvair@usp.br

ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR IN BUSINESS CREATION: A COMPARISON BETWEEN THE EFFECTUATION AND LEAN APPROACHES

Abstract

This study aimed to understand the entrepreneurial behavior in the process of creating and developing the business, focusing on starting companies with economic success. Therefore, we evaluated the actions performed by the entrepreneur in conducting the various stages of this process from the perspective of two theoretical approaches: effectuation and lean startup. Entrepreneurial behavior deals with the behavior involved in exploring entrepreneurial opportunities and is a result of entrepreneurs' characteristics to make decisions. Effectuation approach proposes that business start without a rigidly established goal, and decisions are made according to the circumstances of the moment, what implies in an unstructured behavior. Lean startup approach suggests the use of experimentation and learning by the validation of hypotheses, which implies their compatibility with structured entrepreneurial behavior of a scientific nature. To reach the study objective, a qualitative exploratory research was carried out with nine entrepreneurs, which were chosen by positive economic performance and starting business (from 2 to 4 years in operation). As results, it was verified that the entrepreneurs use more predominantly the unstructured behaviors compatible with the effectuation approach, followed by the behaviors proposed by lean startup. It was concluded that entrepreneurs from intentional sample were prone to less structured behaviors, both in effectuation and in lean startup, and that the more structured actions in experiments, practice recommended in lean startup, have the potential to be fostered.

Keywords: Entrepreneurial behavior; Effectuation; Lean startup.

Introdução

Segundo Gimenez et al. (1999), é possível encontrar duas perspectivas na literatura no que se refere ao comportamento dos empreendedores: a perspectiva econômica e a perspectiva empreendedora. A primeira foi predominante, principalmente, até meados da década de oitenta. 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. Esta nova abordagem estuda a associação entre características pessoais e o processo de tomada de decisão do empreendedor.

Na literatura, encontram-se diversos trabalhos que procuram explicar como empreendedores iniciam novos negócios e como realizam o processo de tomada de decisão mediante cenários incertos e com objetivos ambíguos. Sabe-se que análises extensas podem ser contraproducentes aos negócios iniciantes, particularmente em função da escassez de recursos e tempo. É comum que estratégias surjam a partir da escolha de uma ideia e da decisão de explorá-la em um processo contínuo de suposições, análise e ação (BHIDÉ, 1994).

Sarasvathy (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 desta 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. A autora chamou essa nova visão de *effectuation*, em oposição ao modelo clássico e tradicional, chamado por ela de *causation*.

Ries (2012) desenvolveu uma abordagem conhecida como *lean startup*, que envolve métodos ágeis de desenvolvimento de produtos e/ou serviços, e que sugere o uso da experimentação gradual de hipóteses de valor e crescimento, construindo um planejamento emergente, ao invés da realização de um planejamento prévio, global e detalhado, totalmente deliberado com base nas premissas do projeto.

O objetivo principal deste trabalho foi comparar e contrastar como as abordagens teóricas *effectuation* e *lean startup* endereçam o comportamento empreendedor e entender como elas se relacionam uma com a outra. São apresentados os resultados de uma pesquisa empírica realizada com

empreendedores com o objetivo de responder às seguintes questões de pesquisa: “*Como as abordagens teóricas para ambiente de incerteza effectuation e lean startup apresentam alinhamento ou complementariedade em suas prescrições comportamentais? Em que grau estes comportamentos são observáveis em pessoas que iniciam novos empreendimentos?*”.

Referencial teórico

Comportamento empreendedor

Existe uma linha de estudos sobre o comportamento empreendedor que tem por base a teoria do comportamento organizacional. Bird (1989) foi pioneira nesses estudos, numa abordagem menos voltada às características e motivações e mais ligada às teorias de comportamento organizacional.

Bird et al. (2012, p.890) caracterizam o comportamento empreendedor como “as ações concretas, teoricamente observáveis de indivíduos na fase de *startup*, ou nos primeiros estágios da criação de uma organização”. Mueller, Volery e Von Siemens (2012) afirmam que o comportamento empreendedor no processo de criação de uma empresa difere do comportamento em organizações já estabelecidas. Gartner, Carter e Reynolds (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 da mesma durante os primeiros anos de sua existência.

O estudo do comportamento empreendedor é a análise do comportamento humano envolvido ao se encontrar e explorar oportunidades empreendedoras através da criação e do desenvolvimento de empresas (FISHER, 2012). Os comportamentos são resultado de características, conhecimentos, habilidades, cognição, motivação e emoção (BIRD; SCHJOEDT; BAUM, 2012).

De acordo com Sarasvathy (2001b), o empreendedor faz parte do contexto em que suas decisões são tomadas. Ele não é independente, é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões. Como os ambientes empreendedores são, muitas vezes, dinâmicos, imprevisíveis e ambíguos, nem sempre há informações suficientes para que os empreendedores reconheçam e avaliem oportunidades antes da exploração (FISHER, 2012).

O presente trabalho propõe avaliar o comportamento empreendedor em cenários incertos e com objetivos ambíguos sob a ótica de duas abordagens: *effectuation* e *lean startup*.

Abordagem effectuation

Segundo Fisher (2012), a abordagem *effectuation* sugere que a lógica de decisão adotada por empreendedores sob condições de incerteza difere da lógica tradicional, conhecida como *causation*, que segue o processo clássico de formulação de estratégia.

Na abordagem *causation*/tradicional, mercados e oportunidades de negócio são pré-existent e raramente precisam ser criados, e o empreendedor deve explorar o máximo possível esse mercado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Segundo Fisher (2012), este 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, este indivíduo reúne os recursos necessários para tal, tendo como foco o resultado financeiro. A lógica *causation*/tradicional parte de um planejamento detalhado para uma subsequente execução (SARASVATHY, 2001a; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Os ambientes e os mercados em que os empreendedores atuam são predominantemente incertos, sendo 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). Por isso, Sarasvathy (2001a) propôs a abordagem *effectuation* para explicar as atividades empreendedoras sob tais condições.

