

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: A IDENTIFICAÇÃO DE EMPREENDEDORES POR SEMELHANÇAS COMPORTAMENTAIS

Eduardo Pinto Vilas Boas¹
Silvio Aparecido dos Santos²
Leandro Campi Prearo³
Carlos Augusto Vargas⁴

Resumo: Este artigo tem como objetivo identificar a existência de grupos de empreendedores que explicitem comportamento semelhante durante a condução do processo empreendedor. Autores anteriores identificaram a existência de dois tipos de comportamento opostos. Aqueles que agem de maneira planejada, com foco nos benefícios futuros são conhecidos como empreendedores causais, enquanto que os que agem de maneira intuitiva, com foco no benefício imediato são os empreendedores *effectuais*. Foi realizada uma pesquisa com 457 empreendedores e por meio da análise de *clusters* identificou-se a existência de 3 grupos, os empreendedores *effectuais*, os causais e os intermediários. Foi ainda identificado que não existiam diferenças de nível de escolaridade, experiência empreendedora e setor de atuação entre os grupos. E que o grupo de empreendedores causais atuava em negócios com maior grau de inovação, tinham mais conhecimento sobre o setor e tiveram negócios com desempenho superior.

Palavras-chave: Processo empreendedor. Comportamento empreendedor. *Causation*. *Effectuation*.

¹ Mestre e Doutor em Administração de Empresas pela FEA-USP. Sócio da Empreende. duvilasboas@usp.br.

² Doutor em Administração de Empresas pela FEA-USP. Professor sênior do Departamento de Administração da FEA-USP. sadsanto@usp.br

³ Doutor em Métodos Quantitativos pela Universidade de São Paulo. Docente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Diretor de Pesquisas da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. leandro.prearo@uscs.edu.br

⁴ Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP. carlosaugusto.vargas@gmail.com.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



1. Introdução

Ao longo dos anos a economia passa por um processo de renovação. Novas empresas são criadas para substituir aquelas que já não são mais tão competitivas e perdem a capacidade de explorar novas oportunidades que surgem. O fenômeno do surgimento de novas empresas, resultante da ação de milhares de empreendedores, é conhecido como empreendedorismo.

Criar uma empresa envolve diversas atividades e tem início e fim bem definidos, por isso pode ser considerado um processo, denominado processo empreendedor. Diversos autores já buscaram definir este processo, tais como Santos (1983), Gartner (1985), Moore (1986), Bhave (1994), Shane (2003) e Hisrich *et al* (2005), mas ainda não existe um consenso a respeito de quantas e quais são as suas etapas.

Neste artigo optou-se por dividir o processo em quatro sub-processos, que por sua vez são formados por um conjunto de atividades que podem ou não serem realizadas de forma linear. O processo se inicia quando o empreendedor tem uma ideia, passa pela decisão de alocar recursos (financeiros ou de tempo) para desenvolver a oportunidade, segue com a criação e da empresa e termina com a gestão do novo empreendimento nos primeiros anos.

As atividades do processo empreendedor são realizadas pelos empreendedores e podem ser consideradas a explicitação do seu comportamento humano. Bird *et al.* (2012) definem o comportamento empreendedor como as atividades ou tarefas realizadas por indivíduos, que são necessárias para começar e fazer crescer uma nova empresa. O comportamento empreendedor já foi estudado, sob a ótica das teorias do comportamento humano por outros autores, tais como Bird (1989), Dew *et al* (2008) e Mueller *et al* (2012).

Existe uma busca das diferentes áreas de estudo do comportamento empreendedor para classificá-lo dentro de algum tipo de padrão. Uma das linhas de estudo já identificou a existência de dois extremos de comportamento, o *causal* e o *effectual*. O objetivo deste artigo é identificar na amostra pesquisada a existência de grupos de empreendedores com prevalência desses tipos de comportamento extremos ou a existência de algum outro grupo.

Também irá ser verificado se existem outras características da empresa (grau de inovação, setor de atuação) ou do empreendedor (experiência empreendedora prévia, conhecimento do setor, nível de escolaridade) que aumentam as chances de estarem em determinado grupo. Além disso, será verificado se o desempenho da empresa criada é diferente dependendo do grupo de comportamento no qual o empreendedor pode ser classificado.

2. Referencial Teórico

O processo empreendedor é pesquisado na área de empreendedorismo desde a década de 1980. No entanto, ainda não existe um consenso a respeito de sua definição. Dentre os estudos existentes é possível identificar linhas de pensamentos distintas, com pontos de divergência e de convergência entre os autores. Tal afirmação é corroborada por Moroz e Hindle (2012) que fizeram um *journal* especial sobre processo empreendedor. Nesta edição analisaram o

histórico de pesquisas de quarenta anos sobre o tema e não conseguiram encontrar um modelo ideal. De mais de cem artigos pesquisados, conseguiram selecionar trinta e dois que merecem destaque e posteriormente selecionaram quatro como os mais relevantes. Foram eles Gartner (1985), Bruyat e Julien (2000), Sarasvathy (2006) e Shane (2003).

