

ÁREA TEMÁTICA: Empreendedorismo, startups e inovação

EMPREENDEDORISMO À LUZ DO *EFFECTUATION*: UM ESTUDO COM MULHERES EMPREENDEDORAS

RESUMO

Levando em consideração que o número de empreendimentos liderados pelo público feminino tem se expandido, e ainda é repleto de incertezas e contingências, este estudo analisa o processo de criação da companhia Tamy Dance por mulheres empreendedoras à luz da abordagem *effectuation*. Para isto, foi realizado um estudo de caso na Companhia Tamy Dance localizada na cidade de Santo Antônio de Jesus-Ba. Os resultados indicam que as empreendedoras aplicaram elementos da abordagem *effectuation* em seu empreendimento, uma vez que desenvolveram atividades a partir de seus conhecimentos pessoais, profissionais e redes de contatos. A obtenção de apoio de parcerias estratégicas, sem caráter formal, foi percebida como de fundamental importância na criação e desenvolvimento do negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Abordagem *effectuation*. Mulher empreendedora.

ABSTRACT

Taking into account that the number of ventures led by the female public has expanded, and is still full of uncertainties and contingencies, this study analyzes the process of creating the Tamy Dance company by women entrepreneurs in the light of the effectuation approach. For this, a case study was carried out at the Tamy Dance Company located in the city of Santo Antônio de Jesus-Ba. The results indicate that the entrepreneurs applied elements of the effectuation approach in their enterprise, since they developed activities based on their personal, professional knowledge and networks. Obtaining support from strategic partnerships, without a formal character, was perceived as of fundamental importance in the creation and development of the business.

Keywords: Entrepreneurship. Effectuation approach. Entrepreneurial woman.

INTRODUÇÃO

Segundo o Sebrae (2017), os micros e pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. 27% do PIB é representado por cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas. Um resultado cada vez mais crescente nos últimos anos. A produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época. Essa apuração foi realizada com a soma das riquezas geradas por empresas de todos os portes nos setores de Comércio, Indústria, Serviços e Agroindústria – exceto o setor público e as intermediações financeiras, uma vez que não há micro e pequenas empresas nestes setores.

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

O segmento empreendedor tem avançado no Brasil e fora dele e, sintomaticamente o setor vem sendo fortalecido por este público. A presença da mulher no mundo dos negócios tem aumentado 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, 2011).

De acordo com Tasic (2007), 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.

Neste contexto, estudiosos como Sarasvathy, professora da *Darden Graduate School of Business* da Universidade de Virgínia nos Estados Unidos, vem estudando a criação e o desenvolvimento de empreendimentos, a fim de compreender como os empresários criavam empreendimentos duradouros, lucrativos e de sucesso, tomando decisões em meio às incertezas da existência de mercado para seus negócios.

Para tanto, Sarasvathy observou em seus estudos que os empreendedores imaginavam diversas possibilidades para seus negócios, criando metas e objetivos com o que iam descobrindo por meio da própria experiência, das parcerias estabelecidas, e da consciência dos riscos envolvidos na alocação de recursos. A essa análise ela chamou de lógica *effectual*, a qual fornece uma linha de raciocínio destoante dos processos causais/tradicionais, pautado na identidade do indivíduo: quem é, o que sabe e quem conhece. Seus estudos foram à base para a Teoria do *Effectuation*, a qual serviu de base para o presente trabalho.

A abordagem do *effectuation* vem ganhando destaque nas pesquisas, pois trata-se de um modelo alternativo ao raciocínio clássico (*causation*), segundo o qual, a forma de tomada de decisão a partir de escolhas dos efeitos que podem ser produzidos, dado um determinado conjunto de meios, elimina consequentemente a premissa de objetivos pré-existentes. Segundo Sarasvathy (2001), *effectuation* se baseia nos meios que o empreendedor controla (identidade, conhecimento e rede de contatos) focando nas perdas que podem ser por ele suportadas, enfatiza parcerias, explora as contingências e busca controlar um futuro imprevisível através da lógica do controle.

Considerando a relevância do tema no âmbito acadêmico e empresarial, este trabalho pretende responder à seguinte pergunta: **De que forma a Companhia Tamy**

Dance utilizou-se da Abordagem *Effectuation* nas decisões ao longo da criação do empreendimento? Partindo deste questionamento, o trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de criação da companhia Tamy Dance à luz da abordagem *Effectuation* por mulheres empreendedoras.

2. EMPREENDEDORES(AS)

Segundo Dornelas (2001) O mundo vem passando por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são fruto de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar elementos já existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer e que empreendem.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser apenas mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Fazer da ideia, oportunidade, correr riscos e buscar a realização pessoal, são alguns componentes que movem o ato de empreender (PELÓGIO, 2011).

Segundo Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma ideia, surge uma inovação, e desta uma empresa. São visionários: têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: têm a habilidade de implementar seus sonhos. Sabem tomar decisões: não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso, e mais, além de tomar decisões implementam suas ações rapidamente.

São indivíduos que fazem a diferença, pois transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (KAO, 1989; KETES DE VRIES, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.

De acordo com Dornelas (2001), os empreendedores sabem explorar ao máximo as oportunidades: Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.

Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Por outro lado, para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulências, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Conforme Dornelas (2001) os empreendedores são determinados e dinâmicos, implementam suas ações com tal comprometimento; atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”; mantem-se sempre dinâmico e cultivam um certo inconformismo diante da rotina; se dedicam 24 h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio; são trabalhadores exemplares,

encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente; são incansáveis e loucos pelo trabalho; são otimistas e apaixonados pelo que fazem, adoram o trabalho que realizam; São independentes e constroem o próprio destino: querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (networking) e organizados.

2.1 ABORDAGEM EMPREENDEDORA *EFFECTUATION*

Sarasvathy (2008), estudou empresas norte-americanas com o propósito de compreender como os empresários criavam empreendimentos duradouros, lucrativos e de sucesso, tomando decisões em meio às incertezas da existência de mercado para seus negócios. Em seus estudos, a autora identificou que os empreendedores experientes não tomavam decisões baseados na lógica preditiva, não utilizavam pesquisas e planos, característica de um raciocínio causal/tradicional.

No entanto, a autora observou que eles imaginavam diversas possibilidades para seus negócios, criando metas e objetivos com o que iam descobrindo por meio da própria experiência, das parcerias estabelecidas e da consciência dos riscos envolvidos na alocação de recursos. Essa análise foi nomeada de lógica “*effectual*”, que, segundo a autora, é um processo pertencente ao indivíduo e não à empresa, e que fornece uma linha de raciocínio destoante dos processos causais, pautado na identidade do indivíduo: quem é, o que sabe e quem conhece. Seus estudos foram à base para a Teoria do *Effectuation*, a qual o presente trabalho está embasado.

A teoria *Effectuation* surge como alternativa à lógica causal, fundamentada na teoria econômica tradicional, e se consolidou nos últimos anos como perspectiva emergente de maior impacto e generalidade. Tendo como fundamento, pressupostos diferentes dos utilizados pela lógica causal predominante no estudo do empreendedorismo e tem ganhado relevância e abrangência na última década (SALUSSE, 2016).

A lógica causal e a lógica *effectual* são duas abordagens alternativas, mas não são excludentes, pois são utilizadas por empreendedores no processo de criação e desenvolvimento de novos negócios (SARASVATHY, 2001a, 2008). Segundo Salusse (2016), é de suma importância que se reconheça que os indivíduos utilizam tanto a lógica causal quanto a lógica *effectual*, podendo dessa forma acontecerem simultaneamente, de maneira sobreposta ou intercalada.

Utilizando a lógica causal, o empreendedor define inicialmente os objetivos que pretende alcançar e identifica oportunidades oriundas de falhas de mercado que lhe permitam alcançar esses objetivos. Uma vez identificadas, as oportunidades são avaliadas e o empreendedor seleciona as oportunidades com vistas à maximização do retorno de seus investimentos e faz análise e planejamento das atividades necessárias para atingir resultados previamente estabelecidos por meio da exploração do seu conhecimento e recursos.

Conforme entendimento de Rocha (2019), o processo causal estabelece um objetivo e foca na seleção dos meios necessários para alcançar esse objetivo, assumindo como pressuposto central do processo, a lógica de que: “à medida que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo”. Para melhor entendimento das lógicas *effectual* e *causal* apresenta-se o Quadro 1 com os principais pressupostos e diferenças entre essas abordagens.

Quadro 1 – Diferenças entre a lógica *causal* e *effectual*

Pressuposto	Quadro causal	Quadro <i>effectual</i>
-------------	---------------	-------------------------

Visão do futuro	Preditiva. Molda o futuro como uma continuação do passado. Previsão precisa, necessária e útil.	Criativa. Molda o futuro a partir de ações intencionais. A previsão não é nem fácil, nem útil.
Base para as tomadas de decisão Objetivo-orientado.	Objetivos determinam as ações, incluindo quais indivíduos irão executá-las.	Significado-orientado. Objetivos emergem a partir de cursos de ação com base em meios dados.
Predisposição para riscos e recursos	Retorno esperado. Novos empreendimentos são guiados a explorar oportunidades sob certo nível de risco. Foco no potencial de retorno sobre o investimento.	Perda acessível. Busca de novas oportunidades sem investir mais recursos, as partes interessadas podem se dar ao luxo de perda previamente definida. Foco na limitação do potencial de desvantagem
Atitude em relação a estranhos	Análise competitiva. Relações são operacionalizadas por concorrência e análises competitivas.	Parcerias. Busca constante por parcerias para criar novos negócios e explorar novos mercados.
Atitudes em relação a contingências	Evitamento. Previsões precisas, planejamento firme e cuidadoso com foco em definir metas. Contingências são vistas como obstáculos e devem ser evitadas.	Aproveitamento. Contingências são vistas como oportunidades para a criação, novidade e inovação.