Effectuation funciona na resolução de problemas quando o futuro é imprevisível, os objetivos não são muito claros ou são amplos, e quando o ambiente não é independente das decisões (SARASVATHY, 2004). O processo *effectuation* 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. Na abordagem *effectuation*, durante o processo decisório os empreendedores avaliam quanto eles suportam perder, experimentam diferentes estratégias e utilizam combinações dos recursos disponíveis. Propõe-se que o propósito do negócio seja diminuir as incertezas e riscos de certas estratégias, e não necessariamente, maximizar os retornos financeiros potenciais (SARASVATHY, 2001a).

Durante o processo de *effectuation*, o empreendedor 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. A partir desses três aspectos, os empreendedores começam a visualizar e desenvolver possíveis efeitos que podem ser criados.

A visão *effectuation* baseia-se em quatro princípios (SARASVATHY, 2001a, 2001b):

- (1) *Perda aceitável ao invés de retorno esperado*: definir previamente qual a máxima perda aceitável, de acordo com a situação financeira e psicológica, ao invés de focar na taxa de retorno esperada pelo projeto. Os recursos existentes devem ser utilizados na experimentação do maior número possível de estratégias.
- (2) *Alianças estratégicas e compromissos pré-acordados ao invés de análise da concorrência*: negociar com *stakeholders* que queiram se agregar ao projeto, sem investir tempo e energia em pesquisas de mercado detalhadas.
- (3) *Exploração das contingências ao invés de conhecimentos pré-existente*: quando as contingências surgem inesperadamente, o modelo *effectuation* é mais adequado.
- (4) *Controlar um futuro imprevisível ao invés de prever um futuro incerto*: o processo *effectuation* centra-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível, ou seja, na medida em que nós podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.

O empreendedor *effectual* não deixa de buscar entender quais são as necessidades de seus clientes. Mas, como parte da premissa de que o futuro, por definição, é incerto, prefere construir um ambiente e um conjunto de relacionamentos que permitirão ao futuro almejado ser, de fato, muito mais próximo àquele inicialmente aspirado (FISHER, 2012).

De acordo com Dew et al.(2009), *effectuation* é um importante mecanismo para a ação empreendedora, pois oferece uma explicação mais realista do que as teorias tradicionais de planejamento. Dentro deste contexto, existe ainda outra abordagem gerencial para os cenários de incerteza em que atuam os empreendedores: *lean startup*.

Abordagem lean startup

A abordagem *lean startup* foi popularizada pelo trabalho de Ries (2012) e posteriormente expandida por Blank e Dorf(2012), e baseia-se na teoria de produção enxuta vinculada à indústria automobilística japonesa após a Segunda Guerra Mundial. Esta abordagem faz uso de conceitos de *customer development* desenvolvidos por Steve Blank e utiliza combinação de técnicas de desenvolvimento ágil, iterativo e rápido. De acordo com Ries (2012), a abordagem *lean startup* busca aplicar o pensamento *lean* no processo de inovação, diminuindo a utilização de recursos e minimizando desperdícios.

Lean startup propõe o uso da experimentação ao invés da realização do planejamento detalhado, busca a opinião do cliente através de *feedback* constante, e tem como resultado a construção de um produto que entregue o valor desejado pelo cliente. A teoria de *lean startup* propõe que, para um empreendedor desenvolver seu novo produto ou serviço, este deve focar em: desenvolver um modelo de negócios; construir um produto mínimo viável (MVP); aprender com validação; e decidir por manter ou mudar a estratégia do negócio (RIES, 2012; BLANK, 2013).

Ries (2012) afirma que o empreendedor pode fazer ajustes constantes em seu modelo de negócio seguindo um ciclo de construir-medir-aprender. Por meio deste processo, o empreendedor pode decidir o momento de pivotar, ou seja, realizar uma mudança em sua estratégia de negócio, ou manter a estratégia. Para tanto, sugere-se a criação de um MVP, que é um produto que temos recursos mínimos suficientes para validar a hipótese de valor e o processo de desenvolvimento da solução com o mínimo de esforço e tempo.

Gustafsson e Qvillberg (2012) propõem que o processo da abordagem *lean startup* está dividido em 2 fases:

- (1) *Criar e validar a hipótese do problema*: o processo de *lean startup* começa com a formulação de hipóteses, que mais tarde serão testadas através de *feedbacks* dos clientes. Esta fase inclui a criação de hipóteses iniciais, contato e agendamento de entrevistas, validação de hipóteses e exploração da atratividade do mercado.
- (2) *Criar e validar a solução*: depois de encontrar um problema e um segmento-alvo atraente, uma solução deve ser desenvolvida, através de um processo iterativo, como objetivo criar um produto que atenda às necessidades dos clientes com o mínimo de esforço para construí-lo. Esta fase envolve o desenvolvimento da hipótese do conjunto mínimo de recursos, desenvolvimento de um protótipo, e o teste e ajuste da solução.

Para Bonazzi e Perruchoud (2014), o modelo *lean startup* parece combinar os princípios das abordagens *causation*/tradicional e *effectuation*. Segundo eles, *lean startup* aplica um modelo linear assim como a abordagem *causation*/tradicional, uma vez que o empreendedor deve deixar claro quais são seus objetivos, e assim definir uma série de proposições que possam ser testadas e entregar um MVP. Ainda de acordo com esses autores, as rápidas iterações propostas na abordagem *lean startup* permitem que os resultados sejam alcançados através de uma atitude como a proposta na abordagem *effectuation*.

Vale ressaltar, no entanto, que a abordagem *lean startup* não pode ser considerada exatamente um modelo linear conforme afirmam Bonazzi e Perruchoud (2014), uma vez que, segundo Ries (2012), nesta abordagem o objetivo inicial pode ser alterado e pivotado, mudando as diretrizes do negócio. De acordo com Ries (2012), o empreendedor deve decompor seu projeto e identificar quais hipóteses deve testar, e as suposições mais importantes e que, portanto, devem ser testadas primeiro, são a hipótese de valor e a hipótese de crescimento. A hipótese de valor serve para testar se a solução da empresa fornece valor aos clientes, e a hipótese de crescimento testa como novos clientes descobrirão essa solução. Na abordagem *lean startup*, o processo de iterações contínuas e de ciclos curtos com os clientes leva ao aprendizado validado, permitindo compreender, em um mínimo espaço de tempo, o que agrega valor ao produto e o quais são os desperdícios. Desta forma, o empreendedor pode construir embasamento para decidir se deve perseverar no modelo inicial de produto ou se deve pivotar, testando novas hipóteses de valor e de crescimento.