Devido à inexistência de consenso sobre o processo empreendedor, neste artigo buscou-se analisar as principais teorias a respeito e propor o que se entende ser a abordagem mais adequada. Foram analisados diversos modelos que estão resumidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de Processo empreendedor

Autor	Variáveis	Etapas
Santos (1983)	Ambiente, empreendedor, processo	1) Concepção
		2) Gestação
		3) Nascimento
		4) Pré-infância
Gartner (1985)	Ambiente, empreendedor, organização, processo	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
Bruyat e Julien (2000)	Ambiente, empreendedor, empresa, processo	Não foram definidas etapas
Sarasvathy (2001a e 2006)	Ambiente, empreendedor, recursos	Não foram definidas etapas
Shane (2003)	Ambiente, empreendedor, processo	1) Existência da oportunidade
		2) Descoberta da oportunidade
		3) Decisão de explorar a oportunidade
		4) Aquisição de recursos
		5) Definição da estratégia empreendedora
		6) Organização do processo
		7) Análise e manutenção do desempenho
Bhave (1994)	Processo de criação	1) Identificação da oportunidade
		2) Refinamento da oportunidade
		3) Identificação do conceito de negócio
		4) Compromisso com a criação física
		5) Criação da organização e <i>set-up</i> da tecnologia de produção
		6) Criação do produto que satisfaça o consumidor
Moore (1986)	Ambiente, empreendedor, empresa, processo	1) Identificação da oportunidade
		2) Gatilho para abertura da empresa
		3) Criação da empresa e implementação
		4) Administração do negócio
Hisrich <i>et al</i> (2005)	Processo de criação	1) Identificação da oportunidade

	2) Desenvolvimento do plano de negócios
	3) Determinação dos recursos
	4) Gestão da empresa

FONTE – Elaborado pelo autor

Optou-se por adotar um modelo de processo empreendedor elaborado pelo autor deste artigo, a partir da análise do Quadro 1. Esse modelo é apresentado na Ilustração 1. O modelo proposto conta com três variáveis (processo, empreendedor e ambiente), semelhante à maioria dos autores analisados. O empreendedor é o agente do processo, ou seja, o responsável por conduzi-lo. O ambiente afeta tanto o processo quanto o empreendedor.

Neste modelo o processo foi dividido em quatro sub-processos. O primeiro sub-processo inicia-se no momento que o indivíduo tem uma ideia e passa pela concepção de um modelo de negócios. O segundo sub-processo tem início no momento que o indivíduo decide comprometer recursos próprios e/ou de terceiros para implementar seu conceito de negócio. O terceiro sub-processo inicia-se com a criação e legalização da empresa e o quarto sub-processo consiste no gerenciamento da empresa em seus primeiros três anos de existência.

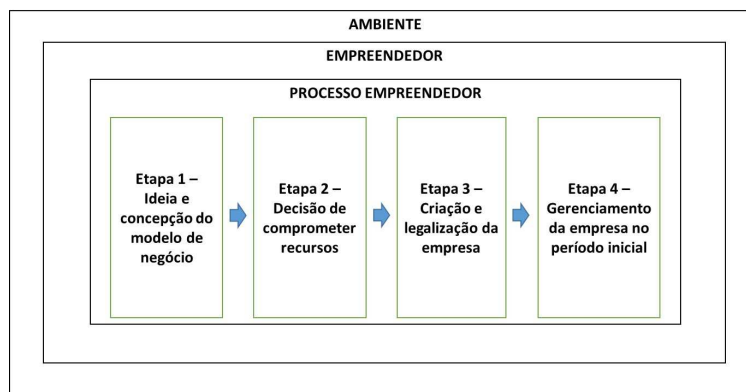


Ilustração 1 - Modelo de processo empreendedor proposto pelo autor.

FONTE – Elaborado pelo autor

Uma vez que foram definidos os sub-processos do processo de criação da empresa, buscou-se definir as atividades que devem acontecer dentro de cada sub-processo desse processo, para que exista a criação da empresa e, posteriormente, sua sobrevivência aos primeiros anos (os mais críticos para a sua sobrevivência). Essas atividades estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Atividades do processo empreendedor

SUBPROCESSO 1: Ter a ideia / Definir o conceito do negócio	SUBPROCESSO 2: Comprometer recursos
Ter a ideia inicial	Dedicar seu tempo à empresa
Definir o conceito do negócio	Desenvolver o produto/serviço
Adaptar o conceito de negócio às exigências dos stakeholders	Fazer planejamento financeiro
Buscar informações de mercado	Buscar investimento
Buscar informações de concorrentes	Investir capital próprio

Definir os segmentos de clientes que serão atendidos	Buscar recursos de terceiros (investidores, clientes e fornecedores)
Fazer o plano de negócios	Buscar sócios
Buscar aprender sobre o negócio e gestão	
SUBPROCESSO 3: Criar a empresa	SUBPROCESSO 4: Gerenciar os primeiros anos de vida
Proteger a propriedade intelectual	Realizar a primeira venda
Adquirir máquinas e equipamentos	Efetuar a primeira ação de divulgação
Finalizar o desenvolvimento do produto/serviço	Contratar primeiros colaboradores
Definir local de instalação da empresa	Fazer controles financeiros
Definir nome e marca	Tomar decisões estratégicas
Elaborar o contrato social para registro da empresa nos órgãos competentes	

