



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – DEPAD  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**Emanuely Alves Pelogio**

**CRIAÇÃO DE EMPRESAS À LUZ DO MODELO DE DECISÃO  
*EFFECTUATION*: UM ESTUDO COM MULHERES  
EMPREENDEDORAS NO MUNICÍPIO DE CURRAIS NOVOS/RN.**

**Dissertação de Mestrado**

**NATAL – RN  
2011**

EMANUELLY ALVES PELOGIO

**CRIAÇÃO DE EMPRESAS À LUZ DO MODELO DE DECISÃO  
*EFFECTUATION*: UM ESTUDO COM MULHERES  
EMPREENDEDORAS NO MUNICÍPIO DE CURRAIS NOVOS/RN.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Miguel Eduardo Moreno Añez, Ph.D.

Co-orientadora: Dra. Hilka Vier Machado.

**NATAL – RN  
2011**

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA  
Divisão de Serviços Técnicos

Pelagio, Emanuely Alves.

Criação de empresas à luz do modelo de decisão *effectuation*: um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN / Emanuely Alves Pelagio. – Natal, RN, 2011.

164 f.

Orientador: Prof. Ph.D. Miguel Eduardo Moreno Añez.

Co-orientadora: Dra. Hilka Vier Machado.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Administrativas.

1. Administração – Dissertação. 2. Empreendedorismo feminino – Dissertação. 3. Mulheres empreendedoras – Dissertação. 4. *Effectuation* – Dissertação. I. Añez, Miguel Eduardo Moreno. II. Machado, Hilka Vier. III. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. IV. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 65.012.2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CRIAÇÃO DE EMPRESAS À LUZ DO MODELO DE DECISÃO  
EFFECTUATION: UM ESTUDO COM MULHERES EMPREENDEDORAS  
NO MUNICÍPIO DE CURRAIS NOVOS/RN.

*Emanuely Alves Pelógio*

EMANUELLY ALVES PELOGIO

(Autor)

Dissertação de Mestrado apresentada e aprovada em 19 / 09 / 2014 pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

**BANCA EXAMINADORA**

*Miguel Eduardo Moreno Añez*

Prof. Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr.  
Orientador - UFRN

*José Arimatés de Oliveira*

Prof. José Arimatés de Oliveira, Dr.  
Examinador - UFRN

*Hilka Vier Machado*

Profª. Hilka Vier Machado, Drª.  
Examinadora - UEM (Co-orientadora)

*Tereza de Souza*

Profª. Tereza de Souza, Drª.  
Examinadora - UnP

Natal, 19 de setembro de 2011.

Dedico este trabalho a minha mãe Fátima, à  
minha filha Maria Luiza e ao meu  
companheiro Luiz Célio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me deu condições físicas e psicológicas para estar em contínuo processo de aprendizado e interação com as demais pessoas que fizeram parte deste período de minha vida.

A minha mãe Fátima e ao meu marido Luiz, que buscaram entender minha ausência e colaboraram para que eu pudesse manter a tranquilidade e o equilíbrio mesmo em períodos de turbulência.

Ao CNPq que ao me fornecer uma bolsa de estudo, possibilitou com que houvesse dedicação exclusivamente à elaboração deste trabalho.

Aos meus orientadores, professor Miguel e professora Hilka, pela dedicação durante as correções, por me conduzirem entre tantas possibilidades, pelos ensinamentos e pela confiança depositada.

Aos professores do PPGA/UFRN pelos conhecimentos transmitidos.

As mulheres empreendedoras que se interessaram e se dispuseram a participar do estudo, fornecendo informações valiosas para análise e discussão dos casos.

Aos colegas do mestrado e do doutorado, pela amizade que me fortaleceu nos momentos de maior dificuldade.

Aos secretários da coordenação do mestrado do PPGA/UFRN.

Aos amigos, familiares e pessoas próximas pela torcida.

E a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

*“Ando devagar porque já tive pressa  
E levo esse sorriso porque já chorei demais  
Hoje me sinto mais forte, mais feliz quem sabe  
Eu só levo a certeza de que muito pouco eu sei, ou nada sei  
Conhecer as manhas e as manhãs  
O sabor das massas e das maçãs  
É preciso amor pra poder pulsar  
É preciso paz pra poder sorrir  
É preciso a chuva para florir  
Penso que cumprir a vida seja simplesmente  
Compreender a marcha e ir tocando em frente  
Como um velho boiadeiro  
Levando a boiada eu vou tocando os dias  
Pela longa estrada eu vou, estrada eu sou  
Todo mundo ama um dia, todo mundo chora  
Um dia a gente chega, no outro vai embora  
Cada um de nós compõe a sua história  
Cada ser em si carrega o dom de ser capaz  
De ser feliz”.*

*Almir Sater e Renato Teixeira*

## RESUMO

Este estudo analisou a criação de empresas por mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN, tendo como objetivo verificar se elas utilizaram processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation* ao longo da criação de suas empresas. Para tanto, realizou-se um estudo de casos múltiplos, exploratório e com abordagem de análise qualitativa, utilizando a técnica de história de vida temática que combina relatos e roteiro de entrevista semi-estruturado, e, é realizada como uma entrevista prolongada, na qual o pesquisador constantemente interage com o informante. O roteiro semi-estruturado de entrevistas foi concebido a partir de uma adaptação do roteiro de entrevista utilizado por Tasic (2007). O presente estudo recorreu a uma seleção intencional de sujeitos em função da relevância que estes apresentavam em relação ao tema abordado. Isso significa que os sujeitos foram escolhidos em função de sua representatividade social e teórica dentro da situação considerada. Os sujeitos participantes desta pesquisa foram cinco mulheres empreendedoras, que atuam no município de Currais Novos/RN, proprietárias de cinco empresas distintas. Quanto ao processo de tratamento e análise dos dados, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo. Este estudo trabalhou com categorias teóricas *a priori*. As categorias de análise deste estudo foram obtidas com base na abordagem *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2008), que é um modelo de tomada de decisão alternativo ao modelo clássico baseado no princípio de causalidade. Estas categorias são “Clareza de Objetivos Iniciais”, “Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais”, “Controle de Recursos (“quem eu sou”, “o que eu sei” e “quem eu conheço”)” e “Alavancagem Sobre Contingências”. Como resultado, tem-se que as mulheres empreendedoras pesquisadas, de maneira geral, não possuíam objetivos iniciais claros no momento da criação de suas empresas, não demonstraram aversão ao risco de perder o tempo e o dinheiro que estavam investindo na empresa em formação, ressaltavam a identidade dos produtos e serviços que ofereciam com forte ligação com a região Seridó, tinham experiência no ramo de atividade em que decidiram abrir suas empresas, contaram com o comprometimento de parceiros no início do negócio e souberam transformar as dificuldades iniciais em oportunidades de negócios. Por fim, conclui-se que as mulheres empreendedoras estudadas utilizaram, em grande parte, processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation* ao longo da criação de suas empresas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Mulheres Empreendedoras. *Effectuation*.



## ABSTRACT

*This study analysed the creation of businesses by entrepreneur women in the Currais Novos city, looking for verifying if they used making decision processes aligned to the Effectuation logic throughout the creation of their companies. To this, was accomplished a multiple cases and exploratory study, whit a qualitative approach of analyse, using the thematic life history technique that match accounts and semi-structured interview route, being accomplished like a long interview, where the researcher interact with the informer continuously. The semi-structured interview route was created by the adaptation of the interview route used by Tasic (2007). The present study appealed to a intentional selection of individuals in function of their importance in relation to the boarded theme. This means that the individuals were chosen in function of their social and theoretical representatively inside the considered situation. The participant individuals of this research were five entrepreneur women that act in the Currais Novos city, owners of five different companies. To the data treatment and analyse, was chosen the content analyse technique. This study worked with a priori theoretical categories. The categories of analyse in this study was obtained with base in the Effectuation approach (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2008), that is an alternative model of making decision to the classic model based in the causality principle. These categories are “Clarity of Initial Aims”, “Tolerance to the Lost and Initials Investments”, “Control of Resources (“who I am”, “what I know” and “who I know”)” and “Promoting Over Contingencies”. As result, the entrepreneur women researched, in a general way, hadn’t clear initial aims at the companies’ creation moment, hadn’t aversion to the risk to lose the time and the money that they were investing in the company in formation, they highlighted the products’ and services’ identity that offered with a strong link with Seridó region, they had experience in the field of activity in which they decided to open their companies, had the commitment of partners in the beginning of the business and they knew to transform the initial difficulties in opportunities. By the end, this study conclude that the entrepreneur women studied used, in a big part, making decision processes aligned to the Effectuation logic throughout the creation of their companies.*

**Key Words:** *Entrepreneurship. Entrepreneur Women. Effectuation.*

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01:</b> Modelos de decisão Causal e <i>Effectual</i> .....	29
<b>Figura 02:</b> Processo Causal .....	34
<b>Figura 03:</b> Processo Causal Criativo .....	34
<b>Figura 04:</b> Processo <i>Effectual</i> .....	34
<b>Figura 05:</b> Modelo estratégico, dinâmico e interativo, <i>Effectuation</i> .....	35
<b>Figura 06:</b> Empreendedorismo e gênero no Brasil.....	38
<b>Figura 07:</b> Compreensão da Criação de Empresas à Luz da Lógica <i>Effectual</i> .....	83

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – As Diferentes Abordagens do Empreendedorismo .....	25
<b>Quadro 02</b> – Diferenças Básicas Entre os Modelos de Decisão Causal e <i>Effectual</i> .....	33
<b>Quadro 03</b> – O Que Não é e o Que é <i>Effectuation</i> .....	36
<b>Quadro 04</b> – Empreendedorismo por Oportunidade e Gênero no Brasil .....	39
<b>Quadro 05</b> – Evolução da Produção da Empresa de Ana.....	56
<b>Quadro 06</b> – Evolução da Empresa de Bia.....	59
<b>Quadro 07</b> – Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa.....	66
<b>Quadro 08</b> – Caracterização das Empresas em Estudo .....	67
<b>Quadro 09</b> – Principais Razões apontadas pelas Empreendedoras para a Criação das Empresas.....	68
<b>Quadro 10</b> – Vida Pessoal e Profissional das Empreendedoras .....	69
<b>Quadro 11</b> – Características Pessoais Consideradas Fundamentais para o Sucesso .....	69
<b>Quadro 12</b> – Fatores Antecedentes à Criação das Empresas: Modelos de Referência Empreendedora.....	70
<b>Quadro 13</b> – Ocupação dos Pais e das Mães das Mulheres Empreendedoras.....	71
<b>Quadro 14</b> – Forma e Origem de Recursos para a Criação das Empresas .....	73
<b>Quadro 15</b> – Objetivos Iniciais .....	74
<b>Quadro 16</b> – Modelo de Negócio (Plano de Negócios) .....	75
<b>Quadro 17</b> – Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais.....	76
<b>Quadro 18</b> – Controle de Recursos: Quem Elas São.....	77
<b>Quadro 19</b> – Quem Elas São: Produtos e Serviços têm uma Identidade Própria.....	78
<b>Quadro 20</b> – O Quê Elas Conhecem: Experiência no Ramo.....	79
<b>Quadro 21</b> – Quem Elas Conhecem: Redes Sociais/Parceiros de Negócio .....	80
<b>Quadro 22</b> – Quem Elas Conhecem: Estratégias Cooperativas x Competitivas .....	81
<b>Quadro 23</b> – Surpresas e Dificuldades Iniciais .....	82
<b>Quadro 24</b> – Migrando de uma Racionalidade <i>Effectual</i> para uma Racionalidade Causal.....	84

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 – Contextualização e Problema .....	13
1.2 – Justificativa.....	16
1.3 – Objetivos.....	17
1.3.1 – Objetivo Geral .....	17
1.3.2 – Objetivos Específicos .....	17
1.4 – Estrutura do Trabalho .....	17
<b>2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 – Empreendedorismo e o Empreendedor: Breve Histórico e Definições.....	19
2.2 – Empreendedorismo como Processo.....	21
2.3 – As Diferentes Abordagens do Empreendedorismo .....	23
2.4 – Princípios da Abordagem <i>Effectuation</i> .....	26
2.4.1 – <i>Effectuation</i> : Inverso da Causalidade .....	28
2.4.2 – Criação de Empresas à Luz da Lógica <i>Effectual</i> .....	33
2.5 – Mulheres Empreendedoras: Dificuldades e Conquistas no Mundo dos Negócios.....	37
<b>3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>44</b>
3.1 – Caracterização do Estudo .....	44
3.2 – Seleção dos Sujeitos de Pesquisa.....	45
3.3 – Coleta de Dados.....	46
3.4 – Instrumento de Coleta de Dados.....	48
3.5 – Tratamento dos Dados .....	49
<b>4 – ESTUDO DOS CASOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 – Breve Contextualização do Ambiente .....	51
4.2 – Descrição dos Casos Analisados .....	52
4.3 – O Processo de Criação de Empresas por Mulheres Empreendedoras no Município de Currais Novos/RN .....	64
4.3.1 – Perfil das Mulheres Empreendedoras no Município de Currais Novos/RN.....	65
4.3.2 – Razões para a Criação de Empresas .....	68
4.3.3 – Experiências e Relacionamentos Anteriores à Criação das Empresas .....	70
4.3.4 – Forma e Origem de Recursos para a Criação das Empresas .....	72
4.4 – Evidências de <i>Effectuation</i> nos Casos Analisados .....	74
4.4.1 – Clareza de Objetivos Iniciais .....	74

4.4.2 – Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais .....	75
4.4.3 – Controle de Recursos: Quem Elas São, O Quê Elas Conhecem e Quem Elas Conhecem .....	77
4.4.4 – Alavancagem Sobre Contingências .....	82
4.5 – Migrando de uma Lógica <i>Effectual</i> para uma Racionalidade Causal.....	83
<b>5 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>86</b>
5.1 – Contribuições Para o Campo de Estudo das Mulheres Empreendedoras .....	87
5.2 – Limitações do Estudo .....	88
5.3 – Sugestões para Estudos Futuros .....	88
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>97</b>

## 1– INTRODUÇÃO

O presente estudo tem a intenção de explorar as ideias inerentes à decisão de empreender sob incerteza e ambigüidade de objetivos. Assim, o objetivo deste estudo é examinar se mulheres empreendedoras criaram suas empresas em consonância com o modelo de decisão *Effectuation*.

Em seguida será contextualizado e exposto o problema, seguido da justificativa abordando a relevância do estudo e suas possíveis contribuições. Por fim, apresentam-se o objetivo geral e os específicos que nortearão o desenvolvimento da pesquisa.

### 1.1 – Contextualização e Problema

Fazer da ideia, oportunidade, correr riscos e buscar a realização pessoal, são alguns componentes que movem o ato de empreender. O empreendedorismo é um tema que emergiu nos meios acadêmicos com maior intensidade nos últimos vinte anos. Mas, sua importância para o desenvolvimento econômico, já foi tema de estudos de autores como Schumpeter (1988), Gartner (1985), Filion (1999), Dornelas (2001) e Hisrich e Peters (2002), entre outros pesquisadores em todo o mundo. No Brasil, o tema ganhou maior importância a partir da abertura da economia ao comércio internacional, na década de 1990, o que fez com que as micro e pequenas empresas crescessem, de uma forma mais dinâmica, além de adquirirem importância jamais vista em períodos anteriores, não só no Brasil, mas também em todo o mundo.

Com isso, o empreendedorismo tem conquistado cada vez mais a atenção dos pesquisadores. E entre as diversas abordagens de pesquisa nesta temática, está a que focaliza as mulheres, pois, a participação delas vem aumentando consideravelmente nos últimos anos no mercado de trabalho. O incremento do número de mulheres empreendedoras é apresentado no Relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), pesquisa de monitoramento global do Empreendedorismo. Os dados do GEM (2010) referente à mensuração de dados de 2009, mostraram que, no Brasil, 53% dos empreendedores são mulheres e 47% homens, o que tem motivado o interesse de pesquisas sobre o exercício do papel empreendedor por mulheres (GOMES; SANTANA; SILVA, 2005, JONATHAN, 2005, NATIVIDADE, 2009). Segundo Machado *et al.* (2003), na posição de pequenas e médias empresárias, elas contribuem como uma fonte importante de empregos, inovação e desenvolvimento econômico. Ainda segundo os autores, no primeiro seminário sobre mulheres empreendedoras, em 1998, realizado pela OECD, foram destacados três pontos que configuram a importância delas no papel empreendedor: a) econômico: gerando ocupações para elas e para outras pessoas; b) social:

possibilitando o equilíbrio trabalho e família; e c) político: aumentando a sua autonomia (MACHADO *et al.*, 2003).

Dentro desta temática do empreendedorismo, vários estudos também abordam questões relacionadas às reais causas de sucesso ou fracasso de novos empreendimentos, às características das empresas e empreendedores de sucesso, ou ainda, ao modo como deve ser o plano de negócios ou a análise competitiva ideal de um novo empreendimento de forma que se reduzam suas chances de fracasso (DORNELAS, 2001, GEM, 2010, TASIC, 2007). Enfim, estas parecem ser questões centrais que vêm sendo feitas neste campo de estudo. Mas, as respostas a estes questionamentos são, no entanto, pouco conclusivas. Afinal, também parece existir consenso entre acadêmicos e praticantes do empreendedorismo de que é quase impossível chegar a um padrão definitivo a respeito da forma ideal ou padrão de se estabelecer um novo empreendimento, seja no Brasil, seja em outro país, mais ou menos desenvolvido (TASIC, 2007).

Até pouco tempo, tinha-se a ideia de que procedimentos e atitudes padronizadas bastavam para o sucesso nos negócios. Porém, tal ideia encontra-se em processo de transformação, uma vez que, as próprias condições nas quais as empresas são criadas atualmente são muito diferentes das encontradas no passado. O empreendedor necessita dirigir e gerenciar os negócios utilizando uma administração diferenciada e dinâmica e de uma forma criativa e inovadora, valendo-se das inovações tecnológicas criadas pela sociedade atual. A incerteza do ambiente torna o processo de escolha e decisão ambíguo, assim como os objetivos estabelecidos (CHERUBIN, 2002).

As explorações acerca do processo de criação de empresas podem esclarecer algumas questões a respeito do processo empreendedor e da estratégia empresarial que questionam a noção de causalidade, linearidade e previsibilidade nas pesquisas sobre empreendedorismo e também sobre a noção determinista inerente ao modelo de decisão clássico para a criação de novos negócios (TASIC, 2007).

Neste contexto, uma guinada teórica mais radical no estudo do empreendedorismo (CASTANHAR, 2007) foi proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b) ao propor um modelo de decisão que denominou de *Effectuation* como alternativa ao modelo de decisão clássico que se baseia no princípio de causalidade. Segundo Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008), os modelos clássicos de decisão consideram um determinado efeito como dado e se concentram na seleção de meios (causas) que possam produzir o efeito desejado. O modelo de decisão *Effectuation* considera um conjunto de meios (causas) como dados e se concentra na seleção (escolha) entre possíveis efeitos que podem ser criados com aquele conjunto de meios. A

essência da noção de processo empreendedor proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008), o modelo de decisão *Effectuation*, é a forma de tomar decisões a partir de escolhas dentre os efeitos que podem ser produzidos a partir de um dado conjunto de meios, eliminando, conseqüentemente, a premissa de objetivos pré-existentes.

De acordo com a lógica *Effectuation*, o tomador de decisão (empreendedor) tem papel central no processo de criação das empresas e é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões, que são interdependentes e simultâneas. Segundo Sarasvathy (2001a), decisões desse tipo requerem um modelo de decisão que transcenda o modelo tradicional de causalidade. O modelo proposto pela autora seria uma alternativa mais adequada para a situação de criação de novas empresas.

É a partir da ação do empreendedor que as aspirações genéricas começam a se cristalizar em novos negócios. Mas, como aponta Sarasvathy (2001a), esta intervenção não é planejada de modo coerente ou prescrita de maneira determinista, da forma que muitas pesquisas em empreendedorismo e estratégia parecem enfatizar. Ao contrário, a autora defende a ideia de um processo não-linear, que é fortemente pautado pelos pressupostos do modelo *Effectuation*, na medida em que o empreendedor opta pelo controle de alguns aspectos de um futuro imprevisível, ao invés de tentar prevê-los (SARASVATHY, 2001a). Por esta lógica, segundo a autora, os empreendedores focam em quanto eles suportam perder e experimentam várias estratégias distintas e combinações de recursos quanto possíveis, dados os recursos que já estão sob seu controle. O objetivo, no modelo de decisão *Effectuation*, é reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos, e não maximizar os retornos financeiros potenciais.

Com isso, torna-se interessante entender como mulheres empreendedoras decidem iniciar empresas e estruturar novos negócios. Nesta linha, tentar compreender o processo de criação de empresas por mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN a partir do modelo de decisão *Effectuation* foi a principal motivação deste trabalho.

Com base neste contexto, e considerando que a análise da criação de empresas é estratégica para compreender o desenvolvimento de organizações (MARLOW, 1997), o presente estudo tem como guia o seguinte problema de pesquisa:

***Ao longo da criação de suas empresas, mulheres empreendedoras utilizaram processos decisórios alinhados à lógica Effectuation?***



## 1.2 – Justificativa

As explorações acerca do processo de criação de empresas podem esclarecer algumas questões a respeito do processo empreendedor e da estratégia empresarial que questionam a noção, largamente empregada, de causalidade e previsibilidade nas pesquisas sobre empreendedorismo e também sobre a noção determinista inerente ao modelo de decisão clássico para a criação de novos negócios (TASIC, 2007).

Novas abordagens, como a *Effectuation*, propõem uma visão mais abrangente do processo de criação das empresas permitindo uma melhor compreensão a respeito do processo empreendedor e da estratégia empresarial. A análise da criação de empresas é considerada estratégica para compreender o desenvolvimento das organizações (CARTER, 2001, MARLOW, 1997).

A relevância teórica manifesta-se por permitir o enriquecimento da literatura sobre Empreendedorismo, Empreendedorismo por mulheres e da abordagem *Effectuation*, e, contribuir para minimizar a carência de estudos e indicadores na área, sob o enfoque proposto, pois estudar as mulheres na condição de empreendedoras representa uma possibilidade de análise do fenômeno empreendedor em contextos culturais diversos (MACHADO *et al.*, 2010). A realização desta pesquisa justifica-se, também, à medida que seus resultados podem servir de parâmetro para traçar um cenário atual desta área de pesquisas e nortear a realização de novas pesquisas, visto que esse estudo é mais uma tentativa de ampliar e contribuir para a construção da literatura na área de Estratégia, Empreendedorismo e *Effectuation*. As informações levantadas por pesquisas que tratem de temas como Empreendedorismo, gênero e criação de empresas por mulheres constituem perspectivas de estudos, na medida em que ainda geram dúvidas sobre esses aspectos na literatura, e, também por serem tópicos fundamentais para o crescimento das empresas existentes, podendo contribuir para o fomento de novas empresas. Essas são algumas perspectivas de estudos que precisam ser desenvolvidas para fortalecimento das empresas de mulheres, a fim de que elas alcancem melhor competitividade e continuem crescendo (MACHADO *et al.*, 2010)

A relevância prática relaciona-se com o fato de que as informações levantadas pela pesquisa possibilitam tanto para as mulheres empreendedoras, em estudo, quanto para outras empreendedoras do Rio Grande do Norte, uma melhor compreensão a respeito do processo empreendedor e da formulação de estratégias iniciais, auxiliando-as na gestão dos empreendimentos e na tomada de decisões quanto à criação de novos empreendimentos. No Brasil, a importância de estudos com mulheres empreendedoras está associada ao crescimento e participação das mulheres como empreendedoras, como mostram os dados do GEM (2010),

como também porque esses enquadram nas prioridades estabelecidas no II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (MACHADO, *et al.*, 2010).

A relevância social é que esta pesquisa contribui para o debate sobre o papel da mulher empreendedora na economia e no mundo do trabalho, no intuito de ampliar a relevância de estudos na área do empreendedorismo realizado por mulheres, uma vez que podem contribuir à medida que seus resultados possam ser utilizados como norteadores da ação da sociedade e dos governos no sentido de fomentar o empreendedorismo por mulheres.

A relevância pessoal encontra-se na afinidade por parte da autora com o tema a ser estudado, tendo em vista que a mesma possui interesse na área de estudo.

### **1.3 – Objetivos**

#### **1.3.1 – Objetivo Geral**

Investigar se mulheres empreendedoras utilizaram processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation* ao longo da criação de suas empresas.

#### **1.3.2 – Objetivos Específicos**

- Identificar as razões que essas mulheres empreendedoras tiveram para empreender.
- Identificar as experiências e os relacionamentos anteriores à criação das empresas, que influenciaram as mulheres empreendedoras na abertura de seus negócios.
- Identificar as formas e as origens dos recursos que as mulheres empreendedoras dispunham para a abertura de suas empresas.
- Verificar se os pressupostos da lógica *Effectual* “Clareza de Objetivos Iniciais”, “Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais”, “Controle de Recursos (“quem eu sou”, “o que eu sei” e “quem eu conheço”)” e “Alavancagem Sobre Contingências” estiveram presentes ao longo da criação das empresas dessas empreendedoras.

### **1.4 – Estrutura do Trabalho**

Além dessa parte introdutória o trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 tem-se a “Fundamentação Teórica”, que refere-se à revisão bibliográfica relacionada ao tema da dissertação, de modo a formar uma estrutura teórica conceitual que

serviu de base para a pesquisa de campo ; no capítulo 3 discorre-se sobre os “Procedimentos Metodológicos”, onde encontra-se a metodologia utilizada ao se proceder a pesquisa de campo, considerando-se o enfoque do estudo, o método de pesquisa escolhido, as empresas pesquisadas e a coleta e análise de dados; no capítulo 4 refere-se ao “Estudo dos Casos”, onde são mostrados os resultados obtidos na pesquisa de campo, procurando identificar na prática como se caracterizam alguns dos conceitos teóricos abordados no capítulo 2; o capítulo 5 relaciona as principais conclusões do estudo, apresentando também suas contribuições para o campo de estudo das mulheres empreendedoras e da abordagem *Effectuation*, apresenta também suas limitações e suas contribuições para trabalhos futuros. Por fim, apresenta-se as “Referências” utilizadas no presente trabalho.

