

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
Thaís Domingues Carvalhaes

Trajetórias de Mulheres Empreendedoras: um recorte a partir das práticas de
Effectuation

Itajubá/MG
2023

THAÍS DOMINGUES CARVALHAES

**Trajetórias de Mulheres Empreendedoras: um recorte a partir das práticas de
*Effectuation***

Dissertação apresentada como requisito ao Programa de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin e co-orientação da Profa. Dra. Isabel Cristina da Silva Arantes

Itajubá/MG

2023

AGRADECIMENTOS

Guardo comigo uma frase, de autoria duvidosa, que diz o seguinte: “Quem escreve constrói um castelo, quem lê, passa a habitá-lo”. Sempre fez sentido para mim e, com essa introdução, passo a agradecer aos habitantes do meu castelo e aos que não habitam, mas me ajudam a contemplá-lo.

A primeira menção não poderia deixar de ser o tão querido professor Luiz Eugênio Veneziani Pasin, que, desde o processo seletivo do programa, acreditou na ideia e me guiou brilhantemente pelo curso. Sem suas brilhantes colocações e o usual “vamo embora, toca o barco”, talvez eu nunca teria tido a oportunidade de formalizar meu agradecimento.

Não posso deixar de fazer agradecimentos à querida professora e co-orientadora Isabel Cristina da Silva Arantes, que embarcou nessa jornada e trouxe contribuições maravilhosas, não apenas em teoria, mas para minha vida e vivência enquanto mulher.

Agradeço também ao meu companheiro de vida Alexandre, que me motivou a entrar no mestrado (ainda que por tristeza), e depois retornou à minha vida, acompanhou aulas, fez-se apoio e compreensão.

Agradeço à minha família, minha rede de apoio, que sempre me acolhe com orgulho e motivação. Não porque sejam condescendentes, mas porque conhecem a minha determinação e coragem.

Agradeço à minha segunda família, colegas do IFSULDEMINAS, em especial Lindolfo Ribeiro, Aloísia Hirata e Luiz Carlos Rocha, que trouxeram motivação, apoio, consolo e conforto neste período delicado. É uma sorte ter vocês

Agradeço à banca avaliadora, que me tratou com tanto carinho, respeito e empatia e me deixou confortável. Especificamente ao professor Fábio Favaretto, por toda a jornada do mestrado, que se concretizou na sua cuidadosa avaliação, que contribuiu muito para o desenvolvimento da pesquisa e ao professor Donizeti Souza, meu colega de instituição, que contribuiu com a pesquisa de maneira muito rica e me auxiliou no desenvolvimento dela.

Aos meus amigos, incluindo os do escritório, agradeço por terem sido conforto nos momentos difíceis e alegria plena nas conquistas.

Agradeço aos maravilhosos professores do programa, cada um com seu jeito peculiar, que nos levaram a trilhas que nunca imaginamos percorrer e me trouxeram tanto conhecimento novo e visão de mundo.

Aos colegas do mestrado, em quem encontrei apoio e empatia, que me abraçaram e sofremos juntos, com especial menção a Paloma, Ju Ramos, Luiz Filipe, Renata e Regiane, que foram abrigo pelos corredores do IFSULDEMINAS.

Não posso deixar de agradecer às empreendedoras que contribuíram para que a pesquisa se tornasse realidade e compartilharam um pouco das suas próprias histórias e batalhas pessoais para as análises desenvolvidas nesta dissertação.

Agradeço à instituição que tornou esse sonho possível e real, o IFSULDEMINAS. O ingresso na carreira tão jovem me proporcionou ter apoio para formação desde a graduação e, nesta etapa, fui contemplada por uma parceria e recebi apoio dos programas de capacitação institucionais.

Por fim, gostaria de agradecer à Unifei, instituição pela qual me apaixonei no decorrer do caminho e onde desejei estar há muito mais tempo. A estrutura e tudo o que a universidade nos proporciona, sem dúvidas, é um diferencial que me deixou maravilhada. Compor o corpo discente da instituição é algo que preenche meu coração de alegria, de orgulho, de felicidade.

RESUMO

O empreendedorismo feminino, em constante ascensão, enfrenta desafios específicos relacionados às construções sociais de gênero. As mulheres são frequentemente submetidas a papéis tradicionalmente ligados à esfera doméstica, resultando em situações de submissão. Ao desafiar essas normas, as mulheres encontram barreiras no ambiente profissional referentes à histórica divisão sexual do trabalho. Elas lidam com a sobrecarga de responsabilidades domésticas e profissionais, sem reconhecimento das particularidades femininas pelo mercado de trabalho. Em busca de flexibilidade e proximidade com suas casas, as mulheres se voltam para o empreendedorismo feminino. O empreendedorismo, por sua vez, é típico do masculino. Nesse ambiente de escassez de recursos e muitas incertezas, ainda assim, as mulheres empreendem. Essas dificuldades parecem ter similaridade com os princípios da lógica *Effectual*, de Saras Sarasvathy, que propõe empreender com recursos disponíveis, perdas aceitáveis, alianças estratégicas e controle das contingências. Nesse sentido, a pesquisa busca compreender se as trajetórias das mulheres empreendedoras de Pouso Alegre refletem a lógica proposta pelo *Effectuation*. Os objetivos estabelecidos foram: a) analisar o perfil empreendedor das mulheres envolvidas na pesquisa, destacando suas experiências anteriores, motivações e desafios enfrentados; b) identificar e descrever as práticas de *Effectuation* adotadas por mulheres empreendedoras ao longo de suas trajetórias, relacionando-as com o processo de tomada de decisão e gestão de recursos; c) Avaliar o impacto das práticas de *Effectuation* nas estratégias de inovação e adaptação utilizadas por mulheres empreendedoras diante de cenários desafiadores; d) investigar as redes de apoio e colaboração que as mulheres empreendedoras estabelecem ao longo de suas trajetórias, examinando como essas redes contribuem para o crescimento e sustentabilidade de seus negócios; e e) analisar as barreiras e obstáculos enfrentados por mulheres empreendedoras e como suas práticas de *Effectuation* podem influenciar na superação desses desafios. Para isso, buscou-se fundamentação teórica a respeito do empreendedorismo feminino, do método *Effectuation* e das redes de empreendedorismo. Trata-se de pesquisa descritiva, de método dialético e abordagem qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de estudo de campo, com aplicação de roteiro de entrevistas semiestruturado. Os principais resultados alcançados denotaram a existência de preconceito de gênero no empreendedorismo, mas também a dificuldade em identificá-lo, a aplicação intuitiva da lógica *Effectual* de maneira predominante, porém coexistente com a lógica *Causal*, e também que a associação em redes de empreendedorismo é relevante para o fortalecimento do empreendedorismo feminino. Os resultados trazem luz à realidade das mulheres no cotidiano empreendedor, que nem sempre oferece espaço para planejamentos e estabelecimento de metas, e também aos meios para fortalecimento do empreendedorismo feminino, de maneira individual e também coletiva.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino. Gênero. *Effectuation*.

ABSTRACT

Women's entrepreneurship, in constant ascent, faces specific challenges related to gender social constructions. Women are often subjected to roles traditionally linked to the domestic sphere, resulting in situations of submission. In challenging these norms, women encounter barriers in the professional environment related to the historical division of labor by gender. They juggle the overload of domestic and professional responsibilities, with the labor market failing to recognize the unique challenges faced by women. In search of flexibility and proximity to their homes, women turn to women's entrepreneurship. Entrepreneurship, however, is typically associated with masculinity. In this environment of resource scarcity and uncertainties, women still embark on entrepreneurial endeavors. These challenges seem to have similarities with the principles of Effectuation logic by Saras Sarasvathy, which advocates entrepreneurship with available resources, acceptable losses, strategic alliances, and contingency control. In this context, the research aims to understand if the trajectories of women entrepreneurs in Pouso Alegre reflect the logic proposed by Effectuation. The established objectives were: a) analyze the entrepreneurial profile of women involved in the research, highlighting their previous experiences, motivations, and challenges faced; b) identify and describe the Effectuation practices adopted by women entrepreneurs throughout their trajectories, relating them to the decision-making process and resource management; c) Evaluate the impact of Effectuation practices on the innovation and adaptation strategies used by women entrepreneurs in challenging scenarios; d) investigate the support and collaboration networks established by women entrepreneurs throughout their trajectories, examining how these networks contribute to the growth and sustainability of their businesses; and e) analyze the barriers and obstacles faced by women entrepreneurs and how their Effectuation practices can influence overcoming these challenges. To achieve this, theoretical foundations were sought regarding women's entrepreneurship, the Effectuation method, and entrepreneurship networks. This is a descriptive research with a dialectical method and a qualitative approach. Data were obtained through field studies using a semi-structured interview script. The main results revealed the existence of gender bias in entrepreneurship, the difficulty in identifying it, the intuitive application of the Effectual logic predominantly but coexisting with Causal logic, and the relevance of joining entrepreneurship networks for the strengthening of women's entrepreneurship. The results shed light on the daily reality of women in entrepreneurship, which does not always provide space for planning and goal-setting, and also on the means to strengthen women's entrepreneurship, both individually and collectively.