Comportamento empreendedor e as abordagens

Existem diversos autores que realizaram estudos para associar os comportamentos individuais dos empreendedores a cada uma das abordagens teóricas apresentadas. Chandler et al. (2011) desenvolveram e validaram um relatório em escalas para avaliar a aplicação das abordagens *effectuation* e *causation*/tradicional em novos empreendimentos. Wiltbank é colaborador de Sarasvathy e um dos principais pesquisadores sobre *effectuation*, e desenvolveu diversos roteiros para validação da aplicação desta abordagem por empreendedores. Fisher (2012) associou e avaliou o comportamento dos empreendedores com as abordagens *causation*/tradicional e *effectuation* em comparação com a abordagem bricolagem. Os princípios que norteiam a operacionalização da abordagem *lean startup* foram sumarizados por Gustafsson e Qvillberg (2012), baseados nos fundamentos desenvolvidos por Blank (2006), Ries (2012), Furr e Ahlstrom (2011).

Os itens utilizados nos instrumentos de medição desses autores foram usados como referência e adaptados para elaborar o quadro 1, que apresenta os comportamentos relacionados *causation*/tradicional, e o quadro 2, que apresenta os comportamentos empreendedores subjacentes a *effectuation* e *lean startup* para atuação em cenários incertos.

Quadro 1 - Comportamentos empreendedores relacionados à abordagem *causation*/tradicional

Princípios teóricos	Comportamentos
Causation (adaptado de Sarasvathy, 2001a, 2001b; Chandler <i>et al.</i> , 2011; Wiltbank <i>et al.</i> , 2006; Fisher, 2012)	
Prever o fim desde o início do negócio	a. Identifica uma oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa / avalia as oportunidades a longo prazo no desenvolvimento da empresa
Explorar o conhecimento pré-existente	b. Reúne e analisa informações sobre o mercado e concorrentes
Prever um futuro incerto através de planos de negócios e análises competitivas	c. Desenvolve um plano de negócios e um plano de marketing d. Organiza e implementa processos de controle
Maximizar os retornos esperados	e. Calcula os retornos de várias oportunidades

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 2 - Comportamentos empreendedores subjacentes às abordagens *effectuation* e *lean startup*

Princípios teóricos	Comportamentos
Effectuation (adaptado de Sarasvathy, 2001a, 2001b; Chandler <i>et al</i> , 2011; Wiltbank <i>et al</i> , 2006; Fisher, 2012)	
Objetivos iniciais amplos e experimentação do maior número possível de estratégias	f. Inicia negócio com objetivos amplos e desenvolve várias variações de um produto ou serviço
Perda aceitável com otimização dos recursos disponíveis	g. Define previamente a máxima perda aceitável h. Faz uso dos conhecimentos e experiências pessoais no negócio
Flexibilidade para aproveitar as contingência que surgem no desenvolvimento do negócio	i. Responde a oportunidades não planejadas à medida que elas surgem
Alianças estratégicas e compromissos pré-acordados	j. Busca acordos com <i>stakeholders</i> para alavancar o negócio
Lean Startup (adaptado de Blank, 2006; Ries, 2012; Gustafsson & Qvillberg, 2012)	
Criação de hipóteses iniciais e validação com os clientes	k. Identifica um problema com base na observação da realidade e alinhado com seus objetivos de empreendedor l. Entra em contato com potenciais clientes para validar uma hipótese inicial
Exploração da atratividade do mercado	m. Avalia a atratividade do mercado antes de seguir com o processo
Experimentação	n. Desenvolve protótipos, realiza e valida experimentações antes de construir a solução final
Aprendizado com validação	o. Usa a experiência adquirida em etapas anteriores como aprendizado
Elaboração de métricas de validação	p. Utiliza métricas para validar a solução e pivota, se necessário

Fonte: elaborado pelos autores

As abordagens *effectuation* e *lean startup* apresentam algumas complementaridades e algumas diferenças na maneira como direcionam o comportamento empreendedor. A abordagem *lean startup* reúne a interação gradativa com experimentações presente no *effectuation*, apresentando flexibilidade para ajustar os objetivos do negócio, conforme apontado por Ries (2012), que propõe pivotar de acordo com os dados obtidos nas experiências. Porém, apresenta também o método estruturado de acompanhar resultados presente na abordagem *causation*/tradicional, mas não segue um planejamento linear e deliberado, totalmente com base em premissas de projetos.

Aspectos metodológicos

O método de pesquisa deste trabalho consistiu em revisão sistemática da literatura e pesquisa empírica. A pesquisa empírica teve como objetivo principal ampliar conhecimento sobre o comportamento empreendedor durante o processo de criação de uma empresa. Deste modo, para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório.

Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico utilizando escala do tipo Likert e questões abertas, em um protocolo de abordagem qualitativa que visava a identificação do grau de intensidade de concordância do grupo estudado com determinados comportamentos.

Tomando-se como referência os comportamentos empreendedores apresentados nos quadros 1 e 2, foram elaboradas vinte e cinco sentenças afirmativas e três perguntas abertas relacionadas com os comportamentos esperados a partir da literatura pesquisada. As abordagens *effectuation* e *lean startup* aplicam princípios opostos ao planejamento deliberado da abordagem *causation*/tradicional. Por outro lado, no que diz respeito ao emprego do método mais estruturado, a abordagem *lean startup* aproxima-se da abordagem *causation*/tradicional, preenchendo essa lacuna da abordagem *effectuation*, que é muito pouco estruturada (SARASVATHY, 2001a, 2001b; BONAZZI; PERRUCHOU, 2014). Algumas afirmativas do questionário atendiam, ao mesmo tempo, às abordagens *effectuation* e *lean startup* no que se refere às ações que emergem a partir de interações com o ambiente e, portanto, mais afeitos ao quadro de incerteza. E outras afirmativas atendiam, ao mesmo tempo, às abordagens *lean startup* e

causation/tradicional no que diz respeito à estruturação de um método de acompanhamento do desenvolvimento. A associação entre cada afirmativa e os correspondentes comportamentos e abordagens está exposta no quadro 3. As questões abertas no quadro 4.