## 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico, segundo Quivy e Campanhoudt (1992), fornece os pontos de referência, as linhas de força para a elucidação da problemática e é permanentemente recomposto durante o processo. Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica sobre as temáticas: Empreendedorismo, Empreendedorismo realizado por Mulheres e *Effectuation* a fim de dar suporte ao tratamento da problemática levantada por este trabalho.

### 2.1– Empreendedorismo e o Empreendedor: Breve Histórico e Definições

O empreendedorismo é um fenômeno complexo que abrange uma variedade de contextos (JULIEN, 2010). Os diversos conceitos utilizados na literatura sobre o tema refletem essa complexidade.

A palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). O tema acerca desse fenômeno, que modifica as condições correntes do mercado pela introdução de algo novo e diferente em resposta às necessidades percebidas, tem despertado um crescente e significativo interesse no campo de estudos organizacionais.

Ao se avaliar as origens do conceito, conforme apontam Hisrich e Peters (2002), o termo “empreendedor” já era usado desde a idade média para descrever tanto um ator quanto uma pessoa que gerenciava grandes projetos de produção (construção de castelos, fortes etc.). Já no século XVII é feita a primeira associação do empreendedorismo à noção de risco, na medida em que o empreendedor era aquele que assumia certo grau de risco ao financiar contratos ou realizar serviços com o governo. Mas é no século XVIII e XIX, com os conceitos de Cantillon e Say, que o termo empreendedor passa a assumir um caráter mais próximo de empresário, diferenciando-o do capitalista e agregando-lhe a função primária de transformação de matérias-primas em produtos e serviços com valor econômico (FILION, 1999, HISRICH; PETERS, 2002).

O empreendedorismo, conforme Carland, Hoy e Boulton (1984), está ligado ao conceito de competência, pois na formação do empreendedor deve-se procurar a aquisição de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidade criativa e inovadora. Para Schumpeter (1988), a essência do empreendedorismo está na percepção e na exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora, onde empreendedor e inovação interagem totalmente.

Segundo Filion (1999), o significado da palavra empreendedor pode variar de acordo com o país e a época. Para o autor, o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e

realiza visões. Dornelas (2001) afirma que para uma pessoa ser considerada empreendedora, deve possuir, além de capacidades técnicas, facilidade de captar informações, liderança, capacidade de oratória, saber trabalhar em equipe, disciplina, persistência, habilidade de correr riscos, inovar (DORNELAS, 2001).

Acredita-se que o empreendedor “é a personalidade criativa; sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia” (GERBER, 1996, p. 31). Nele estão presentes características de comportamento como: iniciativa, persistência, capacidade para assumir risco, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento com trabalho, além da tolerância à ambigüidade, autonomia, insatisfação e desejo constante de melhorar padrões (GERBER, 1996). Em muitos casos, a influência exercida pela família e/ou conhecidos pode levar uma pessoa a empreender (MACHADO, 2003), ou seja, modelos de atuação são seguidos para se atuar no mundo dos negócios.

Na visão de Drucker (1986), empreendedor é aquele que inicia um negócio e tem características específicas a fim de desenvolver, na atividade, um diferencial que o destaque no mercado e faça com que cresça no segmento da atividade, não bastando, porém, ser dono e assumir riscos para ser considerado empreendedor.

No entanto, apesar da nítida confusão acerca do termo “empreendedor” e “empreendedorismo” (FILION, 1999), pode-se aceitar que o empreendedorismo consiste no fenômeno da geração de negócios em si, relacionado tanto com a criação de uma empresa, quanto com a expansão de alguma já existente, a exemplo do desenvolvimento de uma unidade de negócio no contexto da grande corporação (PAIVA; CORDEIRO, 2006). Na mesma linha, empreendedorismo poderia ser entendido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo ou grupos de indivíduos e empresas já estabelecidas (GEM, 2008).

Em estudos sobre o empreendedorismo encontra-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) utilização de recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e 3) aceitação em assumir os riscos e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2001).

Entre as várias definições de empreendedorismo, Hisrich e Peters (2002) destacam que há um consenso de que existe um padrão de comportamento das pessoas empreendedoras que se refere à iniciativa, organização e reorganização de processos e métodos e à aceitação do risco para obter sucesso ou fracasso baseado na dedicação pessoal. Sujeito de diversos estudos

desde a sua origem, o empreendedor foi caracterizado sob diferentes pontos de vista (HISRICH; PETERS, 2002).

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram confundidos com gerentes ou administradores, considerando que organizavam a empresa, pagavam os empregados, planejavam, dirigiam e controlavam as ações desenvolvidas na organização (DORNELAS, 2001). Durante muitos séculos, houve a preocupação em se estudar o empreendedor, contudo, ainda hoje, prevalece a discordância sobre a conceituação do termo empreendedor. O grande número de estudos realizados é reflexo da problemática em se explicar o termo empreendedorismo/empreendedor (DORNELAS, 2001).

Embora não exista um consenso absoluto sobre o conceito de empreendedor e empreendedorismo, a noção de que os empreendedores desempenham uma função social de identificar oportunidades, convertendo-as em valores econômicos é observada (JULIEN, 2010). Neste sentido, existe uma ampla gama de definições que associam a prática de empreender com o ato de criação de uma organização econômica inovadora (ou redes de organizações) para o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza (GARTNER, 1985, SCHUMPETER, 1988).

Enfim, o empreendedorismo é um campo de conhecimento em formação, carecendo, ainda, da definição de muitos conceitos e, principalmente, maior coesão entre os estudos e abordagens (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Quando se aborda a figura do empreendedor deve-se pensar nele como um dos papéis assumidos pelo indivíduo na condução dos negócios, relacioná-lo com o meio no qual está inserido e por fim considerar que a forma de trabalho do empreendedor é o reflexo de si próprio e do meio em que vive (JULIEN, 2010).

Para Fillion (1999), o que diferencia o empreendedor e o caracteriza é uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário. Segundo o autor, o empreendedor é um inovador, um criador de novas realidades, alguém que idealiza uma visão e consegue materializá-la. Este trabalho adota o conceito de empreendedorismo como sendo um processo, com persistência e visão de futuro, de identificar oportunidades e criar algo inovador sob condições de incerteza, assumindo os riscos aí envolvidos (JONATHAN, 2005).

## **2.2 – Empreendedorismo como Processo**

A discussão de como se inicia o processo empreendedor parte de premissas, muitas vezes ambíguas, a respeito do impulso que moveria um indivíduo a lançar-se em um projeto de construção de um novo negócio. Assim, normalmente, se aceita a definição de

“empreendedorismo por oportunidade” e “empreendedorismo por necessidade” (GEM, 2008), como fatores mutuamente excludentes, no qual o tipo de empreendimento que visa à exploração econômica de uma oportunidade é superior ou mais desejável àquele por necessidade.

Neste sentido, como afirma Bernardi (2003), vários estudos buscam entender as características que favorecem o surgimento de novos negócios: empreendedorismo nato (vocação desenvolvida em função do ambiente e autoridade familiar, tais como valores, habilidades e percepção de negócios); heranç a (continuação de um empreendimento recebido por heranç a. Essa circunstância pode impactar no encerramento da atividade Empreendedora); limitações como empregado (devido à frustração em relação   realização pessoal em algum momento da carreira, a pessoa decide partir para a atividade de empreender); formação técnica (conhecimento e *know-how* sobre determinado produto ou serviço. O possuidor do conhecimento opta por iniciar seu próprio negócio); desemprego (uma modalidade de empreendimento arriscada podendo resultar em sucesso quando o empreendedor possui características para tal e em insucesso se a ação não for bem planejada); e aposentadoria (quando, em função da idade, as dificuldades de realocação no mercado de trabalho ocorrem. Opta-se por abrir um empreendimento).

Diversos autores buscaram conceituar o que seria o processo empreendedor. Hisrich e Peters (2002) definem o processo empreendedor em quatro partes: (1) Identificação e avaliação de oportunidades; (2) Desenvolvimento do plano de negócios; (3) Determinação dos recursos necessários; e (4) Gestão da empresa. Desta forma, percebe-se que o processo empreendedor é usualmente desenhado como deliberado, linear, e, em grande parte, racional, no sentido em que há uma busca intencional por oportunidades, sua avaliação, mensuração e, por fim, a ação do empreendedor no intuito de criar a empresa (HISRICH; PETERS, 2002).

Percebe-se uma convergência no campo de estudo do empreendedorismo para a ideia de intencionalidade, onde a ação é normalmente descrita a partir da elaboração sistemática de um plano de negócios, aquisição de recursos e execução deliberada do plano (TASIC, 2007). Novas teorias, no entanto, afirmam que são os processos cognitivos e a noção de emergência estratégica (MINTZBERG, 1978, MINTZBERG; WATERS, 1982) que melhor descrevem o modelo sob o qual empreendedores organizam recursos sob incerteza, delimitam objetivos sob ambiguidade e finalmente agem. Esta é a essência da noção de processo empreendedor proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008).

### 2.3 – As Diferentes Abordagens do Empreendedorismo

Para tratar do tema empreendedorismo é necessário adotar uma visão ampla, é necessário recorrer a diferentes disciplinas e pesquisas diversas, pois para compreendê-lo é preciso considerar diferentes tipos de indivíduos, diferentes formas de organização, diversos ambientes socioeconômicos e diversas épocas (JULIEN, 2010).

Com o objetivo de organizar a multiplicidade de conceitos sobre empreendedorismo, Filion (1999) buscou sistematizar as linhas de pensamento entre os pesquisadores do empreendedorismo: a dos economistas, representada especialmente por Cantillon, Say e Schumpeter; a dos comportamentalistas ou behavioristas, cujo principal representante foi McClelland; e outra que agrupa diversos aspectos do empreendedorismo, estudados a partir da década de 80, denominada de escola dos traços de personalidade.

Na linha de pensamento dos economistas, há uma associação entre risco, inovação e lucro, onde o empreendedor é caracterizado pela predisposição a inovar e assumir riscos, ligado à dinâmica do sistema econômico. O empreendedor é visto como uma pessoa que busca aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e realizando ações diante de certos riscos. Nesta linha, diversos economistas associaram o empreendedorismo à inovação, procurando esclarecer a influência do empreendedorismo no desenvolvimento econômico (FILION, 1999).

Na escola behaviorista ou comportamentalista, a necessidade de realização destaca-se, também, com a predisposição a correr riscos. Os comportamentalistas foram incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor, buscando encontrar relações entre a necessidade de realização e poder e a noção de desenvolvimento social e econômico (FILION, 1999). Na verdade o que se obteve foi uma listagem com inúmeras características mais comuns atribuídas aos empreendedores, tais como: inovação, liderança, riscos moderados, independência, criatividade, energia, tenacidade, originalidade, otimismo, orientação para resultados, flexibilidade, habilidade para conduzir situações, necessidade de realização, autoconsciência, autoconfiança, envolvimento a longo prazo, tolerância à ambigüidade e à incerteza, iniciativa, capacidade de aprendizagem, habilidade no uso de recursos, sensibilidade a outros, agressividade, tendência a confiar nas pessoas, e dinheiro como medida de desempenho (FILION, 1999). A preocupação por parte dos comportamentalistas era definir o que são os empreendedores e quais suas características para dar caráter de cientificidade a um perfil mais ou menos homogêneo do empreendedor, mas não foi possível traçar um perfil psicológico do empreendedor (FILION, 1999).



Por fim, tem-se a escola dos traços de personalidade, derivada da visão comportamental. Esta escola, amplamente disseminada, buscou traçar características idiossincráticas dos empreendedores de modo a compor um tipo ideal de empreendedor e empresa. A ambição desta linha de pesquisa, em linhas gerais, era a de traçar um plano de orientação aos empreendedores, visando com isso maximizar suas chances de sucesso ao evitar certos comportamentos/traços e estimular outros. Aqui se encontram como aspectos relacionados ao empreendedor, a perseverança, a busca por informações, o comprometimento, entre outros (FILION, 1999).

Recentemente, Julien (2010) discutiu o empreendedorismo de acordo com quatro abordagens: antropológica e psicológica, sociológica, geográfica e econômica. Na abordagem antropológica e psicológica, ou *behaviorista*, a empresa, nos primeiros anos de existência, depende principalmente do empreendedor, portanto de todas as suas dimensões individuais, psicológicas e sociais (família, origem, cultura, educação, formação). De acordo com o autor, são essas dimensões que determinam as características e os comportamentos que permitem ao futuro empreendedor desenvolver ideias e concretizá-las na criação de uma empresa ou em sua transformação (JULIEN, 2010). Quanto ao empreendedor, Julien (2010) afirma que se deve considerar sua experiência passada e atual, conhecimentos que adquiriu durante a juventude junto à família ou posteriormente, sua concepção da ideia inicial e, a seguir, o desenvolvimento da estratégia e a configuração da organização que ele pôs em prática, o que constitui a estrutura subjetiva individual e coletiva que facilitará ou não o posicionamento da organização no mercado. No aspecto cognitivo, podem-se encontrar comportamentos mercantis ou não, e ainda impulsos que nem sempre são racionais.

Na abordagem sociológica, o empreendedor é visto como o criador de uma organização que se relaciona com outras organizações na sociedade, portanto, no meio social que serve como mediador delas (JULIEN, 2010). Essa organização, segundo Julien (2010), pode ser mais ou menos complexa, de acordo com o porte, e mais ou menos dinâmica, de acordo com a estratégia adotada. No princípio, a organização é o prolongamento do empreendedor, ela o completa. Depois, aos poucos, emancipa-se dele, ainda que continuem ligados. Para o empreendedorismo, de acordo com Julien (2010), a organização é mais importante do que o empreendedor, pois representa a base do tecido industrial do desenvolvimento da região, gerando empregos e produtos.

A abordagem geográfica, ou de economia regional, permite diferenciar as regiões de acordo com sua capacidade de manter empresas e de sustentar a criação ou a abertura de novas empresas, de acordo com seu grau de dinamismo. Como o empreendedorismo varia de

um território a outro, é preciso considerar a inserção social da organização e de seus laços com o meio (JULIEN, 2010). A ação empreendedora não se realiza fora da sociedade na qual está inserida, da sociedade próxima, de seu meio e de sua economia.

A abordagem econômica permite situar o empreendedorismo na conjuntura mais ampla dos ciclos econômicos. Para a teoria neoclássica, o empreendedor não existe ou não é importante, ainda mais quando só são consideradas as grandes empresas. Contudo, como afirma Julien (2010), o empreendedorismo só se desenvolve em um ambiente econômico (mercado, estrutura ou setor, concorrência) e em uma dada conjuntura (em expansão, estagnação, declínio), nos quais age o empreendedor e que lhe dá a informação necessária para se ajustar e encontrar oportunidades de negócios.

<b>ABORDAGEM</b>	<b>O EMPREENDEDOR</b>	<b>A EMPRESA OU ORGANIZAÇÃO</b>	<b>O AMBIENTE OU MEIO TERRITORIAL</b>
Antropológica e psicológica ou behaviorista	Suas características (sua personalidade)	Pessoal e centralizada	Pessoal ou não considerado
Sociológica	Um criador de organização	Associada a outras organizações e à sociedade	A organização é parte do tecido industrial
Geográfica ou de economia regional	Um dos principais atores mas não o único	Elementos de diversificação ou não	Fortes laços com o meio e vice-versa
Econômica	Simple agente econômico	Parte da estrutura setorial e resposta às necessidades do mercado	O dinamismo da empresa parte da conjuntura e outros ciclos econômicos de médio e longo prazo

**QUADRO 01 – As Diferentes Abordagens do Empreendedorismo.**

Fonte: Julien (2010, p.32).

Venkataraman e Sarasvathy (2001) afirmam que o empreendedorismo diz respeito à criação, ao gerenciamento estratégico e à maneira de estabelecer e manter uma vantagem do que é criado face ao mercado. Essa visão, de acordo com Julien (2010), pode englobar também a cultura da empresa que aumenta a coerência entre os comportamentos da gerência e dos funcionários e seus laços com o ambiente. Isso mostra a complexidade intrínseca ao processo de criação de empresas por empreendedores, o qual, segundo o autor, exige a adoção de uma abordagem complexa, ou seja, considerar todas as abordagens de análise do empreendedorismo, e até mesmo ir além delas, uma vez que o fenômeno do empreendedorismo é complexo demais para ser analisado apenas do ponto de vista das regras econômicas (JULIEN, 2010).

Neste sentido, a abordagem proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008) para o estudo do empreendedorismo, denominada *Effectuation*, apresenta maior coerência em

relação ao processo empreendedor por considerar a complexidade inerente à criação de empresas.

#### 2.4 – Princípios da Abordagem *Effectuation*

A abordagem *Effectuation*, definida por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008), é a forma de tomar decisões a partir de escolhas dentre os efeitos que podem ser produzidos partindo de um dado conjunto de meios, eliminando, conseqüentemente, a premissa de objetivos pré-existentes.

De acordo com a lógica *Effectuation*, o empreendedor tem papel central no processo de criação das empresas e é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões, que são interdependentes e simultâneas. Afinal, é a partir da ação do empreendedor que as aspirações genéricas começam a se cristalizar em novos negócios. Mas, como aponta Sarasvathy (2001a), esta intervenção não é planejada de modo coerente ou prescrita de maneira determinista, da forma que muitas pesquisas em empreendedorismo e estratégia parecem enfatizar. Ao contrário, a autora defende a ideia de um processo não-linear, que é fortemente pautado pelos pressupostos do modelo *Effectuation*, na medida em que o empreendedor opta pelo controle de alguns aspectos de um futuro imprevisível, ao invés de tentar prevê-los. Por esta lógica, segundo a autora, os empreendedores focam em quanto eles suportam perder e experimentam várias estratégias distintas e combinações de recursos quanto possíveis, dados os recursos que já estão sob seu controle. O objetivo, na lógica *effectual*, é reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos, e não maximizar os retornos financeiros potenciais (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2008).

Read e Sarasvathy (2005, p.6) afirmam que:

a abordagem *Effectuation* traz outra perspectiva para a mesa. Ela sugere que precisamos desistir de ideias como a personalidade de sucesso, ou claramente características superiores de empresa ou organizações bem sucedidas. (...) O foco em nossas revistas e salas de aula, por exemplo, seria a mudança de “Como construir uma empresa bem-sucedida?” ou “Como se tornar um empreendedor de sucesso?” para “Quais são os tipos de ideias e oportunidades que você persegue?” e “Uma vez que você é o que você sabe, e quem conhece, quais os tipos de ordem econômica e ou artefatos sociais que você pode, você quer, e você deve criar?”. O velho ditado sobre a invenção capta essa mudança de forma concisa. Tanto o otimista quanto o pessimista contribuem para invenções de sucesso. O otimista inventa o avião, o pessimista, o pára-quadras.

O modelo *effectual* é resumido por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008) em quatro princípios:

**1. Perdas aceitáveis, ao invés de retornos esperados:** modelos baseados em causalidade baseiam-se na maximização do retorno potencial de uma decisão, selecionando estratégias ótimas (que otimizem a relação meios/retorno). No processo *effectual*, o tomador de decisão (o empreendedor, no caso) determina previamente um nível de perda aceitável e experimenta tantas estratégias quanto possíveis, dadas a limitada dotação de recursos disponíveis. O *effectuator* prefere opções (estratégias) que criem mais opções no futuro do que aquelas que maximizam o retorno esperado no presente.

**2. Alianças estratégicas, ao invés de análises competitivas:** os modelos de causalidade, como o modelo de estratégia de Porter (1980), enfatizam análises competitivas detalhadas (em várias dimensões) sobre a competição em determinado mercado. O modelo *effectual*, por outro lado, enfatiza alianças estratégicas e pré-comprometimentos com *stakeholders*, como uma forma de reduzir e/ou eliminar incertezas e construir barreiras que reduzam a competição num determinado mercado (diminuindo a concorrência).

**3. Exploração de contingências, ao invés da utilização de conhecimento pré-existente:** quando o conhecimento pré-existente, tal como experiência pessoal ou o domínio de uma nova tecnologia, representa a principal fonte de vantagem competitiva, modelos de causalidade podem ser preferíveis. O modelo *effectual*, entretanto, pode ser um processo mais apropriado para explorar contingências que surgem inesperadamente ao longo do tempo.

**4. Controlar um futuro imprevisível, ao invés de prever um futuro incerto:** os processos decisórios baseados na causalidade se baseiam nos aspectos previsíveis de um futuro incerto. A lógica para usar os processos baseados na causalidade é: na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo. O modelo de *effectuation*: na medida em que nós podemos controlar o futuro, não necessitamos prevê-lo. A lógica do controle explorada na abordagem *Effectuation* está presente, à medida que se analisam os recursos básicos disponíveis no início da empresa: “Quem eu sou”, “O quê eu sei” e “Quem eu conheço”.

Assim, os processos decisórios baseados na causalidade se baseiam nos aspectos previsíveis de um futuro incerto. A lógica para usar os processos baseados na causalidade é: na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo. Para o modelo *effectual*: na medida em que nós podemos controlar o futuro, não necessitamos prevê-lo (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2008).

Portanto, a base conceitual que possibilita a operacionalização do conceito de *effectuation* é: (a) a ideia de perda tolerável, ao invés de retornos esperados, (b) alianças estratégicas e compromissos pré-acordados, ao invés de análises da concorrência e (c) a exploração de contingências, ao invés de conhecimentos pré-existentes.

#### 2.4.1 – *Effectuation*: Inverso da Causalidade

A noção da institucionalização de algumas práticas gerenciais tais como a necessidade de planos estratégicos e a quantificação de cenários futuros, ajuda a entender alguns dos fenômenos por trás da visão clássica de causalidade e escolha racional dos agentes, em especial, dos empreendedores. Assim, a estratégia de tomada de decisão é analisada como um processo racional, sendo, portanto, lógico e sequencial (READ; SARASVATHY, 2005).

Porém, como aponta Sarasvathy (2001a), a maior parte destas teorias pressupõe a existência de artefatos (ex: indústrias, mercados, empresas), a partir dos quais um agente racional realizará análises de causa-efeito, modelagens de cenários e, por fim, tomará uma decisão (calculada) dentre as múltiplas opções existentes. Essa lógica parece estar presente não apenas no campo da estratégia e empreendedorismo, mas também na prática empresarial, em que a lógica da análise prepondera sobre a lógica da criação dos artefatos (PORTER, 1980). A estratégia clássica de predição e causalidade parece não apresentar o embasamento necessário para se entender o fenômeno de como novos artefatos são criados (SARASVATHY, 2001a).

Conforme a visão clássica de estratégia, o mercado é uma entidade pré-estabelecida e conhecível. Portanto, de acordo com esta abordagem, para que um novo negócio se torne realidade, segue-se o processo *STP* (do inglês, *segmentation-targeting-positioning*), no qual deve-se partir da definição e segmentação de mercados-alvo, seguidos do estabelecimento de planos de marketing e do posicionamento de um conjunto de produtos e serviços (KOTLER, 1991). Desde meados dos anos 1960, essa visão clássica de estratégia, diferentemente da lógica *Effectuation*, é a forma que prevalece na análise de novos negócios, amplamente disseminada como prática em organizações e um dos pilares de sustentação das teorias e manuais de apoio aos novos negócios no Brasil e no mundo (DORNELAS, 2001).

De acordo com Read e Sarasvathy (2005), *Effectuation* é uma alternativa da teoria da escolha racional (também conhecida como racionalidade causal ou preditiva). A visão *effectual*, de acordo com Sarasvathy (2001b), por sua vez, inverte a relação de causa-efeito. Sendo uma abordagem de construção de novos mercados, o empreendedor, neste caso, parte da definição de um dos muitos mercados em que poderia trabalhar, optando por iniciar o negócio pautado por menos informações (visando previsibilidade), mas aproveitando as contingências e parcerias que forja por meio de experimentações de venda efetiva de seus produtos e serviços. Segundo a autora, 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 (SARASVATHY, 2008).



**FIGURA 01:** Modelos de decisão causal e *effectual*.

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2008, p.39).

A diferença entre os dois modelos de decisão causal e *effectual* pode ser melhor compreendida a partir da adaptação de um exemplo hipotético trabalhado por Sarasvathy (2001a) e descrito a seguir.

- **Processo Causal**

Tomando-se como base inicial de definição do negócio e seguindo o processo proposto por Kotler (1991) para segmentação e posicionamento de produtos em um mercado dado, pode-se imaginar a criação de um novo restaurante, “Comidas Nordestinas”.

O Comidas Nordestinas é um restaurante com uma nova proposta de mercado, digamos, um restaurante de comida típica nordestina exclusivamente *delivery*. De acordo com o paradigma dos processos causais, o empreendedor deveria começar com o universo de todos os potenciais clientes de seu novo restaurante. Imagina-se que ele queira construir um restaurante na cidade de Natal/RN, que será, portanto, o universo inicial ou “mercado” para o

restaurante “Comidas Nordestinas”. Partindo da premissa de que é possível conhecer o percentual de pessoas na cidade de Natal/RN que estariam dispostas a se tornar clientes do restaurante “Comidas Nordestinas”, o empreendedor pode começar o processo *STP* para definição de suas estratégias de marketing.