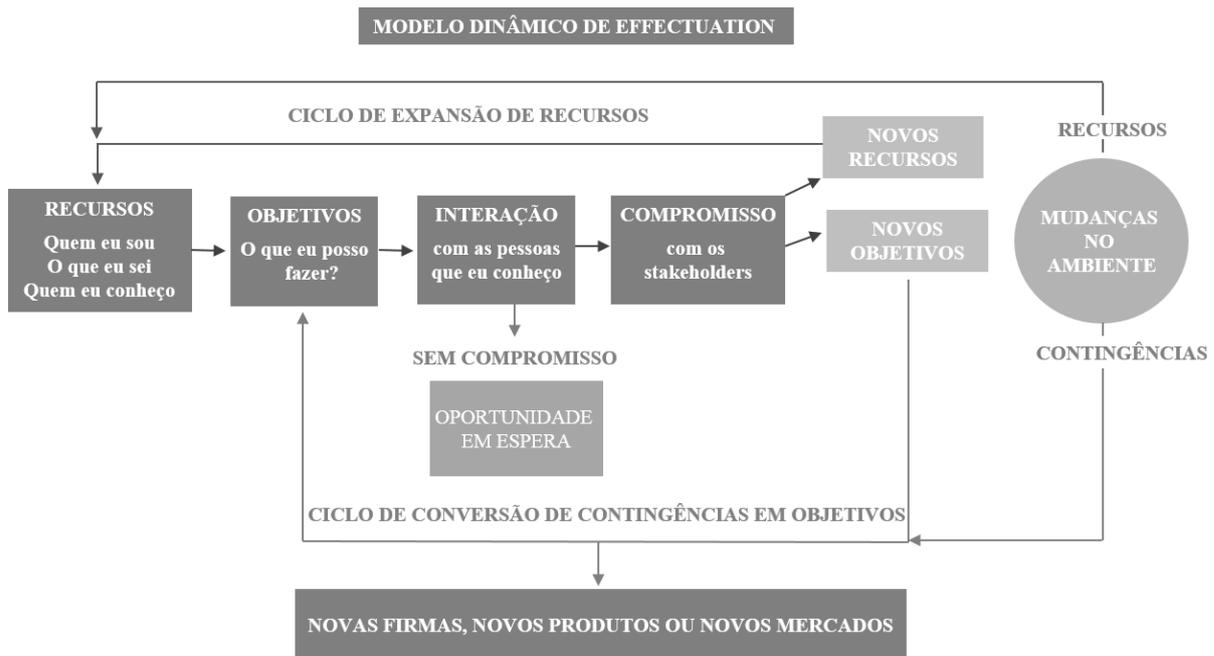
Fonte: Rocha (2019)

De acordo com Salusse (2016), quando se utilizando a lógica *effectual*, o empreendedor dá início ao processo de criação do empreendimento com uma ideia abrangente do que pretende fazer, deste modo o empreendedor utiliza apenas os recursos já existentes, vai à busca de parcerias potenciais e começa a agir sobre elementos que possa influenciar para o desenvolvimento de seu negócio.

Diante do resultado de suas decisões, e das interações com seus parceiros, o empreendedor muda a ideia inicial do negócio à medida que esses parceiros se comprometem em dar apoio e se engajam com o desenvolvimento conjunto do negócio e, com isso, novos recursos e novos objetivos emergem, assumindo como proposta central do processo *effectual* a lógica de que: “à medida que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo” (SARASVATHY, 2001, p. 251).

Para melhor compreensão, o quadro 2 apresenta o modelo dinâmico de *Effectuation*, que ilustra a forma como os recursos do empreendedor determinam seus objetivos primários, que por meio da interação com sua rede de contatos, que são os amigos, empresários e até mesmo a família, desta forma consegue obter compromissos com *stakeholders*, permitindo ao empreendedor acessar novos recursos e estabelecer novos objetivos.

Quadro 2. Modelo Dinâmico de *Effectuation*



Fonte: Salusse (2016)

2.1.2 Os Princípios do *Effectuation*

Segundo Zotti, (2017), os empresários experientes aprenderam da maneira mais árdua, e que as melhores empresas são erguidas em situações nas quais o futuro é desconhecido. Eles moldam o futuro imprevisível e desconhecido utilizando técnicas que minimizam uso de predição. Essas técnicas são os cinco princípios introduzidos por Sarasvathy (2011).

Princípio do Pássaro-na-Mão

Sarasvathy (2011) comenta que a estrutura do problema entre a escolha de meios para se alcançar um objetivo versus desenhar efeitos possíveis utilizando os meios disponíveis é a diferença entre o processo causal e o “*effectual*”.

Os empreendedores experientes iniciam pensando primeiramente em sua identidade (quem são), seu conhecimento (o que sabem) e sua rede de contatos (quem conhecem), e, com isso, criam possibilidades com os recursos disponíveis no momento. Esses empreendedores geralmente explicam suas ações e decisões baseando-se em sua identidade em vez de suas preferências.

Princípio das Perdas Toleráveis

Em relação a este princípio, os empreendedores de sucesso limitam seus riscos compreendendo o que estão dispostos a perder em cada etapa na criação da empresa. As perdas toleráveis não dependem dela, mas, sim, de cada indivíduo; variam entre os empreendedores e dependem também do estágio da vida em que cada indivíduo se encontra. Conhecer a condição financeira própria é a base para calcular as perdas toleráveis, além das estimativas psicológicas envolvidas em termos do pior cenário (SARASVATHY, 2011, p. 2).