FONTE: Elaborado pelo autor

Comportamento empreendedor

Bird (1989) foi pioneira nos novos estudos sobre comportamento empreendedor com a sua nova abordagem, menos ligada às características e motivações e mais voltada às teorias do comportamento organizacional. A autora considera o comportamento empreendedor um tipo de comportamento organizacional. Dew et al (2008) afirmou que, segundo a teoria do comportamento organizacional, uma organização já estabelecida procura evitar a incerteza e gerenciar as expectativas de maneira racional. A organização também procura sempre optar pela alternativa que maximiza resultados futuros. Ao analisar o comportamento dos empreendedores, Dew et al (2008) acreditavam que eles preferiam soluções que satisfazem sua necessidade imediata (ao invés de soluções que maximizam resultados futuros) e que permitem que se beneficiem das incertezas.

Em 2012 a revista *Entrepreneurship Theory and Practice* publicou uma edição especial sobre comportamento empreendedor. Para Bird *et al* (2012, p.889), que foram os responsáveis pela revista, o foco dos estudos nessa área são pesquisas que analisam a “ação humana na criação, sobrevivência e primeiros estágios de crescimento de uma nova empresa, ou seja, os comportamentos durante a exploração de uma oportunidade”. Estes autores analisaram as publicações acadêmicas entre 2004 e 2010 e encontraram 91 artigos, mostrando a preocupação crescente com o tema, embora ainda inexista consenso em como deve ser tratado. Essa análise permitiu que Bird et al (2012, p.890) caracterizassem o comportamento empreendedor como “as ações concretas, teoricamente observáveis de indivíduos na fase de start-up ou nos primeiros estágios da criação de uma organização (normalmente 6 ou 7 anos)”.

Endres e Woods (2006) analisaram três abordagens diferentes para o empreendedorismo, a teoria neoclássica, a teoria austríaca e a teoria comportamental. As duas primeiras voltadas à visão econômica do empreendedor e a terceira, à visão psicológica. A partir das análises é possível identificar o comportamento do empreendedor para cada uma das escolas. Para a neoclássica o empreendedor é o principal tomador de decisão de uma empresa e busca sempre otimizar o lucro derivado do risco que assume. Diante da incerteza a resposta será sempre sistemática, usando procedimentos de cálculos estatísticos para avaliar as oportunidades e as

possíveis consequências de suas ações e isso pressupõe que ele tem todas as informações para tomar uma decisão.

Segundo Endres e Woods (2006) para a escola austríaca os empreendedores não estão apenas dispostos a correr riscos, mas também estão constantemente alerta às oportunidades e para coordenar os recursos necessários para explorá-las. O empreendedor é um indivíduo que procura otimizar o lucro em relação ao risco ao explorar uma oportunidade. A escola mais atual, a comportamental, segundo Endres e Woods (2006) considera que o empreendedor percebe e cria a oportunidade em um processo cognitivo que não é otimizado, mas que envolve construções mentais que levam em conta a oportunidade e aspirações pessoais.

É plausível fazer uma analogia das escolas propostas por Endres e Woods (2006) com os trabalhos de Sarasvathy (1998, 2001a e 2001b). A autora analisa a tomada de decisão por empreendedores e propõem dois opostos, a *causation* e a *effectuation*. É possível associar a *causation* à abordagem neoclássica e à austríaca e a *effectuation* à escola comportamental.

Sarasvathy (2001b) convencionou chamar um tipo de comportamento empreendedor de *causation*. Os empreendedores que se comportam dessa maneira realizam suas atividades com um objetivo previamente definido, de forma que consigam ao máximo controlar o que pode ocorrer no futuro e otimizar os recursos que têm disponíveis. Esses indivíduos procuram oportunidades em mercados já existentes e sua lógica é que sempre é preciso buscar informações para tomar uma decisão.

Este é o modelo de comportamento empreendedor mais tradicional descrito pela literatura. Segundo Bianchi et al (1998), o crescimento das pequenas empresas depende de quanto o empreendedor consegue discernir entre as decisões do presente (objetivos de curto prazo) e do futuro (objetivos de longo prazo). O conflito entre os objetivos de curto e de longo prazo é um dos maiores enfrentados pelos empreendedores. Enquanto alguns sentem-se mais confortáveis em seguir atrás dos objetivos de longo prazo, outros tomam como foco as ações do presente, sem levar em conta suas possíveis consequências.

A grande contribuição de Sarasvathy (1998) é a proposição do *effectuation*. A autora mostrou que os empreendedores aceitam o risco como dado e, após isso, consideram alternativas para aumentar o retorno. *Effectuation* pode ser considerado o oposto de *causation*. *Causation* assume um efeito como dado e seleciona dentre as possíveis causas como atingir o efeito desejado. *Effectuation* é o oposto, começa com uma causa ou conjunto de causas e iterativamente seleciona de um conjunto grande e *open-ended* de possíveis efeitos, usando tanto métodos de tentativa e erro quanto mecanismos de *feedback* de todos os tipos.