Muitas variáveis relevantes de segmentação poderiam ser usadas, como por exemplo: dados demográficos, áreas residenciais, estado civil, nível de renda e média de pedidos de entrega de comida. Baseado nestas informações, o empreendedor poderia enviar questionários para alguns bairros selecionados e organizar *focus groups* em, por exemplo, duas universidades potiguares. Analisando as respostas dos questionários e dos *focus groups*, ele poderia chegar ao segmento-alvo, por exemplo, famílias de classe média que tenham o hábito de pedir comida pelo menos uma vez por semana. Isto o ajudaria a determinar o cardápio, os preços, embalagens, horário de atendimento e outros detalhes operacionais. O empreendedor poderia, então, fazer campanhas de marketing e vendas para induzir seu segmento-alvo a experimentar os pratos do restaurante “Comidas Nordestinas”. O empreendedor poderia também pedir comida de seus concorrentes e visitar outros restaurantes, visando avaliar novos produtos e novas formas de pesquisar seu mercado e, então, desenvolver alguns cenários futuros plausíveis para seu novo restaurante.

De qualquer modo, o processo envolveria o dispêndio de muito tempo e um grande esforço analítico, recursos (humanos e financeiros) para a realização das pesquisas e para a implementação das estratégias de *marketing*. Por este paradigma, o empreendedor deveria proceder de forma “de cima para baixo”, partindo de uma visão ampla (universo, no caso, Natal/RN) para uma específica (digamos, atender exclusivamente bairros de classe média), otimizando, portanto, suas escolhas e focando em um mercado pré-determinado com maior potencial de geração de resultados para o restaurante.

- **Processo *Effectual***

Ao invés de iniciar pelo processo descrito acima, pode-se imaginar o empreendedor iniciando seu restaurante a partir de uma lógica exatamente oposta. Ao invés de assumir a existência de um mercado e investir dinheiro e outros recursos para desenhar o melhor restaurante *delivery* possível para um determinado mercado, ele poderia começar examinando o conjunto de meios disponíveis para ele naquele momento.

Assumindo que o empreendedor tenha recursos financeiros extremamente limitados, ele poderia pensar de forma criativa em como trazer para o mercado uma ideia, com o mínimo de recursos possível. Ele poderia fazer isto ao convencer um proprietário de restaurante já

estabelecido que se torne seu parceiro estratégico ou fazendo uma avaliação rápida de mercado (para a abordagem *Effectuation* a pesquisa de mercado não é importante) para convencer um investidor a financiar o início do restaurante. Outro método de *effectuation* seria o de convencer um restaurante de comida nordestina ou uma cadeia de comida *delivery* a deixá-lo vender seus pratos de comida nordestina por meio de seus canais de venda já estabelecidos.

O negócio também poderia começar, por meio de muitas outras formas. O empreendedor poderia contatar alguns amigos ou familiares que trabalhem em locais comerciais da cidade de Natal/RN e lhes enviar alguns pratos de degustação para experimentar no almoço. Se eles gostarem da comida, podem começar a fazer pedidos de almoço *delivery*. Depois de algum tempo, no entanto, poderia estar difícil o desenvolvimento de uma base de clientes suficiente que justifique a montagem de uma estrutura para o restaurante Comidas Nordestina. O empreendedor, então, poderia desistir do negócio de entrega de comida e poderia começar a escrever um livro, começar a dar aulas e, finalmente, iniciar um negócio no ramo de consultoria.

A partir exatamente do mesmo ponto inicial, mas com um conjunto diferente de contingências, o empreendedor poderia construir um negócio dentre muitos outros possíveis. Para avaliar algumas das possibilidades, pode-se considerar o seguinte: independentemente de quem seja, o primeiro a comprar a comida do imaginário restaurante “Comidas Nordestinas” se torna, por definição, seu primeiro cliente-alvo. Ao continuamente ouvir seus clientes e construir uma rede de clientes e parceiros cada vez maior, o empreendedor pode identificar um perfil de segmento em que pode trabalhar. Dependendo do quê o primeiro cliente realmente estiver disposto a comprar, o empreendedor pode começar a definir seu mercado. Se o cliente estiver realmente interessado em comida, o empreendedor pode começar a ter como alvo todas as mulheres que trabalhem fora, em um determinado bairro de Natal/RN ou poderia pensar em restaurantes por quilo para este perfil de consumidora, como também uma rede de franquias “Restaurante Comidas Nordestinas para mulheres”.

Mas, se o cliente estiver mais interessado na cultura por trás dos pratos típicos nordestinos, suas histórias e modos de preparo, talvez o caminho fosse abrir uma escola com cursos rápidos sobre comida nordestina, “Escola de Comidas Nordestinas”. Ou ainda, os clientes poderiam estar interessados em fazer roteiros turísticos para provar, no local de origem dos pratos, “Agência de Turismo Gastronômico Nordestino”.

Enfim, ao usar processos de *effectuation* para iniciar uma empresa, o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas em indústrias completamente distintas. Isto



significa que a ideia original não implica em um único universo estratégico sobre o qual a empresa pode se estabelecer (TASIC, 2007). Ao invés disso, o processo de *effectuation* permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis, apesar de ter, inicialmente, objetivos não muito claros. O processo não apenas permite a realização efetiva de vários possíveis efeitos, mas também permite ao empreendedor mudar seus objetivos, adaptando-os e até mesmo construindo muitos deles ao longo do tempo, ao passo que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho (TASIC, 2007). Muitos negócios de sucesso e até mesmo grandes empresas parecem ter começado de forma similar ao exemplo descrito, sem qualquer intenção inicial por parte dos fundadores (SARASVATHY, 2001a).

Diante do exemplo anterior, percebe-se que a lógica *Effectuation* inverte todos os aspectos da racionalidade causal, incluindo seu espaço de problema, processo de solução, princípios fundamentais, e aspectos da lógica global (READ; SARASVATHY, 2005). A escolha racional baseia-se em uma lógica de previsão, ou seja, na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.

A abordagem *Effectuation* repousa sobre uma lógica de não-controle preditivo, ou seja, na medida em que podemos controlar o futuro, nós não necessitamos prevê-lo. A racionalidade causal encara o ambiente como, em grande parte, fora do controle do decisor, e visa, portanto, prevê-lo para adaptar-se às mudanças. *Effectuation* considera o ambiente endógeno para as ações de *effectuators* e visa, portanto, fabricá-lo através de pré-compromissos das partes interessadas (READ; SARASVATHY, 2005).

A inversão global do espaço do problema e solução lógica da escolha racional é implementada através de uma série de princípios heurísticos eficazes, cada um dos quais invertem a heurística causal. Em contextos empresariais, em particular, enquanto a estratégia de racionalidade causal sugere o uso do retorno esperado como um critério de decisão, o modelo de decisão *effectual* prescreve o princípio da perda disponível; em vez de análises competitivas, *Effectuation* envolve a construção de parcerias através de compromissos prévios das partes interessadas, e em contraste com a escolha racional, que procura evitar contingências inesperadas para alcançar metas predeterminadas eficazmente, *Effectuation* procura as contingências inesperadas e influencia tentando criar novidade (READ; SARASVATHY, 2005). O Quadro 02 mostra as diferenças básicas entre os modelos de decisão preditivos/causais e de *Effectuation*.

Questões	Posição Causal ou preditiva	Posição Effectual
Visão do futuro	<b>Predição.</b> A abordagem causal vê o futuro como uma continuação do passado que pode ser aceitavelmente e usualmente preditos.	<b>Criação.</b> A abordagem effectual vê o futuro como dependente de ações por agentes voluntariosos, largamente inexistente e um resíduo de ações tomadas. Predição é como um resultado sem importância.
Base para comprometimento	<b>Deveria.</b> Compromisso como um curso de maximização, análise e o que deveria ser feito.	<b>Pode.</b> A abordagem effectual é fazer o que você pode (o que você está apto a fazer) ao invés do que sua predição diz o que você deveria fazer.
Base para entrar em ação e adquirir fornecedores	<b>Objetivos.</b> Na abordagem causal os objetivos são dirigidos. Comprometimento com um objetivo particular determinado por um objetivo maior restringe os meios. Metas determinam ações, inclusive indivíduos.	<b>Meios.</b> As ações emergem de meios e imaginação. Comprometimento com fornecedores e ações conduzem a objetivos específicos. Avaliação de objetivos de empreendimento/não empreendimento que conduza ao projeto de metas principais.
Planejamento.	<b>Comprometimento.</b> Seleção de caminho é limitada por aqueles que suportam um comprometimento com um objetivo existente.	<b>Contingência.</b> São escolhidos caminhos que permitem mais opções possíveis, depois no processo, habilitando a troca de estratégia quando necessário.
Predisposição para risco	<b>Retorno esperado.</b> A abordagem causal procura a oportunidade máxima (risco ajustado), mas não foca em risco negativo.	<b>Perda disponível.</b> A abordagem effectual é não arriscar mais do que pode dispor a perder. Aqui, o cálculo está focado no potencial negativo.
Atitude para com empresas externas	<b>Competição.</b> A abordagem causal está interessada em competição e obrigar relações de tarefa com clientes e fornecedores para ajustar o que é necessário.	<b>Sociedade.</b> A abordagem effectual busca criar um mercado de parcerias, construindo seu mercado junto com clientes, fornecedores e até com possíveis competidores.

**QUADRO 02 – Diferenças Básicas Entre os Modelos de Decisão Causal e Effectual.**

Fonte: Traduzido de Dew *et al.* (2008, p. 46).

De acordo com Sarasvathy (2001b), *Effectuation* é o inverso de causalidade. Neste sentido, a racionalidade *effectual* não é meramente um desvio da racionalidade clássica causal. É, sim, um modo de racionalidade alternativo, baseado em uma lógica distinta da lógica causal (SARASVATHY, 2001b).

Embora a programação estratégica causal (planos formais) possa ser útil ao empreendedor em ambientes mais estáveis, alocações de recursos mais complexas ou de forma cerimonial, a formação estratégica em empresas empreendedoras se dá essencialmente via um processo de aprendizado, na qual as estratégias emergem a partir de um conjunto de ações realizadas ao longo do tempo (MINTZBERG; WATERS, 1982).

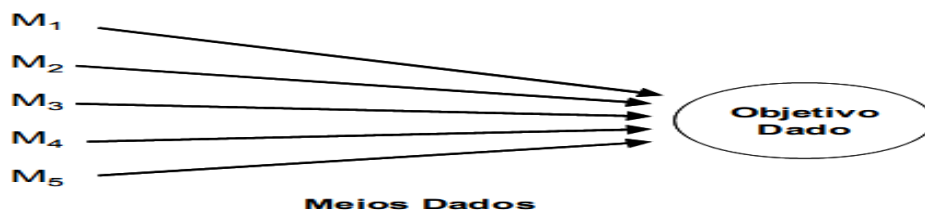
#### 2.4.2 – Criação de Empresas à Luz da Lógica Effectual

De acordo com Sarasvathy (2001c), ao usar processos sob a lógica *Effectuation* para iniciar uma empresa, o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas em indústrias completamente distintas. Isto significa, segundo a autora, que a ideia original (ou conjunto de causas e meios) não implica em um único universo estratégico (ou efeito) sobre o qual a empresa pode se estabelecer. Ao invés disso, o processo *effectual* permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis, apesar de ter, inicialmente, objetivos não muito claros. O processo não apenas permite a realização efetiva de vários possíveis efeitos

(ainda que apenas uma ou algumas poucas ideias sejam, de fato, implementadas), mas também permite ao empreendedor mudar seus objetivos, adaptando-os e até mesmo construindo muitos deles ao longo do tempo, ao passo que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho (SARASVATHY, 2001c).

A diferenciação entre os processos *effectual* e causal representa-se esquematicamente pelas Figuras 02, 03 e 04.

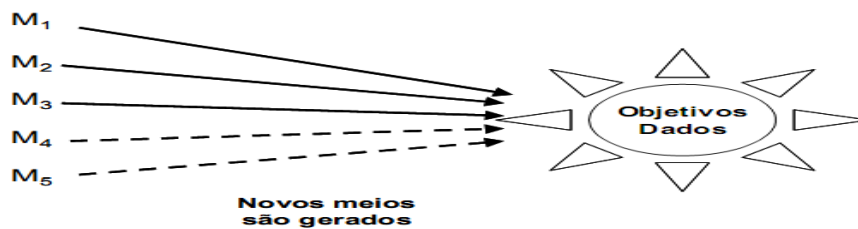
**Características distintas:** selecionar entre meios dados para atingir um objetivo pré-determinado.



**FIGURA 02:** Processo Causal.

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001c, p.3).

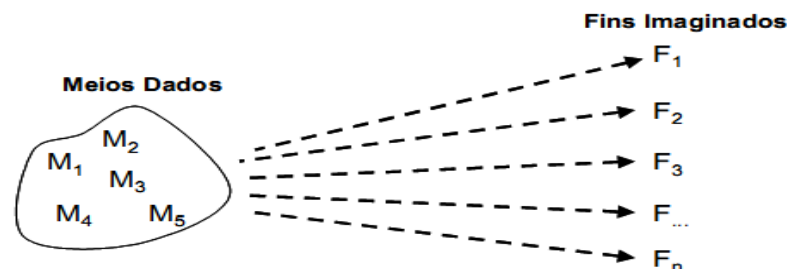
**Características distintas:** gerar novos meios para atingir objetivos pré-determinados.



**FIGURA 03:** Processo Causal Criativo.

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001c, p.3).

**Características distintas:** imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios.

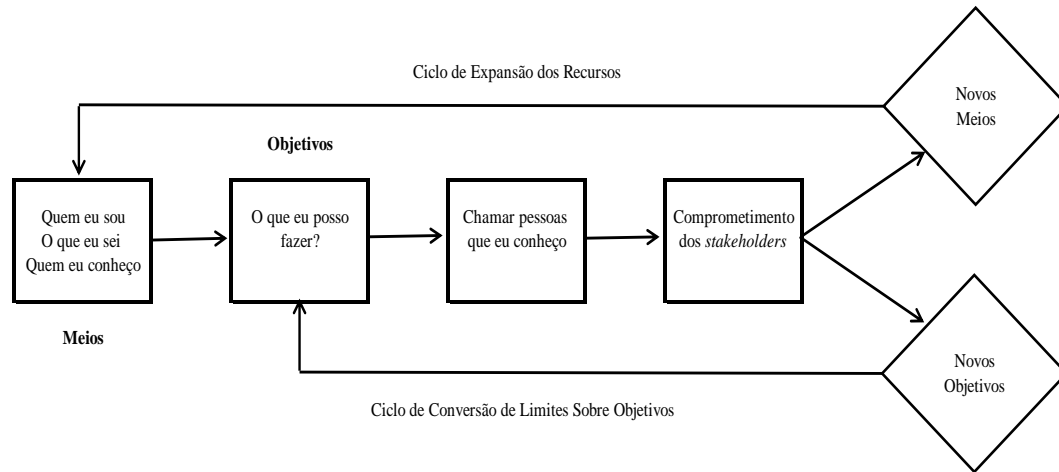


**FIGURA 04:** Processo *Effectual*.

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001c, p.3).

O modelo estratégico, dinâmico e interativo, *Effectuation* (Figura 05), delineia um processo específico de como as organizações podem criar o que fazer sob incerteza. O

processo é orientado à ação, intersubjetivo e, sem usar modelos preditivos, transforma o meio organizacional do empreendedor em novos conjuntos de meios/fins construídos.



**FIGURA 05:** Modelo estratégico, dinâmico e interativo, *Effectuation*.  
Fonte: Traduzido de Sarasvathy (2008, p.101).

O processo *effectual*, como demonstra Sarasvathy (2008), parte de três categorias básicas de meios (do empreendedor e dos *stakeholders*): identidade, conhecimento e redes sociais. Os empreendedores começam por quem eles são, o que eles conhecem e quem eles conhecem de forma a imaginar coisas que eles possam vir a realizar. Isto reflete uma ênfase em eventos futuros que eles podem controlar ao invés de prever (SARASVATHY, 2008). Em seguida, segundo a autora, os empreendedores começam a divulgar seu projeto para outras pessoas de modo a obter *inputs* sobre como proceder com algumas das coisas que eles poderiam (possivelmente) fazer. As pessoas com quem eles conversam poderiam ser potenciais *stakeholders*, amigos e familiares ou pessoas aleatórias que eles conhecem ao longo do tempo. À medida que os empreendedores encontram pessoas que queiram participar nos esforços de construir algo (“algo” pode ser vago ou concreto, mas está sempre aberto a mudanças), eles prosseguem no sentido de obter comprometimentos reais destes *stakeholders* potenciais (SARASVATHY, 2008).

O que tem importância, segundo Sarasvathy (2008), é a vontade dos *stakeholders* em se comprometer no processo de construção e não o alinhamento com alguma visão ou oportunidade pré-concebida. Cada pessoa que, de fato, aposta algo para entrar no empreendimento contribui no refinamento da visão e da oportunidade, ao passo que ajuda a viabilizar e executar estratégias únicas para alcançá-las (SARASVATHY, 2008).

Qualquer parte do compromisso do *stakeholder* se transforma, então, em um “retalho” de uma “colcha” cada vez maior, cujo padrão passa a fazer sentido apenas por meio de contínuas negociações e re-negociações de sua proposta para que novos *stakeholders* embarquem no empreendimento (SARASVATHY, 2008). Em outras palavras, *stakeholders* comprometem recursos em troca de uma oportunidade de remodelar os objetivos do projeto, de influenciar qual futuro em última instância será criado. Este processo de negociação e persuasão define dois ciclos na formação paralela de uma nova empresa e um novo mercado: (a) um ciclo expansivo que aumenta os meios disponíveis e (b) um conjunto convergente de restrições sobre os objetivos da crescente rede de *stakeholders* (SARASVATHY, 2008).

Em algum ponto no processo *effectual*, contudo, o ciclo convergente encerra o processo de aquisição de *stakeholders*, e o espaço para negociações e re-adaptações do formato daquilo que será criado e a dependência mútua terminam. À medida que as estruturas da empresa e do mercado começam a se tornar visíveis, pode ser importante a reavaliação do equilíbrio entre predição e controle, como abordagem estratégica (SARASVATHY, 2008).

Como forma de finalizar esta explanação teórica a respeito da abordagem *Effectuation*, o Quadro 03 ilustra o que não é e o que é *Effectuation*, uma vez que é interessante adotar um método dialético na tentativa de definir o que é *Effectuation* na medida em que se demonstra o que não é *Effectuation* (TASIC, 2007).

<i>Effectuation não é...</i>	<i>Effectuation...</i>
1. Um conjunto de desvios heurísticos a partir da idéia de escolhas racionais	É um paradigma alternativo que não se sobrepõe à idéia de escolhas racionais
2. Uma substituição genérica para a idéia de racionalidade preditiva	Existe em paralelo à idéia de racionalidade preditiva
3. Irracional ou não-racional	Ajuda, em conjunto com outras noções, a pluralizar a noção de racionalidade, e não negá-la
4. Um processo aleatório	É sistemático e desenvolvido, com princípios eminentemente assimiláveis e ensináveis, bem como prescrições práticas próprias
5. Uma teoria em que “vale qualquer coisa”	É uma teoria de criatividade restringida
6. Uma visão baseada em recursos do processo decisório individual	Não assume a pré-existência de recursos valiosos, questiona, sim, o que torna as coisas valiosas e como alguém pode adquiri-las e/ou criar valor nos recursos
7. Apenas para empresas de pequeno, médio porte ou <i>start-ups</i>	Pode ser aplicada tanto para grandes empresas quanto para economias em geral
8. Restrita ao domínio do empreendedorismo	Assim como a filosofia da escolha racional, ela pode unificar todas as ciências da ação humana
9. Uma teoria independente	Integra o trabalho e constrói sobre diversas teorias bem sedimentadas no campo da economia e gestão

**QUADRO 03 – O Que Não é e o Que é *Effectuation*.**

Fonte: Tasic (2007, p. 63).

## 2.5 – Mulheres Empreendedoras: Dificuldades e Conquistas no Mundo dos Negócios

Historicamente, foi a partir do capitalismo, mais precisamente pelas vias da Revolução Industrial, que as mulheres passaram a participar efetivamente do mercado de trabalho, uma vez que esse fenômeno social se constituiu num determinante histórico, em que todas as instâncias da sociedade passaram a se subordinar ao sistema produtivo.

Segundo Zanelli *et al.* (2004), a consolidação do sistema capitalista, trouxe inúmeras mudanças na produção e na organização do trabalho da mulher, pois, com o desenvolvimento tecnológico e o intenso crescimento da industrialização, boa parte da mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas. Esta subordinação ao modo de produção capitalista provocou mudanças profundas e irreversíveis, redefinindo o papel do homem e da mulher na família, e em consequência, na sociedade (ZANELLI *et al.*, 2004).

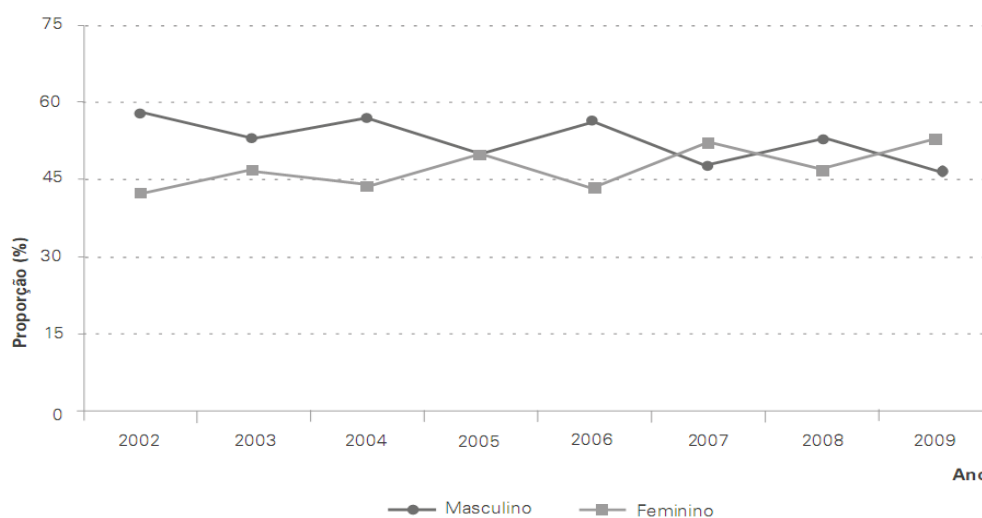
O modo de produção capitalista franqueou a entrada da mulher no tão valorizado mundo do trabalho, demandando um exercício constante de tentativas de conciliação dos dois espaços: o privado, domínio do doméstico, cujas atribuições ainda são quase que exclusivamente femininas; e o público, do trabalho, que requer dedicação e esforço constantes por demonstrar competência. O trabalho, então, se configurou como a principal ferramenta de emancipação da mulher, responsável por sua saída do mundo doméstico (SANTORUM, 1995).

De acordo com Murado (1992), as rápidas e profundas mudanças na economia e nos processos produtivos, por sua vez, fazem emergir a necessidade de buscar novos espaços, e a mulher não se isentou desse processo. Desta forma, segundo a autora, abrir ou dirigir um negócio próprio tem sido uma das alternativas encontradas, sendo que a empresa ou pequeno negócio dirigido por mulheres já se consolidou na realidade econômica.

A condução do negócio próprio permite à mulher o exercício da autonomia, do poder e da apropriação de um projeto de vida, mas ao mesmo tempo, como afirma Murado (1992), a mulher terá que exercitar a difícil tarefa de vencer resistências, construídas histórica e socialmente, e de equilibrar diferentes atribuições, conciliando os antigos e os novos papéis que passou a acumular. A participação maciça da mulher no mercado de trabalho e na condução dos negócios, ainda segundo a autora, não a destituiu do papel principal do mundo doméstico, acarretando um acréscimo de trabalho e de responsabilidade. A maioria das mulheres quer ter sua renda e estar à frente das decisões, mesmo que, às vezes, tenha de cumprir dupla jornada, no comando de seu negócio e na administração de sua casa (MURADO, 1992).

A presença da mulher no mundo dos negócios aumenta nas pequenas e grandes empresas e nos mais diversos ramos de atividades. Dessa maneira, não só constroem para si uma alternativa de inclusão ou permanência no mercado de trabalho, mas também geram empregos e promovem inovação e riqueza, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país (SEBRAE, 2009). O desenvolvimento econômico de várias localidades tem se favorecido com a atuação das mulheres empreendedoras (JONATHAN, 2005; MACHADO, 2009). O resultado traduz, além do espírito empreendedor, o espírito de independência da mulher. E é nesse contexto que as mulheres tornam-se empreendedoras. Como afirma Murado (1992), a micro ou pequena empresa pode ser, para a mulher, um local que permite o desenvolvimento de suas potencialidades, onde ela terá oportunidade de exercer papéis diferentes dos que lhe eram anteriormente destinados. Esta ideia também é defendida por Jonathan (2005).

O crescimento das iniciativas empreendedoras por parte das mulheres é mencionado no GEM (2010), estudo realizado com mais de 30 países para mensurar a taxa de atividade empreendedora. Em 2009, de acordo com dados do GEM (2010), as mulheres empreendedoras se sobrepõem numericamente aos homens: dos empreendedores brasileiros (tidos como aqueles que são proprietários de um novo negócio que remunerou alguém por mais de três e menos de 42 meses), 53% são mulheres e 47% homens. Como se observa na Figura 06, existe uma constante oscilação entre homens e mulheres no empreendedorismo brasileiro, o que não inviabiliza a afirmação de que a mulher brasileira é historicamente uma das mais empreendedoras no mundo (GEM, 2010).



**FIGURA 06:** Empreendedorismo e gênero no Brasil.  
Fonte: Pesquisa GEM (2010, p. 56).

Ainda de acordo com o GEM (2010), além do fato de mais uma vez numericamente as mulheres terem ultrapassado os homens na atividade empreendedora, destaca-se que ao longo do período analisado, em 2009, é a primeira vez que a proporção de mulheres empreendendo por oportunidade supera a proporção de homens na mesma condição (Quadro 04). Esse é um indicador significativo de um movimento emergente da atuação da mulher no mercado de trabalho, e, mais especificamente, na administração dos seus próprios negócios.

Gênero	Empreendedores por Oportunidade - Brasil								
	Proporção (%)								
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2002:2009
Masculino	46,6	51,3	54,3	64,3	52,2	60,3	53,0	61,6	55,4
Feminino	53,4	48,7	45,7	35,7	47,8	39,7	47,0	38,4	44,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**QUADRO 04 – Empreendedorismo por Oportunidade e Gênero no Brasil.**

Fonte: Pesquisa GEM (2010, p.57).