Este princípio estabelece que o empreendedor eficaz, dentro dos meios de que dispõem, utiliza-se de sua criatividade para levar sua ideia de negócio ao mercado, isto geralmente implica a busca por parceiros. Estes parceiros, quando se comprometem com a criação da empresa, podem ou não utilizar o Princípio das

Perdas Toleráveis para alocar recursos. Caso utilizem, investem somente o que estão dispostos a perder, assim como o empreendedor.

De acordo com Sarasvathy (2011, p. 88) os empresários experientes dominam o Princípio das Perdas Toleráveis, e que, com isso, reduzem os riscos, “focando no controle dos cenários desfavoráveis e na procura por meios de alcançar o mercado com o mínimo de desperdício de recursos como tempo, esforço e dinheiro.” Eles combinam as perdas toleráveis com uma seleção de parceiros para criar novas oportunidades.

Princípio da Colcha de Retalhos

Os Empreendedores eficazes escolhem os potenciais parceiros não baseados nos empreendimentos pré-selecionados ou nos objetivos da empresa; em vez disso, eles permitem que aqueles parceiros com compromissos reais com o negócio ajudem a dar forma à empresa. A coalescência das alianças e dos compromissos das partes reduz ou elimina as incertezas por meio de uma série de interações, formando, assim, uma rede de contatos que tende a aumentar conforme mais indivíduos se comprometam com o empreendimento. Estes stakeholders devem ser considerados nos custos de oportunidade como eventuais parceiros do negócio, podendo ou não participar futuramente da empresa.

Este princípio, combinado com a noção do Princípio do Pássaro-na-Mão, é crucial para a lógica eficaz e possui ramificações importantes para a criação simultânea de mercados e empresas. Quando combinado com o Princípio das Perdas Toleráveis, permite que o empreendedor leve sua ideia ao mercado com o mínimo de consumo de recursos de todos os envolvidos (SARASVATHY, 2011).

Princípio da Limonada

Uma das diferenças do “*effectuation*” para os modelos causais está na exploração das contingências. Modelos causais quase sempre buscam evitar o inesperado para alcançar metas predeterminadas, encarando as contingências como erros. Em contraste, o “*effectuation*” explora as contingências, tratando eventos inesperados como oportunidades e utilizando a incerteza a favor do empreendedor (SARASVATHY, 2011, p. 89-90).

A habilidade de transformar o inesperado em um negócio valioso e lucrativo é, segundo Sarasvathy (2011, p. 90), o que se caracteriza como o cerne da experiência empresarial e o ponto central da lógica “*effectual*”. Para a autora, as empresas duradouras são, muitas vezes, resultado da exploração das contingências.

O que se conquista como a estrutura, a cultura, a competência central e a sobrevivência são todos os resíduos dos envolvidos que se esforçam para forjar e satisfazer as aspirações particulares por meio das interações com as tecnologias, o espaço e tempo.

Princípio do O-Piloto-no-Avião

A lógica do Princípio de O-Piloto-No-Avião é utilizada nas áreas em que a ação humana é o fator principal na modelagem do futuro. Para Zotti (2017), a lógica do controle não preditivo procura colocar o piloto de volta no avião. Tanto a lógica causal quanto a lógica do “*effectuation*” buscam controlar o futuro; contudo, a diferença é observada no foco de cada modelo.

A lógica causal foca nos aspectos previsíveis do futuro incerto, enquanto a lógica do “*effectuation*” foca nos aspectos controláveis do futuro imprevisível

(SARASVATHY, 2011, p. 91). Os empreendedores experientes lidam com a incerteza recusando-se a acreditar em previsões e agindo com o que possuem em mãos. Principalmente quando se trata de novos mercados e novos produtos.

Para melhor exposição dos princípios da abordagem *Effectuation*, o quadro a seguir dispõe da: definição dos meios, perdas acessíveis, alianças estratégicas, alavancagem de contingências e futuro imprevisível respectivamente.

Quadro 3. Princípios da Abordagem *Effectuation*

Abordagem <i>Effectuation</i>	
Pássaro na mão- Definições dos meios	Habilidade: Encontrar motivação pra começar com o que já possui de recurso. Esperar pela oportunidade perfeita poderá adiar planos. Seguir em frente dar o primeiro passo dentro das suas possibilidades e com o que tem facilmente disponível: QUEM VOCÊ É?
	Conhecimentos: Usar conhecimentos, educação, experiência e <i>expertise</i> , verificar quais oportunidades podem ser exploradas a partir do conhecimento do empreendedor. O QUE VOCÊ SABE?
	Rede de contatos: Obtenção de apoio para criar e desenvolver o empreendimento, redes sociais e profissionais, interação com partes interessadas (<i>stakeholders</i>) para modelar e remodelar projetos e objetivos do negócio. QUEM VOCÊ CONHECE?
Perdas aceitáveis: Estabeleça perdas aceitáveis. Avalie oportunidades analisando se a perda é aceitável “para se manter vivo na jornada”, ao invés da atratividade do ganho previsto	
Colcha de retalhos-Parcerias: Forme parcerias com pessoas e empresas a fim de ter compromissos reais para criar o futuro junto com você: produtos, empresas, mercado. Não se preocupando muito nesta fase com análise competitiva e planejamento estratégico.	
Limonada-Contingências: Alavanque contingências. Abraçe surpresas que aparecem de situações incertas, permanecendo flexível ao invés de preso a metas existentes.	
Piloto do avião-Futuro imprevisível: O futuro é CONSTRUÍDO por nós desde que estejamos no controle das AÇÕES. No <i>effectuation</i> o foco concentra-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível, na lógica de que na medida em que se pode controlar o futuro, não é necessário prevê-lo.	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