Sarasvathy (2001a) faz uma forte discussão teórica para explicar a teoria da *effectuation* e sua contraposição à *causation*. Ela explica a *effectuation* fazendo sua contraposição à *causation*, mas destaca que ambas podem ocorrer simultaneamente e que uma não é melhor que a outra. A contraposição serve para facilitar a explicação da *effectuation*, mas, na prática, nem sempre as ações e decisões são guiadas por um extremo ou outro.

A autora cita situações em que as diferentes formas de agir podem prevalecer. Segundo Sarasvathy (2001a), a *causation* é melhor para explorar conhecimentos, enquanto a *effectuation* é melhor quando existem contingências. A *causation* também é melhor quando é possível analisar e entender um processo futuro. Dessa forma, se o tomador de decisão acreditar que é possível medir ou prever razoavelmente o futuro, ele tende a buscar informações e analisa-las. Enquanto isso, a *effectuation* é ideal para lidar com o futuro incerto, em uma situação em que pode ser analisado somente o presente. Nesse caso o tomador de decisão deve usar a experimentação. Sarasvathy (2001b) afirma que a lógica effectual é mais útil quando se pretende explorar um novo produto em um novo mercado, espaço este onde as técnicas de marketing tradicionais não costumam ser muito efetivas.

Sendo assim, é possível concluir que o *effectuation* é uma forma de se comportar do empreendedor de maneira mais intuitiva. Também é possível identificar que o comportamento do empreendedor não é necessariamente linear, podendo variar ao longo do processo e podendo também variar de acordo com o ambiente em que a empresa está sendo criada.

Neste artigo o comportamento do empreendedor será medido por meio do seu comportamento declarado durante a realização das tarefas que compõem o processo empreendedor. Esse comportamento pode variar de um extremo em que o indivíduo privilegia o benefício imediato em detrimento do benefício futuro a outro extremo em que o indivíduo privilegia as recompensas de longo prazo, mesmo que para isso precise abrir mão de benefícios imediatos.

3. Metodologia

Os dados para este artigo foram obtidos por meio do método *survey*. Segundo Hair *et al* (2005 p.157) “*Survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos.”, com a utilização de questionário eletrônico auto-administrado. Este questionário foi criado pelos próprios autores e passou por um pré-teste com 10 empreendedores que faziam parte da população-alvo, com 5 especialistas em empreendedorismo e com 2 especialistas em métodos quantitativos, para garantir a sua validade.

A unidade de amostragem foram os indivíduos que em algum momento de sua vida estiveram envolvidos na criação de uma nova empresa, ou seja, empreendedores. A pesquisa foi realizada com cadastrados em um portal de negócios (www.planodenegocios.com.br) na internet que oferecia informação sobre empreendedorismo e plano de negócios. O portal existiu entre os anos 2000 e 2015, com acesso totalmente gratuito. Neste período formou uma base de dados que conta com mais de 130.000 usuários cadastrados, dos quais aproximadamente 30% estão ou já estiveram envolvidos na criação de um novo negócio.

Optou-se por utilizar uma amostra não-probabilística. Segundo Hair *et al* (2005), essa forma de amostragem usa métodos subjetivos para selecionar os elementos da amostra, o que não permite que os resultados sejam generalizados para a população-alvo, mas “Isso não significa que amostras não probabilísticas não devem ser utilizadas. De fato, em algumas situações, elas podem ser a alternativa preferível” (HAIR *et al* 2005 p. 246). Para a seleção da amostra foi usado o critério de conveniência. Para Hair *et al* (2005 p. 247) esse critério “[...] envolve a

seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias.”.

A pesquisa foi enviada para todos os usuários cadastrados no referido portal, via e-mail. Foram enviados dois e-mails para toda a base de usuários, o que resultou em 467 respondentes, dos quais 10 foram excluídos após análise da existência de *outlier* multivariado, resultando em 457 casos válidos. Os outliers eram compostos de indivíduos que indicaram sempre o mesmo valor da escala em todas as questões de determinada seção da pesquisa, o que demonstrava que não responderam com veracidade às questões.

Foi criado um instrumento para mensurar o comportamento empreendedor durante a condução do processo de criação de uma empresa utilizando-se de escala numérica de dez pontos. Segundo Hair et al (2005, p. 187), “[...]esse tipo de escala pode ser usado para avaliar o nível com que se concorda ou discorda de algo”. O instrumento de pesquisa solicitou inicialmente que o respondente lembrasse-se do momento de criação de sua empresa e de como ele conduziu cada uma das etapas desse processo.

O questionário contava com vinte e seis sentenças afirmativas, de modo que houvesse ao menos uma afirmativa sobre cada uma das atividades do processo empreendedor. Algumas sentenças afirmam que o empreendedor realizou a atividade priorizando o planejamento e seus objetivos no futuro, e outras afirmam que ele realizou a atividade priorizando os benefícios imediatos.

