

Criação de Empresas à Luz do Modelo de Decisão *Effectuation*: Um Estudo com Mulheres Empreendedoras no Município de Currais Novos/RN

Autoria: Emanuely Alves Pelogio, Luiz Célio Souza Rocha, Hilka Vier Machado, Miguel Eduardo Moreno Añez

Resumo

Este estudo analisou a 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. Para tanto, realizou-se um estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), exploratório (VERGARA, 2004) e com abordagem de análise qualitativa, utilizando a técnica de história de vida tópica (DENZIN, 1970) 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 (MINAYO, 2004, GONÇALVES, 2005). 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 (BARDIN, 1977). Este estudo trabalhou com categorias teóricas *a priori* (FLICK, 2004, MINAYO, 2004). 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 empreendedoras pesquisadas, de maneira geral, não possuíam objetivos iniciais claros para suas organizações, 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, 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 processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation* ao longo da criação de suas empresas.

1 – Introdução

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 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. Em sua edição de 2010, o relatório traz dados que confirmam a importância da participação das mulheres, apresentando que, dos empreendedores brasileiros, 53% são mulheres e 47% são homens, o que tem motivado o interesse de pesquisas sobre o exercício do papel empreendedor por mulheres (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 da temática do empreendedorismo, vários estudos também abordam questões relacionadas às reais causas de sucesso ou fracasso de novos empreendimentos, às características de empresas e de 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 chances de fracasso (DORNELAS, 2001, GEM, 2010, TASIC, 2007). Enfim, estas parecem ser questões centrais que vêm sendo apresentadas 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).

Assim, 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, 2008) ao propor um modelo de decisão que denominou de *Effectuation* como alternativa ao modelo de decisão clássico que se baseia no princípio de causalidade. Assim, 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. Por outro lado, 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.

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 a seguinte questão de pesquisa: Ao longo da criação de suas empresas, as mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN utilizaram processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation*?

Como justificativa, tem-se que o presente estudo contribuirá para o enriquecimento da literatura sobre empreendedorismo realizado por mulheres e abordagem *Effectuation*, além de contribuir para o debate sobre o papel da mulher empreendedora na economia e no mundo do trabalho.

2 – Considerações sobre o Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). Conforme apontam Hisrich e Peters (2002), o termo já era usado desde a idade média para descrever tanto um ator quanto uma pessoa que gerenciava grandes projetos. 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).

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 e de inovar. Em geral, nos estudos sobre 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, HISRICH; PETERS, 2002).

Embora não exista um consenso 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; VANKATARAMAN, 2000). Além disso, a complexidade intrínseca ao processo de criação de empresas por empreendedores 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, 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); herança (continuação de um empreendimento recebido por herança. Essa circunstância pode impactar no encerramento da atividade empreendedora); limitações como empregado (devido à frustração em relação à 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).

Outros autores, ainda, buscaram conceituar o que seria o processo empreendedor. Hisrich e Peters (2002) afirmam 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. Percebe-se, ainda, 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 ambigüidade e finalmente agem. Esta é a essência da abordagem *Effectuation* proposta por Sarasvathy (2001a, 2001b, 2008).

3 – Considerações sobre a Abordagem *Effectuation*

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.

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: a lógica do controle explorada na abordagem *Effectuation* está presente, à medida em que se analisam os recursos básicos disponíveis no início da empresa que são “Quem eu sou”, “O que 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). 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).

Como aponta Sarasvathy (2001a), a maior parte das teorias que defendem a visão clássica de causalidade e escolha racional 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 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 inversão completa da teoria da escolha racional (também conhecida como racionalidade causal ou preditiva), invertendo a relação de causa-efeito.