Keywords: Female entrepreneurship. Gender. Effectuation.

Lista de Figuras

Figura 1. Estatísticas da mulher no Brasil 2021_____	22
Figura 2. As quatro dimensões do <i>Effectuation</i> _____	27
Figura 3. Recursos e Objetivos empresariais no <i>Effectuation</i> _____	28
Figura 4. O processo empreendedor segundo o <i>Effectuation</i> _____	29
Figura 5. Os cinco princípios básicos do <i>Effectuation</i> _____	30
Figura 6. Idade das entrevistadas_____	43
Figura 7. Área de formação das entrevistadas_____	44

Lista de Quadros

Quadro 1. Composição familiar das entrevistadas_____	44
Quadro 2. Dados das empresas das entrevistadas_____	46
Quadro 3. Emprego de recursos pelas entrevistadas_____	57

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACIPA - Associação do Comércio e Indústria de Pouso Alegre

ACIPA - mulher - Associação do Comércio e Indústria de Pouso Alegre Mulher

AME-PA - Associação de Mulheres Empreendedoras de Pouso Alegre

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFSULDEMINAS - Instituto Federal do Sul de Minas Gerais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-MG - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Minas Gerais

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Problema da pesquisa	8
1.2. Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3. Justificativa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Empreendedorismo feminino	14
2.2. O método Effectuation	26
2.3. Redes de empreendedorismo como estratégia de fortalecimento	34
3. METODOLOGIA	37
3.1. Caracterização da pesquisa	37
3.2. Caracterização dos sujeitos da pesquisa	38
3.3. Seleção dos Sujeitos da Pesquisa	39
3.4. Coleta de dados	40
3.5. Instrumento de Coleta de Dados	40
3.6. Análise dos resultados	41
4. Resultados e discussão	43
4.1 Caracterização do grupo	43
4.2 Caracterização dos empreendimentos	45
4.3 Análise dos dados referentes ao empreendedorismo feminino	47
4.4 Análise dos dados referentes à lógica empregada pelas empreendedoras	54
4.4.1 O princípio do pássaro na mão	55
4.4.2 O princípio das perdas aceitáveis	60
4.4.3 O princípio da limonada	62
4.4.4 O princípio da colcha de retalhos	65
4.4.5 O princípio do piloto no avião	67
4.5 Análise das associações em redes e a contribuição delas para os negócios	72
5. Conclusão	78
6. Produto da pesquisa	82
REFERÊNCIAS	83
Apêndice A - Roteiro de Entrevista	92

1. INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo sob a perspectiva de gênero é um tema atual e relevante, que busca mitigar, por meio de conteúdo científico, os efeitos do estereótipo de gênero enfrentado pelas mulheres. A abordagem do empreendedorismo feminino como objeto de estudo reforça a necessidade de inclusão e de eliminar as barreiras impostas socialmente.

As mulheres foram submetidas a papéis secundários, ao longo da história, enquanto as esferas social, política e econômica eram dominadas por homens. Os movimentos feministas permitiram o reconhecimento da importância das mulheres, desafiando categorizações de gênero (Duarte; Spinelli, 2019).

O conceito de gênero ganhou destaque ao desvincular identidade psicológica da condição biológica, desafiando antigas predestinações biológicas (Heilborn; Rodrigues, 2018). Beauvoir (2009) defende que o gênero é uma construção social que reforça a submissão feminina, destacando a necessidade de emancipação.

A inserção da mulher no mercado de trabalho, marcada pela questão de gênero e sobrecarga nas tarefas domésticas, foi gradual (Hirata; Kergoat, 2008). O empreendedorismo feminino surge na busca por autonomia e equilíbrio entre trabalho e família (Maia, 2022).

Apesar do aumento da presença feminina no mercado de trabalho, as responsabilidades familiares continuam sendo um obstáculo para empregos formais (Hirata; Kergoat, 2008; Jablonski, 2010). Por esse motivo, muitas mulheres começam a empreender, em busca de flexibilidade de horários e para conciliar jornadas que equilibram a vida profissional e os cuidados domésticos. No Brasil, 34,4% dos empreendedores já estabelecidos são mulheres (SEBRAE, 2022), enfrentando barreiras de gênero (GEM, 2022).

A jornada empreendedora para as mulheres é mais desafiadora, envolvendo jornada dupla, barreiras setoriais, obstáculos com *stakeholders* e acesso a crédito (Cadoná *et al.*, 2020). Elas enfrentam expectativas patriarcais incompatíveis com a imagem de empreendedor de sucesso (Gomes *et al.*, 2011). Compreender o

empreendedorismo diferenciado por gênero está relacionado à maneira como a sociedade patriarcal percebe, trata e avalia as mulheres.

Apesar desses desafios, o empreendedorismo feminino está em ascensão, evidenciando flexibilidade, resiliência e o uso eficaz de recursos em um ambiente empresarial imprevisível (Santos *et al.*, 2022; Felix, 2022; Pelogio; Rocha, 2016). Esta pesquisa visa estudar a trajetória das empreendedoras em Pouso Alegre (MG) à luz do método *Effectuation*, proposto por Sarasvathy (2009), que guia a criação e gestão de negócios.

O método *Effectuation* descreve meios de gestão empresarial que sinalizam interfaces com a lógica do empreendedorismo feminino, enfatizando limites de perdas aceitáveis, alianças estratégicas e adaptação a contingências em um futuro dinâmico (Pelogio; Rocha, 2016). Recursos básicos são explorados por meio de perguntas como "quem eu sou?" e "o que eu sei?", enquanto os objetivos evoluem em compromissos com *stakeholders* (Salusse; Andreassi, 2016).

Relacionar e investigar o emprego da lógica *Effectual* ao empreendedorismo feminino tem relevância para diminuir o afastamento dos negócios criados por mulheres do modelo atual de empreendedorismo *Causal* - que exige planos de negócios, investimentos e uma série de formalidades que, muitas vezes, essas mulheres não tem, e também para, em contrapartida, oferecer uma perspectiva teórica e orientações sobre a jornada empreendedora para as mulheres que não possuem acesso às formalidades do *Causation*.

O estudo trata também das organizações femininas em redes e sobre como essas redes de empreendedorismo contribuem para o crescimento, desenvolvimento e fortalecimento do empreendedorismo feminino.

Este estudo se dedica à compreensão do empreendedorismo feminino na forma como ele ocorre. Os sujeitos da pesquisa são mulheres empreendedoras de Pouso Alegre, Minas Gerais, que, por meio de suas trajetórias, podem contribuir com a investigação sobre como as mulheres desenvolvem suas atividades empreendedoras e se há identificação entre suas práticas e a lógica *Effectuation*. Trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva, no formato de estudo de campo, com realização de entrevistas como forma de coleta de dados.

Adiante, o problema da pesquisa é contextualizado, com sua justificativa, relevância do estudo e possíveis contribuições. Então, são apresentados os objetivos geral e específicos que suportarão o desenvolvimento da pesquisa.

1.1. Problema da pesquisa

A presença da mulher no mundo do trabalho é relativamente recente, em função das construções de gênero, e dificultada pelo acúmulo das funções domésticas ao trabalho assalariado (Hirata; Kergoat, 2008). A mulher é marcada pelo estereótipo de ser um sujeito dócil, passivo, cuidadoso, intuitivo, dentre outras características inatas que, preconceituosamente, lhe são atribuídas. Elas são as protagonistas quando o assunto é o mito da “dona de casa”. Eventualmente, as mulheres passaram a exercer tarefas externas, seja em trabalhos assalariados ou em jornadas autônomas de criar sua própria carreira. Nestes casos, acumulam duas, às vezes três jornadas, compostas, basicamente, pelo trabalho externo e o trabalho interno (Duarte; Spinelli, 2019).

Nem sempre o mercado de trabalho é capaz de suprir e incluir integralmente as mulheres, que se encontram em situação de exclusão do sistema capitalista de obtenção de renda, uma vez que o trabalho doméstico interno não é remunerado (Silva *et al.*, 2019). Para suprir as dificuldades de falta de postos de emprego, discriminação, empregos subqualificados e falta de flexibilidade para lidar com o acúmulo de tarefas, as mulheres vem buscando alternativas de inserção no mercado de trabalho e geração de renda, por meio do empreendedorismo. (Krakauer *et al.*, 2018).

Distinguir empreendedorismo de empreendedorismo feminino consiste em compreender que a perspectiva de gênero influencia na forma como cada indivíduo recebe oportunidades e enfrenta dificuldades durante a jornada empreendedora (Krakauer *et al.*, 2018). O que difere a forma como os indivíduos atuam, na perspectiva de gênero, são as questões sociais e culturais que enfrentam. Qualquer diferenciação por fatores biológicos, traços de perfis e tendências, além de injusta, é inverídica, uma vez que os conceitos dos gêneros são, puramente, construção social reproduzida ao longo do tempo (Santos *et al.*, 2020).