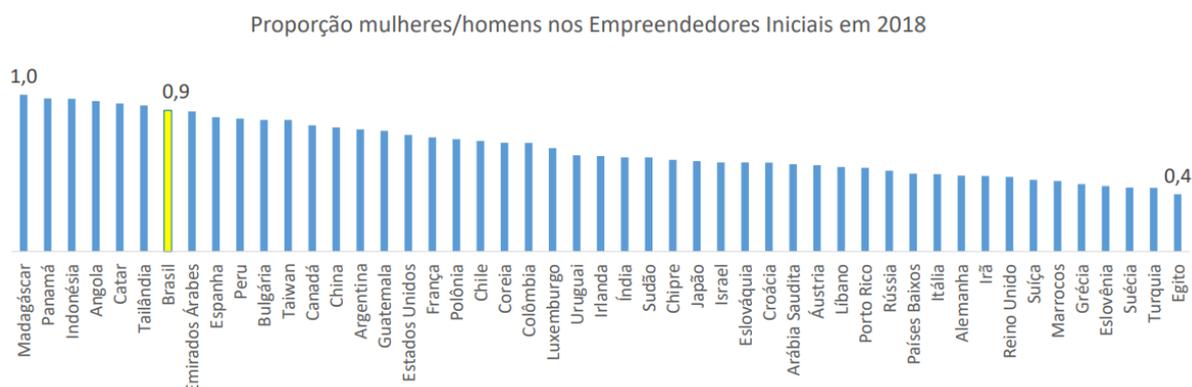
Conforme menciona Sarasvathy (2008), os empreendedores iniciam seus negócios a partir dos meios disponíveis, sem uma clara definição quanto a seus objetivos, assim como sem um planejamento prévio, minucioso e detalhado.

2.2 MULHERES EMPREENDEDORAS

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, 2011).

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. O relatório sobre empreendedorismo feminino realizado pelo SEBRAE em 2018, aponta que o Brasil tem a 7ª maior proporção de mulheres entre os Empreendedores Iniciais de 49 países.

Gráfico 1 – Proporções mulheres/homens nos empreendedores iniciais em 2018



Fonte: Sebrae (2019).

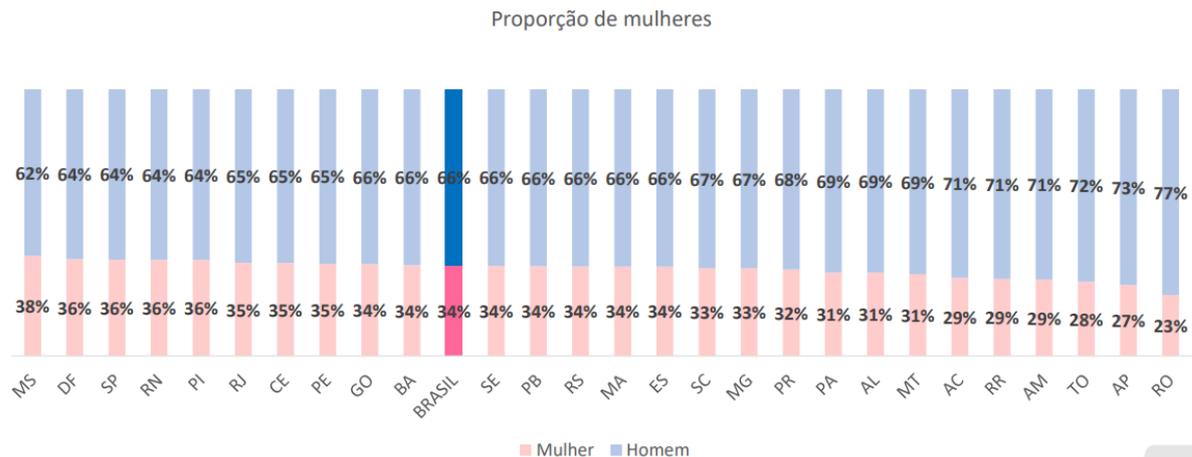
O desejo de realização, a independência financeira e a identificação de oportunidades de negócios são algumas razões que motivam a criação de empresas por mulheres. Mas, existem outros fatores, tais como a trajetória pessoal e profissional anterior, que são importantes para uma análise mais abrangente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

Neste aspecto, Machado (2009) destaca 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 às exportações pela 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.

Mesmo diante das consideráveis dificuldades encontradas pelas mulheres empreendedoras, como as citadas por Machado (2009), ainda assim o número de empreendimentos que vem sendo criado por mulheres é crescente, como indicam dados mencionados no gráfico anteriormente.

A proporção de abertura de negócios por necessidade é maior entre as empreendedoras femininas quando comparado com o empreendedorismo masculino. As mulheres respondem por 34% dos 27,4 milhões de Donos de Negócio (Empregadores + Conta Própria) existentes no Brasil na média nacional, conforme gráfico 2:

Gráfico 2 – proporção de mulheres



Fonte: Sebrae (2019).