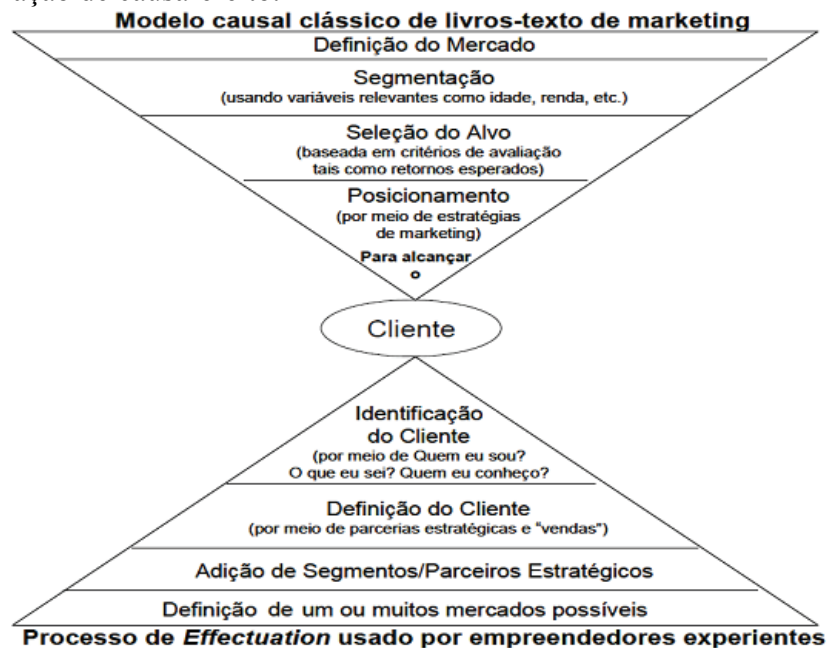


Figura 1 – Modelos de decisão causal e *effectual*.

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

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).

A diferenciação entre os processos *effectual* e causal representa-se esquematicamente pelas Figuras 2 e 3. Tem-se, na Figura 2, a representação do processo causal que busca selecionar entre meios dados aqueles considerados úteis para se atingir um objetivo pré-determinado. Na Figura 3, que representa o processo *effectual*, tem-se o esforço de imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios, eliminando, conseqüentemente, a premissa de objetivos pré-existentis.

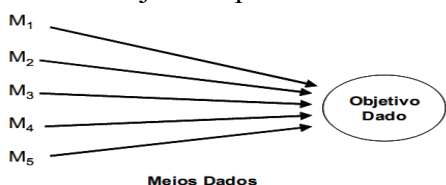


Figura 2 – Processo Causal.

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

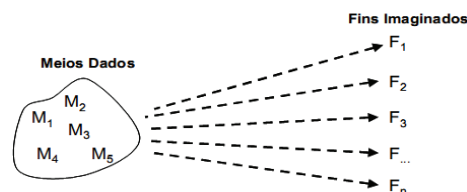


Figura 3 – Processo Effectual.

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

Com isso, o modelo estratégico, dinâmico e interativo, *Effectuation*, 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.

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).

4 – Empreendedoras: alguns aspectos relativos a dificuldades e conquistas no mundo dos negócios

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, 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; SICAS LAMAS, 1995).

A presença da mulher no mundo dos negócios aumenta nas pequenas e grandes empresas e nos mais diversos ramos de atividades, o que traduz, além do espírito empreendedor, o espírito de independência da mulher. 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/RN, 2009).

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).

Essa crescente participação da mulher no mercado de trabalho também se reflete nas informações de empreendedores no enfoque de gênero. 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. Ainda, de acordo com este estudo, existe uma constante oscilação na predominância entre homens e mulheres no empreendedorismo brasileiro.

Vários estudos (FERRAZ; CAVEDON, 2004, GIMENEZ *et al.*, 1998, MACHADO *et al.*, 2003, POSSATI; DIAS, 2002) têm demonstrado as razões para a criação de empresas por mulheres: algumas mulheres iniciam seus negócios em busca de realização pessoal; algumas, 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; existem aquelas que identificam alguma oportunidade de negócio; algumas criam empresas a partir da própria motivação e coragem; outras engajam-se nos negócios familiares; outras iniciam um negócio pela dificuldade em ascender na carreira profissional em outras empresas; 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. Outros fatores, tais como a trajetória pessoal e profissional anterior e a existência de modelos empreendedores na família, são também importantes para uma análise mais abrangente desse processo.