O instrumento de pesquisa solicitou que o respondente se lembrasse das etapas do processo de criação de sua empresa, desde o momento de surgimento da ideia do negócio até um ano após o início da operação. A escala Likert de 5 pontos tinha como extremos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” para cada afirmativa.

Quadro 3 - Afirmativas e a correspondente comportamento e abordagem

Afirmativas	Causation	Effectuation	Lean Startup
1. Deu início ao negócio com objetivos amplos. Os objetivos foram construídos ao decorrer do tempo e de acordo com oportunidades que apareceram no meio de percurso.		(f)	
2. Reuniu informações sobre as necessidades dos clientes para identificar uma oportunidade.	(a)		(k)
3. Definiu um problema, um grupo de clientes alvo, principais benefícios da solução potencial e como essa solução seria melhor do que a alternativa concorrente.	(b)		
4. Selecionou clientes respeitados e considerados <i>early adopters</i> para novos produtos.			(l)
5. Escolheu entre avançar ou mudar a estratégia de acordo com o interesse / <i>feedback</i> dos clientes.			(l)
6. Mapeou (escreveu e discutiu) cenários para o futuro da empresa.	(a)		
7. Criou e comparou projeções financeiras para o crescimento da empresa.	(a)		
8. Realizou entrevistas com potenciais clientes para validar o problema a ser resolvido.			(l)
9. Reuniu e analisou dados sobre concorrentes, e utilizou essas informações como <i>input</i> para decisões chaves.	(b)		(m)
10. Desenvolveu protótipo(s) (real ou virtual) da solução, e levantou e analisou dados sobre esse(s) protótipo(s) junto aos clientes.			(n)
11. Experimentou diversas soluções de baixo custo para ver qual funcionava melhor.			(n)
12. Desenvolveu diferentes produtos ou serviços no processo de encontrar a melhor oferta.		(f)	(n)
13. Experimentou diferentes modelos de receita e canais de distribuição para um produto ou serviço.		(f)	(n)
14. Produziu um plano de negócios completo para a empresa.	(c)		
15. Escreveu um plano de marketing para levar os produtos ou serviços ao mercado.	(c)		
16. Estabeleceu uma estrutura interna de relatórios de controle para avaliação do desempenho do negócio.	(d)		(p)
17. Realizou análise financeira em momentos em que teve que escolher entre várias alternativas.	(e)		(p)
18. Definiu o máximo que estava disposto a perder, de acordo com a situação financeira e psicológica.		(g)	
19. Utilizou as capacidades e recursos que tinha disponível para construir e desenvolver seu negócio.		(h)	
20. Seus conhecimentos, experiências e redes de contatos influenciaram na construção de seu negócio.		(h)	
21. Procurou formas de fazer as coisas de maneiras baratas.		(h)	
22. Mudou rapidamente o modelo de oferta ou receita do negócio à medida que surgiram novas oportunidades.		(i)	(n)
23. Estabeleceu parcerias para realizar experimentações de venda, aumentar da rede de clientes ou divulgar ofertas.		(j)	
24. Utilizou métricas para validação e, de acordo com elas, escolheu entre avançar ou alterar a solução desenvolvida.			(p)
25. Fez uso da experiência adquirida em etapas anteriores no desenvolvimento da solução.			(o)

Fonte: elaborado pelos autores

As três perguntas abertas deram espaço para que os respondentes pudessem esclarecer e aprofundar algumas questões tratadas no questionário em escala Likert e foram concebidas para confrontar com a tendência dada pelas afirmativas, possibilitando estabelecer relações de reforço ou contraditórias. É importante salientar que o instrumento não realiza medição se o empreendedor aplica

uma dada abordagem ou outra, tão somente procura se aproximar de qual comportamento empreendedor, estruturado ou não estruturado, predomina nas suas ações e em que medida tais comportamentos seriam mais adequados a uma abordagem *effectuation* ou *lean startup*.

Quadro 4 - Perguntas abertas

Perguntas abertas

1. Como surgiu a oportunidade do negócio?
2. De onde vieram os recursos para o desenvolvimento inicial e exploração da oportunidade?
3. Como foi desenvolvida e implementada a estratégia para levar o produto ou serviço ao mercado pela primeira vez?

Fonte: elaborado pelos autores

A abordagem *lean startup*, mais estruturada, será confrontada para efeito de controle com a abordagem *causation*/tradicional, devendo se aproximar na tendência de comportamento, muito embora a natureza da estruturação seja distinta entre ambas. *Lean startup* é estruturada com foco em hipótese e experimentações graduais, enquanto *causation*/tradicional estrutura os planos deliberados previamente.

Por meio de uma amostra de conveniência, a pesquisa foi realizada com nove empreendedores. Buscaram-se indivíduos adultos de ambos os sexos, que atuassem como empreendedores de seus próprios negócios por pelo menos dois anos. Os respondentes são empreendedores brasileiros, todos do estado de São Paulo. O setor de atuação das empresas é variado, em linha com pesquisas realizadas por Sarasvathy (2001b), que avaliou empresas de tamanhos e de indústrias variadas para entender o processo de tomadas de decisão dos empreendedores, e também com Ries (2012), que disseminou o conceito de *lean startup* não só para empresas de negócios digitais, mas também para grandes indústrias do mundo de produtos discretos. O Quadro 5 apresenta a qualificação dos respondentes. Para preservar a identidade dos entrevistados, os empreendedores foram denominados no presente estudo de E1 a E9.