As vinte e seis afirmações estavam divididas entre os quatro sub-processos que fazem parte do processo empreendedor. O comportamento do empreendedor em cada sub-processo será também mensurado utilizando-se escalas de itens múltiplos, ou seja, a resposta a cada uma das afirmações será somada ao final criando um escore único para medir o comportamento do empreendedor naquele subprocesso. Segundo Hair et al (2005, p. 195), esse tipo de escala consiste em “uma série de afirmações individuais estritamente relacionadas cujas respostas são combinadas em um escore composto para medir um conceito.”.

O tratamento dos dados foi realizado inicialmente com uma análise de agrupamentos ou *clusters*. Essa técnica permite definir grupos com padrões de comportamento empreendedor semelhantes. Segundo Hair et al (1998), essa análise pretende agrupar objetos segundo suas características, formando grupos homogêneos. Os grupos devem ter homogeneidade interna e heterogeneidade externa. Essa técnica permitiu atingir o objetivo deste artigo, provando a existência de mais de um grupo de empreendedores com comportamento semelhante.

O segundo objetivo deste artigo foi buscar características semelhantes que permitissem definir um perfil dos diferentes grupos de comportamento. Essas características também estavam presentes no questionário aplicado aos respondentes e são: Grau de inovação da empresa, Desempenho da empresa (variação da quantidade de vendas, base de clientes, receita, lucro líquido, e quantidade de empregados), Setor de atuação, conhecimento do empreendedor sobre o setor, experiência anterior como empreendedor, grau de escolaridade.

Para permitir a afirmação de que os grupos possuíam diferenças entre si foram utilizados os testes não paramétricos apropriados, de acordo com o tipo de variável (nominal, ordinal ou intervalar) e com a quantidade de grupos que estava sendo testada. Primeiramente foram realizados os testes com 3 grupos e variáveis ordinais utilizando-se o teste de Kruskal-Wallis, que permitiram identificar onde havia diferença entre os grupos. Posteriormente foram realizados os testes com os 3 grupos para as variáveis nominais, utilizando o teste do Qui-quadrado. Uma vez identificados onde existiam diferenças entre os grupos, utilizou-se o teste de Mann-Whitney, para identificar, 2 a 2, quais grupos eram diferentes entre si.

4. Análise dos resultados

O primeiro procedimento realizado foi uma Análise de *Clusters* para verificar se existiam grupos com comportamentos semelhantes entre os empreendedores. Para elaborar os *clusters* foi calculado o *score* em cada um dos quatro sub-processos do processo empreendedor para cada um dos 457 casos. Esse *score* foi criado utilizando a média do comportamento do empreendedor em todas as atividades que faziam parte daquele sub-processo.

Com os *scores* calculados, seguiram-se os procedimentos propostos por Hair *et al* (1998) para Análise de *Clusters*. Os cálculos foram feitos com o *software* SPSS. Primeiramente, foi realizado um agrupamento utilizando-se o Método Hierárquico, com Distância Euclidiana Quadrada e Vínculo entre grupos, que apontou para a solução sugerida de 3 clusters. Como pode ser observado na Tabela 1 essa é a melhor solução uma vez que apresenta a maior diferença nos resultados dos Coeficientes entre um Estágio e outro ($25,179 - 21,080 = 4,099$).

Tabela 1 - Recorte do resultado do cluster utilizando método hierárquico

Planejamento de aglomeração						
Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
452	1	7	20,339	450	448	455
453	2	35	20,926	0	434	455
454	3	6	21,080	451	446	456
455	1	2	25,179	452	453	456
456	1	3	27,120	455	454	0

Definida a quantidade de *clusters* que seriam utilizados, foi realizado um novo agrupamento, desta vez pelo método hierárquico. O resultado apontou a existência do Grupo 1 com 184 indivíduos, do Grupo 2 com 114 indivíduos e do Grupo 3 com 159 indivíduos. A classificação desses grupos pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2 - Centro de Clusters Finais

	Cluster		
	1	2	3
Sub-processo 1	4,18	6,28	2,72
Sub-processo 2	4,90	5,44	3,78
Sub-processo 3	4,63	6,63	3,27
Sub-processo 4	5,27	5,63	4,82

É possível observar que os 3 grupos são distintos entre si no que se refere ao comportamento durante a condução do processo empreendedor. Para a análise das características de cada um dos grupos, é importante destacar que quanto menor o *score* apresentado no sub-processo, maior a quantidade de planejamento prévio existente no comportamento do empreendedor.

O Grupo 3, o qual optou-se denominar empreendedores causais apresenta os indivíduos com maior presença de planejamento prévio. É possível observar que neste grupo, o maior planejamento ocorre no Sub-processo 1 e, conforme o processo vai se encaminhando para o final, o nível de planejamento vai sendo reduzido.

O Grupo 2, optou-se denominar empreendedores *effectuais* foi o que apresentou menor planejamento prévio. Nesse grupo é interessante observar que o nível de planejamento do Sub-processo 1 é menor que o encontrado no Sub-processo 4. Isso pode significar que ao longo do processo o indivíduo sente a necessidade de aumentar seu nível de planejamento.