Machado (1999) comparou o modo de gerenciar da mulher empreendedora com o modo no qual a mulher administra sua própria casa, sem hierarquia, com cooperação e estilo fluido: o poder compartilhado. Somando todos esses aspectos, o nível de sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres é superior à média geral brasileira. Porém, 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. Além disso, certas empreendedoras assumem que a multiplicidade de papéis gera dificuldades. 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.

5 – Procedimentos Metodológicos

O presente estudo 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. Busca, ainda, 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). A pesquisa também é um estudo de casos múltiplos ou estudo multicase. De acordo com Yin (2005), este tipo de estudo tem ganhado, ao longo dos anos, muitos adeptos, por possibilitar o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos. Este trabalho tem as mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN e suas empresas como elemento estudado, onde se buscou respostas para a problemática levantada.

Tendo em vista o tema e o objetivo definidos para o estudo, este trabalho adotou uma abordagem de análise qualitativa, por criar a possibilidade em enfatizar o registro de conteúdos significativos do discurso dos sujeitos que fizeram parte desta investigação. Os sujeitos são privilegiados desde que apresentem 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 (MINAYO, 2004). 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 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. Os nomes dessas empreendedoras (Ana, Bia, Carla, Dani e Eva) utilizados no estudo são fictícios para preservar suas identidades. A escolha destas mulheres se deu por ser o grupo social mais relevante teoricamente para a pesquisa, uma vez que, criaram suas empresas, permanecem na gestão e possuem o reconhecimento local pelo trabalho que desenvolvem. 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). Para as finalidades desta pesquisa, de acordo com a definição de Denzin (1970), utilizou-se a história de vida tópica 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). O roteiro semi-estruturado de entrevistas foi concebido a partir de uma adaptação do roteiro de entrevista utilizado por Tasic (2007).

Quanto ao processo de tratamento e análise dos dados, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), 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. Na fase de análise, seguiu-se o caminho sugerido por Minayo (2004): ordenação dos dados (transcrição das entrevistas); classificação dos dados (categorização usando a técnica da análise temática, frequentemente utilizada em análises de conteúdo); e análise final. Este estudo trabalhou com categorias teóricas *a priori* (FLICK, 2004, MINAYO, 2004). As categorias de análise deste estudo foram obtidas com base na abordagem *Effectuation*: “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”. Essas categorias foram usadas para a codificação. No primeiro momento da análise dos dados, os pesquisadores “se entregaram” às narrativas dos sujeitos, resultando, dessa escuta atenta e sistemática, a identificação das categorias em suas falas. Finalmente, empreendeu-se um diálogo interpretativo e argumentativo entre os blocos de categorias.

6 – 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. 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).

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 Km² 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. Hoje, o município com uma população de 42.668 habitantes (IBGE, 2011) 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).

Por fim, 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.

7 – Análise e Discussão dos Resultados

No Quadro 1 são apresentados os perfis das mulheres empreendedoras que atuam no município de Currais Novos/RN, enquanto que no Quadro 2 é traçado o perfil das empresas criadas por essas empreendedoras.

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)	3º grau (Gestão Empresarial)	Vendedora (Área de moda)	Picuí/PB
B (Bia)	44	Casada	--	2º grau (Ensino Médio)	Gerente de Vendas (Postos de Combustível)	Currais Novos/RN
C (Carla)	40	Divorciada	01 (16 anos)	3º grau (Ciências Econômicas)	Vendedora, estilista e Consultora de Moda	Natal/RN
D (Dani)	34	Casada	01 (06 meses)	3º grau (Gestão Empresarial)	Vendedora (Área de moda)	Currais Novos/RN
E (Eva)	45	Solteira	--	3º grau (Administração)	Gerente Financeira (Área de Turismo)	São Tomé/PB

Quadro 1 – Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

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

Empresas	Tipo de Empresa	Produtos/Serviços Oferecidos	Ano de Criação da Empresa	Nº de lojas
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	Venda de confecções, calçados e acessórios femininos	2000	03
E	Agência de Turismo	Venda de passagens aéreas, pacotes turísticos, turismo de aventura (trilha, <i>bike</i> , rapel e outros)	2005	07

Quadro 2 – 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.