Quadro 5 - Qualificação dos respondentes

Empreendedor	Gênero	Idade	Setor de atuação da empresa	Tempo de existência da empresa	Localização da empresa
E1	Masculino	32	Saúde / IoT	2 anos	São Paulo - SP
E2	Feminino	39	Decoração	1,5 anos	Santo André - SP
E3	Masculino	30	Aplicativos e sistemas	3 anos	São Paulo - SP
E4	Feminino	43	Biotecnologia	7 anos	São Paulo - SP
E5	Masculino	35	Tecnologia	1 ano	São Paulo - SP
E6	Feminino	36	Educação	2 anos	São Paulo - SP
E7	Masculino	33	Inovação e Startup	2,5 anos	São Paulo - SP
E8	Masculino	24	Tecnologia em saúde	5 anos	São Paulo - SP
E9	Masculino	33	Educação	2 anos	São Paulo - SP

Fonte: elaborado pelos autores

Buscou-se selecionar para o grupo estudado empresas iniciantes de 2 a 4 anos de operação com desempenho econômico apontando para crescimento sustentável, condição expressa minimamente no alcance de lucro positivo e crescimento na carteira de clientes ou mercado. Para tal, os empreendedores foram questionados previamente sobre quatro métricas: faturamento, lucro, carteira de clientes e quantidade de funcionários, indicando a variação de cada um deles para suas empresas, se houve crescimento, queda ou manutenção, considerando o último ano de operação. Os resultados levaram à seleção do grupo cujos dados asseguram que as empresas avaliadas estavam em pleno crescimento, com 67% delas com crescimento no faturamento, 67% com crescimento no lucro líquido, 100% com crescimento na carteira de clientes e 83% com aumento na quantidade de funcionários.

Resultados e discussão

O objetivo deste trabalho foi analisar os comportamentos em pessoas que iniciam novos empreendimentos com potencial de crescimento e como eles se relacionam com as teorias de *effectuation* e *lean startup*, abordagens frente a ambientes de incerteza. Como forma de controle, os resultados para essas duas abordagens foram também comparados aos da lógica *causation*/tradicional.

A tabela 1 apresenta o tratamento dos dados qualitativos com uma abordagem de classificação por frequência, a frequência relativa (%) e a mediana das respostas da escala Likert de 5 pontos dentro do grupo de empreendedores selecionados. Não há nesse tratamento nenhuma proposta de abordagem quantitativa, a amostra é de conveniência e não sustentaria qualquer estratégia dessa natureza, tão somente o que se objetiva é estabelecer qual a tendência de comportamento dentro do grupo selecionado

através de uma estatística descritiva. Dentro desse contexto qualitativo, é possível verificar que o grupo de comportamentos com maior valor de mediana foram aqueles extraídos da abordagem *effectuation*, com mediana igual a 5, indicando uma predominância desta abordagem nas ações dos empreendedores selecionados. Em seguida, vem o grupo de comportamentos extraídos da abordagem *lean startup*, com mediana igual 4, a qual praticamente se iguala a tendência de estruturação presente na abordagem *causation/tradicional*. Há predominância de comportamentos relacionados à abordagem *effectuation* versus comportamentos relacionados à abordagem *causation/tradicional* e *lean startup*, 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.

O resultado da mediana agregada demonstra que o comportamento estruturado da abordagem *causation/tradicional* se alinha com o comportamento estruturado da abordagem *lean startup*, ambos com mediana 4, muito embora sejam de natureza diferentes, com outros tipos de técnica. *Lean startup* estrutura a experimentação gradual, enquanto a abordagem *causation/tradicional* estrutura um plano previamente deliberado. Em termos de comportamento empreendedor, conforme alertamos na leitura que fizemos de Bonazzi e Perruchoud (2014), *lean startup* é um comportamento empreendedor estruturado de outra natureza, estruturado para ambiente de incerteza, conforme se percebe em algumas distribuições de respostas comuns entre *effectuation* e *lean startup*, porém a exigir um método, o que se afasta um pouco da tendência mais predominante dos comportamentos dos empreendedores para ações menos estruturadas.

Tabela 1 - Frequência, frequência relativa e mediana por abordagem

Abordagem	Frequência					Frequência relativa (%)					Mediana
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Causation	3	9	19	18	32	4%	11%	23%	22%	40%	4
Effectuation	9	4	10	16	42	11%	5%	12%	20%	52%	5
Lean Startup	8	6	25	29	58	6%	5%	20%	23%	46%	4

A tabela 2 apresenta o resultado da mediana na visão por comportamento empreendedor, além da mediana de cada uma das afirmativas que compõem cada comportamento. Observa-se que os comportamentos com maior valor de mediana e que, portanto, demonstram predominância nas ações dos empreendedores, foram (a), (h), (i), (k) e (o), todos com mediana igual a 5.

Os comportamentos (h), (i) e (o) são comportamentos não estruturados, os dois primeiros relacionados à abordagem *effectuation* e o último relacionado à *lean startup*.

Os resultados das medianas dos comportamentos (h) e (o) revelam a grande ênfase dada pelos empreendedores selecionados no uso dos conhecimentos e experiências pessoais no desenvolvimento do negócio e no aprendizado adquirido em etapas anteriores, em linha com o que foi exposto por Sarasvathy (2001a), Ries (2012) e Blank (2013). Todas as afirmativas que compõem esses dois comportamentos obtiveram mediana igual a 5 e possuem natureza não estruturada, pregando que o negócio seja construído de forma intuitiva através das experiências dos empreendedores e da forma mais barata, sem seguir um planejamento deliberado.

O comportamento (i) revela outra ação não estruturada quando propõe que sejam realizadas mudanças no modelo de negócio conforme as contingências e oportunidades que venham a surgir no caminho, conforme exposto na afirmativa 22. Mais uma vez, demonstra-se a preponderância dos empreendedores do grupo selecionado para ações e comportamentos não estruturados.