As Donas de Negócio são mais jovens, do que os homens (43,8 anos contra 45,3 anos no caso dos homens). As empreendedoras que são donas de negócio têm maior escolaridade (16% maior), do que os homens

Em 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, o autor 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.

3 METODOLOGIA

Para Gil (2002) a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas. O planejamento ao qual o autor se refere é refletido nas formas como a pesquisa pode ser classificada metodologicamente, de acordo com seus objetivos, natureza e procedimentos técnicos de coleta e análise de dados. Esta classificação determina a forma como a pesquisa será conduzida.

No que tange ao procedimento, utilizou-se o modelo de estudo de caso que, conforme Gil (2002) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos. Utilizando-se do método de narrativas e da observação participante.

O método narrativo é o relato, “uma forma de representar a experiência que conecta os acontecimentos que se conformam em função do efeito que têm sobre a experiência global” (BARZELAY; VELARDE, 2004, p.22). Os elementos centrais do método são os eventos e o contexto.

A coleta de dados se deu por entrevista e observação participante. Dado o problema disposto sobre a pesquisa, Barzelay e Velarde (2004) consideram a entrevista como um importante elemento de informação para, também, investigar detalhes do contexto e do desempenho experimentado de fato, o desempenho real dos casos que estão sendo investigados. Os dados foram analisados na perspectiva de Bardin (2016) identificado por frases.

A empresa objeto desse estudo é a Companhia Tamy Dance, fundada em 2016 no município de Santo Antônio de Jesus/Bahia. A Companhia Tamy Dance leva ballet à crianças de baixa renda. Com o objetivo inicial de atender este público, satisfazer suas necessidades e gerar impacto social na comunidade, as empreendedoras começaram a dar aulas de ballet numa academia do bairro a preços acessíveis,

aproveitando seus conhecimentos com a dança. A empresa é composta por duas sócias.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme mencionam Pelógio (2011) e Sarasvathy (2008), os empreendedores iniciam seus negócios a partir dos meios disponíveis, sem uma clara definição quanto a seus objetivos, assim como sem um planejamento prévio, minucioso e detalhado. Esta evidência foi percebida na Companhia Tamy Dance, quando a empreendedora entrevistada destacou que *“não houve planejamento formal para criação do empreendimento”*, tendo sido motivada por sua

“Vontade de independência financeira e assim como, por ter o desejo de agregar conhecimento às meninas com sonhos semelhantes ao meu, que é ser bailarina”.

A abordagem *“effectuation”* sugere que existem 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).

As mulheres empreendedoras objeto desta pesquisa, tinham como objetivo abrir seu próprio negócio, porém segundo elas, *“não faziam ideia”* de como esta empresa geraria receitas e nem como seria a aceitação de mercado, havia muitas incertezas, que segundo as entrevistadas, foi de *“fundamental importância o primeiro passo”*.

A abordagem *effectuation* ainda sugere que os empreendedores fazem poucas pesquisas de mercado e/ou predições 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 não houve pesquisa de mercado nem plano de negócio. As empreendedoras estavam,

focadas no atendimento às crianças, atendimento e ensino de qualidade seria um ponto crucial para que tudo ocorresse bem, o enfoque era qualidade do ensino diferenciado e não no modelo de negócio e na empresa.

Como afirma Pelógio (2013), 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, dadas a limitada dotação de recursos disponível. Nessa abordagem, ao tomar uma decisão o empreendedor decide por estratégias que gerem mais opções no futuro do que aquelas que maximizam o retorno esperado no presente.

Nesse contexto, observou-se desde a criação da empresa, o comprometimento das mulheres empreendedoras com a ideia de ter seu próprio negócio. As empreendedoras não demonstraram preocupação ao risco de perder o tempo que estavam investindo na empresa em formação. Neste sentido, as mesmas afirmam que *“caso o negócio não tivesse obtido sucesso, ainda assim teriam acumulado um bom conjunto de experiências que as levariam à outras tomadas de decisões no futuro”.*

Verifica-se no caso 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, clareza de quais seriam

os retornos obtidos. Neste cenário, as empreendedoras buscaram analisar os recursos básicos disponíveis no início da empresa, conforme abordagem *effectuation*: “Quem somos”, “O Que Conhecemos” e “Quem Elas Conhecem”.

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 contato não apenas permite que as empreendedoras alavanquem a partir de recursos disponíveis, mas também deem forma aos seus objetivos ao longo do tempo.

A ideia de alavancagem por meio das redes sociais está presente na lógica *effectual*, defendendo que empreendedores, no início de seus projetos, tendem a valer-se mais de estratégias cooperativas do que de estratégias competitivas que são mais ligadas a uma lógica causal (SARASVATHY, 2008). Semelhante ao que sugere a abordagem *effectuation*, percebeu-se que as empreendedoras em estudo, valeram-se mais das estratégias cooperativas no início de sua empresa.

“Procuramos transformar às dificuldades e contingências que surgiram ao longo do caminho em oportunidades de negócio, transformando em bons resultados”.