O Grupo 1, optou-se denominar empreendedores intermediários, conta com os indivíduos com comportamento entre o Grupo 2 e o 3. Nele estão aqueles que não planejaram tanto quanto os do Grupo 3, mas também não foram tão impulsivos quanto os do Grupo 2. Eles começaram planejados, mas ao longo do processo foram ficando mais intuitivos, de modo que no Sub-processo 4 já agiam para enfrentar a consequência mais do que planejavam.

Ao analisar esses 3 grupos, observa-se que indivíduos que declararam ênfase no comportamento causal no início da empresa tendem a diminuir a explicitação deste tipo de comportamento com o passar do tempo, enquanto indivíduos com ênfase no comportamento *effectual* tendem a tornarem-se mais planejados ao longo do tempo. É possível que todos busquem um meio-termo entre planejamento e execução e que esse meio-termo seja encontrado com o aprendizado natural existente ao longo do processo.

Na Tabela 3 é apresentada a Tabela ANOVA dos *clusters*. Nessa tabela é possível observar, por meio da análise dos níveis de significância, que todas as variáveis (sub-processos) são estatisticamente diferentes em todos os três clusters.

Tabela 3 - Tabela ANOVA dos Clusters

	Cluster		Erro		F	Sig.
	Quadrado Médio	Df	Quadrado Médio	Df		
Sub-processo 1	420,592	2	,954	454	441,067	p<0,01
Sub-processo 2	101,531	2	,897	454	113,148	P<0,01
Sub-processo 3	375,396	2	1,044	454	359,669	P<0,01
Sub-processo 4	22,423	2	1,235	454	18,160	P<0,01

Ainda observando a Tabela 3 é possível afirmar que a variável que mais influenciou na formação dos *clusters* foi a primeira variável, ou seja, Sub-processo 1. Com isso, entende-se que o comportamento com maior relevância para a classificação do empreendedor no cluster é aquele que ocorre nas ações que estão no início do processo empreendedor. O Sub-processo 4 é o que menos influenciou a formação dos clusters, ou seja, nas atividades finais do processo

os empreendedores classificados em diferentes grupos tendem a ter um comportamento mais semelhante..

Como a análise de *clusters* demonstrou a existência de três grupos distintos baseados no comportamento do empreendedor durante a criação de uma nova empresa, buscou-se analisar a existência de características diferentes entre as empresas criadas e/ou os empreendedores que possam servir de indício para explicar a sua presença em algum dos grupos.

As características que seriam analisadas foram separadas em dois grupos, dependendo do tipo de variável utilizado para medi-la (nominal ou ordinal), pois os testes não- paramétricos para realizar essas medições são distintos para as variáveis nominais e para as ordinais.

As variáveis ordinais e intervalares foram analisadas com o teste de Kruskal-Wallis e eram: Grau de inovação da empresa, conhecimento do empreendedor sobre o setor, experiência anterior como empreendedor e Desempenho da empresa (variação da quantidade de vendas, base de clientes, receita, lucro líquido, e quantidade de empregados).

O Grau de inovação foi medido baseado na resposta do empreendedor se considerava a empresa inovadora. A resposta era dividida em 5 opções desde nada inovadora até muito inovadora. O Conhecimento do empreendedor sobre o setor tinha 4 níveis e ia de não conhecer nada sobre o setor até conhecer muito sobre o setor. A experiência empreendedora era baseada na quantidade de empresas que o empreendedor já criou e ia de 0 a 4 ou mais.

Na Tabela 4 são apresentados os resultados do teste de Kruskal-Wallis realizados com o software SPSS. As variáveis Grau de inovação e Conhecimento sobre o setor apresentaram valor de significância $<0,05$, o que significa que existem diferenças nessas características entre os grupos. Já para a experiência empreendedora prévia o valor é $> 0,05$, demonstrando que esta variável tem comportamento semelhante em todos os grupos. Ou seja, a experiência empreendedora não é determinante se o empreendedor tem um comportamento com ênfase causal ou *effectual*.

Tabela 4 - Teste de Kruskal-Wallis

	Grau_inovação	Experiência_empreendedora	Conhecimento_setor
Qui-Quadrado	21,034	5,098	7,795
Significância	$P<0,01$	$p>0,05$	$P<0,05$

O desempenho da empresa foi verificado pela resposta do empreendedor sobre o seu negócio. Ele deveria lembrar-se do desempenho da empresa nos últimos três anos (ou desde que ela foi criada caso tenha sido um período menor) e classificá-lo em uma escala de 7, que ia de diminuiu mais de 20% até aumentou mais de 20%. Ele deveria responder sobre a quantidade de unidades vendidas, carteira de clientes, faturamento, lucro e quantidade de empregados. Também foi analisada a média de todas variáveis que criou o que se chamou de *score* desempenho. Como observado na Tabela 5 todas as variáveis apresentaram resultados de significância $< 0,05$, demonstrando que existe diferença em todas as variáveis entre os grupos.