As mulheres que se aventuram pela jornada empreendedora comumente se deparam com barreiras específicas, resquícios da cultura patriarcal, como segmentos estereotipados, dificuldades para conciliar as jornadas domésticas e empresariais, dificuldade para obtenção de crédito, descrédito pelos *stakeholders*, preconceito de gênero, limitação de oportunidades, adiamento da vida familiar, dentre outros (Pessoto *et al.*, 2021; Cadoná *et al.*, 2020; Pedezzi; Rodrigues, 2020; Gomes *et al.*, 2011).

Beauvoir (2009) define que as mulheres não são educadas para atividades fora do ambiente doméstico. Esse pensamento vem sendo reproduzido por muito tempo, inclusive por grandes pensadores, como Rousseau, que defendia a exclusão das mulheres da esfera pública com a proposição de uma divisão dos espaços doméstico e externo (Souza, 2015). No contexto empresarial, prevalece a ideia de que a liderança e gestão de uma empresa são predominantemente atribuídas aos chamados homens de negócios. Isto sugere que o sucesso está intrinsecamente ligado à figura masculina que se destaca, gerencia com firmeza e delega à mulher a responsabilidade de cuidar da família. O mundo dos negócios não é feminino (Medeiros; Borges; Miranda, 2010).

Até então, predominava a ideia de que era necessário seguir procedimentos e adotar atitudes padronizadas para alcançar o sucesso nos negócios. No entanto, essa concepção está passando por uma transformação, pois as condições nas quais as empresas são estabelecidas atualmente são significativamente diferentes daquelas do passado. O empreendedor precisa liderar e gerenciar os negócios de maneira dinâmica, incorporando abordagens criativas e inovadoras, aproveitando as tecnologias emergentes. A incerteza do ambiente atual torna o processo de tomada de decisões ambíguo, assim como os objetivos estabelecidos (Cherubin, 2002).

Segundo Jonathan (2005), as mulheres empreendedoras, em especial, enfrentam diversas dificuldades e desafios significativos na criação e expansão de seus negócios, destacando-se a dificuldade de acesso à informação, à tecnologia, ao crédito/capital e às redes sociais. As mulheres contam com menos recursos para empreender. É neste ponto em que se aproxima a lógica *Effectual*, proposta por Sarasvathy (2009), que abarca justamente essas situações, em que o

empreendedor se utiliza dos recursos que possui ao seu alcance e lida com adversidades conforme elas surgem.

O *Effectuation* segue uma lógica não preditiva e se opõe ao tradicional *Causation*, sustentado por planejamentos estratégicos, meios de levantamento de recursos e matrizes para operações empreendedoras. Com uma abordagem muito mais prática e simples, Sarasvathy (2009) propõe que, por meio de quatro dimensões, um negócio pode começar e caminhar, sendo elas: a experimentação, aceitação de perdas, flexibilidade e pré-acordo.

Para se consolidar, o negócio precisa se nortear por meio dos princípios, que se baseiam em definir perdas aceitáveis como limitação, criar alianças estratégicas, ao invés de se posicionar em situação de competitividade, explorar contingências à medida em que elas ocorrem e controlar um futuro imprevisível (Sarasvathy, 2009).

Seguindo essa lógica, para empreender as mulheres precisam utilizar seus recursos disponíveis, que se resumem aos três principais questionamentos: “quem eu sou”, “quem eu conheço”, “o que eu sei”. Por fim, a resposta à pergunta “o que eu posso fazer” definirá os objetivos da empresa.

Estudos anteriores destacaram que as mulheres empreendedoras, em sua maioria, adotam a abordagem do *Effectuation* de maneira intuitiva (Pelagio *et al.*, 2016; Felix, 2022; Santos *et al.*, 2022). O foco central reside em compreender como a lógica *Effectual* pode ser benéfica para impulsionar os negócios das empreendedoras e facilitar seu crescimento.

Considerando que as alianças estratégicas compõem um dos principais alicerces no método *Effectuation*, a abordagem das organizações em redes também se mostra relevante, quando se fala em fortalecimento do empreendedorismo feminino. Isso porque as empreendedoras que se agrupam para discutir temas e desafios que encontram no trabalho e, também, em suas vidas pessoais, tendem a se fortalecer sob forma de rede de apoio.

A presente pesquisa se desenvolve no município de Pouso Alegre, onde, segundo o Sebrae - MG, percebe-se um grande crescimento entre os empreendedores, sendo que, em 2022, ultrapassou 17 mil empreendimentos, com abertura recente de 4,5 mil novas micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais, sendo os responsáveis por gerar 51% do saldo

de empregos no município (SEBRAE, 2022). Não há indicação, porém, de dados específicos sobre empreendedorismo por mulheres.

O município de Pouso Alegre, Minas Gerais, é uma cidade emergente, de destaque no sul de Minas Gerais, com amplo desenvolvimento econômico e intensa atividade empreendedora. O município tem uma população estimada de 154.293 pessoas e uma intensa atividade empreendedora (IBGE, 2022; SEBRAE, 2022).

Na área de estudo selecionada para esta pesquisa, a cidade de Pouso Alegre, MG, destaca-se a presença de uma associação oficial denominada Associação dos Comerciantes e Industriários de Pouso Alegre (ACIPA) Mulher, que tem como objetivo promover o empreendedorismo feminino. Além disso, o mercado local apresenta diversas outras associações informais dedicadas ao fortalecimento das atividades empreendedoras entre as mulheres. Entre essas iniciativas destacam-se os grupos denominados "Diz aí, empreendedora", "Negócios para elas", "Rede Girassol" e "Associação Mulheres Empreendedoras (AME-PA)".

Assim, diante do contexto, da problematização e identificação do recorte da pesquisa, o estudo se norteia pelo problema de pesquisa, que é:

As trajetórias das mulheres empreendedoras de Pouso Alegre, MG, refletem a lógica proposta pelo *Effectuation*?

Com o desenvolvimento da pesquisa, pretende-se conhecer as trajetórias dos sujeitos da pesquisa e identificar, nas narrativas, a similaridade entre a teoria do método *Effectuation* e as práticas relatadas. Por meio dessa relação, será possível verificar a aplicabilidade da teoria e como a sistematização dessas ferramentas pode contribuir para o fortalecimento do empreendedorismo, incluindo a associação em redes de empreendedorismo voltadas para mulheres e as dificuldades vivenciadas em razão de gênero.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as trajetórias de mulheres empreendedoras por meio da abordagem *Effectuation*, a fim de compreender como suas práticas empreendedoras influenciaram o desenvolvimento de seus negócios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o perfil empreendedor das mulheres envolvidas na pesquisa, destacando suas experiências anteriores, motivações e desafios enfrentados.
- Identificar e descrever as práticas de *Effectuation* adotadas por mulheres empreendedoras ao longo de suas trajetórias, relacionando-as com o processo de tomada de decisão e gestão de recursos.
- Avaliar o impacto das práticas de *Effectuation* nas estratégias de inovação e adaptação utilizadas por mulheres empreendedoras diante de cenários desafiadores.
- Investigar as redes de apoio e colaboração que as mulheres empreendedoras estabelecem ao longo de suas trajetórias, examinando como essas redes contribuem para o crescimento e sustentabilidade de seus negócios.
- Analisar as barreiras e obstáculos enfrentados por mulheres empreendedoras e como suas práticas de *Effectuation* podem influenciar na superação desses desafios.

1.3. Justificativa

O presente estudo se justifica, primeiramente, pelo contexto social de questionamento contra a desigualdade de gênero replicada pela cultura patriarcal. Assim, dar foco aos negócios conduzidos por mulheres e colocá-los como protagonistas do presente estudo é uma forma de valorizar e destacar a jornada das empreendedoras enquanto objetos de estudo.

Sob o ponto de vista teórico, o estudo permite o enriquecimento da leitura sobre empreendedorismo, empreendedorismo feminino e do método *Effectuation*, contribuindo para minimizar a carência de estudos e resultados sobre a temática, enriquecendo os contextos culturais sobre os quais se pode abordar a jornada empreendedora.

O estudo de empreendedorismo por gênero contribui para a vasta produção científica na área, que ajuda a fornecer informações para fins acadêmicos, mas

também para implementação de políticas públicas que possam contribuir para a atividade.

Para a região proposta, que é o município de Pouso Alegre, MG, o estudo contribui com dados regionais específicos que podem ajudar a delinear as dificuldades que essas mulheres enfrentam e meios de superação, além de colocá-las em destaque enquanto sujeitos de pesquisa científica. O estudo também contribui à medida em que o produto desenvolvido ao longo da pesquisa será revertido às empreendedoras locais, como forma de curso de formação que possa contribuir para o desenvolvimento de seus negócios.