A abordagem *Effectuation* sugere que os empreendedores transforme às dificuldades em novas oportunidades, ao invés de absorvê-las e evitá-las, pois elas podem auxiliar na construção do novo negócio (PELÓGIO, 2013; SARASVATHY 2008).

Rocha (2019) observou que ao utilizar a lógica *Effectuation* o empreendedor é capaz de criar oportunidades e estruturar negócios na ausência de recursos, assim como de mudar seus objetivos iniciais ou cursos de ação com base em novas informações e/ou contingências que venham a surgir inesperadamente. Essa indicação pode ser percebida na Companhia Tamy Dance, quando a empreendedora destacou que

a decisão de criar a Companhia de Dança surgiu de um evento inesperado, a necessidade de independência financeira, precisei trabalhar numa academia do bairro ensinando crianças.

Foi a partir desse acontecimento que a empreendedora remodelou seu objetivo original e se aproveitou de uma contingência, transformando-a na oportunidade de criar seu próprio negócio. Essa evidência vai ao encontro do postulado por Sarasvathy (2011) de que em *effectuation* o empreendedor toma decisões por senso de oportunidade, sem um objetivo predeterminado, e pelo qual as metas surgem à medida que os fatos acontecem. Em termos financeiros, as empreendedoras relataram que

Não há tolerância para perdas, pois todo recurso adquirido é devidamente aplicado no empreendimento através de compra de materiais para uso em aulas, fardamento entre outros.

Vale ressaltar que as empreendedoras desenvolveram estratégias de ação para minorar os efeitos dos riscos advindos por perdas, como acumulação de conhecimentos e promovendo eventos de dança para a comunidade, assim como, eventos beneficentes para fomentar projeto voltado para crianças carente com autismo, mostra cultural de dança, festivais de dança, campeonatos entre outros. Essas constatações são corroboradas por Rocha (2019), pois o que importa na perda acessível não é somente o risco referente ao empreendimento individual, mas sim, o quanto o empreendedor sabe administrar o risco.

É relevante destacar que as empreendedoras além de perdas financeiras, demonstraram conforme relatado, “*preocupação quanto a perdas como o reconhecimento moral e social do empreendimento*”. Essa preocupação é confirmada por Nogueira e Nogueira (2012), quando destacam que além de recursos financeiros, o empreendedor define um limite para perdas com tempo e status.

No que tange à rede de relacionamentos e parcerias estratégicas percebeu-se que a rede de contatos é formada por empresários, família e amigos. É notável que as empreendedoras criam laços não só com pessoas próximas, mas também com desconhecidos. Essas constatações são corroboradas por Nielsen e Lassen (2012), quando esclarecem que após identificar os meios à sua disposição, o empreendedor inicia um processo de pequenos passos em que interage com outras pessoas, constituindo parcerias e alianças estratégicas, para obter acesso a recursos, conhecimentos e habilidades que não estão sob seu controle.

Um importante aspecto evidenciado nas parcerias estratégicas e rede de relacionamentos da Comanhia é que estas ocorrem em razão do reconhecimento das atividades realizadas pela educadora, tanto no estúdio, quanto em eventos sociais que é o que mantém a criação e manutenção de uma rede de contatos, estimulando alianças estratégicas e fornecendo reconhecimento e legitimidade para o empreendimento.

É notório que essas parcerias são de suma importância para a sobrevivência do empreendimento. Nesse sentido vale ressaltar, que as parcerias estratégicas não necessariamente precisam se constituir em laços formais, sua operacionalização parte da voluntária e natural interação das partes envolvidas, isto é, não são parcerias desenhadas e planejadas, e sim que natural e informalmente se constituem.

Read, Song e Smit (2009) esclarecem que a alavancagem de contingências é caracterizada pelo aproveitamento de situações inesperadas para remodelar objetivos e explorar novas oportunidades. Nessa abordagem, foi verificada que a Companhia Tamy Dance surgiu de uma contingência: deixar de trabalhar numa academia e criar seu próprio estúdio de dança.

Nesse contexto, a empreendedora considera de forma positiva o surgimento e resolução de situações inesperadas, tendo em vista que, a cada problema solucionado,

“a Companhia ganha força para continuar transferindo conhecimento para jovens e crianças da sociedade, assim como acumula conhecimentos e experiências para resolução de situações futuras”.

Essa evidência é ratificada por Vansandt, Sud e Marmé (2009), que apontam que a experiência acumulada na resolução de problemas e superação de contingências se constitui em um catalisador para melhor desempenho de negócios sociais. O Quadro 4 resume os principais resultados identificados no caso analisado.

Quadro 4 – Princípios de *Effectuation* na Companhia Tamy Dance

Effectuation		Companhia Tamy Dance
“Pássaro-na-mão”	Habilidade	Facilidade com a dança, vontade de ajudar jovens e crianças na realização do sonho de ser bailarina.