As principais razões apontadas pelas mulheres empreendedoras que atuam no município de Currais Novos/RN para a criação de suas empresas 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). Analisando as razões para empreender mencionadas anteriormente, 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 mulheres abrem empresas por diferentes motivos (FERRAZ; CAVEDON, 2004, GIMENEZ *et al.*, 1998). Quando se trata da criação de empresas por mulheres, não só razões econômicas têm sido apontadas, mas também as sociais e psicológicas (MACHADO *et al.*, 2003).

Como observado no Quadro 1, a atividade exercida anteriormente pelas empreendedoras foi relevante para a criação dos seus negócios. Em todos os casos, elas já dispunham de certa experiência no ramo de atividade no qual abririam suas empresas. Similar ao estudo de 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 *et al.*, 2003).

Com relação às evidências de *Effectuation*, a análise foi iniciada a partir da categoria “Clareza de Objetivos Iniciais”. Como aponta a abordagem *Effectuation*, 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.

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 3 – 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. Esta abordagem ainda 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.

Com relação à categoria de análise “Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais”, tem-se o Quadro 4.

Empreendedoras	Falas
Ana	<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>
Bia	<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>
Carla	<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>
Dani	<i>“Consegui o capital inicial através de empréstimos junto a bancos, pois o capital que eu tinha não era suficiente para abrir”.</i>
Eva	<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 4 – Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Como afirma Sarasvathy (2008), na lógica *effectual* os objetivos são atraentes mais pelo fato de eles serem “factíveis” do que em função de maximizarem os lucros. Ainda, segundo a autora, o empreendedor determina previamente um nível de perda aceitável e experimenta tantas estratégias quanto possíveis, dada a limitada dotação de recursos disponível. Assim, o tomador de decisões prefere opções (estratégias) que criem mais opções no futuro do que aquelas que maximizam o retorno esperado no presente. Desde o início das empresas, é notável o comprometimento das mulheres empreendedoras com a ideia de ter seu próprio negócio. As empreendedoras não demonstraram preocupação ou aversão ao risco de perder o tempo e o dinheiro que estavam investindo na empresa em formação. A disposição em começar com muito pouco fica clara na descrição das entrevistadas. 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. 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.

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. Neste sentido, a categoria “Controle de Recursos” parece estar presente, à medida que se analisam os recursos básicos disponíveis no início da empresa: “Quem Elas São”, “O Que Elas Conhecem” e “Quem Elas Conhecem”.

A decisão de empreender parece ser um dos principais recursos que define quem são as mulheres empreendedoras estudadas, sendo que a maioria (Ana, Bia e Dani), desde a juventude, já demonstrava algum interesse em ser dona de um negócio, ser empresária. Desta forma, o que foi mencionado pelas mulheres empreendedoras corrobora 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 marcante em suas empresas e citado pelas entrevistadas foi o fato de seus produtos e serviços terem uma identidade própria, como apresentado no Quadro 5.

Empreendedoras	Falas
Ana	<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”.</i> <i>“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>
Bia	<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>
Carla	<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>
Dani	<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>
Eva	<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 5 – Quem Elas São: Produtos e Serviços têm uma Identidade Própria.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

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. Além disso, os dados mostram que a identidade pessoal é projetada no pequeno negócio, configurando a identidade das empresas.

Um aspecto que parece caracterizar bem o que as mulheres empreendedoras do Seridó conhecem (Quadro 6) 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.

Empreendedoras	Falas
Ana	<i>“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”.</i> <i>“Eu tinha noção de que eu precisava de uma marca, uma etiqueta diferenciada, eu pensava muito na parte de apresentação do produto”.</i> <i>“Eu tive duas lojas antes que não deram certo, mas mesmo assim eu nunca parei de trabalhar com essa parte mais artesanal”.</i>
Bia	<i>“Antes de ter minha empresa, eu já tinha conhecimento porque eu trabalhei durante 20 anos no ramo de negócio que eu estava entrando”.</i>
Carla	<i>“Minhas experiências profissionais sempre me remeteram pro comércio de moda, trabalhei nesse ramo por mais de 15 anos”.</i>
Dani	<i>“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”.</i>
Eva	<i>“Eu tinha 07 anos de experiência no ramo de turismo que foram fundamentais”.</i>

Quadro 6 – O Que Elas Conhecem: Experiência no Ramo.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Segundo Sarasvathy (2008), as ideias surgem largamente por meio de experiências pessoais, ao invés de esforços deliberados de busca. Assim, 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 visualizar componentes básicos que deveriam estar presentes no novo negócio.