Diante disto, a análise do empreendedorismo por mulheres vincula-se ao espaço de trabalho da mulher na nova economia contemporânea, na qual esta passa a desempenhar um papel fundamental tanto no processo de produção como nas suas motivações, atitudes e comportamentos sociais, assumindo papel chave como empreendedora, identificando oportunidades, explorando suas habilidades criativas na atividade produtiva e assumindo riscos e incertezas nos empreendimentos (GEM, 2010).

Os estudos sobre empreendedorismo por mulheres tratam de questões que vão desde a personalidade das mulheres empreendedoras, o modo de gerenciar, o estilo administrativo, as estratégias adotadas pelas empreendedoras, sua forma de relacionar-se com o mercado até a forma como adquirem capital para seus investimentos (GOMES; SANTANA; SILVA, 2005, JONATHAN, 2005, JONATHAN; SILVA, 2007, MACHADO, 2009, MACHADO, 1999, PELISSON *et al.*, 2001).

O desejo de realização, a independência financeira e a identificação de oportunidades de negócios são algumas razões que motivam a criação de empresas por mulheres. Mas, existem outros fatores, tais como a trajetória pessoal e profissional anterior, que são importantes para uma análise mais abrangente desse processo (MACHADO *et al.*, 2003).

Machado *et al.* (2003) citam várias razões para a criação de empresas por mulheres que podem esclarecer um pouco mais os motivos pelos quais elas se tornam empreendedoras: algumas mulheres iniciam seus negócios a partir de algum *hobby* que já praticavam; outras mulheres são forçadas a iniciar os negócios por alguma circunstância, tal como a morte do



marido ou separação; algumas mulheres criam empresas a partir da própria motivação e coragem; outras mulheres engajam-se nos negócios familiares; e algumas mulheres criam empresas em busca de independência financeira e autonomia. Outra razão para mulheres abrirem empresas é a necessidade de um horário de trabalho flexível. Deste modo, ao criar a própria empresa, elas têm como expectativa conciliar trabalho e família. Esse fator ocorre principalmente nos casos de mulheres empreendedoras que possuem filhos pequenos.

Desta forma, vários estudos têm demonstrado que mulheres abrem empresas por diferentes motivos, tais como: desejo de realização e independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, necessidade de sobrevivência e como uma maneira de conciliar trabalho e família (FERRAZ; CAVEDON, 2004, GIMENEZ; MACHADO; BIAZIN, 1998). Além dessas razões, outros fatores estão ligados à decisão de iniciar um empreendimento, independentemente do gênero, tal como a existência de modelos empreendedores na família (MACHADO *et al.*, 2003). Entretanto, de acordo com Jonathan (2005), existem vários desafios e questões enfrentadas pelas empreendedoras para criar e fazer seus negócios crescerem, dentre eles estão o acesso à informação, à tecnologia, ao crédito/capital e às redes sociais. Apesar da relevância do processo de criação de empresas, uma vez que o mesmo pode influenciar a trajetória das empresas criadas, os estudos que abordam a criação de empresas por mulheres, de acordo com Machado *et al.*, (2003), estão centrados nos motivos por que elas se tornam empreendedoras, não focando no processo na íntegra.

Machado *et al.* (2010) realizaram um ensaio teórico que teve como foco específico de análise estudos publicados anteriormente sobre mulheres empreendedoras, e, objetivou compreender quais aspectos associados ao empreendedorismo por mulheres foram enfatizados nesses estudos, a fim de identificar possibilidades de novas pesquisas. O ponto de partida foi a revisão de literatura abrangendo 300 artigos sobre mulheres empreendedoras publicados em revistas científicas internacionais durante o período de 1976 a 2001. Posteriormente foram levantados artigos publicados em periódicos científicos internacionais e nacionais nos campos do Empreendedorismo e da Administração, respectivamente, no período compreendido entre 2002 a 2010 e, aproximadamente 80 artigos adicionais foram analisados. Segundo Machado *et al.* (2010), a revisão dos estudos sobre mulheres empreendedoras evidenciou que empresas criadas por mulheres são pequenas e apresentam dificuldades de crescimento, neste estudo os autores também ressaltam a necessidade de pesquisas a partir de três grupos de temas: capital humano, escolhas estratégicas e barreiras estruturais.

Com relação às características da mulher empreendedora, Souza (1998, p.121) a considera como aquela “que tem a capacidade de descobrir e avaliar oportunidades nos negócios, de reunir os recursos necessários para aproveitá-los e de trabalhar de forma apropriada para conseguir êxito”. Contudo, ressalta que algumas qualidades são muito importantes para o desempenho deste papel, tais como: a) confiança em si própria; b) consciência de tarefa necessária e do resultado buscado; c) consciência de assumir riscos; d) originalidade; e) consciência do futuro; f) flexibilidade; g) necessidade de realização; e h) grande desejo de ser independente.

De acordo com Machado (2009), um dos aspectos evidenciados em estudos sobre mulheres empreendedoras é o nível educacional elevado, e, no tocante ao perfil das empreendedoras, não há uma faixa etária predominante, embora a maioria delas sejam mulheres casadas. Ainda segundo a autora, também existem evidências de que as mulheres abrem empresas predominantemente nos setores de comércio e serviços. Outro aspecto encontrado em diferentes estudos sobre mulheres empreendedoras é o predomínio de pequenos negócios, e, o fato de mulheres iniciarem empresas com baixo capital inicial (MACHADO, 2009).

As tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora são comentadas por Machado (2009) que discorreu sobre as características da mulher empreendedora e suas principais características gerenciais. A autora descreveu que o estilo participativo, o compartilhamento de poder e informação, a motivação, a valorização dos indivíduos são predominantes no processo decisório e estilo de liderança das mulheres empreendedoras e que a postura feminina em face do risco pode ser considerada conservadora. A mulher tende a enfatizar qualidade mais do que os homens, manifesta uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização e tende a empregar mais mulheres do que homens (MACHADO, 2009).

Machado (2009) também aborda o estilo estratégico da mulher empreendedora e menciona que elas utilizam um poder compartilhado e possui um estilo inovativo, analítico, cooperativo e tendem a enfatizar a qualidade mais do que os homens em escolhas estratégicas. Quanto a suas características psicológicas e comportamentais, as mulheres empreendedoras são descritas como persistentes, com alto desejo de realização e independência, ativas, persuasivas, inovadoras, precisas e adaptáveis às mudanças, e acreditam ainda que seu destino seja fruto de suas ações (MACHADO, 1999). Com relação à postura das mulheres empreendedoras face ao risco, Machado (2009) afirma que elas possuem uma postura conservadora até médio risco. O comportamento conservador, segundo a autora, está

relacionado com a baixa participação do capital de terceiros nas operações da empresa e a baixa propensão ao risco, uma vez que as mulheres são menos propensas a se envolverem em situações nas quais os resultados financeiros são incertos e os riscos são elevados (MACHADO, 2009).

Além do estudo das características psicológicas e comportamentais das mulheres empreendedoras, sob a ótica do gênero, outro tema de grande interesse dos pesquisadores são as razões que conduzem ao empreendedorismo por mulheres. Segundo Possati e Dias (2002), as mulheres envolvidas no mercado de trabalho relataram que a possibilidade de ajudar outras pessoas, a oportunidade de aprender novas coisas, o poder de decisão e o senso de realização são relevantes aspectos recompensadores no trabalho. Para Lombard (2001), entretanto, os motivos primordiais que levam as mulheres a abrirem seu próprio negócio são a necessidade de colocarem suas ideias em prática, de possuírem autonomia para trabalhar da forma que quiserem, de terem horários flexíveis para melhor conciliar a vida profissional e a familiar, e, em menor escala, de terem independência financeira.

Quando se analisa as razões que levam mulheres a empreender, Machado (2009) identifica três diferentes grupos de empreendedoras. O primeiro grupo é o de empreendedoras por acaso, que são as que iniciam os negócios sem terem objetivos claros, pois o ato de empreender surgiu de algum *hobby* que praticavam. Segundo Machado (2009), nesses casos, encaixam-se nesse grupo as mulheres que não tem outra profissão e o empreendedorismo é a única solução para elas. O segundo grupo é o de empreendedoras forçadas, ou seja, que foram compelidas a iniciar os negócios por alguma circunstância, como a morte dos pais, do marido, separação ou dificuldades financeiras. O terceiro grupo é o de empreendedoras criadoras, são as que criaram as empresas a partir da própria motivação e coragem, por razões positivas, tais como independência financeira e autonomia (MACHADO, 2009). Machado (2009) conclui que, na maioria das situações, não é a percepção de uma oportunidade que origina a ideia de abrir a empresa, mas uma insatisfação com a condição de trabalho.

Machado (2009) sintetiza algumas dificuldades encontradas por mulheres empreendedoras:

- Esforço para cumprir responsabilidades com cuidado da casa, dos filhos e dos negócios, falta de experiência e aceitação de si, menor autoconfiança em suas habilidades para o papel empreendedor do que os homens.
- Falta de tempo para si mesma, dificuldade de conciliar trabalho e família gerada por conflitos entre trabalho e papéis familiares; falta de suporte por parte dos maridos por inveja e

por problemas de relacionamento na esfera doméstica; poucos contatos sociais e poucos canais de informações nos negócios.

- Dificuldade para atuar no mercado internacional por restrições a exportações; falta de *networks* de suporte à exportação; necessidade de conhecimentos em tecnologia de informação.

- Dificuldade em obter empréstimos bancários e falta de credibilidade frente aos bancos; baixo capital inicial, a maioria das mulheres obtém dinheiro para iniciar suas empresas de suas economias pessoais, empréstimos com a família ou amigos, enquanto os homens tendem a obter capital de recursos externos.

Dessa forma, certas empreendedoras assumem que a multiplicidade de papéis gera dificuldades. Algumas, afirmam que têm o sentimento de vitória por conseguirem conciliar vários papéis concomitantemente, enquanto outras ainda estão tentando harmonizar as demandas existentes em vários aspectos de suas rotinas (JONATHAN, 2005). Para Ferraz e Cavedon (2004), o conflito enfrentado pelas mulheres empreendedoras em relação ao tempo dedicado à família *versus* o tempo dedicado ao negócio gera impactos negativos ao empreendimento, uma vez que há uma redução do bem-estar da empreendedora, o que, conseqüentemente, dificulta seu desempenho profissional.

Para Barnett (2004), os obstáculos enfrentados pela mulher no mercado de trabalho advêm de uma cultura histórica. Entretanto, as inúmeras realizações do gênero feminino provavelmente provocarão o desaparecimento dessas barreiras. Uma das tradições mais frequentes repousa na concepção de que mulheres têm necessidades, inclinações e capacidades para cuidar e se ocupar com o lar, ao passo que os homens têm habilidades para atividades fora do lar, assim como a obrigação maior para dar provimento à família.

Apesar das dificuldades encontradas pelas mulheres empreendedoras, como as mencionadas, o número de negócios que vem sendo criado por mulheres é crescente, como apontam dados mencionados anteriormente. Mas, como aponta Machado (2009), a atuação é mais concentrada em serviços ou setores específicos, e, além da expansão há evidências sobre a afirmação no papel empreendedor, como constatou o estudo de Machado (2007) com empreendedoras que não tiveram sucesso nos negócios, mas que estariam dispostas a empreender novamente.

### 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no intuito de alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa. Desta forma, neste capítulo, aborda-se a caracterização do estudo, a seleção dos sujeitos que farão parte da pesquisa e a forma como ocorreu a coleta e a análise dos dados.

#### 3.1 – Caracterização do Estudo

A presente pesquisa, quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória já que pesquisas desse tipo são realizadas em áreas em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, permitindo ao pesquisador um alcance maior de conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, pois, busca familiarizar-se com o fenômeno, aumentar a gama de conhecimento sobre o objeto proposto e possibilitar o surgimento de novas ideias a serem aprofundadas em trabalhos futuros (VERGARA, 2004; MATTAR, 1996; GIL, 1999). A abordagem *Effectuation* ainda é assunto em evolução, havendo poucos estudos sobre esta temática. Quando essa abordagem é associada ao empreendedorismo por mulheres, se constata a carência de estudos, conforme pôde se verificar em consultas realizadas no banco de teses da CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Quanto ao meio de investigação, de acordo com os critérios de Vergara (2004), a pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de campo. Este tipo de pesquisa acontece quando a investigação empírica é realizada onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou onde se encontra os elementos para explicá-lo (VERGARA, 2004).

A pesquisa trata-se de um estudo de casos múltiplos ou estudo multicase, já que este tipo de estudo, de acordo com Godoy (1995, p.25) “(...) se caracteriza como um tipo de pesquisa onde o objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. De acordo com Yin (2005), os estudos de casos múltiplos têm ganhado, ao longo dos anos, muitos adeptos, por possibilitar o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos. Este trabalho tem mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN e suas empresas como elemento estudado, onde buscou-se respostas para a problemática levantada.

Tendo em vista o tema e o objetivo definidos para o estudo, este trabalho adotou uma abordagem de análise predominantemente qualitativa, por criar a possibilidade em enfatizar o registro de conteúdos significativos do discurso dos sujeitos que fizeram parte desta investigação. As possibilidades da pesquisa qualitativa visam descrever a complexidade de um problema, analisando interação entre variáveis mediante um maior nível de profundidade

sobre o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2008).

### **3.2 – Seleção dos Sujeitos de Pesquisa**

Quanto à questão da “amostragem” na pesquisa qualitativa, o pesquisador preocupa-se menos com a generalização e mais com o aprofundamento e abrangência da compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação (MINAYO, 2004).

O critério de seleção dos sujeitos numa pesquisa qualitativa não é numérico. De acordo com Minayo (2004), uma seleção ideal é aquela capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões, e a autora propõe alguns critérios básicos para a “amostragem” na pesquisa qualitativa: (1) definir claramente o grupo social mais relevante para a pesquisa; (2) não se esgotar enquanto não delinear o quadro empírico da pesquisa; (3) embora desenhada inicialmente como possibilidade, prever um processo de inclusão progressiva encaminhada pelas descobertas do campo e seu confronto com a teoria; e (4) prever uma triangulação, ou seja, em lugar de se restringir a apenas uma fonte de dados, multiplicar as tentativas de abordagem.

Como consequência, de acordo com Minayo (2004), a “amostragem” qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos de que o pesquisador necessita para sua investigação em número suficiente para permitir certa reincidência das informações, porém não despreza informações ímpares cujo potencial explicativo deve ser considerado. Na sua homogeneidade fundamental relativa aos atributos, o conjunto de informantes deve ser diversificado para que a informação contenha o conjunto das experiências e expressões que se pretende observar com a pesquisa (GONÇALVES, 2005).

Este estudo recorreu a uma seleção intencional de sujeitos em função da relevância que eles apresentam em relação ao tema abordado por esta pesquisa. Isso significa que os sujeitos foram escolhidos em função de sua representatividade social e teórica dentro da situação considerada. Os sujeitos participantes desta pesquisa foram cinco mulheres empreendedoras, que atuam no município de Currais Novos/RN, de cinco empresas distintas. A escolha destas mulheres se deu por ser o grupo social mais relevante teoricamente para a pesquisa, uma vez que as mesmas criaram empresas que estão estabilizadas no mercado há mais de 05 anos, e, também pelo fato de serem reconhecidas na sociedade como empreendedoras através de prêmios, como “Mulher Empreendedora do Ano” oferecido pelo SEBRAE/RN.

### 3.3 – Coleta de Dados

Concluída a seleção dos sujeitos, a pesquisa direcionou-se para a coleta de dados e para o uso de técnicas de pesquisa voltadas à obtenção do material sobre o assunto da investigação (GONÇALVES, 2005).

O trabalho de campo, de acordo com Minayo (2004), constitui-se numa etapa essencial da pesquisa qualitativa, pois, a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados é fundamental. Pela sua importância, o trabalho de campo tem que ser pensado a partir de referenciais teóricos e também de aspectos operacionais que envolvem questões conceituais, ou seja, não se pode pensar um trabalho de campo neutro porque a forma de realizá-lo revela as preocupações científicas dos pesquisadores que selecionam tanto os fatos a serem coletados como o modo de recolhê-los (MINAYO, 2004). Ainda segundo a autora, o campo social não é transparente e tanto o pesquisador como os atores, sujeitos-objeto da pesquisa, interferem dinamicamente no conhecimento da realidade.

As pesquisas qualitativas geralmente utilizam técnicas de observação e entrevista para obter as informações necessárias para elaboração do trabalho, por explorarem a complexidade do problema (RICHARDSON, 2008). Desta forma, Minayo (2004) afirma que na pesquisa social, a entrevista recobre uma série de modalidades técnicas de comunicação verbal que podem se reunir em: entrevista estruturada, através de questionários aplicados diretamente pelo pesquisador ou indiretamente através de roteiros fechados; e entrevistas semi-estruturadas ou não-estruturadas, entre as quais estão a história de vida e as discussões de grupo.

A história de vida apresenta as experiências e as definições vividas por uma pessoa, um grupo, uma organização, de como eles interpretam sua experiência (DENZIN, 1970). Denzin (1970) menciona vários tipos de história de vida: (1) a história de vida completa, que recobre todo o conjunto da experiência vivida por uma pessoa, um grupo ou uma instituição; e (2) a história de vida tópica (ou temática) que dá ênfase a determinada etapa ou setor da vida pessoal ou de uma organização.

Denzin (1970) afirma que a história de vida pode ser o melhor método para se estudar processos de socialização, emergência de um grupo, estrutura organizacional, nascimento e declínio de uma relação social e respostas situacionais a contingências cotidianas. Sendo assim, a história de vida é um instrumento privilegiado para se interpretar o processo social a partir das pessoas envolvidas, na medida em que se consideram as experiências subjetivas como dados importantes que falam além e através delas (MINAYO, 2004).

Este estudo foi desenvolvido a partir de entrevistas, realizadas com o auxílio de um roteiro semi-estruturado. A entrevista foi a técnica escolhida como estratégia de captação de informações qualitativas por propiciar narrativas que se abrem como textos passíveis de compreensão, uma vez que são originadas na fala individual, instância “reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e que transmite, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas” (MINAYO, 2004, p.109). Essa técnica ajusta-se ao objeto de estudo, tendo em vista que busca, na fala, as representações dos sujeitos sobre o processo de criação de suas empresas e dos elementos de sua própria história de vida profissional.

Para as finalidades desta pesquisa, de acordo com a definição de Denzin (1970), utilizou-se a história de vida tópica (ou temática) que enfatiza uma etapa ou setor da vida pessoal do sujeito ou de uma organização. Este tipo de história de vida, segundo o autor, combina relatos e roteiro de entrevista semi-estruturado, e, é realizada como uma entrevista prolongada, na qual o pesquisador constantemente interage com o informante. Este método parece ser ainda mais válido quando um ou poucos casos são trabalhados e existe uma grande relevância em se entender o contexto no qual a organização foi construída (MINAYO, 2004).

Antes da realização das entrevistas, a pesquisadora entrou em contato com as mulheres empreendedoras selecionadas para explicar o objetivo da pesquisa e pedir autorização para a realização das entrevistas. Nesse momento, foi entregue a essas empreendedoras uma carta, feita pelo orientador deste estudo, com o intuito de obter a autorização para a realização das entrevistas de pesquisa e apresentar a pesquisadora aos sujeitos da pesquisa. Desta maneira, os dados foram coletados pela pesquisadora junto às empreendedoras que atuam no município de Currais Novos/RN via encontros, previamente agendados para atender aos interesses dos sujeitos de pesquisa.

A fase de realização das entrevistas durou quatro meses, sendo que cada entrevista teve um tempo de duração de aproximadamente uma hora e meia de duração e doze páginas de transcrição. Antes de começar a entrevista, a pesquisadora entregou um termo de confidencialidade às empreendedoras garantindo sigilo quanto ao seu nome e da sua empresa. Um termo de consentimento também foi assinado pelas empreendedoras e entregue à pesquisadora garantindo que as informações prestadas pelas entrevistadas no decorrer da entrevista poderiam ser utilizadas na escritura de relatórios referentes à pesquisa e que as entrevistas poderiam ser gravadas. As entrevistas foram gravadas em áudio, com o prévio consentimento das entrevistadas, e as transcrições posteriores convalidadas.



### 3.4 – Instrumento de Coleta de Dados

O roteiro semi-estruturado de entrevistas (abaixo) foi concebido a partir de uma adaptação do roteiro de entrevista utilizado por Tasic (2007). O roteiro visou atender aos objetivos do estudo, no sentido de investigar se as mulheres empreendedoras que atuam no município de Currais Novos/RN criaram suas empresas em consonância com o modelo de decisão *Effectuation*.

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Idade:
2. Estado Civil:
3. N° de filhos:
4. Escolaridade:
5. Ocupação atual:
6. Fale um pouco sobre as suas origens, sua família.
7. Qual era a ocupação de seus pais?
8. Existe algum empresário em sua família?
9. Teve alguém como modelo de empreendedor?
10. Fale-me um pouco sobre sua formação/experiência profissional?
11. Qual sua ocupação anterior? Quanto tempo permaneceu nela?
12. Como você se vê como pessoa?
13. Que características pessoais você considera que foram fundamentais para o sucesso do seu negócio/empreendimento?
14. Quais são seus valores mais importantes?
15. O que a levou a se tornar empreendedora?
16. O que te motivou a querer abrir seu próprio negócio?
17. Como nasceu a ideia do seu negócio?
18. Como é que sua empresa começou? Como ela foi formada?
19. Você dispunha de crédito/capital para iniciar o negócio? Se não, como conseguiu?
20. Quais eram seus objetivos iniciais, eles eram específicos/claros ou amplos?
21. Como você selecionou seus objetivos, mercados-alvo, produtos, serviços? Você fez algum tipo de pesquisa de mercado?
22. Em que medida você concentrou seus investimentos e o posicionamento da empresa para o sucesso em função das previsões/pesquisas de mercado?

23. Quando você toma decisões de investimento, como você toma a decisão de quanto irá investir (com base em pesquisa de mercado, conversas com sócios/parceiros ou por vontade própria)?
24. Quando novos meios/recursos lhe eram apresentados (surgiam), você estava disposta a reconsiderar/mudar seus objetivos?
25. Você dispunha de algum tipo de conhecimento/informação sobre o tipo de negócio que estava abrindo?
26. Você trabalha com algum parceiro? Como estes relacionamentos iniciaram e por quê? Você procurou outros parceiros ao mesmo tempo? Por quê?
27. Que tipo de parceiros você escolheu? Algum deles era um potencial concorrente? Você trabalhou com os parceiros de modo a promover/aperfeiçoar alguma mudança no modelo de negócio? Ou os parceiros focaram na execução de objetivos pré-existentes?
28. Você trabalha de forma mais cooperativa ou competitiva? Por quê?
29. Explique como você escolheu os locais de estabelecimento do negócio.
30. Que surpresas/dificuldades surgiram ao longo de seus caminhos? Como você lidou com aquelas surpresas?
31. Já aconteceu de um cliente te procurar querendo algo que você não oferecia no início de sua empresa? E o que aconteceu?
32. Em que projetos você está trabalhando agora ou no que pretende trabalhar no futuro? Por que você escolheu este tipo de atividade?

### **3.5 – Tratamento dos Dados**

Quanto ao processo de tratamento e análise dos dados, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2010), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Tendo em vista uma melhor compreensão das narrativas empreendidas pelas mulheres empreendedoras, após a realização das entrevistas, todas foram integralmente transcritas e as informações categorizadas como resultado do processo de imersão-impregnação-compreensão das falas, estas tomadas como uma narrativa totalizante sobre o tema. Esse processo de imersão-impregnação-compreensão das falas começou com a leitura e releitura das transcrições até que a pesquisadora se familiarizasse com elas.

Os dados coletados nas entrevistas são apresentados com base nas unidades de análise definidas, pois, segundo Flick (2004), um dos aspectos essenciais da análise qualitativa do conteúdo é o emprego de categorias, obtidas, com frequência, de modelos teóricos. Segundo o autor, as categorias são trazidas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam repetidas vezes, avaliadas em contraste a esse material e, se necessário, modificadas.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados com base nas unidades de análise definidas. As categorias de análise deste estudo foram obtidas com base nos princípios da abordagem *Effectuation*: “Clareza de Objetivos Iniciais”, “Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais”, “Controle de Recursos” e “Alavancagem Sobre Contingências”. Essas categorias foram usadas para a codificação e foram determinadas pelas questões de pesquisa (BAUER, GASKELL, 2010).

## 4 – ESTUDO DOS CASOS

Este capítulo busca descrever os casos propostos, bem como analisá-los em face à Abordagem *Effectuation*, utilizando a metodologia apresentada anteriormente.

### 4.1 – Breve Contextualização do Ambiente

A região do Seridó no Rio Grande do Norte é composta por 23 municípios, e, dentre eles encontra-se Currais Novos. No sertão do Seridó a cultura regional é um fator muito importante no contexto das relações sociais, pois caracteriza a identidade de seu povo.

De acordo com Azevedo (2007), a população do sertão do Seridó preserva, até onde pode, os seus costumes e valores, práticas, saberes e crenças. São costumes relacionados ao trabalho, ao convívio social, ou seja, às relações sociais, à religiosidade, e à fé, que por sua vez, se constituem e se traduzem por meio de práticas, hábitos e símbolos, muitos deles dogmatizados e que se reproduzem e se mantêm de geração em geração por meio da cultura. Desta forma, a cultura e a identidade do povo Seridoense são frutos do processo histórico de produção simbólica, e, também, do discurso regionalista que posteriormente foi se impregnando nas pessoas e na sociedade regional, a ponto de definir uma identidade social regional visivelmente concebida (AZEVEDO, 2007).