Tabela 2 - Resultado da mediana por comportamento e afirmativa

Comportamento	Mediana Comp.	Afirmativa	Mediana Afirm.
CAUSATION			
a. Identifica uma oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa / avalia as oportunidades a longo prazo no desenvolvimento da empresa	5	2. Reuniu informações sobre as necessidades dos clientes para identificar uma oportunidade. 6. Mapeou (escreveu e discutiu) cenários para o futuro da empresa. 7. Criou e comparou projeções financeiras para o crescimento da empresa.	5 4 4
b. Reúne e analisa informações sobre o mercado e concorrentes	4,5	3. Definiu um problema, um grupo de clientes alvo, principais benefícios da solução potencial e como essa solução seria melhor do que a alternativa concorrente. 9. Reuniu e analisou dados sobre concorrentes, e utilizou essas informações como input para decisões chaves.	5 4
c. Desenvolve um plano de negócios e um plano de marketing	2,5	14. Produziu um plano de negócios completo para a empresa. 15. Escreveu um plano de marketing para levar os produtos ou serviços ao mercado.	4 2
d. Organiza e implementa processos de controle	3	16. Estabeleceu uma estrutura interna de relatórios de controle para avaliação do desempenho do negócio.	3
e. Calcula os retornos de várias oportunidades	4	17. Realizou análise financeira em momentos em que teve que escolher entre várias alternativas.	4
EFFECTUATION			
f. Inicia negócio com objetivos amplos e desenvolve várias variações de um produto ou serviço	3	1. Deu início ao negócio com objetivos amplos. Os objetivos foram construídos ao decorrer do tempo e de acordo com oportunidades que apareceram no meio de percurso. 12. Desenvolveu diferentes produtos ou serviços no processo de encontrar a melhor oferta. 13. Experimentou diferentes modelos de receita e canais de distribuição para um produto ou serviço.	4 3 3
g. Define previamente a máxima perda aceitável	4	18. Definiu o máximo que estava disposto a perder, de acordo com a situação financeira e psicológica.	4
h. Faz uso dos conhecimentos e experiências pessoais no negócio	5	19. Utilizou as capacidades e recursos que tinha disponível para construir e desenvolver seu negócio. 20. Seus conhecimentos, experiências e redes de contatos influenciaram na construção de seu negócio.	5 5
i. Responde a oportunidades não planejadas à medida que elas surgem	5	21. Procurou formas de fazer as coisas de maneiras baratas. 22. Mudou rapidamente o modelo de oferta ou receita do negócio à medida que surgiram novas oportunidades.	5 5
j. Busca acordos com stakeholders para alavancar o negócio	4	23. Estabeleceu parcerias para realizar experimentações de venda, aumentar da rede de clientes ou divulgar ofertas.	4
LEAN STARTUP			
k. Identifica um problema com base na observação da realidade e alinhado com seus objetivos de empreendedor	5	2. Reuniu informações sobre as necessidades dos clientes para identificar uma oportunidade.	5
l. Entra em contato com potenciais clientes para validar uma hipótese inicial	4	4. Selecionou clientes respeitados e considerados early adopters para novos produtos. 5. Escolheu entre avançar ou mudar a estratégia de acordo com o interesse / feedback dos clientes. 8. Realizou entrevistas com potenciais clientes para validar o problema a ser resolvido.	4 5 4
m. Avalia a atratividade do mercado antes de seguir com o processo	4	9. Reuniu e analisou dados sobre concorrentes, e utilizou essas informações como input para decisões chaves. 10. Desenvolveu protótipo(s) (real ou virtual) da solução, e levantou e analisou dados sobre esse(s) protótipo(s) junto aos clientes. 11. Experimentou diversas soluções de baixo custo para ver qual funcionava melhor.	4 4 4
n. Desenvolve protótipos, realiza e valida experimentações antes de construir a solução final	4	12. Desenvolveu diferentes produtos ou serviços no processo de encontrar a melhor oferta. 13. Experimentou diferentes modelos de receita e canais de distribuição para um produto ou serviço. 22. Mudou rapidamente o modelo de oferta ou receita do negócio à medida que surgiram novas oportunidades.	3 3 5
o. Usa a experiência adquirida em etapas anteriores como aprendizado	5	25. Fez uso da experiência adquirida em etapas anteriores no desenvolvimento da solução. 16. Estabeleceu uma estrutura interna de relatórios de controle para avaliação do desempenho do negócio.	5 3
p. Utiliza métricas para validar a solução e pivota, se necessário	4	17. Realizou análise financeira em momentos em que teve que escolher entre várias alternativas. 24. Utilizou métricas para validação e, de acordo com elas, escolheu entre avançar ou alterar a solução desenvolvida.	4 4

Já os comportamentos (a) e (k) são comportamentos de caráter estruturado e relacionam-se, respectivamente, às abordagens *causation*/tradicional e *lean startup*. A afirmativa 2 compoentanto o comportamento (a) quanto o (k) e demonstra ênfase dos empreendedores pela identificação de uma oportunidade antes de desenvolver o negócio, ação essa de natureza estruturada. Ao avaliar o comportamento (a), percebe-se que a afirmativa 2 foi a que mais contribuiu para o resultado de sua mediana, e que as outras duas afirmativas pelo qual é composto, 6 e 7, obtiveram mediana mais baixa e tratam-se de atividades com características ainda mais estruturadas que a proposta na afirmativa 2, uma vez que indicam a realização de mapeamento de cenários e projeções financeiras. Ou seja, comportamentos mais propensos a ações mais estruturadas tendem a ter menor predominância no uso pelos empreendedores.

Ao avaliar-se os comportamentos que apresentaram o menor valor de mediana, e que, portanto, possuem uma menor predominância nas ações dos empreendedores do grupo estudado, chega-se aos comportamentos (c), (d) e (f), com mediana igual a 2,5, 3 e 3, respectivamente.

O comportamento (c) relaciona-se à abordagem *causation*/tradicional e é composto pelas ações indicadas nas afirmativas 14 e 15, ambas ações estruturadas. A afirmativa 15 obteve mediana igual a 2, o valor mais baixo entre todas as afirmativas, demonstrando que, conforme afirma Sarasvathy (2001b),

empreendedores desenvolvem novas ideias sem a necessidade de planos deliberados, preferindo comportamentos mais propensos às ações não estruturadas.