Ainda, considerando que o estudo também se dedica às organizações em redes de empreendedorismo locais, contribui com a análise do impacto que essas redes possuem sobre as empreendedoras e como podem ser utilizadas para o fortalecimento do empreendedorismo feminino.

A repetição da cultura patriarcal ainda existe, embora seja combatida pelo movimento feminista e pelas próprias mulheres. É importante ressaltar a importância da mulher na sociedade e a sua capacidade de ocupar lugares para além daqueles previstos pelo papel social do ser-mulher. O arcabouço de estudos já realizados, este e os futuros é capaz de contribuir, a partir da visão científica, para mitigar estigmas que pairam sobre o que se espera da mulher e ampliar a visão da sociedade a respeito da igualdade de gênero.

A pesquisa também contribui para as mulheres que compõem o recorte da pesquisa à medida em que elas têm voz para contar e registrar suas trajetórias, compartilhar suas experiências e, a partir das próprias narrativas, reconhecerem-se enquanto empreendedoras e protagonistas das próprias histórias. De uma perspectiva pessoal, a pesquisa é desenvolvida, também, por uma mulher, que se engrandece com a possibilidade de contribuir com a comunidade acadêmica, relatando vivências específicas de mulheres e aprendendo com elas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O propósito deste capítulo consiste em apresentar as bases teóricas que fundamentam a análise do problema de pesquisa delineado na introdução, além de orientar a coleta de dados realizada em campo. A primeira seção aborda teorias relacionadas ao empreendedorismo feminino, destacando como as questões de gênero influenciam a atividade empreendedora. Em seguida, a segunda seção explora aspectos conceituais da teoria do *Effectuation* e sua sistematização, proporcionando uma compreensão de como essa teoria pode ser aplicada por empreendedoras. Por fim, a última seção do capítulo discute conceitos relacionados à organização em redes de empreendedorismo e à associação de mulheres empreendedoras por meio dessas redes.

2.1. Empreendedorismo feminino

O termo empreendedorismo passa a fazer sentido com a definição de quem é o empreendedor. A esse respeito, a comunidade acadêmica desenvolveu diversos conceitos que diferenciariam a atividade empreendedora. Schumpeter (1949) define que o empreendedor é "aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos ou materiais". Gartner (1989) propõe que empreendedor é todo aquele que cria uma empresa, proposição adotada por este estudo.

Empreendedorismo é categorizado de muitas formas, sendo uma delas a diferenciação da atividade por gêneros, abordada no estudo. Não se pode afirmar que as mulheres tenham características e comportamentos específicos em razão de gênero, não existe uma predefinição para se associar que mulheres empreendem de forma diferente de homens. O que existe e diferencia o empreendedorismo por gênero é o meio em que se insere, a questão cultural, a forma como os empreendedores são vistos em razão do gênero e as dificuldades às quais são submetidos, sendo todos estes fatores oriundos da diferenciação sexual. Teorias que diferenciam o empreendedorismo a partir de características de personalidade,

conduta e forma de agir, por sua vez, reforçam estereótipos de gênero. O que influencia a prática empreendedora das mulheres é a universalidade social e histórica, e não características intrínsecas atribuídas a seu gênero (Ferreira; Nogueira, 2013).

O termo “gênero” passou a ser empregado em 1955, pelo psicólogo John Money, que trouxe a distinção entre sexo biológico e gênero como papel social. Ele descreve que a diferenciação sexual se trata de construção social, artificial, e não de uma predestinação biológica. Posteriormente, os psicanalistas Ralph Greenson e Robert Stoller desenvolveram o conceito de que a diferenciação sexual se trata de construção social, artificial, e não de uma predestinação biológica, enquanto gênero reflete a identidade psicológica, que não necessariamente deriva do biológico. O conceito busca romper com o paradigma da diferenciação sexual, baseado na caracterização dos indivíduos a partir dos seus corpos e de conceitos biológicos, rompendo também com as noções de características inatas masculinas e femininas. (Heilborn; Rodrigues, 2018).

A participação das mulheres no contexto empreendedor foi propiciada por meio das transformações sociais e culturais, quando o mercado de trabalho se tornou mais acessível a ambos os gêneros e a responsabilidade pelos cuidados domésticos e familiares vem deixando de ser um papel social exclusivo da mulher. Os estudos de empreendedorismo no Brasil comprovam o aumento significativo na participação de mulheres na fundação e condução de negócios no Brasil (Pessoto *Et Al.*, 2021).

Segundo Pessoto *et al.* (2021), o empreendedorismo praticado por mulheres é considerado uma importante estratégia para reduzir a pobreza e contribuir para o desenvolvimento social dos países emergentes. O Brasil apresenta um grande potencial para desenvolvimento do empreendedorismo nos mais diversos segmentos devido à sua posição mundial de país em desenvolvimento e disponibilidade de recursos naturais e humanos, ainda pouco explorados (Eslabão; Vecchio, 2018). O empreendedorismo colabora com o crescimento do país, por ser um instrumento de aumento de produtividade e oportunidades de emprego (IBGE, 2015).

A partir de estudos realizados pelo SEBRAE, verifica-se que a participação do gênero feminino no empreendedorismo, no Brasil, atingiu um ápice em 2014, tornando-se cada vez mais expressiva, permitindo à mulher uma emancipação social e a conquista de um *status* diferenciado (Eslabão; Vecchio, 2018).

Embora o processo de empreender seja complexo independente do gênero, as mulheres enfrentam obstáculos específicos, como dificuldade de inserção em alguns segmentos e dificuldade para conciliar a família e o trabalho, considerando a importância do papel social da mulher perante a família. As mulheres empreendedoras geralmente possuem dupla jornada de trabalho (casa e negócio) e dificuldades em conciliar a vida pessoal e profissional (Cadoná *Et Al.*, 2020).

Segundo Maia (2022), o empreendedorismo feminino é marcado por uma necessidade de inserção da mulher no mercado de trabalho sob alguma forma que possa conciliar sua jornada familiar com a profissão, contando com flexibilidade, autonomia e a possibilidade de trabalhar em casa. Isso porque o trabalho feminino não se restringe ao trabalho formal, expressado fora de casa, mas também envolve suas tarefas domésticas que suportam o trabalho formal praticado pela própria mulher e pelos membros de sua família. Não havendo formas de dissociar a vida profissional de sua vida pessoal, as mulheres que optam pela jornada empreendedora depositam esperança na autonomia de serem suas próprias chefes.

As mulheres são marcadas pelo estereótipo de gênero que define papéis e norteia a divisão sexual do trabalho. Os estereótipos são repetidos continuamente, a cada geração, sendo que às mulheres caberia o lugar de submissão, inferioridade social e nunca se sobrepor à autoridade do homem, na perspectiva da cultura patriarcal. Assim, a mulher dócil, passiva, cuidadosa, influenciável, intuitiva é destinada às atividades domésticas. Surge o ícone da “dona de casa”. Aquelas que se submetem a trabalhar fora do próprio espaço doméstico são sobrecarregadas, pois, ainda que estejam produzindo em um trabalho formal, ainda são as responsáveis pelas atividades domésticas (Duarte; Spinelli, 2019).

A divisão sexual do trabalho é objeto de estudo para Hirata e Kergoat (2008), que analisam as origens da influência do patriarcado sobre o mercado de trabalho, denotando que os homens são naturalmente preparados e designados para exercer atividades fora dos limites de sua casa, enquanto as mulheres são condicionadas ao

cuidado do lar e acumulam essas funções em duplas e triplas jornadas quando passam a se dedicar a outras atividades.

Uma das principais ativistas a estudar a condição da mulher, Simone de Beauvoir, dedica-se, em seu livro “O Segundo Sexo”, a descrever e compreender a mulher na sociedade, em condição de coadjuvante dependente do homem. Para a autora, a identidade feminina está fortemente ligada aos homens ao seu redor (pais, maridos, filhos). As mulheres se ligam aos homens pelos seus núcleos de convívio, por condição social, por interesses econômicos, o que as torna tão diferentes entre si a ponto de dificultar a união entre elas pela reivindicação de direitos e pela transcendência de sua existência (Pedrosa, 2020).

Beauvoir propõe, em sua obra, que as mulheres, por meio de seus próprios projetos, assumindo os riscos e enfrentando incertezas, a emancipação da mulher e o resgate de sua individualidade, com objetivo de igualar-se aos homens na sua pretensão de agir livremente, seja para trabalhar, pensar ou criar, nas palavras da própria autora “já é tempo, em seu interesse e no de todos, de deixá-la enfim correr todos os riscos, tentar a sorte” (Beauvoir, 2009).

Martínez-Bascuñan (2019) destacou, sob seu ponto de vista, a principal contribuição de Beauvoir, ressaltando que a pensadora situou a reflexão sobre o corpo no centro do feminismo, em que a existência humana é definida pela sua localização, e a corporalidade da mulher, juntamente com os significados sociais atribuídos a ela, que condicionam sua existência. Essa abordagem, aparentemente simples, foi considerada revolucionária há 70 anos e continua relevante nos dias atuais. A mulher ainda é percebida no mundo como um corpo sujeito a tabus e estereótipos, que são usados para justificar evidentes discriminações sociais (Martínez-Bascuñan, 2019).