A religião é a força ancestral dos currais-novenses e o princípio de sua história. No campo da religiosidade sertaneja currais-novense, segundo (AZEVEDO, 2007), as noções de sagrado e de profano ora se fundem, ora se contrapõem, e, ambas são evidenciadas por meio de celebrações religiosas de devoção e de festas, sagradas e/ou profanas. De certa forma, ainda de acordo com o autor, é isso que mantém, reproduz e legitima o espaço das crenças e das experiências dos indivíduos.

Outras representações também constituem a cultura regional currais-novense, como por exemplo, a natureza representada na caatinga, o artesanato, a culinária, as festas (como a vaquejada), e outras tradições populares. Tudo isso confirma e reforça a noção de identidade da cultura regional currais-novense (AZEVEDO, 2007).

Segundo Souza (2008), ao longo do tempo, a identidade currais-novense foi se desenvolvendo e estruturando-se, através: da poesia, da música, do teatro (relacionado às escolas e a outras instituições), da fotografia, da pintura, da cultura popular folclórica com os cantadores de viola e poetas, da literatura de cordel, e, das festas religiosas em comemoração a Sant'Ana, padroeira do município, que é a maior movimentação social e cultural na cidade de Currais Novos/RN.

Quanto a sua história, a cidade de Currais Novos teve seu nascimento no ciclo econômico da pecuária, no século XVIII, e é considerada uma das mais importantes cidades e referência no Estado, tendo 864,34 Km<sup>2</sup> de extensão territorial. Antiga aldeia dos índios Canindés, Janduís e Cariris, a cidade de Currais Novos/RN foi colonizada inicialmente por criadores de gado, ou seja, o ciclo econômico, de acordo com Souza (2008), iniciou-se com o vaqueiro, continuou com o plantador de algodão, prosseguindo com o minerador, pois, na década de 40, houve a descoberta da potencialidade mineralógica do município, com destaque para a xelita, que registrou a grande alavancagem do crescimento econômico local e regional. A produção desse minério chegou a representar 90% da produção nacional até meados da década de 80, com praticamente toda a produção sendo exportada para os Estados Unidos e Europa (SEBRAE/RN, 2009). Nesse período, o setor entrou em colapso devido à descoberta de uma grande jazida na China, fato que ocasionou a queda nos preços internacionais, levando ao fechamento as indústrias mineradoras de Currais Novos/RN. A economia local da cidade de Currais Novos/RN estava baseada na agropecuária e na extração mineral, dos quais as principais fontes de renda eram o trabalho com a cultura do algodão, a horticultura, a agricultura familiar e a extração da xelita. Hoje, o município com uma população de 42.668 habitantes (IBGE, 2010) tem uma estrutura econômica fortalecida no comércio varejista, na pecuária leiteira, no turismo, e novamente na mineração, setor que aos poucos está sendo revitalizado em decorrência do aumento do preço da xelita no mercado internacional (SEBRAE/RN, 2009).

Souza (2008) afirma que em virtude das atuais mudanças no pensamento econômico mundial e do impacto de uma economia predatória sobre as condições de vida, a consciência da população, e a dos currais-novenses em particular, começou a ser trabalhada em matéria de desenvolvimento econômico, político e social, a partir do aprimoramento do senso empreendedor.

#### **4.2 – Descrição dos Casos Analisados**

Foi no cenário descrito acima, que as mulheres, em estudo, tornaram-se empreendedoras. A seguir, os casos são apresentados.

- **Mulher Empreendedora “A”**

A mulher empreendedora “A”, denominada neste estudo de Ana (nome fictício) nasceu em Picuí/PB, mas aos 15 anos se mudou com a família para Currais Novos/RN. Sua mãe era cabeleireira e seu pai trabalhava extraindo pedras minerais, e, nas horas vagas era músico. Desde a infância, Ana tinha contato com o mercado por causa do salão de beleza da

sua mãe. Aos 13 anos, Ana fez um curso de modelagem em gesso e começou a produzir peças para vender para quartos de crianças e aniversários. Quando seu pai se aposentou, ele abriu uma padaria e Ana foi trabalhar com ele. Nessa época Ana estudava e trabalhava. Quando veio morar em Currais Novos para fazer o ensino médio, Ana começou a vender roupas de porta em porta e aos amigos.

Ao terminar o ensino médio, Ana mudou-se para Natal em busca de melhores oportunidades de estudo e trabalho. Em Natal, trabalhou durante quatro anos em boutiques de moda feminina. Foi nesse período que Ana percebeu que as clientes adoravam as peças e acessórios customizados que ela mesma fazia e usava enquanto trabalhava. Então, Ana começou a fabricar e vender as peças informalmente para amigas e para as clientes da loja. O pedido de novos acessórios começou a crescer e o número de clientes em Natal também. Ana trabalhava durante o dia na boutique e à noite em um quartinho improvisado em sua casa, fazendo novas criações. Com uma ideia de negócio na cabeça, muita disposição e uma enorme lista de clientes, Ana resolveu retornar a Currais Novos e colocar em prática a sua ideia.

Em 2002, Ana volta a Currais Novos/RN e investe R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) de sua indenização trabalhista no que hoje é a sua empresa, e marca própria, de acessórios femininos. Com este investimento, ela fez a primeira compra de matéria-prima em Recife/PE.

Desde o início, Ana queria que suas bijuterias fossem diferenciadas, levando-a a pensar em uma marca. Então, determinou como seria o nome, a marca e a apresentação da empresa pela confecção de etiquetas feitas com transparências de papelaria, na impressora de sua casa. A primeira coleção tinha 36 peças e foi lançada com um coquetel oferecido em sua casa, em Currais Novos, às amigas. Como já possuía um público formado em Natal, Ana alugava um carro, enchia a mala com novos produtos e ia visitar clientes. De porta em porta, as bijuterias começaram a ser vendidas e, passados dois anos, seus acessórios já eram vendidos em quatro boutiques de moda em Natal, incluindo aquela em que Ana havia trabalhado. Ao lembrar-se desta época, Ana diz: “*a designer em mim foi se fortalecendo, enquanto a demanda só crescia*”. Ana não tinha conhecimentos da parte administrativa, sendo que só veio a fazer cursos e faculdade na área depois que a empresa já estava estruturada.

Antes de trabalhar com roupas femininas em Natal, Ana tentou por duas vezes abrir um negócio de roupas infantis e outro de decoração na cidade de Currais Novos. Ambos não deram certo, o que contribuiu para sua mudança para Natal, quando procurou por um novo trabalho que a possibilitou ter uma nova ideia de negócio.

Durante os dois primeiros anos, a empresa funcionou somente com Ana, que continuou fabricando as bijuterias e fazendo lançamentos de coleções a cada 02 meses nas lojas da cidade de Currais Novos/RN. Através das parcerias com essas lojas, ela divulgava e vendia suas bijuterias. Os contatos eram todos feitos diretamente com clientes e lojas que faziam a revenda de seus produtos. Mas, nada ainda em larga escala e com contratos e garantias.

Em 2004, a empresa ganhou o reforço de dois sócios: uma amiga de adolescência de Ana, e, seu marido. O marido de Ana entrou com capital para investir e sua amiga trabalhava há dez anos com educação infantil e queria mudar de área, também investindo no negócio da amiga Ana. Neste mesmo ano, a empresa passou a ser registrada como pequena e começou a reforma do galpão de produção, que antes era somente um amplo prédio sem nenhuma divisão. Hoje, o prédio está reformado, com salas e áreas definidas de produção, estoque e controle. Ao mesmo tempo, a estrutura da empresa foi modificada e ampliada, com a criação de outras gerências, como a de produção, de franquias e administrativo-financeiro. O planejamento foi ampliado e hoje a empresa trabalha com metas a conquistar.

Um exemplo deste crescimento foi a criação e ampliação da procura por franquias. Uma foi instalada em Currais Novos (cidade sede), duas foram instaladas em Natal, outra em Pipa (praia do município de Tibau do sul), outra em João Pessoa/PB, e a última foi aberta na cidade de Mossoró, perfazendo um total de 06 lojas franqueadas.

No processo criado pela empresa de Ana, para ser franqueado, o interessado passa inicialmente por um processo investigativo financeiro e quanto a ter perfil empreendedor. Tudo para não comprometer a marca da empresa. Após essa análise, é repassado o contato da arquiteta indicada que faz o acompanhamento do projeto e instalação da loja franqueada. Não são cobrados *royalites* pelo uso da marca e sim uma cobrança de taxa única pela concessão do uso da marca no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Desta forma, a loja, o sistema, as embalagens, ou seja, a franquia como um todo é padronizada. O gerente de franquias da empresa de Ana é quem tem contato direto com os diretores das empresas franqueadas e é quem faz o monitoramento e a elaboração dos relatórios de venda. Para cada franquia, dependendo da localização, é determinada uma meta de vendas mensal. “*Muitas pessoas me perguntam: por que a franquia de Currais Novos não é uma loja de fábrica?*”, conta Ana. A intenção da abertura de franquias padronizadas também é para que o preço dos produtos não varie e por consequência a venda entre as lojas não seja desigual. E Ana diz: “*Temos que ser uma loja modelo*”.

Mas com o crescimento pelo interesse das franquias, os sócios decidiram investir em sua própria marca dando mais ênfase à mesma, o que os fez optar por vender suas peças somente em suas lojas franqueadas. A partir de então, a demanda por novas peças e entregas só aumentava. *“O bom foi que nunca tive problemas quanto à criação de novas peças e a produção de novos modelos”*, informa Ana.

Um dos objetivos foi estabelecer que cada fornecedor, material em estoque e cada peça produzida ganhariam uma codificação diferente para poder ser acessada e distribuída por um sistema de informação. Cada peça ganha um novo código quando é passada para a venda de um franqueado. *“Quando um modelo de uma pulseira, por exemplo, é produzido, já sabemos quantas peças serão produzidas, qual será o material necessário e temos uma previsão de pedidos para venda. É um sistema muito útil.”*, esclarece Ana.

Novos funcionários foram contratados perfazendo um total de 15, visto que em 2004 eram somente quatro funcionários para atender a toda a nova demanda. Uma peculiaridade é que todos os funcionários são da cidade de Currais Novos e são mulheres. Se forem incluir os funcionários das franquias, seriam outros dois para cada uma das seis lojas, num total de 12. Ou seja, a empresa de Ana gera 27 empregos diretos nos Estados do Rio Grande do Norte e na Paraíba, entre indústria e unidades franqueadas. Atualmente, todos os funcionários passaram por um longo processo de qualificação, como os de qualidade no atendimento e vendas. Todos os funcionários têm benefícios, como plano de saúde, assistência dentária, além de encontros de lazer e descontração organizados por Ana e seus sócios.

Todo o trabalho de pesquisa por novos produtos, hoje, é baseado em um trabalho de *marketing* da empresa na procura de matéria-prima de mais qualidade e uma divulgação mais focada em seu público alvo, mulheres das classes A e B. Mas, também tem influência da moda. *“Como não temos condições ainda de fazer uma pesquisa de campo na Europa, fazemos uma pesquisa virtual para inspirar e nos indicar as tendências das próximas coleções”*, conta Ana. Atualmente, os sócios utilizam uma pesquisa virtual pela compra de um *link* direto com vitrines de produtos das principais marcas.

No setor de produção, a maior preocupação é com a qualidade das peças. Por isso, todas as funcionárias são treinadas em diversos tipos de fabricação e estão sempre sob a supervisão atenta de Ana. Alguns dos processos, como o do banho de prata e da cor amarela de algumas peças, são feitos em empresas terceirizadas. Ana diz que a intenção não é *“produzir em larga escala, até porque as peças vão perder muito em qualidade”*.

Essa empresa sempre procurou participar de Feiras de Moda (onde a exposição dos produtos é feita aos compradores diretamente em *stands* de atacado ou varejo) e Semanas de



Moda (onde os produtos se apresentam para grandes lojas de compra no varejo, através de desfiles de tendência de moda), pois “a participação em Feiras e Semanas são importantes já que ampliam a lista de clientes e também pela exposição dos produtos”, esclarece Ana. Mas, ainda é uma participação dosada, visto que os sócios têm uma grande preocupação com o aumento excessivo da procura, o que poderia gerar uma momentânea alta da demanda e uma possível queda na qualidade, uma vez que possuem poucos funcionários qualificados para atender a novos pedidos. De qualquer forma, participam sempre da São Paulo *Fashion Week* e da Rio *Fashion Week* e também das Semanas de Moda que ocorrem em Natal, Recife e Fortaleza. A importância para a empresa é que os contatos e a lista de clientes aumentam exponencialmente, já que em uma Semana de Moda os desfiles são apresentados a cada noite, para um público de cerca de duas mil pessoas. Sem contar que o retorno e aumento nas vendas é imediato no período pós Semana de Moda.

Em 2006, a empresa de Ana foi o único *stand* potiguar na São Paulo *Fashion Week* e por isso é, hoje, uma empresa integrante da Associação Brasileira de Indústria Têxtil (ABIT), o que coloca suas peças em evidência até em rede nacional de televisão. A mais recente participação dessa empresa foi no Rio de Janeiro *Fashion Week*, na qual representou o Rio Grande do Norte como a única empresa do Estado por lá. Devido a estes contatos realizados em eventos, a empresa de Ana já possui três clientes em Portugal e um na França. Atualmente, estão em negociação com possíveis clientes na Inglaterra e outros clientes na França. Se destacando no cenário *fashion*, a marca foi convidada, pela ABIT para participar de umas das feiras mais importantes do cenário mundial da moda, a “*Prêt-à-Porter*”, em Paris. Hoje, a empresa produz mensalmente mais de seis mil peças de mais de mil modelos diferentes em cada nova coleção. Já possui seis lojas franqueadas e as peças podem ser encontradas em 70 lojas de quatro estados nordestinos (RN, PB, PE e CE).

Período	2002	2006	2010
Total de Modelos	36	50	1.000
Total de Peças Produzidas	100/mês	1.500/mês	6.000/mês

**QUADRO 05 – Evolução da Produção da Empresa de Ana**

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Essa empresa foi vencedora de dois prêmios oferecidos pelo SEBRAE/RN. O primeiro foi o Prêmio SEBRAE/RN Mulher de Negócios 2007. E o segundo foi o Prêmio SEBRAE/RN Gestão da Qualidade 2007.

A visão de futuro da empresa é expandir o *design* seridoense para todo o Brasil por meio de uma franquia em cada capital nordestina e de contratos de representação para outras capitais. A meta da empresa é ter 50 franquias dentro dos próximos 08 anos. Como informa Ana: “*acredito que nossas peças são reconhecidas e desejadas e que houve valorização da nossa terra em um setor dominado pelo Sul e Sudeste, comprovando que o Seridó tem potencial*”.

A principal ação social da empresa de Ana é a oferta de um curso de *design* em bijuterias com os alunos da APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) de Currais Novos. A cada aula Ana comprova que, muitas vezes, as pessoas só precisam de incentivo para acreditar no seu próprio potencial como aconteceu com ela.

- **Mulher Empreendedora “B”**

A mulher empreendedora “B”, denominada neste estudo de Bia (nome fictício) nasceu em Currais Novos/RN. Era a caçula de oito filhos e seus pais eram comerciantes. Em decorrência dos problemas financeiros, a família teve que morar em vários lugares, mas quando a família fixou residência de forma definitiva em Currais Novos/RN, Bia terminou o ensino médio. Bia aprendeu a administrar um negócio na prática, baseada na experiência adquirida pela observação do comportamento e ações de seu pai. Pelos ensinamentos recebidos, ela conclui que: “*Só chegamos a algum lugar quando escolhemos o caminho certo*”. Começou a trabalhar aos 11 anos, na “banca de feira” de seu pai, desempenhando várias funções: fazia pequenas entregas, anotações das vendas a prazo, lista de compras, lista das vendas feitas em domicílio e a movimentação bancária. No entanto, aos 15 anos, após a morte de seu pai, foi obrigada a procurar o primeiro emprego formal para ajudar nas despesas familiares.

Por meio de sua irmã, conseguiu um emprego numa fábrica de sabão em Currais Novos, onde trabalhava tirando notas fiscais (faturista) e atendendo ao telefone (telefonista). Não se adaptou ao trabalho porque ficava muito tempo sem ter o que fazer, então, aproveitava o tempo vago ajudando na produção e no empacotamento de sabão. Desconfortável com essa situação, Bia pediu demissão. Depois disso, Bia foi vendedora de perfumes, sacoleira (vendedora de roupas) e doceira, mas desistiu do negócio porque não se sentia realizada. Após

desenvolver várias funções, tornou-se gerente da administração de uma rede de postos de combustíveis.

Depois de vários anos trabalhando na rede de postos de combustíveis, Bia recebeu uma proposta de compra de uma revenda de GLP (gás liquefeito de petróleo) da cidade de Currais Novos/RN de seu patrão. Como Bia não tinha capital para comprar toda a revenda, fez uma proposta de sociedade ao seu patrão, baseada no argumento de que pelo preço que ele estava oferecendo não conseguiria vender, e que seria mais viável uma sociedade, então fez uma proposta de compra de 50% da empresa.

Bia conseguiu o capital para a compra de 50% da empresa através de um empréstimo de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) com um casal de empresários conhecidos dela. O casal emprestou o dinheiro em 12 parcelas fixas, no entanto, por ser uma quantia considerável, pediu como garantia a casa de Bia, ainda em construção. Porém, Bia se tornou sócia de uma empresa que não tinha o que vender, ou seja, não tinha nenhum botijão. Com isso, para poder comprar os primeiros botijões de gás, Bia teve que fazer outro empréstimo de R\$ 6.000,00 (seis mil reais).

O primeiro ano do negócio foi de muito trabalho sem lucros, com vendas em torno de 379 botijões de GLP por mês. Neste momento, Bia decidiu vender sua própria casa e o carro que possuía para comprar a outra parte da sociedade, constituindo então a sua empresa. Mas, Bia continuou trabalhando meio expediente como gerente, em postos de combustíveis e o outro expediente ela trabalhava em sua revenda de gás.

No final de 2004, na busca do fortalecimento da empresa, Bia buscou parcerias, tornando-se uma das participantes do Núcleo Empreendedor da Mulher Empresária (projeto desenvolvido pelo SEBRAE/RN). Atingindo uma venda de 1.200 botijões, a empresária superou expectativas e metas estabelecidas, e agregou novos produtos à sua empresa, como água mineral.

Bia participou de vários treinamentos oferecidos pelo SEBRAE/RN, e de caravanas e encontros de empresários promovidos com o objetivo de proporcionar troca de experiências e o fortalecimento das micro e pequenas empresas da região. Bia foi vencedora do Prêmio SEBRAE/RN Mulher Empreendedora 2006, na categoria individual pela região Nordeste.

Em 2005, Bia comprou a revenda de GLP da cidade de Parelhas/RN, ao mesmo tempo em que arrendou dois postos de combustíveis em Currais Novos/RN. Hoje, a empresa de Bia conta com 30 empregos diretos. As vendas mensais ultrapassam os 6.000 botijões de GLP, gerando renda e inclusão social, atendendo boa parte das cidades da região Seridó do Rio Grande de Norte. Difundiu o serviço de atendimento gratuito por telefone e de entrega em

domicílio dos produtos, proporcionando satisfação à clientela. Sua política de *marketing* está apoiada em um plano de mídia executado pela TV a cabo da cidade de Currais Novos/RN, rádios AM/FM locais, jornais locais, carros de som, magnetos e panfletagens.

Na busca constante de tornar-se uma empresa modelo, valoriza o trabalho em equipe, reunindo-se mensalmente com os colaboradores, onde repassa as metas e desafios e colhe sugestões, que são apreciadas e implantadas quando é o caso. No dia em que as metas são alcançadas, Bia proporciona aos funcionários e familiares uma comemoração. Deste modo, mantém sempre um canal aberto com os colaboradores, reconhecendo que eles são os responsáveis diretos pela realização dos anseios dos clientes através da transmissão da imagem de uma empresa forte, séria e comprometida. Bia afirma: “*Nossa filosofia de trabalho é focada nas necessidades dos clientes. Mostro para meus colaboradores que o maior diferencial é a qualidade dos serviços que prestamos*”.

<b>Período</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>
<b>Vendas botijões</b>	379	1.200	2.000	5.000	6.000
<b>Empregos diretos</b>	02	04	05	30	30

**QUADRO 06 – Evolução da Empresa de Bia.**

Fonte: dados da pesquisa (2011).

A empreendedora Bia patrocina esportistas amadores da cidade e da região; mantém convênio com instituições de caridade, revertendo percentual das vendas para as mesmas, além de coordenar a campanha “Natal Sem Fome” na cidade de Currais Novos/RN. Para ela, tais atitudes proporcionam aos clientes o reconhecimento de uma empresa comprometida com a inclusão social e com o bem estar ao próximo.

- **Mulher Empreendedora “C”**

A mulher empreendedora “C”, denominada neste estudo de Carla (nome fictício), nasceu em Natal/RN. É a caçula de 09 filhos. Seu pai foi fazendeiro e trabalhou com criação de bovinos e caprinos. Sua mãe é formada em Pedagogia, escritora e professora aposentada da UFRN. Aos 07 anos, após morar em Natal/RN e em Acari/RN, sua mãe foi chamada para trabalhar na DIREC (Diretoria Regional de Educação Cultura e Esportes) de Currais Novos/RN, então Carla veio morar com a mãe em Currais Novos. Aos 15 anos, Carla trabalhou como vendedora em uma boutique de moda feminina em Currais Novos/RN. Após terminar o ensino médio, Carla fez faculdade de ciências econômicas.

Carla também teve algumas experiências diferentes das do mundo da moda. Uma dessas experiências foi ter sido funcionária de um Banco Privado. Após isso, Carla teve outra experiência como gerente de uma rádio FM. Após essas experiências, ela foi trabalhar como vendedora de moda. Essa experiência como vendedora foi interrompida porque Carla foi morar em Israel, onde ficou por dois anos fora do Brasil. Essa experiência em Israel, como afirma Carla, “*foi bastante rica porque foi um aprendizado muito forte em todos os sentidos: da cultura, do trabalho no campo, da língua e da educação em termos de postura*”.

Após voltar de Israel, Carla gerenciou, por 01 ano, a filial, localizada em Natal, de uma empresa atacadista de tecidos e confecções, de grande porte, sediada em Minas Gerais. Depois, ela foi chamada por essa mesma empresa para trabalhar em Belo Horizonte/MG como supervisora de 17 lojas de confecção, tanto no varejo como no atacado. Com relação a esta experiência, Carla diz: “*minha universidade foi nessa empresa*”. Ela trabalhou 05 anos nessa empresa, passando por vários cargos, como supervisora de lojas de varejo e atacado, desenvolvimento das coleções e estilista. Como era uma fábrica que confeccionava do fio até a roupa, ela teve condição, nessa fábrica, de aprender toda a metodologia de transformar um fio em tecido, de tecido virar roupa passando também pelos processos de modelar, cortar, costurar e estampar.

Carla também trabalhou em uma grande marca nacional, duas vezes por ano, como *free lancer*. Na época de lançamento das coleções, onde os fabricantes mobilizavam seus escritórios de vendas para atrair o lojista para comprar suas coleções, Carla fazia parte da equipe de vendas de Belo Horizonte/MG. Nesse trabalho, Carla resolveu montar uma consultoria para ensinar como comprar e vender em *show room*. Como consultora, Carla se preparou, fez alguns cursos, muita leitura e começou a viajar vendendo esse serviço. Durante 03 anos, Carla percorreu todo o Estado de Minas Gerais prestando essas consultorias, por isso teve que se desligar da empresa onde trabalhava para ficar somente com a consultoria. Chegou a palestrar para 500 pessoas em grandes auditórios, com seus cursos para gerentes de vendas na capital, Belo Horizonte/MG. Carla teve sucesso financeiro, mas ela sentia um pouco de preconceito por ser nordestina, apesar disso nunca ter sido um obstáculo para ela. Carla, então, começou a pensar em voltar para o Nordeste.

Após esse período, Carla foi convidada para ser assistente de estilo de uma grande fábrica de tricô em Belo Horizonte. Nessa fábrica, ela reduziu o ritmo das consultorias, e, trabalhando como estilista, conheceu o universo das máquinas que tecem e fazem o tricô. Carla desenvolveu 04 coleções nessa empresa, e, depois recebeu vários convites de trabalho. Trabalhou também em São Paulo numa fábrica de roupa mais fina, de seda. Então, Carla

passou a trabalhar em São Paulo e Belo Horizonte como estilista, fazendo muitas viagens para a Europa, pagas pelas empresas, onde aprendeu a pesquisar sobre moda. Quando ainda estava trabalhando como estilista em São Paulo e Belo Horizonte, Carla também trabalhou numa fábrica de jeans no interior do Espírito Santo, e nessa fábrica ela teve a oportunidade de fazer roupas masculinas.

Nessa época, seu pai veio a falecer e isso a fez voltar a Currais Novos/RN. Quando voltou para o Nordeste, Carla continuou com a consultoria em Natal/RN, mas seu pensamento era morar em Currais Novos/RN e abrir sua empresa. Carla já tinha dado os primeiros passos em direção a criar o que hoje é a sua marca de roupas. Ela começou fazendo camisetas, que eram bordadas em Currais Novos/RN e vendidas às suas amigas.

Quando Carla instalou-se definitivamente em Currais Novos/RN, resolveu montar uma boutique que tivesse um pouco de toda sua experiência, e, paralelamente continuou fazendo sua marca de roupas de forma vagarosa, porque ela não tinha recursos financeiros. Então, sua marca de roupas foi crescendo paralelamente ao trabalho da loja. Após 03 anos de empresa, Carla entrou para o grupo que hoje se chama “Natal pensando moda”. Sua marca de roupas teve que virar coleção com variedade de peças para que ela pudesse começar a participar de feiras do setor.