O comportamento (d) também se relaciona à abordagem *causation*/tradicional e é composto pela afirmativa 16, de caráter estruturado. O baixo valor de mediana desta afirmativa aponta também para uma preponderância para comportamentos não estruturados, uma vez que demonstra que a ação que propõe a elaboração de uma estrutura interna de relatórios para controle do negócio pouco predomina nas ações dos empreendedores entrevistados.

O comportamento (f) é não estruturado e está relacionado à abordagem *effectuation*. A mediana deste comportamento ficou mais baixa que a dos outros comportamentos relacionados à abordagem *effectuation*, e é possível que isso tenha ocorrido, pois, apesar de se tratar de um comportamento de natureza não estruturada, ele é composto das ações indicadas nas afirmativas 1, 12 e 13, sendo que essas duas últimas falam do uso de experimentação de produtos/serviços, de modelos de receita e de canais de distribuição. Apesar de serem ações de natureza não estruturada, é necessário um método minimamente estruturado para que sejam feitas experimentações em modelos de receita e canais de distribuição. Daí poderia se justificar a menor propensão da adoção deste comportamento pelos empreendedores entrevistados.

Através das perguntas abertas foi possível ratificar a tendência encontrada na descrição obtida pelo conjunto das afirmativas, de modo a ter um controle qualitativo das respostas em duas bases de perguntas: concordância com afirmativas e abertas. O quadro 6 apresenta como cada abordagem conceitua o comportamento dos empreendedores frente a elaboração da estratégia, experimentação e uso dos recursos, e as evidências encontradas nas respostas dadas pelos empreendedores.

Quadro 6 - Comparação de conceitos entre as abordagens teóricas e as respostas obtidas

Abordagem	Elaboração da estratégia	Experimentação	Uso de recursos
Causation	Processo formal de formulação da estratégia, muito detalhado	Não propõe experimentação	Reúne os recursos para explorar a oportunidade identificada
Effectuation	Estratégia construída e adaptada conforme surgimento de contingências	Experimenta diversas alternativas antes de partir para a solução final	Utiliza os recursos que tem em mãos. Faz uso das experiências pessoais.
Lean Startup	Estratégia construída através da interação gradativa com experimentações, e flexibilidade para ajustar os objetivos do negócio		
Evidências nas respostas dos entrevistados	Nenhum dos entrevistado informou ter feito um processo formal e estruturado de formulação de estratégia. Alguns fizeram pesquisas de mercado e construíram a estratégia conforme o surgimento de oportunidades: "Estratégia baseada no desenvolvimento de recursos/funcionalidades de acordo com pesquisas com clientes e concorrentes somado a oportunidades que surgiram de network." "A estratégia foi desenvolver propostas inovadoras para o mercado de negócios sociais, inscrever em prêmios, editais e executar pilotos dos produtos (com recursos de prêmio ou recursos próprios). Por fim, apresentamos os resultados e/ou impactos dos pilotos para empresas e parceiros interessados em financiar ou patrocinar os produtos."	A maioria dos empreendedores fez uso de experimentação para testar e validar as soluções: "Desenvolvimento de protótipos para testar as possibilidades, diversas entrevistas para identificar a oferta e o cliente correto, realização de três pilotos para atestar a tecnologia, os processos e os clientes." "A partir de ciclos iterativos de validação com os potenciais early adopters, fazendo ajustes na proposta ao longo dos ciclos, com base nos feedbacks dos clientes e buscando fechar poucos clientes simultaneamente para a implementação, validação e desenvolvimento do modelo de negócios."	Todos os empreendedores entrevistados fizeram uso de recursos próprios na construção do negócio, sendo que 2 deles utilizam também recursos de terceiros. Alguns destacaram a importância da experiência e conhecimento pessoal: "Utilizamos recursos próprios dos sócios" "Recursos próprios no início e depois fomento." "Tentei aplicar conceitos e técnicas que eu dominava para tentar solucionar o problema."

Em relação à elaboração da estratégia da empresa, foi possível observar que nenhum empreendedor afirmou ter estabelecido um processo deliberado de formulação de estratégia, tendo-a desenvolvido conforme o surgimento de oportunidades, estando, portanto, mais em linha com o comportamento de natureza não ou pouco estruturada proposto pelas abordagens *effectuation* e *lean startup*.

Em relação ao uso da experimentação, as abordagens *effectuation* e *lean startup*, propõem que se deve experimentar várias alternativas antes de partir para a solução final e entregar valor para o cliente, *effectuation* de forma menos estruturada e *lean startup* de forma mais estruturada. O conceito de experimentação, por possuir natureza pouco estruturada, não é proposto na abordagem *causation*/tradicional (SARASVATHY, 2001b; RIES, 2012). As evidências da pesquisa empírica demonstram que a maioria dos empreendedores fizeram uso da experimentação para implementar, testar e validar as soluções propostas em seus negócios.

Ao se avaliar a utilização de recursos, a abordagem *causation*/tradicional estabelece que seja realizada a captação e disponibilização dos recursos antes de partir para a execução, num processo estruturado. Já as abordagens *effectuation* e *lean startup* concordam que os negócios devem ser constituídos a partir da combinação dos recursos que o empreendedor tem em mãos, incluindo seus conhecimentos e experiências pessoais (SARASVATHY, 2001a; RIES, 2012). As evidências encontradas nas respostas demonstram o comportamento dos empreendedores alinhado com o que propõem as abordagens *effectuation* e *lean startup*, indicando, novamente, a preponderância dos empreendedores para ações e comportamentos relacionados à essas duas abordagens.

Conclusões

O objetivo deste estudo foi comparar e contrastar como as abordagens teóricas para cenários de incerteza, *effectuation* e *lean startup*, apresentam alinhamento ou complementaridade em suas prescrições comportamentais. Buscou-se compreender o processo de criação e desenvolvimento do negócio através de pesquisa empírica com empreendedores atuantes em empresas iniciantes (de 2 a 4 anos de operação), selecionados pelo seu relativo sucesso no desempenho econômico e crescimento sustentável.