Tabela 5 - Teste de Kruskal Wallis

	Unidades_ven didas	Carteira_clie ntes	Faturamen to	Lucro	Empregad os	Score_Desempenh o
Qui- quadrado	17,910	10,078	11,629	28,423	13,198	18,696
Significância	P<0,01	P<0,01	P<0,01	P<0,01	P<0,01	P<0,01

Após analisar todas as variáveis ordinais, foi realizado o teste do Qui-Quadrado para analisar se existiam diferenças entre as variáveis nominais, que são: setor de atuação e grau de escolaridade. Como pode ser observado na Tabela 6, os resultados do Qui-quadrado demonstram que não existe diferença entre o setor de atuação.

Tabela 6 - Teste de Qui-Quadrado

	Valor	DF	Sig. Assint. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson para setor de atuação	9,068	10	p>0,05

Devido ao resultado apresentado na tabela cruzada do teste do Qui-Quadrado para a variável grau de escolaridade, foi necessário analisar os seus resultados para Razão de Verossimilhança (p>0,05) e para Associação Linear por Linear (p>0,05). Ambos demonstram que não existe diferença do grau de escolaridade.

Como os testes acima realizados permitem afirmar que os grupos são distintos entre si, mas não permite identificar qual dos grupos é diferente e qual não é, foram realizados testes de Mann-Whitney dois a dois entre os grupos.

Como pode ser observado na Tabela 7 existe diferença entre o grau de inovação entre todos os grupos dois a dois. Já o conhecimento do setor só é diferente entre os grupos 2 e 3, mas é semelhante entre os grupos 1 e 2 e 1 e 3.

Tabela 7 - Teste de Mann-Whitney

	Grupos 1 e 2		Grupos 1 e 3		Grupos 2 e 3	
	Grau_inovaç ão	Conhecimento_se tor	Grau_inovaç ão	Conheciment o_setor	Grau_inov ação	Conhecime nto_setor
Mann- Whitney U	8892	9216	12190	13634	6386,5	7443
Sig. Assint. (2 caudas)	P<0,05	p>0,05	P<0,01	p>0,05	P<0,01	P<0,01

O teste de Mann-Whitney também foi realizado para as variáveis que compõem o desempenho das empresas e é apresentado na Tabela 8. É possível observar que nenhuma diferença foi encontrada entre os Grupos 1 e 2, mas que os grupos 1 e 3 e 2 e 3 são diferentes entre si em todas as variáveis.

Tabela 8 - Teste de Mann-Whitney

Grupos 1 e 2

	Unidades vendidas	Carteira clientes	Faturamento	Lucro	Empregados	Score Desempenho
Mann-Whitney U	9817,000	10440,000	10283,000	10223,000	10073,500	10217,000
Sig. Assint. (2 caudas)	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
Grupos 1 e 3						
Mann-Whitney U	10822,000	12019,000	11676,000	10307,000	11640,500	10805,000
Sig. Assint. (2 caudas)	P<0,01	P<0,01	P<0,01	P<0,01	P<0,01	P<0,01
Grupos 2 e 3						
Mann-Whitney U	7472,000	7490,500	7541,500	6345,000	7595,000	7116,000
Sig. Assint. (2 caudas)	P<0,05	P<0,05	P<0,05	P<0,01	P<0,05	P<0,01

Após a análise de todas as variáveis, verificou-se que não existia diferença estatística significativa entre os grupos em: Setor de atuação, Grau de escolaridade e Experiência empreendedora. As variáveis que apresentavam diferença estatística entre os grupos tiveram suas médias analisadas para que fosse possível identificar quais são elas. As diferenças e os valores das médias estão resumidos na Tabela 9.

Tabela 95 - Resumo e médias

	Grau de inovação							
	1,2,3	1,2	1,3	2,3		1	2	3
Há diferença	x	x	x	x	Média	1,65	1,89	1,39
Não há diferença								
Conhecimento do setor								
Há diferença	x			x	Média	1,17	1,39	1,1
Não há diferença		x	x					
Unidades Vendidas								
Há diferença	x		x	x	Média	3,53	3,68	4,39
Não há diferença		x						
Carteira de clientes								
Há diferença	x		x	x	Média	3,71	3,73	4,33
Não há diferença		x						
Faturamento								
Há diferença	x		x	x	Média	3,73	3,72	4,43
Não há diferença		x						
Lucro								
Há diferença	x		x	x	Média	3,42	3,26	4,33
Não há diferença		x						
Empregados								
Há diferença	x		x	x	Média	2,89	2,94	3,42
Não há diferença		x						

	Score Desempenho							
Há diferença	x		x	x	Média	3,4565	3,4649	4,1774
Não há diferença		x						

Analisando-se a Tabela 9 é possível afirmar que em relação ao Grau de Inovação (quanto menor o valor, maior é o grau de inovação), o grupo de empreendedores causais é o que atua com negócios mais inovadores, seguido pelos empreendedores intermediários. Isso contradiz Sarasvathy (2001b) para quem em negócios inovadores, onde a possibilidade de prever o futuro é menor, a lógica *effectual* deveria prevalecer.