A empresa que Carla criou é uma boutique que possui marca própria de confecções femininas e está localizada na cidade de Currais Novos/RN. A empresa foi formada de um desejo de ter um lugar diferente, onde ela não concorresse diretamente com as outras lojas da cidade, então resolveu abrir uma loja com uma proposta que a cidade não tivesse. Carla, então, ficou atraída por uma casa antiga, centenária, e, por isso optou por um estilo que remetesse realmente à data da casa, montando a boutique com móveis antigos. A boutique de Carla tem vários ambientes diferentes, que oferecem: moda, pela venda de sua marca de confecções femininas; estética e beleza, através do salão de beleza; a gastronomia que é servida em um bar dentro da boutique; e, ainda, um espaço reservado para eventos ligados à música, lançamento de livros, saraus poéticos, leilões de artes e desfiles de moda. O conceito de loja para Carla era: oferecer atendimento diferenciado, não fechar na hora do almoço, oferecer roupas com muita qualidade e estilo, e ter um ambiente (bar) onde as pessoas pudessem ficar mais, se sentirem em casa.

Essa empresa também participa de Feiras e Semanas de Moda, como São Paulo *Fashion Week*, Rio *Fashion Week* e também das Semanas de Moda que ocorrem em Natal, Recife e Fortaleza. Se destacando no cenário *fashion*, assim como a empresa “A”, essa marca local também foi convidada, pela ABIT (Associação Brasileira de Indústria Têxtil) para

participar de umas das feiras mais importantes do cenário mundial da moda, a “*Prêt-à-Porter*”, em Paris. Essa empreendedora foi vencedora do Prêmio SEBRAE/RN Mulher de Negócios 2010, na categoria pequenos negócios.

- **Mulher Empreendedora “D”**

A mulher empreendedora “D”, denominada neste estudo de Dani (nome fictício) nasceu em Currais Novos/RN, mas viveu os primeiros 11 anos de vida em São Vicente/RN. Depois, ela veio morar em Currais Novos/RN com os pais e os cinco irmãos. Seu pai era caminhoneiro e sua mãe costureira. Dani sempre se identificou com vendas e negociação de produtos.

Já adulta, trabalhando como secretária em uma empresa, ao viajar a trabalho para os Estados Unidos, Dani trouxe alguns produtos femininos de lá e começou a vendê-los dentro de sua casa. Durante o período em que trabalhou na empresa, manteve-se trabalhando aos finais de semana em uma loja de roupas dentro de sua casa.

Três anos após ter aberto uma loja informal em casa, Dani começou a receber cobranças de suas clientes para que ela abrisse uma loja formal. O incentivo das clientes e o surgimento de um concorrente vendendo os mesmos produtos que Dani foram os motivos que a impulsionaram a tomar a decisão de abrir sua própria empresa. Para abrir a empresa, Dani investiu o dinheiro de sua indenização trabalhista no que hoje é a sua empresa. Porém, o capital que tinha não era suficiente, o que a levou a recorrer a empréstimos junto a bancos para comprar o imobilizado, pois ela já tinha a mercadoria que era vendida em sua casa. Na época em que abriu sua loja em Currais Novos/RN, Dani afirma que: “*a cidade estava precisando de coisas diferentes, os produtos eram muito comuns dentro do segmento de moda, e o meu diferencial foi justamente oferecer produtos diferenciados, fashion*”.

A empresa que ela criou é uma empresa de moda *fashion* feminina que vende confecções, calçados e acessórios femininos diferenciados. Sua sede está localizada na cidade de Currais Novos/RN, e, as outras duas lojas, estão localizadas em Santa Cruz/RN e em Natal/RN.

- **Mulher Empreendedora “E”**

A mulher empreendedora “E”, denominada neste estudo de Eva (nome fictício) nasceu em São Tomé/PB. Eva é a 12ª de uma família de 15 filhos e cresceu trabalhando na roça com seus irmãos e seus pais que eram agricultores. Ela estudava em um horário e trabalhava no outro.

Eva sempre teve contato com o comércio por causa da sua mãe que, segundo Eva, era uma empreendedora nata: “*minha mãe vendia de tudo para ganhar dinheiro, para poder sustentar a gente (ela e os irmãos) porque era muitos filhos*”. Além de trabalhar na roça, a mãe de Eva fazia bolos, biscoitos e sequilhos para vender na banca da feira, e, ela a acompanhava para ajudá-la a levar e vender as mercadorias.

Ao terminar o ensino médio, Eva começou a trabalhar numa operadora de turismo, uma empresa nacional com sede em Brasília e que tinha várias filiais. Quando a empresa abriu uma filial em Natal/RN, Eva começou a trabalhar como assistente de serviços gerais. Antes de trabalhar nesta operadora, Eva já tinha trabalhado como professora infantil e em um hospital como assistente de serviços gerais, mas ainda não tinha se identificado profissionalmente. Ao entrar nessa agência de turismo, Eva se identificou com o trabalho, então resolveu fazer seu plano de carreira, pois almejava ser gerente geral da empresa. Durante os 08 anos que trabalhou nesta empresa, Eva passou por todos os setores da empresa e saiu como gerente de operações.

Eva aproveitava as férias do trabalho para fazer cursos na área de turismo, para se qualificar e conhecer o Brasil. Ao terminar todos os cursos de sistema das companhias aéreas, Eva resolveu fazer faculdade de administração de empresas porque almejava ser gerente geral da agência de turismo onde trabalhava. Quando começou a fazer faculdade de administração de empresas Eva sentiu que tinha capacidade de abrir uma empresa para ela.

A agência de turismo de Eva surgiu de um trabalho da disciplina de “Empreendedorismo” oferecida no curso de administração, sendo que este trabalho consistia na elaboração de um plano de negócios. Nesta oportunidade, Eva fez um plano de negócios no modelo do que seria sua agência de turismo. Quando resolveu abrir sua agência, fez apenas algumas adaptações no plano de negócios. A abertura de sua empresa foi antecipada em dois anos ao previsto devido ao fechamento da agência de turismo onde ela trabalhava.

Eva queria abrir uma agência de turismo, mas desejava trabalhar no segmento de turismo de aventura porque ela percebeu que as pessoas estavam buscando o segmento de aventura e ecologia. Então, Eva pensou em abrir uma agência voltada para o turismo de aventura, e, essa foi a razão de sua volta para Currais Novos/RN, porque, além de sua família morar nessa cidade, ela sabia que Currais Novos/RN e a região do Seridó tinha lugares belíssimos para trilha, *bike*, rapel e outros esportes radicais. Eva queria oferecer, em sua agência, esportes radicais em meio à natureza, unindo o turismo de aventura com a ecologia da região do Seridó.



Os oito anos de experiência no ramo de turismo foram fundamentais para Eva na hora de abrir sua agência. Na época, Eva usou suas economias pessoais para iniciar seu negócio, porque ela demorou muito para receber o dinheiro de sua indenização trabalhista. Então, ela usou o dinheiro que tinha para comprar o imóvel da sua agência.

Para abrir sua agência, Eva encontrou um ponto comercial no centro que ficava ao lado do hotel mais tradicional da cidade. O dono do ponto também era dono desse hotel, sendo que ele deu a Eva uma carência de seis meses de aluguel porque ela queria agregar valor ao hotel com a chegada de uma agência de turismo.

O SEBRAE/RN e o Governo do Estado através da EMPROTUR/RN (Secretaria de Turismo do Estado do RN) são parceiros de Eva, pois estão sempre em contato com sua Agência de Turismo com relação à sua participação em feiras de negócios para representar o turismo no Seridó.

O projeto de Eva, atualmente, é expandir a empresa nos dois segmentos, emissivo e receptivo. O segmento emissivo compreende a venda de passagens, pacotes nacionais e internacionais e cruzeiros marítimos; é onde a agência leva o Seridó para conhecer o mundo. Já o segmento receptivo engloba ações de trazer o mundo para conhecer o Seridó, compreendendo o turismo de aventura, arqueológico e cultural. A missão da empresa de Eva é: levar o Seridó pra conhecer o mundo e trazer o mundo pra conhecer o Seridó. Além de Currais Novos, a empresa de Eva também já está presente em outras cidades do RN, como: Caicó, Lagoa Nova, Bodó, São Vicente, Acari e Carnaúba dos Dantas. O objetivo dela é fazer parcerias com empresas de Natal e com operadoras de São Paulo e do Rio de Janeiro.

#### **4.3 – O Processo de Criação de Empresas por Mulheres Empreendedoras no Município de Currais Novos/RN**

A abertura de empresas por mulheres está aumentando e tem sido objeto de políticas públicas em diversos países. Sendo assim, a análise da criação de empresas por mulheres empreendedoras é considerada estratégica para compreender o desenvolvimento dessas organizações (MACHADO, 2009, MACHADO *et al.*, 2003).

Aparentemente, homens e mulheres possuem motivos semelhantes para iniciar seus próprios negócios, tais como, desejo de autonomia e realização. Entretanto, Machado *et al.* (2003) afirmam que no caso das mulheres existem motivos de outra natureza, tais como, o desejo de conciliar trabalho e família e a insatisfação com a carreira anterior. Nesses casos, esses motivos podem ter maior impacto na decisão de abrir a empresa do que, por exemplo, o desejo de obter ganhos financeiros mais elevados. A existência de modelos de referência

empreendedores é outro fator que pode indiretamente exercer influência na decisão de abrir uma empresa, os quais constituem o resultado de um processo de identificação, contribuindo para a construção de um aprendizado empreendedor (MACHADO *et al.*, 2003).

Considerando a abrangência do processo de criação de empresas, bem como a necessidade de discuti-lo em maior profundidade, a seguir será abordado: o perfil das mulheres empreendedoras em estudo; as razões dessas mulheres para empreender; os fatores antecedentes ao processo de criação de suas empresas, bem como as formas e a origem dos recursos para a abertura de suas empresas.

#### 4.3.1 - Perfil das Mulheres Empreendedoras no Município de Currais Novos/RN

Um breve perfil das cinco mulheres empreendedoras que atuam no Município de Currais Novos/RN foi traçado no Quadro 07, destacando-se os aspectos relacionados a:

- **Idade:** a idade das empreendedoras é: Ana, 33 anos; Bia, 44 anos; Carla, 40 anos; Dani, 34 anos; e Eva, 45 anos.

- **Estado Civil:** a maioria das empreendedoras (Ana, Bia e Dani) já era casada ao abrir seu negócio, uma delas (Carla) já estava divorciada ao abrir sua empresa, e, apenas uma delas (Eva) era solteira. Observa-se também que duas delas (Ana e Carla) já tinham filhos quando se tornaram empreendedoras e uma delas (Dani) teve filho em época posterior à abertura do seu negócio, enquanto as outras duas (Bia e Eva) não tinham filhos.

- **Nível de Escolaridade:** a escolaridade delas é quase predominantemente graduação completa (Ana, Carla, Dani e Eva). Apenas uma das empreendedoras (Bia) está no nível secundário. Mas, vale ressaltar que na época em que iniciaram seu negócio, apenas as empreendedoras “C (Carla)” e “E (Eva)” já possuíam curso superior, as outras duas empreendedoras “A (Ana)” e “D (Dani)” só fizeram faculdade quando suas empresas já estavam estabelecidas no mercado.

- **Área de Formação:** as áreas gerenciais ou afins, tais como Administração (Eva), Gestão Empresarial (Ana e Dani) e Ciências Econômicas (Carla) foram encontradas nos casos.

- **Ocupação Anterior:** observa-se que todas as empreendedoras trabalhavam com vendas e que também já atuavam no ramo em que pretendiam criar seu negócio. Isso demonstra que elas possuíam conhecimento em sua área de atuação ao criarem suas empresas.

- **Ocupação Atual:** a maioria das empreendedoras (Ana, Bia, Dani e Eva) não tem outra atividade remunerada além de suas empresas. Apenas uma delas (Carla) tem outra atividade, atuando também como consultora.

- **Participação no Orçamento Familiar:** todas as mulheres analisadas são responsáveis por 100% do orçamento familiar.

- **Cidade de Origem:** apesar de a maioria (Ana, Carla e Eva) das empreendedoras não ser currais-novense nata, todas afirmam que foram criadas no município de Currais Novos/RN e que por esse motivo resolveram iniciar seu negócio nesta cidade.

Empreendedora	Idade	Estado Civil	Nº de filhos	Nível de Escolaridade e Área de Formação	Ocupação Anterior	Cidade de Origem
A (Ana)	33	Casada	01 (12 anos)	Superior (Gestão Empresarial)	Vendedora (Área de moda)	Picuí/PB
B (Bia)	44	Casada	--	Ensino Médio	Gerente de Vendas (Postos de Combustível)	Currais Novos/RN
C (Carla)	40	Divorciada	01 (16 anos)	Superior (Ciências Econômicas)	Vendedora, estilista e Consultora de Moda	Natal/RN
D (Dani)	34	Casada	01 (06 meses)	Superior (Gestão Empresarial)	Vendedora (Área de moda)	Currais Novos/RN
E (Eva)	45	Solteira	--	Superior (Administração)	Gerente Financeira (Área de Turismo)	São Tomé/PB

**QUADRO 07 – Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Esses dados relativos ao perfil das empresárias, coincidem com outros sobre empreendedoras, principalmente nos seguintes aspectos: elevado nível de escolaridade, e, estado civil, pois na maioria dos casos as mulheres empreendedoras são casadas e têm filhos (MACHADO, 2009, MACHADO *et al.*, 2003).

Um breve perfil das cinco empresas criadas pelas mulheres empreendedoras que atuam no Município de Currais Novos/RN também foi traçado no Quadro 08, destacando-se os aspectos relacionados a:

- **Tipo de Empresa:** a maioria delas (empresas A, C e D) está relacionada com moda feminina. A empresa “B” refere-se a um ramo de atividade predominantemente masculino (Venda de gás GLP e combustíveis) e a empresa “E” está relacionada ao turismo.

- **Produtos e Serviços Oferecidos:** a maioria delas (empresas A, C e D) estão relacionadas com venda de acessórios e confecções de moda feminina. A empresa “B” refere-

se a venda de gás GLP e combustíveis, e, a empresa “E” está relacionada a venda de serviços ligados ao turismo. Apenas a empresa “C” oferece um serviço diversificado, trabalhando na indústria da moda, pela venda de sua marca de confecções femininas, da estética e beleza, através do salão de beleza, e da gastronomia pelos pratos que são servidos em uma área própria dentro da boutique. Conta ainda com um espaço reservado para eventos ligados à música, lançamento de livros, saraus poéticos, leilões de artes e desfiles de moda.

- **Idade das Empresas:** todas foram criadas na primeira década de 2000, sendo que a empresa mais antiga tem 11 anos e a mais nova tem 06 anos de atividade.

- **Número de Lojas:** a empresa com maior número de lojas é a “E” com 07 lojas, e a empresa “A” vem em segundo lugar com 06 lojas, seguidas das empresas “B” com 04 lojas, “D” com 03 lojas e “C” com apenas 01 loja.

<b>Empresas</b>	<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Produtos/Serviços Oferecidos</b>	<b>Ano de Criação da Empresa</b>	<b>Nº de lojas</b>
A	Loja de Acessórios Femininos	Produção e venda de acessórios femininos e confecções	2002	06
B	Revenda de Gás e Postos de Combustível	Venda de gás GLP e combustíveis	2003	04
C	Boutique de Moda Feminina	Produção e venda de confecções, além de serviços de beleza (salão), restaurante e bar	2004	01
D	Boutique de Moda Feminina	Vendas de confecções, calçados e acessórios femininos	2000	03
E	Agência de Turismo	Vendas de passagens aéreas, pacotes turísticos, turismo de aventura (trilha, bike, rapel e outros)	2005	07

**QUADRO 08 – Caracterização das Empresas em Estudo.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Com relação às atividades desenvolvidas pelas empresas, a maioria está diretamente ligada à moda feminina, com destaque para a venda de confecções. Este resultado coincide com os dados apresentados no GEM (2010). Sobre a idade das empresas, estas possuem de 6 a 11 anos de existência.

O processo de criação das empresas será analisado a seguir, inicialmente pelas razões para abrir a empresa.

### 4.3.2 - Razões para a Criação de Empresas

As principais razões apontadas pelas mulheres empreendedoras que atuam no município de Currais Novos/RN para a criação de suas empresas (Quadro 09) foram “*Realização Pessoal*” e “*Independência Financeira*”, essas razões foram citadas por todas as mulheres empreendedoras. A razão para empreender “*Mudança para a Cidade onde foram criadas*” fica em segundo lugar, pois foi citada por três empreendedoras (Ana, Carla e Eva). A razão “*Percepção de Oportunidade de Mercado*” foi citada por duas empreendedoras (Ana e Carla), e a razão para empreender “*Crise Pessoal (divórcio)*” foi citada apenas por uma empreendedora (Carla).

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	Realização pessoal, independência financeira, percepção de oportunidade de mercado e mudança para a cidade onde foi criada.
<b>Bia</b>	Realização pessoal, independência financeira e percepção de oportunidade de mercado.
<b>Carla</b>	Realização pessoal, independência financeira, crise pessoal (divórcio) e mudança para a cidade onde foi criada.
<b>Dani</b>	Realização pessoal e independência financeira.
<b>Eva</b>	Realização pessoal, independência financeira e mudança para a cidade onde foi criada.

**QUADRO 09 – Principais Razões Apontadas pelas Empreendedoras para Criação das Empresas.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Analisando as razões para empreender mencionados acima, o que se pode deduzir é que as razões para a criação de empresas nem sempre são positivas, mas parece que resultam de dificuldades ou incapacidade de conciliar trabalho e família. Desta forma, esses resultados assemelham-se com vários estudos que demonstram que as mulheres abrem empresas por diferentes motivos (FERRAZ; CAVEDON, 2004, LOMBARD, 2001, GIMENEZ; MACHADO, 2009, MACHADO; BIAZIN, 1998). Quando se trata da criação de empresas por mulheres, não só razões econômicas têm sido apontadas, mas também as sociais e psicológicas (MACHADO, 2009, MACHADO *et al.*, 2003).

Com relação à vida pessoal e profissional das empreendedoras, a falta de tempo para a família e o lar por causa do trabalho foi citada entre elas, mas apesar do excesso de trabalho elas se sentem muito felizes e realizadas (Quadro 10).

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<i>“Eu me sinto feliz do reconhecimento das pessoas e por eu ter me encontrado e fazer o que eu amo. Mas, é muita correria... eu só tenho 01 filho porque eu não tenho tempo para ter outro. Eu me abduco de algumas situações, mas tenho o prazer de outras, e o prazer é sempre maior do que os estresses, do que todo o trabalho e do que todas as dificuldades”.</i>
<b>Bia</b>	<i>“Eu sou uma pessoa muito feliz, graças a Deus. Eu trabalho muitas horas por dia, mas eu trabalho satisfeita. Minha família e meu marido são meu suporte, eu não tive filhos ainda porque não tive tempo, mas vou ter”.</i>
<b>Carla</b>	<i>“Eu sou feliz e realizada, por isso procuro dar exemplos principalmente na minha cidade para outras mulheres. A criação do meu filho, hoje, é muito importante pra mim, pois antes eu não me dedicava muito a isso”.</i>
<b>Dani</b>	<i>“Tudo que eu consegui na vida foi fruto de muito trabalho, de muita dedicação porque o comércio exige realmente muita dedicação. Eu trabalho bastante, mas vejo o resultado do meu trabalho e hoje eu sou uma pessoa realizada”.</i>
<b>Eva</b>	<i>“Nos finais de semana eu tô sempre de plantão, meu celular está sempre ligado porque é muita responsabilidade... é vender sonhos! Mas, apesar de todo o trabalho eu sou muito feliz e realizada”.</i>

**QUADRO 10 – Vida Pessoal e Profissional das Empreendedoras.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Esses resultados são similares aos estudos que mostram o conflito enfrentado pelas mulheres empreendedoras em relação ao tempo dedicado à família *versus* o tempo dedicado ao negócio, ou seja, as dificuldades em conciliar trabalho e família (FERRAZ; CAVEDON, 2004, JONATHAN, 2005, LOMBARD, 2001, MACHADO *et al.*, 2003, GIMENEZ; MACHADO; BIAZIN, 1998).

As características pessoais que as mulheres empreendedoras consideraram que foram fundamentais para o sucesso de suas empresas se encontram no Quadro 11.

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	Atitude, persistência, acreditar no sonho e comprometimento.
<b>Bia</b>	Persistência, muita perseverança, otimismo e acreditar no sonho.
<b>Carla</b>	Criatividade, conhecimento, idealismo, cautela, força de vontade, persistência e desejo de seguir o sonho.
<b>Dani</b>	Ser aberta a mudanças e a inovação, persistência, dedicação, coragem, honestidade, sinceridade, força de vontade, conhecimento, acreditar no sonho e cautela.
<b>Eva</b>	Acreditar no sonho, força de vontade, persistência, coragem, não ter medo, integridade e cautela.

**QUADRO 11 – Características Pessoais Consideradas Fundamentais para o Sucesso.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

As características pessoais citadas por todas as mulheres empreendedoras foram “*Persistência*” e “*Acreditar no Sonho*”. Já as características “*Força de Vontade*” e “*Cautela*” ficam em segundo lugar, pois foram citadas por três empreendedoras (Carla, Dani e Eva). A característica “*Conhecimento*” foi citada por Carla e Dani, e, a característica “*Coragem*” também fica em terceiro lugar, pois aparece duas vezes (Dani e Eva). Analisando as características pessoais consideradas fundamentais para o sucesso mencionados acima pelas mulheres empreendedoras, o que se pode deduzir é que elas se assemelham com as encontradas em outros estudos sobre o mesmo tema (MACHADO, 2009, MACHADO, 1999, SOUZA, 1998).

#### 4.3.3 - Experiências e Relacionamentos Anteriores à Criação das Empresas

As experiências e os relacionamentos anteriores à abertura das empresas são muito úteis para compreender como as razões para empreender puderam contribuir para fortalecer a decisão de abrir uma empresa, ainda que para superar outras barreiras.

Um dos fatores comuns na análise de histórias de vida de empreendedores é a existência de modelos empreendedores na família, principalmente entre os pais ou pessoas mais próximas. Este é um dos determinantes do papel empreendedor, pois no processo de identificação desenvolvido com essas pessoas há um aprendizado cognitivo, afetivamente construído, que resulta na assimilação e na reprodução do modelo e, neste caso, o modelo empreendedor (MACHADO, 2009, MACHADO *et al.*, 2003).

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<i>“Desde pequenininha eu já convivia com o mercado porque minha mãe era uma cabeleireira, a melhor da cidade, o salão dela era sempre cheio. Quando meu pai abriu uma padaria, eu fui trabalhar com ele. Então meus pais foram modelos para mim”.</i>
<b>Bia</b>	<i>“Meu pai foi uma pessoa na qual eu me espelhei muito. Aprendi a administrar um negócio na prática, baseada na experiência adquirida pela observação do comportamento e ações do meu pai”.</i>
<b>Carla</b>	<i>“Eu não tive ninguém como modelo, que me influenciou a ser empreendedora”.</i>
<b>Dani</b>	<i>“Essa vontade de trabalhar com o comércio existia realmente dentro de mim. Não foi incentivo de pai nem de mãe, nem de ninguém”.</i>
<b>Eva</b>	<i>“Minha mãe e meu pai foram meus modelos. Minha mãe é uma empreendedora nata”.</i>

**QUADRO 12 – Fatores Antecedentes à Criação das Empresas: Modelos de Referência Empreendedora.**  
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

O incentivo ao empreendedorismo (por parte de familiares e amigos) não esteve presente na vida de algumas das entrevistadas, uma vez que as mesmas afirmam não terem tido ninguém como modelo. Entretanto, para outras entrevistadas, o incentivo para empreender foi marcante. Portanto, apenas três mulheres empreendedoras (Ana, Bia e Eva) afirmam que tiveram alguém como modelo. Os comentários, no Quadro 12, das mulheres empreendedoras a respeito disso são claros. Entretanto, apesar de duas entrevistadas (Carla e Dani) afirmarem não terem tido diretamente a influência para tornarem-se empreendedoras, seus pais podem ter influenciado indiretamente, como afirma Machado *et al* (2003).

Sendo assim, analisou-se a ocupação dos pais das mulheres empreendedoras que atuam no município de Currais Novos/RN a fim de verificar a existência de modelos de referência empreendedora. Sob esse aspecto, constatou-se que, embora não representando a maioria dos casos, duas delas (Ana e Eva) afirmam que tiveram o pai e a mãe como modelos para empreender, e, uma empreendedora (Bia) afirma que teve apenas o pai como modelo empreendedor. No que concerne à ocupação dos pais, Quadro 13, destacam-se algumas atividades como: soldador, mineiro, músico, comerciantes, agricultores, agropecuarista e fazendeiro. Sobre a ocupação das mães, o predomínio foi para as atividades do lar. Dentre as atividades exercidas por elas, encontraram-se: cabeleireira, costureira, comerciantes, agricultora e professora universitária.

<b>Empreendedoras</b>	<b>Ocupação dos Pais</b>	<b>Ocupação das Mães</b>
<b>Ana</b>	Soldador, mineiro, músico, e comerciante (padaria).	Cabeleireira e dona de casa.
<b>Bia</b>	Comerciante (feirante).	Comerciante (dona de galeteria) e dona de casa.
<b>Carla</b>	Fazendeiro, agropecuarista.	Escritora e professora (pedagogia) da UFRN.
<b>Dani</b>	Caminhoneiro.	Costureira e dona de casa.
<b>Eva</b>	Agricultor.	Agricultora, dona de casa e comerciante (vendia bolos, biscoitos e sequilhos).

**QUADRO 13 – Ocupação dos Pais e das Mães das Mulheres Empreendedoras.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Como observado, no Quadro 13, obstante ter ou não a influência dos pais para empreender, constatou-se que as empreendedoras analisadas não atuavam no ramo de atividade dos pais.