É importante reforçar que a pesquisa não mediu se o empreendedor aplica uma dada abordagem ou outra, e sim procurou se aproximar de qual comportamento empreendedor, estruturado ou não estruturado, predomina nas ações dos empreendedores e em que medida tais comportamentos seriam aderentes a uma eventual abordagem *effectuation* ou *lean startup*.

Effectuation e *lean startup* são abordagens para atuação em cenários ambíguos e incertos. *Effectuation* é baseada em comportamentos não estruturados e *lean startup* baseia-se em comportamentos relativamente de natureza mais estruturada. *Lean startup* aproxima-se da abordagem *causation*/tradicional no que diz respeito ao uso de um método mais estruturado de acompanhamento no desenvolvimento do negócio, e aproxima-se, também, da abordagem *effectuation*, através das experimentações graduais e interações com o ambiente, sem seguir um planejamento deliberado (SARASVATHY, 2001a, 2001b; RIES, 2012; BLANK, 2013).

A pesquisa empírica avaliou o resultado da mediana para cada uma das abordagens (tabela 1) como forma de expressar a tendência qualitativa do grupo, os comportamentos e as afirmativas associadas (tabela 2), e os resultados apontam que os empreendedores apresentam propensão para comportamentos menos estruturados, como os apresentados majoritariamente pela lógica *effectuation*. Os resultados corroboram com o que propõem Sarasvathy (2001a) e Dewet al. (2009), de que, no geral, os empreendedores preferem ações intuitivas e menos estruturadas, principalmente, nos momentos iniciais do novo negócio.

Ao se avaliar os resultados por comportamento e pelas afirmativas pelas quais eram compostos (tabela 2), foi possível observar ainda mais a preponderância dos empreendedores para ações e comportamentos não estruturados. Na abordagem *lean startup*, que combina comportamentos não estruturados e estruturados, os não estruturados foram mais frequentemente mencionados. Os empreendedores demonstraram maior propensão a construção do negócio de forma intuitiva e através de seus conhecimentos e experiências pessoais. Também indicaram preferência pela realização de mudanças no curso do negócio de acordo as contingências e oportunidades que surgiam no caminho e por ações que propunham o desenvolvimento de novas ideias sem a necessidade de planos formais e deliberados.

Os empreendedores demonstraram ter menor preponderância por ações de natureza mais estruturadas, tanto naquelas que compõem a forma tradicional deliberada, *causation*, visto na menor incidência da realização de mapeamento de cenários e projeções financeiras para o negócio, a elaboração de uma estrutura interna de relatórios para acompanhamento do desempenho, e a construção de planos de negócios ou marketing detalhados, quanto em outras que são estruturadas na abordagem *lean startup* para desenho de experimentações, visto na menor incidência sobre desenvolver diferentes produtos ou serviços no processo de encontrar a melhor oferta, experimentar diferentes modelos de receita e canais de distribuição para um produto ou serviço.

Com as questões abertas foi possível evidenciar ainda mais a preferência dos empreendedores por ações de caráter menos ou pouco estruturadas, avaliando as práticas de elaboração da estratégia, experimentação e uso dos recursos (Quadro 6), reforçando o que foi exposto por Ries (2012) sobre os empreendedores lidarem com fenômenos relativamente imprevisíveis e, portanto, eles tentam reunir informações sobre tendências futuras através de aprendizagem experimental e iterativa, sem a necessidade de um planejamento deliberado.

Em vista dessas constatações, foi possível concluir que os empreendedores selecionados em uma amostra heterogênea na natureza do negócio, porém intencional sobre o potencial comum de crescimento

sustentável, fizeram uso com maior predominância dos comportamentos não estruturados, majoritários na abordagem *effectuation* e também presentes no *lean startup*. Ações mais estruturadas, de natureza técnico-científica, como preconizado nas experimentações mais controladas no *lean startup*, influenciaram no resultado da menor mediana, o que indicaria, de forma geral, a necessidade de maior esforço de qualificação dos empreendedores no método de desenvolvimento experimental e seu acompanhamento.

Há limitações nesse estudo em relação à generalização dos resultados, uma vez que a abordagem qualitativa adotada não permite e não pretendia esse objetivo, mas contribui para identificar em empreendedores de relativo sucesso que as práticas experimentais (estruturadas e não estruturadas) estão mais presentes em suas ações do que as práticas de planos deliberados a priori. Desta forma, métodos quantitativos de pesquisa poderão ser realizados para aprofundar aspectos sobre o tema. Há também limitações no que tange a concentração regional dos empreendedores entrevistados. Os respondentes encontram-se no estado de São Paulo, podendo denotar um contexto regional nos resultados. Logo, em estudos empíricos futuros poderiam ser realizadas pesquisas mais amplas, que permitissem avaliar empreendedores de todo o território nacional.

Referências

- BHIDÉ, A. V. How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 150-161, 1994.
- 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. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Cafepress.com,3rd ed., 2006.
- 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.Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision Making: Differences between Experts and Novices. *Journalof Business Venturing*, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.
- 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.
- FURR, N.; AHLSTROM, P. *Nail it then Scale it: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation*. NISI Institute, USA, 2011.
- GARTNER, W.;CARTER, N.; REYNOLDS, P. *Entrepreneurial Behavior: Firm Organizing Processes. HandbookofEntrepreneurshipResearch*, p. 99-127, 2010.
- GIMENEZ, F. A. P.;PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.;HAYASHI, P.Estratégia em pequenas empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revistade AdministraçãoContemporânea*, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- GUSTAFSSON, A.; QVILLBERG, J.*Implementing lean startup methodology: an evaluation*.Tese (Mestrado em Gestão e Economia da Inovação) - ChalmersUniversityof Technology, Gothenburg, 2012.
- KNIGHT, F. *Risk, uncertainty and profit*. Chicago: University of Chicago Press, 1921.

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.

PEREIRA, J. C. R. *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 3rd. ed., 2004.

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, n. 2, p. 243-288, 2001a.

SARASVATHY, S. What makes entrepreneurs entrepreneurial? 2001b. *Working paper*. University of Washington. Disponível em: http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf. Acesso em: 04/12/2017.

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

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.

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.