Em relação ao conhecimento do setor de atuação (Quanto menor o valor, maior o conhecimento) a única diferença é entre os empreendedores do grupo causal e os do *effectual*. Os do grupo causal têm mais conhecimento prévio do setor de atuação. Esse era o resultado esperado, uma vez que o conhecimento pode auxiliar na elaboração de ações planejadas. Em relação ao desempenho, não existe diferença entre o grupo intermediário e o grupo *effectual*, mas o grupo causal é superior a ambos em todas as variáveis analisadas (unidades vendidas, carteira de clientes, faturamento, lucro, empregados e score desempenho).

5. Conclusões

Este artigo conseguiu atingir o seu objetivo ao identificar a existência de três grupos distintos de empreendedores de acordo com o seu comportamento durante o processo empreendedor. Foi possível identificar um grupo que tem prevalência de ações de modo *effectual*, um grupo intermediário e outro com prevalência de ações causais.

Em todos os grupos o comportamento tende a ser menos extremo (causal ou *effectual*) ao longo do processo. Empreendedores que iniciam com comportamento causal tornam-se menos causais nas atividades finais e empreendedores que iniciam muito *effectuais* também tornam-se menos ao longo do processo. Isso é um achado inédito deste estudo e que deve ser pesquisado com mais profundidade no futuro. Acredita-se que pode existir um aprendizado do empreendedor no processo.

Foram verificadas outras características dos empreendedores e dos empreendimentos a fim de identificar semelhanças que possam no futuro levar a explicações sobre o perfil de cada grupo. Identificou-se que não há diferença entre os grupos em relação ao grau de escolaridade, experiência empreendedora e setor de atuação.

Existe diferença em relação ao grau de inovação, onde os empreendedores do grupo causal tendem a ter negócios mais inovadores, o que é surpreendente visto que autores anteriores descreveram a *effectuation* como uma maneira de lidar com negócios mais inovadores e conseqüentemente mais difíceis de serem planejados.

Constatou-se também diferença em relação ao conhecimento do setor de atuação, onde empreendedores do grupo causal apresentaram maior conhecimento prévio do setor. Isso já era esperado, visto que para realizar um planejamento prévio é preciso ter informações do mercado que irá atuar.

Em relação ao desempenho identificou-se que o grupo causal apresentou resultados superiores aos dois outros grupos em todas as variáveis. Isso pode ser um indício de que esse tipo de comportamento pode levar a melhores resultados para a empresa criada, no entanto, para poder fazer esse tipo de afirmação de causa e efeito são necessários novos trabalhos com tratamento estatístico apropriado e em outros universos.

Esse trabalho apresenta limitações de sua amostra não probabilística e da população de um portal de negócios na internet. Sugere-se novas pesquisas que possam confirmar a existência dos grupos aqui destacados, assim com as suas características, que foram apontadas.

6. Referências

- BHAVE, Mahesh. *A process model of entrepreneurial venture creation*. **Journal of Business Venturing**. v.9, n.3, p. 223-242, 1994.
- BIANCHI, Carmine; WINCH, Graham; GREY, Colin. *The business plan as a learning-oriented tool for small/medium enterprises: a business simulation approach*. In: **Proceedings of the 1998 International System Dynamics Society Conference**, 1998.
- BIRD, Barbara. **Entrepreneurial Behavior**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1989.
- BIRD, Barbara; SCHJOEDT, Leon; BAUM, Robert. *Editor's Introduction*. **Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement**. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.36, n.5, p. 889-913, 2012.
- BRUYAT, Christian; JULIEN, Pierre-André. *Defining the field of research in entrepreneurship*. **Journal of Business Venturing**, v.16, p. 165-180, 2000.
- DEW, Nicholas; READ, Stuart; SARASVATHY, Saras; WILTBANK, Robert. *Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm*. **Journal of Economic Behavior & Organization** v. 66, n. 1, p. 37-59, 2008.
- ENDRES, Anthony, WOODS, Christine. *Modern Theories of Entrepreneurial Behavior: A Comparison and Appraisal*. **Small Business Economics**, v. 26, p. 189-202, 2006.
- GARTNER, William. *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.696-706, 1985.
- HAIR, Joseph; BLACK, Bill; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Ronald. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAIR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. *Entrepreneurship*. 6th. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

MOORE, Carol. *Understanding Entrepreneurial Behavior. Academy of Management best paper proceedings*, Chicago, p.66-70, 1986.

MOROZ, Peter; HINDLE, Kevin. *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. Entrepreneurship Theory and Practice*. v.36, n.4, 2012.

MUELLER, Susan; VOLERY, Thierry; e VON SIEMENS, Björn. *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.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. **A criação de Empresas Industriais - a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo**. São Paulo, 1983. Tese (Doutorado Administração de empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SARASVATHY, Saras D., *How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm*. Pittsburgh, 1998. Tese de doutorado – Carnegie Mellon University.

SARASVATHY, Saras D., Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001a.

SARASVATHY, Saras, D., *What makes entrepreneurs entrepreneurial? Darden Business Publishing*, 2001b. Disponível em < <http://www.effectuation.org/paper/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial> > Acessado em 03/02/2012.

SARASVATHY, Saras D. *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc, 2006.

SHANE, Scott. *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham.: Edward Elgar Publishing, 2003.