Neste sentido, outro fator antecedente observado foi a atividade exercida anteriormente pelas empreendedoras, bem como o tempo em que atuaram nela. Todas as mulheres empreendedoras, analisadas neste estudo, eram empregadas em outras empresas, exercendo atividades tais como: vendedora na área de moda (Ana, Carla e Dani), gerente de vendas em Postos de Combustíveis (Bia), consultora na área de moda (Carla) e gerente financeira na área de turismo (Eva). Em todos os casos, elas tiveram experiência em outra empresa, sendo que a maioria ocupou posições intermediárias, mas a experiência gerencial foi exercida apenas por duas delas.

Analisando-se a relação entre a atividade anterior e o ramo escolhido para iniciar os negócios, encontrou-se uma semelhança em todos os casos. Por exemplo: as que eram vendedoras na área de moda abriram empresas nessa mesma área que atuavam; a empreendedora que trabalhava na gerência de postos de combustíveis também abriu sua empresa nesse ramo, e, a empreendedora que era gerente financeira na área de turismo abriu sua agência de turismo. No que diz respeito ao tempo de experiência anterior, verificou-se que todas as entrevistadas trabalhavam no setor privado e tiveram experiência prévia igual ou superior a 5 anos.

Similar aos estudos de Machado (2009) e Machado *et al.* (2003), observou-se que, apesar de todas as entrevistadas terem sido empregadas em outras empresas anteriormente, a falta de perspectiva na carreira não foi o principal motivo apontado por elas para a abertura das empresas. Todavia, considerando-se que a realização pessoal foi o principal motivo, pode-se supor que muitas das que mencionaram esse motivo não se realizaram no emprego anterior e deixaram a empresa na qual trabalhavam para encontrar realização na própria empresa. É possível, ainda, supor que o nível de autonomia e perspectiva na ocupação anterior não tenha permitido atingir uma realização pessoal, contribuindo para a decisão de iniciar a própria empresa (MACHADO, 2009, MACHADO *et al.* 2003). Portanto, sobre os fatores antecedentes ao processo de criação das empresas, observou-se que todas as mulheres empreendedoras, em estudo, tiveram pais e mães empreendedores. A experiência anterior delas foi o fator antecedente mais relacionado com o ramo de atividade escolhido.

Para completar a abordagem do processo de criação das empresas, apresentam-se os resultados da forma e origem dos recursos.

#### **4.3.4 - Forma e Origem de Recursos para a Criação das Empresas**

Para abranger a discussão do processo de criação dessas empresas pelas mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN, verificou-se, também, como essas

empresas foram criadas, ou seja, a forma e a origem dos recursos, pois, de acordo com os estudos de Machado (2009) e Machado *et al.* (2003), a forma para a abertura da empresa está diretamente relacionada com a participação da empreendedora no capital da organização.

Machado *et al.* (2003) afirmam que é possível que haja uma tendência por parte de mulheres em iniciar empresas na forma de sociedade. Já de acordo com Machado (2009), com relação à origem de recursos para abertura das empresas, estudos anteriores enfatizam que as economias pessoais têm sido predominante.

De acordo com o Quadro 14, a forma predominante para o capital inicial das empresas criadas foi através de “*Economias Pessoais*”, que foi citado por todas as mulheres empreendedoras (Ana, Bia, Carla, Dani e Eva) no município de Currais Novos/RN. Em conjunto com outras formas, tais como “*Indenização Trabalhista*” citado por duas empreendedoras (Ana e Dani) e “*Empréstimo de Familiares e Amigos*” também citado por duas empreendedoras (Bia e Carla). Outras origens de recursos foram citadas apenas uma vez: “*Venda de Imóveis e Automóveis*” citado por Bia, e, “*Empréstimo Bancário*” que foi citado por Dani. Quanto à forma jurídica, em todos os casos as empreendedoras optaram por abrirem firmas individuais.

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falás</b>
<b>Ana</b>	Economias pessoais e indenização trabalhista.
<b>Bia</b>	Economias pessoais, empréstimo de familiares e amigos, venda de imóvel (casa) e de automóvel (carro).
<b>Carla</b>	Economias pessoais, empréstimo de familiares e amigos.
<b>Dani</b>	Economias pessoais, indenização trabalhista e empréstimo bancário.
<b>Eva</b>	Economias pessoais.

**QUADRO 14 – Forma e Origem de Recursos para a Criação das Empresas.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Analisando a forma e origem de recursos para a criação das empresas mencionadas acima pelas mulheres empreendedoras, constata-se que esse resultado se assemelha com os encontrados em outros estudos (JONATHAN, 2005, MACHADO, 2009, MACHADO *et al.*, 2003).

#### 4.4 – Evidências de *Effectuation* nos Casos Analisados

Nesta seção, busca-se apresentar evidências de que as mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN se utilizaram em menor ou maior grau de processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation*. A seguir, os dados coletados em entrevistas são apresentados com base nas unidades de análise definidas. Essas unidades de análise são os princípios do conceito de *Effectuation*: “Clareza de Objetivos Iniciais”, “Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais”, “Controle de Recursos” e “Alavancagem Sobre Contingências”.

##### 4.4.1 – Clareza de Objetivos Iniciais

Como aponta a abordagem *Effectuation* apresentada anteriormente (SARASVATHY, 2001a, 2001b, SARASVATHY *et al.*, 2005, SARASVATHY, 2008), observa-se uma ambigüidade inicial de objetivos no momento da criação da empresa. Os comentários das mulheres empreendedoras que atuam no município de Currais Novos/RN a respeito da clareza de objetivos iniciais mostram essa ambigüidade (Quadro 15).

Empreendedoras	Falas
Ana	“Já tinha a vontade de me empenhar em uma coisa própria, e abrir minha empresa. No começo os objetivos não eram claros, eu queria ganhar dinheiro (risos). Eu queria vender, fabricar e vender, mas os objetivos não eram claros”.
Bia	“Eu queria ser independente abrindo uma empresa minha... Eu queria consolidar a empresa, mas os objetivos iniciais não eram claros”.
Carla	“Eu tinha objetivo de criar uma empresa em Currais Novos com uma proposta nova. Eu pretendia mostrar para as pessoas uma nova forma de vender e de atender”.
Dani	“Não existiam objetivos iniciais pra empresa, era tudo aleatório. Eu tinha objetivo de criar uma empresa com uma proposta nova”.
Eva	“Meu principal objetivo era ser operadora de turismo no Seridó. Vim pra Currais Novos com esse foco e criei minha empresa com esse foco e nada muda esse foco”.

**QUADRO 15 – Clareza de Objetivos Iniciais.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

A abordagem *Effectuation* sugere que existam apenas objetivos vagos no início e conexões específicas dos fundadores com os meios/recursos, em relação ao tipo de empresa formada a partir de “quem eu sou”, “o que eu sei” e “quem eu conheço” (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2008). Em geral, todas as mulheres empreendedoras, em estudo, tinham o objetivo geral de ter uma empresa, mas a noção de como esta empresa geraria receitas e em quais mercados elas iriam atuar, ainda era algo vago.

Com relação ao modelo de negócio a ser adotado, como relatam algumas entrevistadas, não houve no início qualquer inspiração relativa (Quadro 16).

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<i>“Não fiz plano de negócios, inicialmente, não. Só depois que a empresa já estava estruturada é que foi feito o plano de negócios”.</i>
<b>Bia</b>	<i>“No início, eu não fiz um plano de negócio. Isso só foi feito depois que a empresa estava consolidada no mercado”.</i>
<b>Carla</b>	<i>“Não fiz plano de negócios, absolutamente nada”.</i>
<b>Dani</b>	<i>“Eu não fiz pesquisa de mercado nem plano de negócio, eu vim apenas com a vontade e o tino do negócio”.</i>
<b>Eva</b>	<i>“Eu fiz um plano de negócios antes de abrir a minha empresa, aliás, quando eu saí da empresa onde eu trabalhava, eu tava entregando meu plano de negócios na faculdade que era uma disciplina de Empreendedorismo. E o plano de negócios que eu fiz já estava no formato que ia ser a minha agência de turismo, eu só fiz algumas adaptações porque a abertura da minha empresa foi antecipada em dois anos. Fiz meu plano de negócio, tenho meu plano de negócio até hoje porque eu fico sempre fazendo algumas modificações, adaptando para as realidades”.</i>

**QUADRO 16 – Modelo de Negócio (Plano de Negócios).**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

A abordagem *Effectuation* sugere que os empreendedores fazem muito poucas pesquisas de mercado e/ou previsões a respeito do valor potencial das escolhas alternativas disponíveis e do modelo de negócio (SARASVATHY, 2008). Desta forma, o resultado encontrado assemelha-se com o que sugere a abordagem *Effectuation*, pois das cinco empreendedoras entrevistadas, apenas uma delas fez um plano de negócios (Eva) antes de iniciar sua empresa. As empreendedoras estavam focadas no desenvolvimento de um produto ou serviço diferenciado e não no modelo de negócio e na empresa.

#### **4.4.2 – Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais**

Como afirma a abordagem *Effectual*, os objetivos são atraentes mais pelo fato de eles serem “factíveis” do que em função de maximizarem os lucros (SARASVATHY, 2008). De acordo com Sarasvathy (2008), no processo *effectual* o empreendedor determina previamente um nível de perda aceitável e experimenta tantas estratégias quanto possíveis, dada a limitada dotação de recursos disponível. Na lógica *effectual*, o tomador de decisões prefere opções (estratégias) que criem mais opções no futuro do que aquelas que maximizam o retorno esperado no presente (SARASVATHY, 2008).

Os comentários das mulheres empreendedoras que atuam no município de Currais Novos/RN a respeito da Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais mostram a disposição delas em começar uma empresa com pouco recurso, isso fica claro na descrição das entrevistadas (Quadro 17).

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<i>“Na época, eu pedi demissão da loja que trabalhava e foi com R\$ 1.400,00 que eu comecei tudo. Não tinha capital de giro, nem crédito”.</i>
<b>Bia</b>	<i>“Eu fiz um empréstimo para comprar 50% da sociedade, em 20 parcelas, e continuei trabalhando em outro lugar porque com o dinheiro do salário eu tinha que continuar me mantendo e complementar as parcelas do empréstimo porque eu tinha medo de chegar o dia de pagamento das parcelas do empréstimo e eu não ter o dinheiro. E também vendi meu carro pra comprar a outra parte da sociedade”.</i>
<b>Carla</b>	<i>“Eu não tinha capital para iniciar o negócio, mas eu abri minha empresa com economias pessoais porque eu trabalhava como consultora e meus familiares me emprestaram algumas somas, né, então fui juntando daqui e dali”.</i>
<b>Dani</b>	<i>“Consegui o capital inicial através de empréstimos junto a bancos, pois o capital que eu tinha não era suficiente para abrir”.</i>
<b>Eva</b>	<i>“Na época eu não tinha capital para iniciar meu negócio, eu abri minha agência com a cara e com a coragem. Eu tinha umas economias, mas não foi com a indenização trabalhista porque a empresa onde eu trabalhava faliu e eu demorei muito a receber essa indenização”.</i>

**QUADRO 17 – Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Desde o início das empresas, é notável o comprometimento das mulheres empreendedoras com a ideia de ter seu próprio negócio. As empreendedoras nunca demonstraram preocupação ou aversão ao risco de perder o tempo e o dinheiro que estavam investindo na empresa em formação. Neste sentido, algumas mulheres empreendedoras afirmam que caso o negócio não tivesse obtido sucesso, ainda assim teriam acumulado um bom conjunto de experiências que as levaria a outras empreitadas no futuro. Os depoimentos abaixo comprovam isso:

*“Dizem, né, que os empreendedores precisam quebrar uma ou duas vezes para começar a visualizar outras coisas, então isso aconteceu comigo. Mas, mesmo assim eu nunca parei de trabalhar e tentar outros caminhos porque eu sempre procurava alguma coisa diferente” (Ana).*

*“Eu já trabalhei como vendedora de perfumes, sacoleira (vendedora de roupas) e doceira, não deram certo, mas eu nunca desisti do meu sonho de ter meu próprio negócio... sempre acreditei na minha cidade e no meu potencial que seria aqui. Então, surgiram oportunidades de outros negócios, mas eu acreditei naquilo que eu tava querendo” (Bia).*

A noção de tolerância à perda também fica clara quando as empreendedoras admitem que seus custos de oportunidade em montar um negócio naquele momento eram altos, mas a vontade de empreender era maior. Esse resultado é similar com o que sugere a abordagem *Effectuation*, pois por esta lógica, os empreendedores focam em quanto eles suportam perder e experimentam tantas estratégias distintas e combinações de recursos quanto possíveis, dados os recursos que já estão sob seu controle. De acordo com Sarasvathy (2008), o objetivo, neste modelo, não é necessariamente maximizar os retornos financeiros potenciais, mas, sim, reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos. Em *Effectuation*, ainda segundo a autora, o empreendedor, por meio de ações, cria os resultados a partir destas combinações de recursos à medida que reduz as incertezas que o cerca.

#### **4.4.3 – Controle de Recursos: Quem Elas São, O Quê Elas Conhecem e Quem Elas Conhecem**

Verificam-se nos casos em estudo, que as mulheres empreendedoras, desde o início, optaram por construir uma empresa a partir dos recursos e meios que possuíam ou que rapidamente poderiam acumular, sem que houvesse (ou fosse possível à época) entender com clareza quais seriam os retornos obtidos. A lógica do controle explorada na abordagem *Effectuation* parece estar presente, à medida que se analisam os recursos básicos disponíveis no início da empresa: “Quem Elas São”, “O Quê Elas Conhecem” e “Quem Elas Conhecem”.

- **Quem Elas São**

O fato de as mulheres empreendedoras, analisadas neste estudo, terem sido criadas no município de Currais Novos/RN, e, que desde a infância terem tido contato com empreendedores, tais como, pais, familiares, amigos ou ajuda a explicar a forte ligação delas com a identidade do Seridó, o que veio a contribuir na formação de suas próprias identidades.

Sendo assim, a decisão de empreender parece ser um dos principais recursos que define quem são as mulheres empreendedoras estudadas. Desde muito cedo em suas vidas, a maioria das mulheres empreendedoras (Ana, Bia e Dani) já demonstravam algum interesse em serem donas de um negócio, ser empresárias (Quadro 18).

Neste sentido, é interessante notar que a vontade de ter uma empresa e se tornar empreendedor ocorre antes da definição clara de uma idéia de negócio ou oportunidade a ser explorada.

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<i>“Eu comecei a fabricar bijuteria, comprei as peças de montagem e comecei a montar, então eu trabalhava na loja (em Natal) de manhã e a tarde, e a noite eu montava as peças para vender informalmente, mas eu sempre sonhei em ter minha própria empresa”.</i>
<b>Bia</b>	<i>“Eu sempre sonhei com minha própria empresa, mas não sabia em que ramo eu atuaria. Então, após desenvolver várias funções: de culinária, pintura, crochê, corte e costura, cabeleireira, doces para festas e outros, tornei-me gerente administrativo de uma rede de postos de combustíveis e foi nesse ramo que me identifiquei”.</i>
<b>Carla</b>	<i>“Eu desejava ardentemente ter minha própria empresa porque eu queria ter minha própria marca de roupas que levantasse a bandeira da região de onde eu sou”.</i>
<b>Dani</b>	<i>“Eu trabalhava para ser independente financeiramente, eu tinha a meta de ter uma loja. Eu sempre gostei de trabalhar com moda, eu me identifico, e, também pelo fato da vaidade mesmo que eu escolhi trabalhar nesse segmento”.</i>
<b>Eva</b>	<i>“Eu almejava minha realização pessoal. Eu queria abrir uma agência de turismo”.</i>

**QUADRO 18 – Controle de Recursos: Quem Elas São.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Neste sentido, os resultados anteriormente mencionados pelas mulheres empreendedoras corroboram com a abordagem *Effectuation*, pois a vontade de ter uma empresa e se tornar uma empreendedora ocorre antes da definição clara de uma ideia de negócio ou oportunidade a ser explorada (SARASVATHY, 2008).

Outro fator muito marcante em suas empresas e citado pelas entrevistadas foi o fato de seus produtos e serviços terem uma identidade própria, como apresentado no Quadro 19.

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<i>“Eu acho que não dá pra você não ser autêntico quando se trabalha com moda e desenvolvimento de coleções, não dá pra você não criar uma identidade... você tem que ter identidade muito própria pras pessoas quererem procurar o seu produto. Acho que um dos fatores de sucesso da minha empresa foi porque eu criei algo inovador, eu fui autêntica ao criar peças que têm a identidade do Nordeste e do Seridó”.</i>
<b>Bia</b>	<i>“Para mim, foi muito bom continuar com o posto de gasolina arrendado, mas eu o reformei pra que eu desse justamente uma cara nova no negócio e pra que o posto de gasolina tivesse uma identidade própria, algo inovador”.</i>
<b>Carla</b>	<i>“Eu sou muito focada em fazer um trabalho com um DNA, com um DNA do Seridó, com um DNA do Nordeste... e meu maior interesse é fazer uma roupa que tenha uma cara daquele lugar de onde eu sou”.</i>
<b>Dani</b>	<i>“Uma das características da identidade da minha empresa é o fato de estar sempre inovando, pois nosso cliente é um público mais fashion com pessoas que gostam de coisas diferentes e o nosso diferencial foi justamente esse: oferecer produtos diferenciados”.</i>
<b>Eva</b>	<i>“Eu pensei em abrir uma agência de turismo de aventura que tivesse minha identidade. E, minha identidade está ligada à Currais Novos e ao Seridó porque eu fui criada no sítio, minha família é de Currais Novos, e a região do Seridó tem lugares belíssimos”.</i>

**QUADRO 19 – Quem Elas São: Produtos e Serviços têm uma Identidade Própria.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

O processo *effectual*, como demonstra Sarasvathy (2008), parte de três categorias básicas de meios do empreendedor e dos *stakeholders*: identidade, conhecimento e redes sociais. Desta forma, o fato das mulheres empreendedoras, em estudo, terem produtos e serviços com uma identidade própria reforça o que sugere a abordagem *Effectuation*, pois a identidade do empreendedor, presente em seus produtos e serviços, é uma das categorias de meios que ele dispõe para iniciar seu negócio.

- **O Quê Elas Conhecem**

Um aspecto que parece caracterizar bem o quê as mulheres empreendedoras do Seridó conhecem é a experiência que elas têm no ramo em que atuam e um conjunto de habilidades técnicas e emocionais complementares que parece gerar um bom equilíbrio e que acaba por definir o estilo de gestão da empresa, logo em seu início.

No Quadro 20, as mulheres empreendedoras descrevem sua percepção sobre a experiência que tinham no ramo em que atuam.

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<p>“Eu só tinha conhecimento sobre moda e o dom da criação. Feeling e noção de moda. Eu trabalhei numa boutique durante 4 anos e nesses 4 anos eu fui a melhor vendedora”.</p> <p>“Eu tinha noção de que eu precisava de uma marca, uma etiqueta diferenciada, eu pensava muito na parte de apresentação do produto”.</p> <p>“Eu tive duas lojas antes que não deram certo, mas mesmo assim eu nunca parei de trabalhar com essa parte mais artesanal”.</p>
<b>Bia</b>	<p>“Antes de ter minha empresa, eu já tinha conhecimento porque eu trabalhei durante 20 anos no ramo de negócio que eu estava entrando”.</p>
<b>Carla</b>	<p>“Minhas experiências profissionais sempre me remeteram pro comércio de moda, trabalhei nesse ramo por mais de 15 anos”.</p>
<b>Dani</b>	<p>“Eu tinha conhecimento sobre moda porque eu trabalhei numa boutique de moda feminina durante 4 anos, depois passei mais 04 anos vendendo roupas em casa como sacoleira”.</p>
<b>Eva</b>	<p>“Eu tinha 07 anos de experiência no ramo de turismo que foram fundamentais”.</p>

**QUADRO 20 – O Quê Elas Conhecem: Experiência no Ramo.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Como aponta a abordagem *Effectual*, as ideias surgem largamente por meio de experiências pessoais, ao invés de esforços deliberados de busca (SARASVATHY, 2008). Corroborando com a abordagem *Effectual*, apesar de não haver objetivos claros quanto à nova empresa que estavam criando, as mulheres empreendedoras, em estudo, traziam um conjunto



de experiências que as permitiam visualizarem componentes básicos que deveriam estar presentes no novo negócio. As mulheres empreendedoras estudadas traziam um vasto conhecimento do ramo no qual estavam abrindo suas empresas. Do ponto de vista gerencial, contaram com suas próprias experiências de gestão que tinham obtido no mercado.

- **Quem Elas Conhecem**

A noção de comprometimento, entre parceiros e *stakeholders*, com o projeto de construção de uma nova empresa é um recurso presente na lógica *effectual* (SARASVATHY, 2008).

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<p>“No início, vários empresários, que eram meus conhecidos, se dispuseram a expor e divulgar meus produtos através das vendas efetivas em suas lojas em Natal e em Currais Novos. Na época, eu tinha 04 parceiros em Natal e 01 em Currais Novos”.</p> <p>“Eu não tinha capital nem para comprar as peças iniciais, mas eu tinha uma amiga que tinha 07 lojas que vendia peças de montagem de biju, então ela me deu o crédito de comprar na loja dela e só pagar quando eu pudesse”.</p>
<b>Bia</b>	<p>“Eu já tinha um bom relacionamento com bancos e com os fornecedores mesmo quando eu não era empresária, quando eu trabalhava no comércio. Então, as pessoas já me conheciam, eu já tinha o contato com o pessoal, eles me conheciam e sabiam como eu trabalhava, então isso facilitou demais, eles me deram um suporte e atuaram como meus parceiros de negócio”.</p> <p>“É muito difícil você entrar num negócio quando você não tem uma estrutura muito grande por trás. Eu tinha o conhecimento no ramo, mas eu não tinha capital, mas graças a essas parcerias eu consegui seguir em frente com minha empresa”.</p>
<b>Carla</b>	<p>“Tive vários tipos de parcerias. Principalmente no café bar, alguns empresários da cidade me incentivaram e me ajudaram a iniciar, inclusive, uma feijoadá, né, porque iria atrair mais pessoas pra minha empresa, uma vez que o café bar fica dentro do espaço da minha loja. Teve outras parcerias também com a empresa de telecomunicações local através de eventos culturais ligados a moda que serviram também para divulgar minha empresa. Esses parceiros atuaram mais na área de divulgação de minha empresa”.</p>
<b>Dani</b>	<p>“Existiu a parceria com alguns de meus fornecedores na hora de divulgar a minha empresa porque eles me ajudavam quando eu precisava fazer algum tipo de desfile para demonstração dos produtos de lançamento de coleção”.</p>
<b>Eva</b>	<p>“Desde o início da minha empresa eu trabalho com parcerias de companhias aéreas, agências de turismo que são fornecedores que eu emito passagens através deles”.</p> <p>“Eu precisava de um espaço para abrir a minha agência. Aí gostei de um ponto que fica no centro da cidade e ao lado do hotel mais tradicional da cidade. O dono do local que eu queria alugar para montar minha agência também era o dono desse hotel, então ele achou interessante que tivesse uma agência de turismo próximo ao seu hotel para agregar valor, então ele me deu uma carência de 6 meses de aluguel, ou seja, eu fiquei sem pagar aluguel durante 6 meses. Foi uma parceria muito boa porque eu não tinha muito capital”.</p>

**QUADRO 21 – Quem Elas Conhecem: Redes Sociais/Parceiros de Negócio.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

A utilização de redes de relacionamentos pessoais não apenas permite que as mulheres empreendedoras se alavanquem a partir de recursos muito básicos (oriundos destas redes sociais), mas também restrinjam e cristalizem seus objetivos ao longo do tempo. Como mostra o Quadro 21, as entrevistadas afirmaram que sempre buscaram estabelecer o maior número possível de parcerias desde o começo através de uma relação muito próxima.

A abordagem *Effectuation* sugere que pré-comprometimentos/acordos com parceiros desempenham um papel vital no desenvolvimento dos objetivos, especialmente no início. Ao invés de buscar pelo “melhor” parceiro, eles trabalhariam com parceiros que estivessem comprometidos com o processo (SARASVATHY, 2008). De acordo com esta noção de alavancagem sobre as redes sociais, as mulheres empreendedoras efetivamente utilizaram este recurso logo no início do projeto, conforme os depoimentos das entrevistadas. Estes relacionamentos dos parceiros com as mulheres empreendedoras no começo das empresas foram cruciais, pois, o comprometimento com o sucesso do negócio em seu primeiro estágio parece ser exemplar quando se avaliam as proposições teóricas propostas pela racionalidade “*effectual*”. Desta forma, os parceiros atuam diretamente no negócio da empresa na medida em que provêm *feedback* e sugestões, que são incorporadas e refinadas ao longo do tempo.

Como mostra o Quadro 22, a lógica de cooperação pareceu estar muito presente no começo das atividades de algumas empresas analisadas.

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<i>“No início, eu trabalhava de forma mais cooperativa, mas hoje eu trabalho de forma mais competitiva porque existe uma competitividade muito grande no meu tipo de produto porque as pessoas não são autorais, então copiam muito”.</i>
<b>Bia</b>	<i>“Eu sempre trabalhei de forma mais cooperativa porque no ramo de atividade que eu trabalho os parceiros já são bem específicos, você não mistura muitos parceiros porque acaba não dando certo”.</i>
<b>Carla</b>	<i>“Desde o início, eu trabalho de forma mais cooperativa porque eu acredito que a gente não consegue fazer as coisas sozinha. É muito mais forte, é muito mais interessante você se agrupar do que você permanecer individualizada”.</i>
<b>Dani</b>	<i>“No início, eu trabalhava de forma mais cooperativa, mas hoje eu trabalho de forma mais competitiva porque a competitividade é muito grande”.</i>
<b>Eva</b>	<i>“Desde o início, eu trabalho de forma mais cooperativa porque aqui em Currais Novos eu não tenho com quem competir, meu concorrente hoje é a internet. Uma estratégia que uso para combater a internet é ter representantes da minha agência de turismo nas cidades vizinhas, e, assim eu tô conseguindo trazer os clientes”.</i>

**QUADRO 22 – Quem Elas Conhecem: Estratégias Cooperativas x Competitivas.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

A ideia de alavancagem sobre as redes sociais está presente na lógica *effectual*, ela afirma que empreendedores, no início de seus projetos, tenderão a valer-se mais de estratégias cooperativas do que de estratégias competitivas que são mais ligadas a uma lógica causal (SARASVATHY, 2008). Similar ao que sugere a abordagem *Effectuation*, todas as mulheres empreendedoras, em estudo, valeram-se mais de estratégias cooperativas no início de suas empresas.