Outras grandes autoras tiveram destaque durante o movimento feminista, como Betty Friedan. A crítica de Friedan consiste no fato de que a mulher deveria abandonar a denominada mística feminina - de que deveria ser dona de seu lar, criadora dos filhos, viver para o casamento - para dedicar-se às atividades que, de fato, pudessem trazer evolução pessoal e participação na sociedade. Trata-se de um apelo pelo direito ao trabalho, profissionalização, educação, cultura e participação política das mulheres (Silveira, 2019).

De fato, a emancipação feminina e o respeito às suas liberdades individuais é um movimento lento e antigo. Estima-se que o movimento feminista, que mais impactou no questionamento a respeito de gêneros, tenha se originado no século XIX, a partir da compreensão da sociedade patriarcal, ou seja, de que o homem ocupa posição central nas relações humanas, oprimindo e inferiorizando as mulheres. As pautas feministas mudaram, com o passar do tempo, acompanhando as disrupturas da época e as conquistas pontualmente alcançadas, e o movimento perdura até a atualidade (Alves; Pitanguy, 1991).

As fases do movimento feminista são conceitualmente representadas como ondas, que simbolizam, por metáforas, os picos de mobilização feminina. Três grandes ondas são destacadas no movimento feminista. A primeira onda, a partir do final do século XIX, centrava-se na busca pela isonomia e pelo direito ao voto, enquanto as sociedades democráticas excluía as mulheres. As discussões expandiram-se para incluir autodeterminação sexual, vida profissional, condições de trabalho, acesso à educação e reforma do direito matrimonial. A segunda onda, pós-guerras mundiais (por volta dos anos 1960), abordou temas como maternidade, reconhecimento da igualdade de gênero pela Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), conquistas no direito de voto em alguns países e a disseminação de estudos feministas por autores destacados, alcançando uma nova geração de mulheres instruídas. A terceira onda, a partir da década de 80, caracteriza-se pela atuação feminina em um mundo globalizado, com presença nas redes sociais, expondo abusos vivenciados por mulheres e participando de maneira ativa em manifestações políticas e sociais. Inicialmente rotuladas "pós-feministas", as mulheres continuam a lutar contra a dominação dos corpos, misoginia, abuso sexual e outras formas de desigualdade de gênero, indicando que a busca pela igualdade ainda está em curso (Zirbel, 2007).

A forma como a mulher exerce sua individualidade na sociedade, incluindo as relações de poder entre gêneros, revela um amplo campo de estudos antropológicos e históricos, que indicam que esses estigmas oriundos da diferenciação por gêneros persistem há séculos. Mesmo com eventuais conquistas de direitos, os estereótipos são replicados pelas gerações e reforçados pela cultura patriarcal (Perrot, 1988).

As relações de domínio e poder entre os gêneros, com o masculino se sobrepondo ao feminino, se deu por meio dos papéis atribuídos culturalmente ou impositivamente ao longo do tempo e transmitido por gerações. As tarefas que exigiam aspectos físicos destacaram o desempenho masculino, que assim assumiu uma posição de liderança, ainda nos primeiros grupos humanos (Epifanio, 2020).

A perspectiva de que as mulheres seriam inferiores se baseou, principalmente, em diferenciações biológicas. Durante um tempo, os cientistas favoráveis à diferenciação entre gêneros baseada em fatores biológicos dedicaram-se a distinguir o cérebro humano a partir do gênero, estudando tamanho, funcionalidades, dentre outras características. Alguns cientistas do século XVIII em diante dedicaram seus estudos a comprovar a inferioridade da mulher sob a justificativa biológica, como Gustave Le Bon, que também se dedicou a comprovar a inferioridade dos não-europeus. (Rippon, 2021).

É importante ressaltar que, embora grande parte da comunidade acadêmica defendesse a supremacia do gênero masculino, ainda havia pensamentos contrários, inclusive dos próprios homens. François Poullain de la Barre, no século XVII, publicou uma importante obra em 1673 em que defendia a igualdade de gênero. La Barre defendia que apenas os costumes e o preconceito poderiam impedir o reconhecimento dos direitos iguais aos homens e às mulheres (Souza, 2015).

Judith Butler (2016) expõe que o gênero precede os indivíduos, incorporado pelos padrões estereotipados reproduzidos ao longo do tempo. Sendo gênero uma construção unitária, que reforça o binômio masculino/feminino, essa perspectiva contribui para que se mantenham as hierarquias estabelecidas, perpetuando a noção de inferioridade e submissão a que as mulheres são submetidas. A autora trata, inclusive, que o conceito de “mulher” é definido pela perspectiva hegemônica masculina, que a construção do gênero se dá por meio da repetição e estilização do corpo em estruturas que regulam relações sociais.

No século XVIII, Rousseau defendia a exclusão total das mulheres da esfera política, propondo uma clara divisão entre os espaços doméstico (feminino) e público (masculino). Ele atribuía essa divisão à emergência das famílias e preconizava o confinamento das mulheres ao ambiente doméstico em suas obras, especialmente

em "Emílio" (1762). Rousseau justificava as diferenças de gênero como naturais e acreditava que as mulheres deveriam receber uma educação limitada, ignorando certos conhecimentos. Suas ideias influenciaram a Revolução Francesa de 1789, contribuindo para moldar o papel das mulheres na sociedade e questionar as ideias universalistas do Iluminismo (Souza, 2015).

Segundo Beauvoir (2009), desde os primeiros anos de vida, a mulher é imposta a um papel de submissão, absorvendo a condição de protagonismo do espaço privado/doméstico, reproduzindo os meios em que vive e as regras culturais reafirmadas durante sua vivência. A autora demonstra que a criação feminina se assemelha a uma "boneca viva", sendo tolhida de qualquer liberdade para compreender o mundo ao seu redor e, conseqüentemente, a esfera pública. As mulheres são historicamente confinadas, o que contribui para a posição subalterna dentro da sociedade. Na esfera pública, onde importantes decisões são tomadas, as mulheres são excluídas da participação, o que contribui para a marginalização delas e a desigualdade de gênero.

Por muito tempo, as mulheres foram tratadas com inferioridade em relação aos homens e os direitos das mulheres foram garantidos gradativamente. Durante a Revolução Industrial, a partir do século XVIII, frente às desigualdades de condições de trabalho, as mulheres começaram a se mobilizar por suas reclamações (Epifanio, 2020). Em 1789, no contexto da Revolução Francesa, Marie Gouze redigiu uma declaração apontando as desigualdades de gênero e a opressão sofrida por mulheres, sob um pseudônimo, tendo sido morta pela guilhotina em 1793. Os movimentos pró direitos das mulheres ganharam força com o passar do tempo e foram se transformando lentamente (Pereira, 2021).

Um dos grandes responsáveis pela evolução da visão que se tinha das mulheres e do seu envolvimento na sociedade foi o movimento feminista. As pautas do movimento foram mudando e evoluindo em busca de libertação feminina. As mulheres foram tratadas com inferioridade durante muitos anos em diversas culturas ao redor do mundo, segundo pesquisas antropológicas. As teorias feministas possibilitaram a compreensão das maneiras de construir a identidade social e individual da mulher, promovendo reflexões profundas sobre as dinâmicas das relações de gênero. Provou-se, com o passar do tempo, que a mulher é capaz de

desempenhar tarefas tanto quanto os homens, desde que lhes fossem dadas oportunidades (Santos, 2012).

No Brasil, as mulheres obtiveram o direito de voto em 1932 e a Constituição de 1934 concedeu alguns direitos trabalhistas a elas. A Constituição Federal de 1988 consagrou a igualdade de gênero, baseada no princípio da dignidade humana, garantindo à mulher participação plena na sociedade e outros direitos humanos (Pereira, 2021). Apesar das conquistas, ainda persistem dificuldades na efetivação dos direitos das mulheres (Pedro; Ferrareze, 2018), refletindo-se em disparidades de tratamento entre os gêneros no dia a dia e ressaltando a importância contínua de discutir e promover a igualdade de gênero (Pereira, 2021).

Historicamente, as atividades masculinas foram mais valorizadas, concedendo aos homens controle sobre a sexualidade e autonomia feminina. As mulheres, predominantemente no espaço doméstico, enfrentam uma jornada extenuante, muitas vezes desvalorizadas e sub qualificadas, refletindo a cultura patriarcal. Diante das dificuldades no mercado de trabalho, as mulheres buscam romper com a submissão, voltando-se para o empreendedorismo feminino (Souza, 2019).