Porém, não só o conhecimento trazido pelas empreendedoras foi imprescindível para a criação do negócio, mas também a noção de comprometimento, entre parceiros, com o projeto foi essencial. Com isso, 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.

Empreendedoras	Falas
Ana	<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>
Bia	<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>
Carla	<p>“Tive vários tipos de parcerias. Principalmente no café bar, alguns empresários da cidade me incentivaram e me ajudaram a iniciar, inclusive, uma feijoada, 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>
Dani	<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>
Eva	<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. Ai 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 7 – Quem Elas Conhecem: Redes Sociais/ Parceiros de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

A ideia de alavancagem sobre as redes sociais está presente na lógica *effectual*, defendendo 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.

Em seguida, similar ao que diz a abordagem *Effectuation*, são apresentados exemplos que 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, ou seja, se “alavancar sobre as contingências” (quarta categoria de análise). A abordagem *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).

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. Para a abordagem *Effectuation* (SARASVATHY, 2008), as empreendedoras

souberam aproveitar corretamente as oportunidades e conseguiram transformar a surpresa em bons resultados.

Empreendedoras	Falas
Ana	<i>“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”.</i>
Bia	<i>“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”.</i>
Carla	<i>“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. Não era esse o meu objetivo, eu nunca quis passar essa imagem e isso foi muito ruim pra minha empresa... então, até hoje eu luto contra isso e busco mostrar para as pessoas que ter conhecimento não imprime nenhum tipo de medo”.</i>
Dani	<i>“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”.</i>
Eva	<i>“A primeira dificuldade ocorreu logo no começo da empresa, foi um calote (dívida não paga) que eu sofri, mas eu enfrentei com muita coragem... esse calote que eu levei no início me ajudou a ser mais pé no chão... hoje eu sei lidar com as dificuldades porque no início eu peguei um grande problema”.</i>

Quadro 8 – Surpresas e Dificuldades Iniciais.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Sucintamente, os dados dos cinco casos analisados mostraram que a abordagem *Effectuation* fornece elementos para a análise e compreensão da criação das empresas que fizeram parte deste estudo, principalmente nos aspectos relativos à identidade das empreendedoras e de seus negócios, a suas redes sociais, as quais elas recorreram para solidificar seus empreendimentos e aos conhecimentos no ramo em que estavam abrindo seus negócios, oriundos de experiências profissionais anteriores.

8 – Considerações Finais

Este estudo analisou a 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.

O processo de criação de empresas por mulheres, analisado neste estudo, pode ser resumidamente detalhado assim: as mulheres criaram suas empresas principalmente para obter realização pessoal e independência financeira, seguidos da intenção de se mudar para a cidade onde haviam sido criadas; o que determinou a escolha do ramo e do setor de atividades foi a oportunidade de mercado, aliada à experiência anterior, o que se comprova pelo fato de todas as empreendedoras terem aberto negócios em ramos de atividades similares ao ramo de atuação anterior.

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.

Portanto, tem-se que as empreendedoras estudadas utilizaram, em grande parte, processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation* ao longo da criação de suas empresas. Como sugestão para estudos futuros, seria interessante realizar pesquisa similar em outras regiões, buscando analisar como a criação de empresas ocorre em diferentes contextos.

Referências

- 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**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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.
- 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.
- DENZIN, N. K. **The Research Act**. Chicago: Aldine Publishing Co., 1970.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 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, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 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: 2009**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2010.
- 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.
- GONÇALVES, H. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.
- HISRICH, 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.

- JULIEN, P. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva: 2010.
- KOTLER, P. **Marketing management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- 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, 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.
- MINAYO, M. C. 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. *Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. **Academy of Management Review**, v. 26, nº 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.; VANKATARAMAN, 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: EDUFRRN- Editora da UFRN, 2008.
- TASIC, I. A. B. **Estratégia e Empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza**. Dissertação de Mestrado. FGV: São Paulo, 2007.
- 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.