Definições dos meios	Conhecimentos	Experiência com dança. Cursos voltados à área de dança. Formação em educação física.
	Rede de contatos	Família, amigos e empresários.
“Perdas toleráveis”- Perdas acessíveis		Tempo, moral e social.
“Colcha de retalhos”- Parcerias		Empresários/rádio e internet.
“limonada”- Contingências		Desfazer parceria com academia.
“Piloto no avião” Futuro imprevisível		Espaço próprio Novas modalidades de dança Dança inclusiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Ao analisar os princípios do modelo *Effectuation* na empresa estudada, é importante começar com o princípio “pássaro na mão”, abordando os seguintes questionamentos: Quem é você? Quais conhecimentos e habilidades possui? Quem faz parte da sua rede de contatos? A empreendedora refletindo sobre essas questões, declarou que

“era possível enxergar um ponto de partida e começar com o que estava ali disponível”.

Com a ideia de que “juntos somos mais” a empreendedora buscou parceiros, ativou sua rede de contatos e juntou-se a pessoas com habilidades e conhecimentos complementares aos seus. Deste modo, as parcerias estratégicas foram elementos relevantes à criação da Companhia de dança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de criação da Companhia Tamy Dance à luz da abordagem *Effectuation* por mulheres empreendedoras. O processo de criação da Companhia Tamy Dance, pode ser resumidamente detalhado da seguinte forma: as mulheres empreendedoras criaram a empresa com o intuito de obter realização pessoal e independência financeira, seguidos da intenção de ajudar crianças e jovens de baixa renda na realização de serem bailarinos, além de contribuir para a melhoria da sociedade onde vivem trazendo a cultura da dança, o que determinou a escolha do ramo e do setor de atividades foram as oportunidades observadas pela empreendedora.

Quanto à motivação inicial da empreendedora para criar seu próprio empreendimento, tem-se que as mulheres empreendedoras estudadas, não possuíam objetivos claros no momento da criação da empresa; desde o início, o que a motivava era a vontade de oferecer serviços com uma identidade própria (“quem elas são”), a experiência adquirida no ramo de atividade em que decidiram

empreender, (“o que elas sabem”); contaram com o comprometimento de parceiros na criação e progresso, (“quem elas conhecem”); e, souberam transformar as dificuldades iniciais em oportunidades de negócios.

Quanto a análise de como perdas e riscos formataram a criação do empreendimento, as empreendedoras não demonstraram aversão ao risco de perder o tempo que estavam investindo na empresa em formação; ao longo da história da empresa criada 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 seu empreendimento.

No que diz respeito a identificação da forma em que as parcerias contribuíram no progresso do empreendimento, vale salientar que as parcerias estratégicas a “colcha de retalho”, foi um dos princípios mais relevantes à criação da Companhia de dança, uma vez que sem os mesmos não seria possível alcançar tal patamar, e que manter aliança proporcionara novas conquistas.

Portanto, conclui-se que as empreendedoras estudadas, utilizaram em suas decisões a lógica *effectuation* ao longo da criação, e no progresso de seu empreendimento. Como sugestão para estudos futuros, seria interessante realizar pesquisa similar com outros empreendedores, buscando analisar como a criação de empresas ocorre em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

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.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios: 3ª ed . Rio de Janeiro: Editora campus Ltda , 2001.

KAO, J.J. **Entrepreneurship, creativity and organization**. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.

KETS DE VRIES, M. “**Creative rebels with a cause**”, in: Birley, S. e Muzyka, D.(orgs.), *Mastering Enterprise*, Financial Times/Pitman: Londres, 1997.

KIRZNER, I.M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago:Chicago University Press, 1973.

MACHADO, H. V. **Identiades de Mulheres Empreendedoras**. Maringá: Eduem, 2009.

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.

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.

PELÓGIO, E. et al. **Criação de empresas à luz do modelo de decisão Effectuation**: um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais

Novos/RN. In: Encontro Anpad, 35., 2011. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO579.pdf>. Acesso em: 04 set. 2019.

PELOGIO, Emanuely A. et al. Empreendedorismo e estratégia sob a ótica da lógica effectuation. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 228-249, abr./jun. 2013

SALUSSE, A. **O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria Effectuation**. Disponível em: Salusse_Andreassi_2016_O-Ensino-de-Empreendedorismo-c_41093. Acesso em: 11/09/2019

SARASVATHY, S. D., & Venkataraman, S. Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35(1), 2011.

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

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

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

SEBRAE. **Desenvolvimento**: Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>. Acesso em: 28/01/2020.

SEBRAE. **Pesquisa Gem**: empreendedorismo no Brasil e no mundo. Apresenta as taxas de empreendedorismo e monitora a evolução de variáveis. Disponível em: <https://goo.gl/ZaYmrz>. Acesso em: 25 out. 2019.

SEBRAE/RN. **Histórias de sucesso do empreendedor potiguar III**. Natal: SEBRAE/RN, 2011.

SHUMPETER, J. **The Theory of economic development**. Harvard University Press 1949.

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

ZOTTI, E. D. **Empreendedorismo e effectuation**: um estudo sobre os empreendedores de sucesso no setor do comércio de Foz do Iguaçu. R. Gest. Anál., Fortaleza, jan./dez. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322123237_empreendedorismo_e_effectuation_um_estudo_sobre_os_empreendedores_de_sucesso_no_setor_do_comercio_d_e_foz_do_iguacu. Acesso em: 01 fev. 2020.

TASIC, I. A. B. **Estratégia e Empreendedorismo**: decisão e criação sob incerteza. 2007. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2007.