Segundo Maia (2022), o empreendedorismo feminino é marcado pelo histórico da diferenciação de gênero, em que recai sobre a mulher a responsabilidade pelos cuidados com a família. A necessidade de se inserir no mercado de trabalho é acompanhada por requisitos específicos do papel social do gênero, como conciliar sua jornada familiar com a profissão, flexibilidade, autonomia e possibilidade de estar presente em casa. O papel das mulheres no trabalho não se limita às atividades formais realizadas fora de casa; ele também engloba as responsabilidades domésticas que sustentam tanto o trabalho formal da própria mulher quanto o de outros membros de sua família. Não havendo formas de dissociar a vida profissional de sua vida pessoal, as mulheres que optam pela jornada empreendedora depositam esperança na autonomia de conduzirem seus próprios negócios.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) conduz estudos sobre a sociedade no Brasil, com dados diferenciados para os gêneros, destacando que, embora a população seja praticamente igual entre gêneros (51,1% mulheres), a sua

atuação social é diferente. Segundo o estudo, pouco mais da metade da população feminina participa da força de trabalho, 16% ocupa cargos gerenciais, e apenas 16% dos vereadores eleitos são mulheres (IBGE, 2021a), conforme Figura 1.

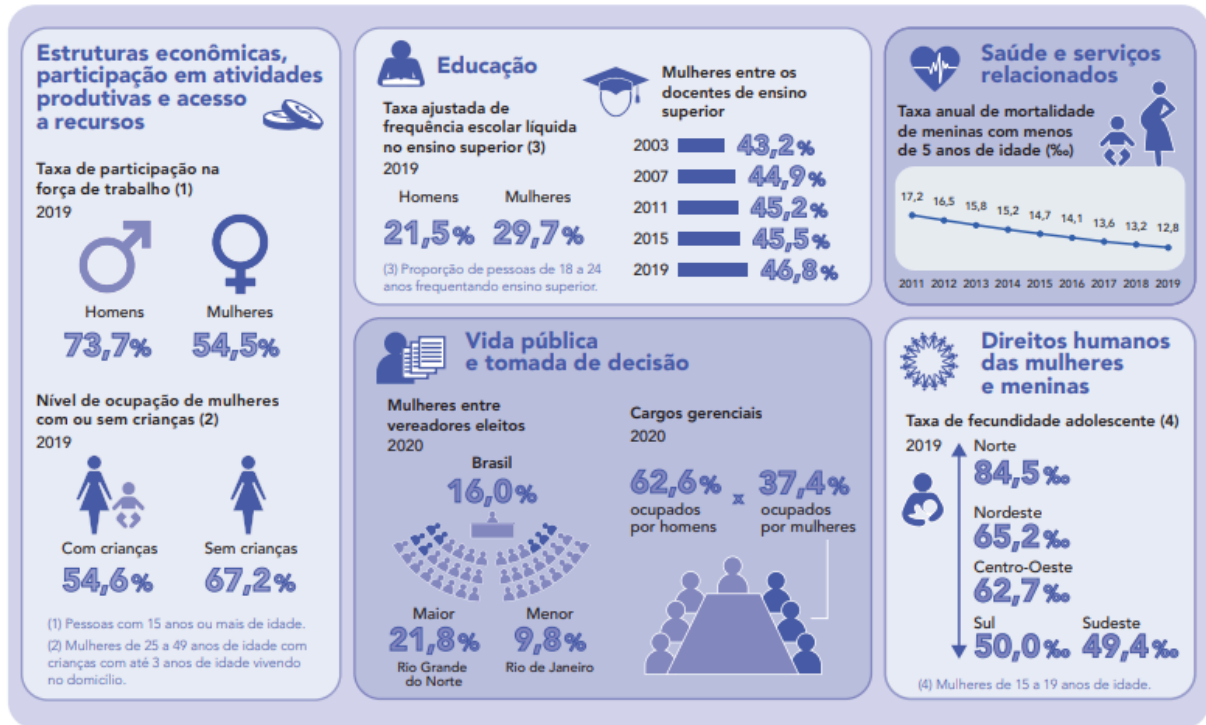


Figura 1 - Estatísticas da mulher no Brasil 2021

Fonte: IBGE (2021a).

Os dados demonstram os reflexos da questão de gênero na população brasileira. Apesar da maioria feminina, as mulheres enfrentam desafios estatísticos em áreas como a força de trabalho, cargos gerenciais e representação política, evidenciando que o ultrapassado papel social feminino se reflete amplamente na sociedade brasileira.

O mercado de trabalho e, conseqüentemente, o empreendedorismo refletem a cultura patriarcal dos espaços dedicados a cada um dos gêneros. Alguns dos campos são majoritariamente masculinos e o acesso da mulher a eles demanda adaptação, posto que os aspectos a ele ligados são estimulados e dirigidos aos homens durante a educação. A segregação por gênero é transposta à vida profissional, limitando e dificultando a atuação feminina (Chies, 2010).

No Brasil, muitas mulheres recorrem ao empreendedorismo como resposta aos desafios de empregabilidade, empregos subqualificados e discriminação no mercado de trabalho (Krakauer et al., 2018). Conforme apontado por Maia (2022), o

empreendedorismo feminino motivado pela necessidade de ingresso no mercado de trabalho é considerado uma iniciativa virtuosa e, ao mesmo tempo, precária, destacando-se como uma estratégia de inclusão e sobrevivência. Para Silva *et al.* (2019), muitas vezes o empreendedorismo, para a mulher, é uma alternativa de sobrevivência.

O impacto da construção social dos gêneros no empreendedorismo, é evidente e comprovada (Krakauer *et al.*, 2018). O empreendedorismo feminino se difere devido às questões sociais e culturais enfrentadas pelas mulheres, sendo explicado por fatores sociais e não por características biológicas, como traços específicos de um gênero em relação ao outro (Santos *et al.*, 2020).

Portanto, a construção social, cultural, repetida ao longo do tempo, define o papel social das pessoas por gênero e reforça a ideia de que o empreendedorismo feminino não encontra respaldo em justificativas biológicas. Os dados empíricos de pesquisas anteriores comprovam que a diferença da atividade empreendedora pelos gêneros reside tão somente na construção social e em como cada ser se vê e enxerga o outro (Santos *et al.*, 2020; Krakauer *et al.*, 2014).

Para Altan-Ocay (2016), as atividades praticadas por mulheres com obtenção de lucro podem propiciar uma oportunidade de reestruturação do poder familiar, com independência financeira e empoderamento, deixando-as menos dependentes de homens e, conseqüentemente, sustentáveis. Assim, as mulheres empreendedoras teriam, por meio dessa hipótese, a chance de reposicionar, de maneira geral, o papel da mulher na sociedade. Entretanto, existem críticas profundas a pensamentos nesse sentido. A igualdade de gênero não se resume a termos econômicos, porque o Estado é que deveria se responsabilizar por compensar as desigualdades sociais, porque a mulher não pode ser interpretada apenas como um instrumento de bem-estar familiar e, por fim, porque instrumentalizar a mulher é uma forma de mascarar e esconder a desigualdade de gênero existente, inclusive, no próprio lar (Altan-Ocay, 2016).

As dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao empreender são muitas, e essas peculiaridades específicas também servem como diferenciação para o empreendedorismo feminino. Segundo Pessoto *et al.* (2021), algumas mulheres empreendedoras são mais jovens e mais escolarizadas do que os homens e atuam

em segmentos tidos como preferenciais, como varejo de roupas, e empregam menos pessoas.

Algumas mulheres encontram dificuldade de inserção em segmentos em que, tradicionalmente, atuam homens, além de dificuldades de conciliar as próprias responsabilidades com a família e o trabalho, lidando com dupla/tripla jornada entre casa e suas vidas profissionais. Também há relatos de dificuldade para obter crédito, que se resolve com a presença de um homem na negociação. As mulheres empreendedoras também sofrem com a desconfiança das pessoas com as quais lidam e se relacionam profissionalmente (Cadoná *et al.*, 2020).

Um dos reflexos do preconceito de gênero vivido pelas mulheres no empreendedorismo feminino é a dificuldade para atuar em áreas tidas como “masculinas”. Algumas mulheres que se arriscam às atividades culturalmente aceitas como inerentes aos homens encontram maiores dificuldades e levam mais tempo para obter reconhecimento. Nesses casos, elas geralmente “herdam” a empresa de algum homem e precisam substituí-lo (Alperstedt; Ferreira; Serafim, 2014).

Segundo Peduzzi e Rodrigues (2020), algumas mulheres empreendedoras relatam sofrer preconceito de gênero estrutural e limitação de oportunidades, com perspectiva de que mulheres precisam se esforçar muito mais do que os homens para conciliar família, vida pessoal e negócios e ainda fazer com que seus negócios sejam prósperos, o que retrata a sobrecarga a que são submetidas e o fato de que precisam se provar o tempo todo, por serem mulheres. Algumas delas enfrentam dificuldades com fornecedores e colaboradores, em razão do preconceito de gênero, denotando dificuldades, inclusive, nos simples relacionamentos com as pessoas envolvidas em seus negócios.