#### 4.4.4 – Alavancagem Sobre Contingências

- **Surpresas/Dificuldades Iniciais**

*Effectuation* sugere que os empreendedores se alavancam com surpresas, transformando-as em novas oportunidades, ao invés de absorvê-las e evitá-las porque elas poderiam tirá-los dos esforços de construção do novo negócio (SARASVATHY, 2008).

Empreendedoras	Falas
Ana	“No início, senti uma grande dificuldade de aceitação pelo fato dos meus produtos serem daqui (Currais Novos/RN), pois as pessoas só queriam produtos de São Paulo. Eu tinha até que chiar (mudar a voz) um pouco no telefone para as pessoas imaginarem que a gente não fosse daqui de Currais Novos/RN (risos) pra conseguir vender meus produtos. Teve lojas que me bateu a porta 07 vezes, mas eu persisti e hoje eles são um dos meus maiores clientes, porque só depois é que meu produto começou a ter status. Quando surge uma dificuldade eu sempre busco uma alternativa de transformar ela em positiva. Outra dificuldade foi, e é, a distância da matéria-prima que fica em São Paulo, pra chegar aqui (na fábrica) demora muito”.
Bia	“As surpresas e dificuldades estavam mais relacionadas com o fato de eu ter comprado empresas muito endividadas, e também pelo fato de eu não ter uma condição financeira boa, ou seja, uma estrutura que me desse suporte para arcar com essas despesas que a empresa tinha. Eu enfrentei essas dificuldades com muita perseverança e coragem”.
Carla	“A maior dificuldade que tive, no início, foi que a cidade de Currais Novos criou um estigma que eu era chique, famosa e muito rica, e, que a minha loja era extremamente cara. Então, as minhas concorrentes e o próprio público da cidade me enxergaram dessa forma. Não era esse o meu objetivo, eu nunca quis passar essa imagem e isso foi muito ruim pra minha empresa, ser taxada como uma coisa que, na verdade, me distanciava do meu consumidor, então, até hoje eu luto contra isso e busco mostrar para as pessoas que ter conhecimento não imprime nenhum tipo de medo”.
Dani	“As maiores dificuldades surgiram mediante o desafio da compra dos produtos, pois é muito difícil aprender a comprar corretamente, selecionar os seus fornecedores e ter a necessidade de não errar nas suas compras porque quando não se tem capital de giro suficiente o empresário não pode errar, então a minha maior dificuldade foi essa, mas eu continuei insistindo e buscando aprender com meus erros”.
Eva	“A primeira dificuldade ocorreu logo no começo da empresa, foi um calote (dívida não paga) que eu sofri, mas eu enfrentei com muita coragem, não foi fácil não, foi muito difícil. Mas, esse calote que eu levei no início me ajudou a ser mais pé no chão porque se eu tivesse começado com tudo certinho eu poderia estar sem saber lidar com dificuldades, e, hoje eu sei lidar com as dificuldades porque no início eu peguei um grande problema”.

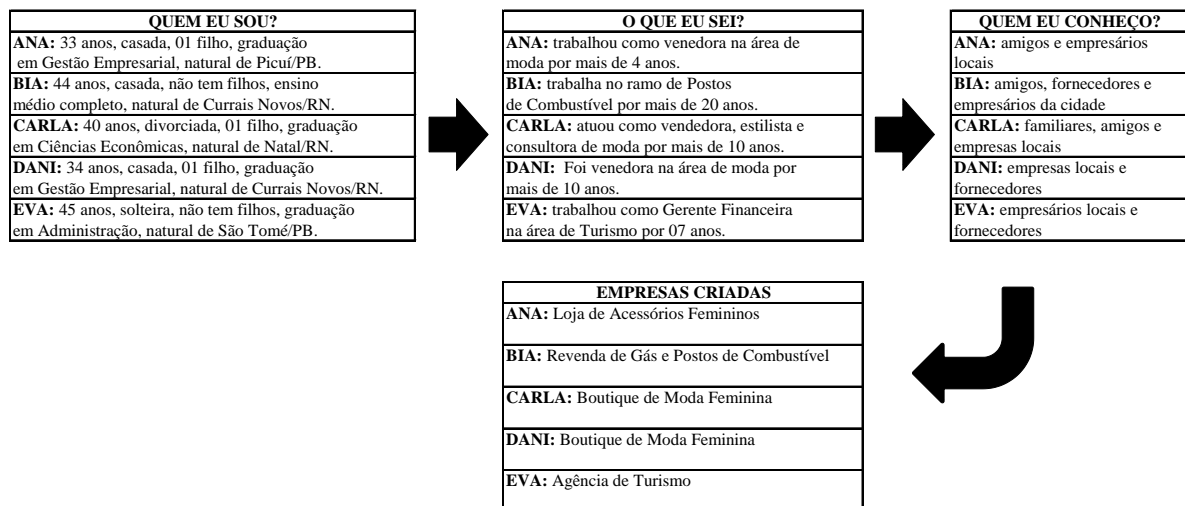
**QUADRO 23 – Surpresas e Dificuldades Iniciais.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Esses relatos que são apresentados no Quadro 23 demonstram como as mulheres empreendedoras, em estudo, souberam transformar dificuldades ou surpresas que surgiram ao longo do caminho em oportunidades de negócio e consolidação dos objetivos estratégicos para suas empresas.

Os objetivos iniciais que essas mulheres empreendedoras tinham para suas empresas não eram claros e precisos. Todavia, o fato de possuírem objetivos genéricos dotou a empresa de flexibilidade. De acordo com a abordagem *Effectuation* (SARAVATHY, 2008), as empreendedoras souberam aproveitar corretamente as oportunidades e conseguiram transformar a surpresa em bons resultados.

O processo de criação de empresas por mulheres à luz da abordagem *Effectuation*, analisado neste estudo, pode ser esquematicamente ilustrado como mostra a figura abaixo:



**FIGURA 07: Compreensão da Criação de Empresas à Luz da Lógica *Effectual***

Fonte: a autora, 2011.

#### 4.5 – Migrando de uma Lógica *Effectual* para uma Racionalidade Causal

Ao longo do tempo, os próximos passos das empresas podem ser selecionados de uma forma mais causal (SARASVATHY, 2008). A análise da migração de uma lógica *effectual* para uma racionalidade causal buscou rastrear o desenvolvimento dos processos utilizados nas empresas para saber se as empreendedoras estavam tomando decisões sob uma racionalidade causal ou se elas ainda estão trabalhando de forma *effectual*.

O objetivo de análise da migração de uma lógica *effectual* para uma racionalidade causal não é o de criticar este movimento, mas apenas constatar como essas empresas, ao crescerem e consolidarem uma visão de futuro (através de objetivos mais claros) passam a

tomar decisões sob uma lógica diferente da inicial, conforme indica a teoria de *Effectuation* apresentada anteriormente.

Desta forma, as afirmações das entrevistadas (Ana, Bia, Carla e Dani), no Quadro 24, claramente indicam o futuro de suas empresas e a mudança da mentalidade que direcionou as mulheres empreendedoras e suas empresas ao longo de seus primeiros anos de existência. É nítida a migração de uma racionalidade *effectual* para uma racionalidade causal, com menos imprevisto e mais formalidades em que estratégias competitivas e a existência de maior formalização estão presentes em uma estrutura organizacional mais complexa e menos flexível. Apenas uma das entrevistadas (Eva) não apresentou uma mudança drástica na mentalidade porque desde o início de sua empresa ela seguia uma racionalidade causal.

<b>Empreendedoras</b>	<b>Falas</b>
<b>Ana</b>	<i>“Inicialmente, eu ia fazendo, ia tomando as decisões por conta própria porque não tinha tempo nem estrutura pra estar pensando e pesquisando, a decisão tinha que ser tomada agora e agora, no momento... hoje não é assim, eu tenho que estar muito segura antes de tomar a decisão porque eu tenho medo. Quanto aos objetivos, eles não eram tão claros como agora. Hoje eu já sei o que a empresa quer pra 02 anos, 05 anos, 10 anos, e, a gente vai trabalhando em cima disso”.</i>
<b>Bia</b>	<i>“Inicialmente, eu ia tomando as decisões no momento, sem planejamento mesmo, mas hoje eu comecei a ver essa situação administrativa de metas e planejamento”.</i>
<b>Carla</b>	<i>“No início, eu tomava as decisões de acordo com aquilo que eu estava acreditando que era o melhor para a empresa. Não fiz pesquisa de mercado, fui totalmente intuitiva. Mas, hoje faço pesquisas de mercado e planejamento antes de tomar uma decisão”.</i>
<b>Dani</b>	<i>“No início, eu tomava decisões com base na minha intuição, não era através de pesquisa de mercado. Eu não fazia planejamento, mas com o tempo eu fui vendo a necessidade de mudança, e hoje não fico só no achismo. Mas na época, eu não concentrei meus investimentos e o posicionamento da empresa em função de pesquisas de mercado porque eu não tinha essa mentalidade de investir em pesquisas de mercado até porque não tinha dinheiro e eu não me preocupava com isso”.</i>
<b>Eva</b>	<i>“Eu fiz um plano de negócios antes de abrir a minha empresa. Desde o início meus objetivos eram bem claros e definidos. Eu investi meus investimentos e o posicionamento da minha agência de turismo em função das pesquisas de mercado, e, até hoje eu continuo concentrando. E foi com muito planejamento e pesquisa de mercado que eu montei a minha estratégia aqui no Seridó”.</i>

**QUADRO 24 – Migrando de uma Lógica *Effectual* para uma Racionalidade Causal.**

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Em geral, com todos estes relatos descritos, nota-se nessas empresas a mudança do discurso, que passa a ser mais corporativo e institucional. Conforme indica a teoria de *Effectuation*, à medida que a organização cresce, a adoção de uma racionalidade causal parece estar presente (SARASVATHY, 2008).

Alguns eventos de decisão recentes presentes no processo decisório das mulheres empreendedoras, em estudo, deixaram clara esta migração:

- Definição clara dos objetivos e expansão das metas, visando à entrada em novos mercados (nacionalmente, em outros Estados, e internacionalmente) e a participação em mídias tradicionais;
- Formalização de processos e da estrutura organizacional da empresa;
- Definição anual de um planejamento estratégico e orçamentário;
- Aquisição de *softwares* de gestão mais robustos;
- Adoção de um discurso mais corporativo e institucional, menos atrelado à figura dos empreendedores.

## 5 – CONCLUSÃO

A análise da criação de empresas por mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN, buscando verificar se elas utilizaram processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation* ao longo da criação de suas empresas, realizada neste estudo, possibilitou uma visão ampliada do assunto.

Quanto ao processo de criação de empresas por mulheres, analisado neste estudo, os resultados mostraram que:

- As mulheres que atuam no município de Currais Novos/RN criaram suas empresas principalmente para obter realização pessoal e independência financeira, seguidos da intenção de se mudar para a cidade onde haviam sido criadas e da percepção da oportunidade de mercado.
- Os fatores que atuaram como determinantes na decisão de abrir a empresa foram a experiência prévia que as empreendedoras dispunham sobre o ramo em que pretendiam abrir suas empresas e a visão de oportunidade de mercado.
- Todas as mulheres empreendedoras abriram suas empresas com economias pessoais, e, optaram por abrirem firmas individuais. Além disso, a maioria das empreendedoras deixou sua atividade anterior para dedicar-se integralmente à empresa criada.
- O que determinou a escolha do ramo e do setor de atividades foi a oportunidade de mercado, aliada à experiência anterior, o que se comprovou pelo fato de todas as empreendedoras terem aberto negócios em ramos de atividades similares ao ramo de atuação anterior.

Os resultados mostraram uma sintonia com estudos realizados anteriormente sobre o tema (MACHADO, 2010, MACHADO, 2009, MACHADO *et al.*, 2003), e, sinalizam avanços no campo do empreendedorismo por mulheres, como também possibilitam a identificação de novas perspectivas de pesquisas, que são ainda necessárias para explicação do fenômeno e que foram arroladas nesse estudo.

Quanto aos processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation*, tem-se que as mulheres empreendedoras pesquisadas, de maneira geral, não possuíam objetivos claros no momento da criação das empresas; não demonstraram aversão ao risco de perder o tempo e o dinheiro que estavam investindo na empresa em formação; desde o início, buscaram oferecer produtos e serviços com uma identidade própria (“quem elas são”) com forte ligação com a região Seridó; tinham experiência no ramo de atividade em que decidiram abrir suas empresas (“o que elas sabem”); contaram com o comprometimento de parceiros no início do negócio

(“quem elas conhecem”); e, souberam transformar as dificuldades iniciais em oportunidades de negócios. Ao longo da história das empresas criadas por essas mulheres, o espírito empreendedor parece ter sido um importante recurso, especialmente nos momentos em que foram necessárias decisões para que se alavancasse sobre as contingências e surpresas que surgiram ao longo de sua trajetória. Pouco planejamento, muita flexibilidade e alavancagem sobre as contingências parece resumir a forma de trabalhar dessas empreendedoras na construção de suas empresas que está sob uma lógica mais próxima àquela proposta pela abordagem *Effectuation* (SARASVATHY, 2008).

A análise dos casos dessas mulheres empreendedoras parece indicar que, em vários momentos de suas histórias, elas tomaram decisões sem clareza de objetivos. Em especial, no momento da criação da empresa, as empreendedoras buscavam minimizar perdas, aproveitando as surpresas que surgiam e explorando ao máximo os recursos que, então, controlavam. Desta forma, a abordagem *Effectuation* ajuda a explicar o processo decisório utilizado pelas mulheres empreendedoras, que atuam no município de Currais Novos/RN, ao longo da criação de suas empresas, ou seja, é possível afirmar que as mulheres empreendedoras, em estudo, tomaram decisões de acordo com a lógica *effectual* (SARASVATHY, 2008).

Ao final deste estudo pode-se dizer que o objetivo geral deste estudo foi alcançado, ou seja, as mulheres empreendedoras estudadas utilizaram, em grande parte, processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation* ao longo da criação de suas empresas.

### **5.1 – Contribuições Para o Campo de Estudo das Mulheres Empreendedoras**

As contribuições deste trabalho para o campo de estudo das mulheres empreendedoras se justifica pelo fato de que pesquisas sobre criação de empresas por mulheres empreendedoras contribuem para a compreensão do comportamento dos empreendedores, do processo empreendedor e da formulação das estratégias iniciais, questões que podem auxiliar na gestão de novos empreendimentos e na tomada de decisões quanto à criação de novos negócios. Neste estudo, o conhecimento do processo de criação de empresas por mulheres empreendedoras favoreceu a compreensão de muitas dimensões do comportamento empreendedor e do processo de nascimento e crescimento de pequenos negócios.

Como possíveis contribuições, espera-se que os resultados deste estudo possam ser considerados relevantes, pelo fato de que o presente trabalho confirmou a validação da lógica *Effectuation* junto as mulheres empreendedoras. Este estudo também objetivou contribuir para



o enriquecimento da literatura sobre Empreendedorismo por mulheres e da abordagem *Effectual*.

## 5.2 – Limitações do Estudo

Este trabalho apresentou uma visão geral sobre os aspectos do processo decisório que une os temas de Empreendedorismo, Empreendedorismo realizado por Mulheres e Abordagem *Effectuation*. Estes temas são amplos e complexos, e, por isso é inevitável a existência de limitações em trabalhos que tenham a ambição de investigá-los.

Por se tratar de um estudo de análise qualitativa, as limitações relacionam-se ao fato de que os resultados das análises dos casos não podem ser generalizados. Outro limite, como afirma Machado (2009), são evidenciados em termos de ocultação e de revelação por parte dos sujeitos estudados, pois, apesar das técnicas utilizadas na entrevista buscasse amenizar esse viés, a ocultação sempre está presente nos estudos baseados em narrativas. A falta de triangulação dos dados também foi outra limitação deste estudo.

## 5.3 – Sugestões para Estudos Futuros

O tema “empreendedorismo” é amplo e impreciso em sua definição. Demanda, portanto, uma visão multiparadigmática do fenômeno, de modo que novas idéias e reflexões permitam aos pesquisadores compor um quadro mais preciso da atividade empreendedora (TASIC, 2007).

Esta pesquisa perpassou diversos temas e proposições que podem ser pontos de partida interessantes para a ampliação do entendimento do fenômeno do empreendedorismo, das mulheres empreendedoras, e, da abordagem *Effectuation*.

Como sugestão para estudos futuros, algumas possibilidades são apresentadas:

- Mulheres empreendedoras de diferentes contextos (regiões) utilizaram (ou utilizam) processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation* ao longo da criação de suas empresas,?
- Empreendedores (ou empreendedoras) que seguem a lógica *Effectuation* estariam mais preparados para gerenciar os fracassos e com isso criar empresas mais bem sucedidas no longo prazo?

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- AZEVEDO, F. F. **Entre a cultura e a política: uma geografia dos “currais” no sertão do Seridó Potiguar**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Uberlândia. Instituto de Geografia: Uberlândia, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNETT, R. C. Preface – *Women and work: where are we, where did we come from, and where are we going?* *Journal of Social Issues*, v. 60, n. 4, p. 667-674, 2004.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMPOS, Silvia Horst.; LOUREIRO. Amílcar Bruno Soares. **Guia para elaboração e apresentação de trabalhos científicos: monografias, relatórios e demais trabalhos acadêmicos**. 2 ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1999.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R. *Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization*. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 9, n. 2, p. 354-349, Apr. 1984.
- CARTER, S. *Women’s business ownership: a review of the academic, popular and internet literature*. Glasgow: University of Strathclyde, 2001.
- CASTANHAR, J. C. **Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional no Brasil: Uma Análise da Relação Entre a Criação de Empresas e o Desenvolvimento Regional ao Longo do Tempo e de Estratégias de Empreendedores Selecionados**. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Lisboa, 2007.
- CERVO, A. L; BERVIAN P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- CHERUBIN, P. F. A Incerteza no Processo de Tomada de Decisões em Ambientes de Alta Turbulência Tecnológica: O Caso da Indústria de Softwares. **Revista Spei**, Curitiba, v.3, n.1, p.39-47, jan./jun. 2002.
- DEW, N., READ, S., SARASVATHY, S. D., WILTBANK, R. *Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm*. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 66, p.37–59, 2008.
- DENZIN, N. K. *The Research Act*. Chicago: Aldine Publishing Co., 1970.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FERRAZ, D. L. S.; CAVEDON, N. R. Vida profissional e afetiva das mulheres no século XXI: o caso das permissionárias do viaduto Otávio Rocha em Porto Alegre. **REAd**, Edição 41, v. 10, n.5, set./out. 2004.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

GEM [GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR]. **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2008.

GEM [GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR]. **Empreendedorismo no Brasil: 2009**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2010.

GERBER, M. **O mito do empreendedor revisitado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F.; MACHADO, H. V.; BIAZIN, C. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. In: **1998, Balas Proceedings**. Texas, v.1, p.311-322, 1998.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, mai/jun, 1995.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; SILVA, J. M. **Mulheres empreendedoras: desafios e competências**. *Directory of Open Access Journals, Buenos Aires*, v. 4, n. 24, out./dez. 2005.

GONÇALVES, H. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo 2010 – Primeiros Resultados**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 15/03/2011.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n. 3, p.373-382, set./dez. 2005.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. R. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, Rio de Janeiro: PUC-RIO, v. 19, n. 1, p. 77-84, jan./abr. 2007.

JONES, O.; HOLT, R. *The creation and evolution of new business ventures: an activity theory perspective*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Vol. 15, n. 1, 2008. pp. 51-73.

JULIEN, P. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva: 2010.

KOTLER, P. **Marketing management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOMBARD, K. V. "Female self-employment and demand for flexible, nonstandard work schedules". **Economic Inquiry**, Oxford University Press, v. 39, n. 2, p. 214-237, abr. 2001.

MACHADO, Hilka Vier; LEAL, Larissa Estela Berehulka Balan; GUEDES, Alexandre Marcelo; FABRÍCIO, Joice dos Santos. Mulheres Empreendedoras: Retrospectiva e Perspectivas de Estudos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 25/09/2010.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidades de Mulheres Empreendedoras**. Maringá: Eduem, 2009.

MACHADO, Hilka Vier. **Causas de mortalidade de pequenas empresas**: coletânea de estudos. Maringá: Eduem, 2007.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 20/05/2010.

MACHADO, Hilka Vier. Concepções do papel empreendedor por mulheres empresárias: estudo com mulheres paranaenses. **Temática**, Londrina, n. 18, p. 19-37, 2000.

MACHADO, Hilka Vier; BARROS, Gislaine Vieira de; PALHANO, Dayane Yoshie. Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 11, n. 1, p. 51-67, 2003.

MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. O Processo de Criação de Empresas por Mulheres. **RAE-eletrônica**, v.2, n.2, jul./ dez. 2003.

MARLOW, S. *Self-employed women – new opportunities, old challenges?* **Entrepreneurship & Regional Development**, n. 9, p. 199-210, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa em Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, M. C. DE S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation (in strategy formulation)*. **Management Science**, v.24, n.9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*. **Academy of Management Journal**, v.25, n.3, p.466-499, 1982.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MURADO, Rose Marie. **A Mulher no terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Rosa dos Tempos, 1992.

O'MEALLY, Nelson Blossom. *Fostering women's entrepreneurship: education, management raining and societal values*. In: **CONFERENCE ON WOMEN ENTREPRENEURS IN SMEs: Realising the Benefits of Globalisation and the Knowledge-based Economy**, 2. 2000, Paris. **Anais...** Paris [s.n.], 2000.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **RAP**, Rio de Janeiro, v.43, n.1, p.231-256, jan./fev. 2009.

PAIVA JR, F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-graduação em Administração**, 2006.

PELISSON, C. *et al.* Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo. In: **XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

POSSATI, I. C.; DIAS, M. R. Multiplicidade de papéis da mulher e seus efeitos para o bem-estar psicológico. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 15, n. 2, p. 293-301, 2002.

QUIVY, Raymond.; CAMPANHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

READ, S.; SARASVATHY, S. *Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise*. Working paper. **International Institute for Management Development**, Lausanne, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTORUM, K. M. T.; SICAS LAMAS, B. Trabalho e mulheres: Aspectos de uma convivência malsã. **Psico**, v.6, n.1, p.59-88, jan./jun. 1995.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; READ, J. S.; WILTBANK, R. *What effectuation is not: further development of an alternative to rational choice*. **Working paper**. International Institute for Management Development, Lausanne, 2005.

SARASVATHY, S. D. *The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research*. **Journal of Business Venturing**. V.19, p.707-717, 2004.

SARASVATHY, S. D. *Entrepreneurship as a Science of the Artificial*. **Journal of Economic Psychology**, 24(2): 203-220, 2002.

SARASVATHY, S. D. *Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. **Academy of Management Review**, v. 26, n° 2, April, 2001, p. 243-288, 2001a.

SARASVATHY, S. D. *Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds*. **Best paper proceedings, Academy of Management**. Washington, p. 3-8, 2001b.

SARASVATHY, S. D. *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* School of Business, University of Washington, p.1-9, jun. 2001c.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE/RN. **Histórias de sucesso do empreendedor potiguar II**. Natal: SEBRAE/RN, 2009.

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

SOUZA, J. R. **Totoró, berço de Currais Novos**. Natal: EDUFRN- Editora da UFRN, 2008.

SOUZA, M.C. **Mulher em ação**. Rio de Janeiro: Record, Rosa dos Tempos, 1998.

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

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D. *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story*. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. (org.). **Handbook of Strategic Management**. London: Blackwell Publishers, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

**APÊNDICE A – Carta de Autorização Para Coleta dos Dados**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Departamento de Ciências Administrativas – DEPAD  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Prezada senhora,

Emanuelly Alves Pelogio, minha orientanda de mestrado, está realizando uma pesquisa sobre a temática formação de empresas por mulheres empreendedoras pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). A estudante deseja desenvolver o segmento empírico de sua dissertação de mestrado em sua empresa. O objetivo central do estudo é compreender a criação de empresas por mulheres empreendedoras de Currais Novos/RN. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, e o nível de análise será o da organização. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar entrevistas com V. Sa. A fim de viabilizar a execução da pesquisa, solicito sua autorização para que Emanuelly possa coletar os dados, que serão coletados via encontros, previamente agendados para atender aos interesses dos sujeitos envolvidos na pesquisa. É importante salientar que será entregue a V. Sa. um termo de confidencialidade garantindo sigilo quanto ao nome da sua empresa e o de V. Sa. O relatório final da pesquisa será disponibilizado à empresa.

Agradeço antecipadamente a atenção de V. Sa., despeço-me.

Atenciosamente,

Miguel Eduardo Moreno Añez, Ph.D.  
Prof. do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).



**APÊNDICE B – Termo de Confidencialidade dos Dados**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Departamento de Ciências Administrativas – DEPAD  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Pelo presente termo, a signatária, Emanuely Alves Pelogio, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/UFRN), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Neste sentido, não fará a identificação da entrevistada na redação final dos relatórios.

Currais Novos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

---

Emanuely Alves Pelogio

**APÊNDICE C – Termo de Consentimento de Entrevista**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Departamento de Ciências Administrativas – DEPAD  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Eu, \_\_\_\_\_, sendo conhecedor do tema e metodologia utilizados pela aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), consinto em participar da pesquisa conduzida pela mesma. Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da(s) entrevista(s) pode ser utilizada na escritura de relatórios referentes à pesquisa. Entendo também que as entrevistas podem ser gravadas. É acertado entre mim, signatário deste termo, e a aluna, que todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Currais Novos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

Assinatura do Entrevistado: \_\_\_\_\_