Algumas profissões e áreas ainda são majoritariamente masculinas, como o campo das Engenharias, que envolvem cálculos e trabalho a céu aberto. Em outras áreas de atuação, como a Medicina, algumas especialidades são tidas como naturalmente masculinas, enquanto as outras são dedicadas às mulheres, como Pediatria, que envolve o cuidado com crianças e o mito do instinto maternal. As profissões mais prestigiadas, como Medicina e Engenharia, são originariamente masculinas, sendo que o acesso a elas, pelas mulheres, foi gradual e por meio de especialidades específicas que se adequam ao suposto papel social feminino,

denunciando as desigualdades de gênero persistentes no mercado de trabalho (Chies, 2010).

Maia (2022) destaca que as empreendedoras que se pretendem fazer bem sucedidas deslocam o significado do gênero por diferentes vias e algumas delas se afastam dos “trabalhos femininos marcados socialmente”, por acreditarem que atividades como artesanato ou culinária possam ser vistas como improvisadas e amadoras, buscando uma aproximação com atividades que demonstrem planejamento e profissionalismo. Essa perspectiva demonstra o esforço maior que as mulheres precisam ter para se destacar no empreendedorismo.

Muito embora haja a preocupação com a profissionalização e transformação em *business*, buscando a aproximação com a imagem do “empreendedor de sucesso”, eminentemente masculino, o empreendedorismo feminino ainda é marcado pela atuação em áreas predominantemente “femininas”, como varejo de roupas, cosméticos, serviços de estética, alimentos, dentre outras atividades típicas (Pessoto *et al.*, 2021) culturalmente como de domínio feminino.

O empreendedorismo, para as mulheres, impacta diretamente na jornada de suas vidas pessoais e, segundo alguns relatos, precisam adiar acontecimentos da vida familiar, como a maternidade, para priorizar o trabalho, sendo esta uma dificuldade com a qual os homens não precisam lidar. Consequentemente, a atividade também impacta no estado emocional dessas mulheres, que lidam com o conflito e o sentimento de culpa, acabando por prejudicar seu desempenho profissional (Gomes *et al.*, 2011).

Outro fator importante, segundo Gomes *et al.* (2011) é que o preconceito de gênero não é praticado exclusivamente por homens e que outras mulheres também reprimem mulheres. Esse quadro demonstra que as mulheres, oprimidas, reproduzem a opressão que sofrem sobre outras mulheres, mais uma colaboração da cultura patriarcal. É como se as mulheres enxergassem um “papel feminino” que não é condizente com a imagem do empreendedor de sucesso, naturalmente masculino.

Para algumas empreendedoras, a dificuldade de se empreender é variável em relação às características do meio em que se inserem. A depender do grau de envolvimento com a vida familiar, especificamente casamento e filhos, a dificuldade

pode ser maior ou menor. Esse resultado demonstra que a cultura patriarcal, a noção de espaço público e privado e suas ocupações impacta diretamente na atividade empreendedora, uma vez que a responsabilidade pelo cuidado com a casa e os filhos impacta na vida das mulheres de forma que não impacta na vida dos homens (Rodrigues *et al.*, 2021).

Em síntese, o empreendedorismo feminino é marcado pelos estereótipos e pelas desigualdades de gênero, desafiado por diversas barreiras sociais e culturais impostas às mulheres. São muitas limitações, desde a incompatibilidade entre a rotina de trabalho formal e a responsabilidade com a jornada doméstica, até à falta de formação e encorajamento para começar um negócio, ainda assim o empreendedorismo feminino é um fenômeno em crescimento.

2.2. O método *Effectuation*

Considerando que o empreendedorismo feminino é, muitas vezes, marcado pela assimetria de gênero, pela precariedade e pelo emprego de poucos recursos e ferramentas, a forma como as mulheres conduzem seus negócios e lidam com adversidades define a sobrevivência do empreendimento. Assim, o comportamento de cada uma das empreendedoras pode encontrar abrigo na teoria do Método *Effectuation*, proposto por Sarasvathy (2009).

Diversos autores se dedicaram à compreensão do método *Effectuation* e ao estudo das concepções da autora. Tasic (2007), ao fazer uma análise da proposição do *Effectuation*, ressalta as críticas que a lógica apresenta ao modelo *Causal*, que é racional e prevê um sentido lógico e sequencial para a construção de um novo empreendimento. O modelo tradicional pressupõe que existam artefatos e cenários consolidados para se analisar as causas e efeitos para fins de tomada de decisão. No entanto, estes cenários (receita esperada, mercado, contratações necessárias, crises, demandas) não existem quando da idealização do negócio, exigindo do empreendedor inicial a criação do que ele espera para esses fatores. O modelo *Effectual* propõe, assim, uma racionalidade alternativa, com avaliação crítica dos limites da lógica *Causal*.

Sarasvathy (2009) define que a criação e a jornada de um empreendimento possui duas abordagens possíveis, a primeira que denomina “*Causation*”, sendo um método linear baseado na causalidade e a segunda possibilidade, denominada “*Effectuation*”, que é emergente e se baseia em contingentes. A primeira abordagem teria como princípios o planejamento de decisões e análises, enquanto o segundo opera em lógica não preditiva, com estratégias emergentes para aproveitamento de oportunidades que acontecem na jornada empreendedora.

Sob a percepção de Chandler *et al.* (2011), a abordagem “*Effectuation*” engloba quatro dimensões essenciais: experimentação, aceitação de perdas, flexibilidade e pré-acordo (Chandler *et al.*, 2011), representadas graficamente na Figura 2.



Figura 2 - As quatro dimensões do *Effectuation*

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Sarasvathy (2009).

A primeira dimensão, a respeito da experimentação, admite que os empreendedores testem diversas abordagens para, então, estabelecerem-se no mercado de alguma forma, para identificar o modelo de negócios que lhe trará sucesso. A segunda dimensão, a respeito de perdas aceitáveis, desloca o sentido dos “retornos esperados” focado pela causalidade, para definir um limite de perdas toleráveis e, dentro do limite, experimentar as possibilidades. Já a terceira dimensão propõe que os empreendedores tendem a ser flexíveis, considerando que a estrutura de seus negócios depende de oportunidades e investimentos. Por fim, a quarta dimensão propõe que os empreendedores façam pré-acordos e alianças estratégicas, substituindo a competitividade estimulada pela causalidade (Chandler *et al.*, 2011).

Salusse e Andreassi (2016), analisam os **recursos** básicos do empreendedor, sob a lógica do *Effectuation*, que se materializam pelas respostas aos seguintes

questionamentos: “quem eu sou?”, “o que eu sei?”, “quem eu conheço”; os **objetivos** se materializam com a resposta à pergunta: “o que eu posso fazer?”, sendo que, por meio da interação com as pessoas que se conhece, por meio do compromisso com os *stakeholders*, novos recursos surgem, novos objetivos se materializam e, a conversão das contingências em objetivos resulta em novos negócios e novos produtos, sendo este o modelo dinâmico proposto, conforme ilustrado pela Figura 3.

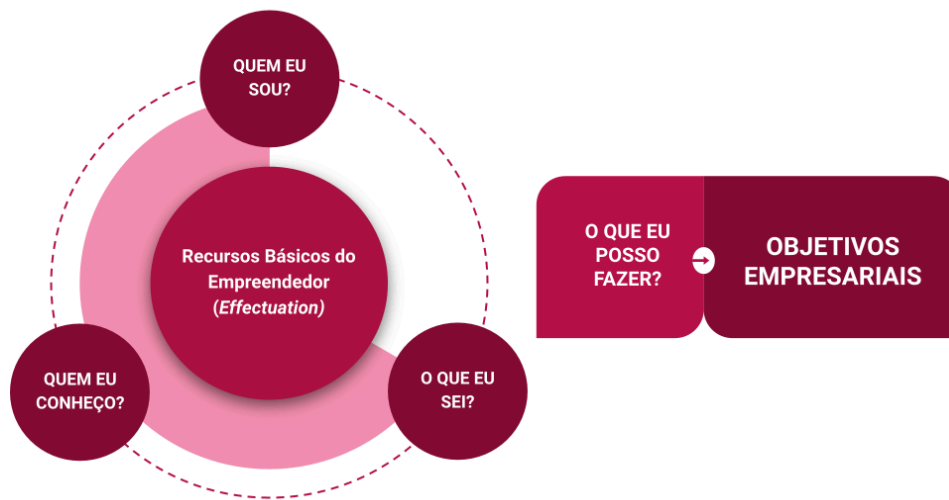


Figura 3 - Recursos e Objetivos empresariais no *Effectuation*

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Sarasvathy (2009).

As lógicas *causal* e *effectual* coexistem simultaneamente e não se excluem, sendo que os empreendedores, ao longo de sua jornada, podem utilizar-se de ambas de maneira intercalada ou sobreposta. A lógica causal se baseia em conceitos econômicos neoclássicos, com a identificação de oportunidades e seu desenvolvimento pela previsão de retorno ao investimento, assim, o empreendedor definiria seus objetivos, identificaria oportunidades e buscaria seus objetivos por meio dessa lógica, buscando sempre a maximização dos retornos planejando suas atividades para atingir resultados. Desta forma, o método *causal* define um objetivo e procura meios para alcançá-lo, por meio de uma lógica preditiva de controlar o futuro. O método *effectuation*, por sua vez, baseia-se em economia comportamental e estratégia emergente, criando oportunidades para acontecimentos imprevisíveis. Por meio dessa teoria, o negócio começaria por uma ideia genérica, com recursos disponíveis, interação com *stakeholders* e ação sobre elementos para influenciar em um futuro que não se pode prever nem controlar (Salusse; Andreassi, 2016).

Segundo Perry, Chandler e Markova (2012), o processo *Effectual* consiste em uma aspiração que se segue pela satisfação realizada via recursos disponíveis. Os empreendedores que empregam a lógica *Effectual* não possuem objetivos claros e específicos logo no início de suas jornadas e se mostram flexíveis conforme o negócio vai tomando forma. Eles, então, aproveitam as contingências conforme elas surgem, para mudar estratégias ou aprimorá-las e atingirem crescimento ao longo do tempo e das experiências. O processo é definido pela representação gráfica da Figura 4.

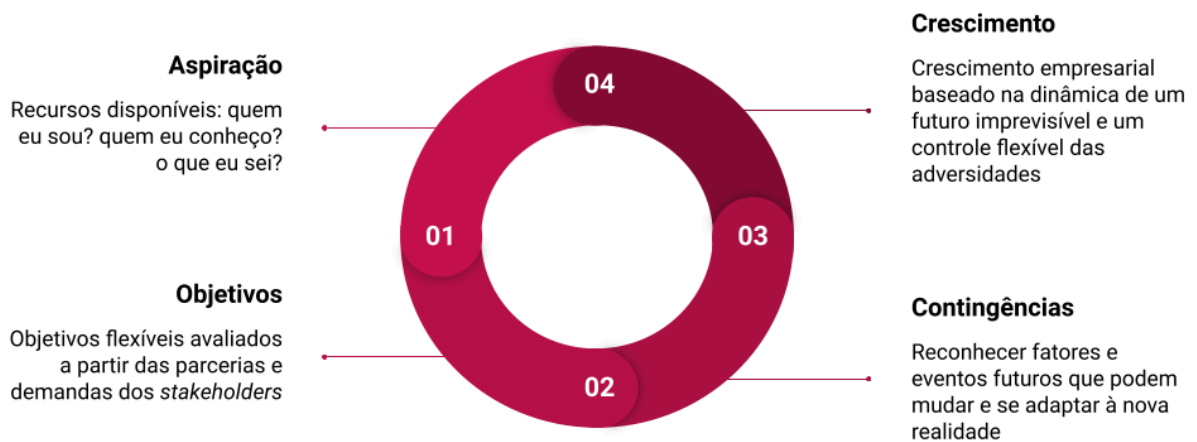


Figura 4 - O processo empreendedor segundo o *Effectuation*

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Sarasvathy (2009).

O processo empreendedor, segundo o método, é marcado por quatro etapas, começando pela aspiração e identificação dos recursos disponíveis, passando pela definição de objetivos flexíveis, identificados a partir das demandas apresentadas, enfrentamento das contingências para se adaptar às novas realidades e culminando no crescimento por meio de uma dinâmica e controle das adversidades.

Para Fisher (2012), considerando que os ambientes empreendedores são bastante dinâmicos, ambíguos e imprevisíveis, sendo que, muitas vezes, não há informações claras e suficientes para avaliar eventuais oportunidades, o *Effectuation* pode se mostrar como ferramenta para sanar essas dificuldades.

Roach, Ryman e Makani (2016) esclarecem que nem sempre as oportunidades são encontradas pelos empreendedores, mas que são criadas, que os empreendedores é que fazem seus negócios acontecerem. Sob a ótica do *Effectuation*, o futuro é algo imprevisível. Contudo, pode ser controlado pela ação

humana. O ambiente, por sua vez, é construído pelas escolhas. Os objetivos do negócio são resgates que vêm das parcerias e da visão do negócio e aceitação, não havendo estabelecimentos prévios.

A perspectiva teórica da lógica *Effectual* pode ser aplicada ao contexto do empreendedorismo feminino, uma vez que se destaca na tomada de decisões em ambiente de incerteza e utilização de recursos para criação de oportunidades. Os desafios com os quais as mulheres empreendedoras podem lidar, conforme apontado neste estudo, podem ser mitigados pela lógica proposta pelo *Effectuation*, como a dificuldade em obter recursos é mitigada pelo uso de recursos disponíveis, os grupos de apoio às mulheres podem fortalecer laços e propiciar crescimento e a flexibilidade proposta é extremamente compatível com a dificuldade por lidar com diversas jornadas.

Assim, o tradicional modelo *causal* parece não se aplica perfeitamente à realidade, emergindo o método *Effectuation* como um modelo alternativo que, talvez, seja mais adequado ao contexto, seja para começar um novo negócio ou, até mesmo, para ajustar um negócio já existente (Pelógio; Rocha, 2016).

Sarasvathy (2009) parte do pressuposto de que cinco princípios básicos norteiam a lógica *Effectual*, conforme demonstrado pela Figura 5.



Figura 5 - Os cinco princípios básicos do *Effectuation*

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Sarasvathy (2009).

Os princípios elencados por Sarasvathy (2009) são aplicados em cada uma das fases do empreendimento, sendo que eles subvertem os critérios essenciais

para a tomada de decisão definidas nas teorias convencionais de práticas e gestão de negócios.

O princípio do pássaro na mão: a lógica prevê que as ações são orientadas pelos meios, não pelos objetivos, focando em criar algo novo com os meios existentes, ao invés de traçar metas para atingir determinados objetivos dados previamente (Sarasvathy, 2009);

O princípio das perdas aceitáveis: esse princípio determina que o empreendedor desloca o sentido de fazer complexos cálculos para retornos esperados para se comprometer, de antemão, com o que se está disposto a perder (Sarasvathy, 2009);

O princípio da colcha de retalhos: esse princípio envolve a interação com todos os interessados que se disponham a contribuir e se comprometer efetivamente com o projeto, sem preocupações a respeito dos custos de oportunidade ou sem conduzir análises competitivas detalhadas, sendo que essas pessoas que se juntam ao negócio apoiam a definição dos objetivos do negócio (Sarasvathy, 2009);

O princípio da limonada: esse princípio sugere reconhecer e apropriar-se da contingência, que os empreendedores “façam do limão uma limonada”, ou seja, que diante de uma situação adversa, obstáculos e barreiras, alavanquem seu crescimento para superá-las ou adaptar-se a elas, não evitando as adversidade, que são impossíveis de serem previstas (Sarasvathy, 2009);

O princípio do piloto no avião: por meio deste princípio, a autora reconhece que o capital humano é o maior impulsionador de oportunidades e que seus esforços não devem ser limitados por fatores externos, como trajetórias tecnológicas e tendências (Sarasvathy, 2009).

Todos os princípios descritos incorporam técnicas de controle não preditivo, deslocando as estratégias do modelo tradicional - baseado em previsões futuras e ações relacionadas a elas - para o controle da situação diante de um ambiente de incerteza. Por um lado, a lógica *Causal* parte de um efeito desejado, buscando meios para alcançar os efeitos pretendidos e os fins predefinidos, focada em realizar metas e buscando previsões e cálculos para controlar situações incertas. Lado outro, a lógica *Effectual* se inicia com os meios existentes disponíveis, criando fins e

objetivos, centrada na flexibilidade e adaptação às circunstâncias adversas e utilizando estratégias não preditivas (Sarasvathy, 2009).

Um caso de sucesso, comprovando a eficiência da teoria proposta, é o da empresa *Airbnb*, mencionado por Sarasvathy em seu TEDx Talk, em 2010. Os empreendedores, diante da dificuldade de arcar com seu aluguel em São Francisco, ao vivenciar de um grande evento na cidade e hotéis lotados, resolveram alugar colchões de ar com oferta de café da manhã, sob o nome “Airbed & Breakfast”, usando o que tinham. Não investiram mais do que poderiam perder - perdas aceitáveis - apenas investindo nos colchões, de baixo custo e nos ingredientes para as refeições e criaram um simples anúncio na internet de baixo custo. Com a procura das pessoas, passaram a procurar amigos para desenvolver e melhorar o negócio, criando alianças estratégicas. Um ano depois, sem dinheiro para expandir os negócios, diante da concorrência presidencial estadunidense, levantaram fundos personalizando cereais com as fotos dos candidatos, ou seja, lidam com as contingências de maneira criativa. Com problemas de clientela e a impossibilidade de prever o futuro, os empreendedores deslocaram-se até seus parceiros e usuários para procurar pontos de melhoria e descobriram que as fotografias dos ambientes poderiam ser mais atraentes. Assim, o negócio se tornou uma *startup* com avaliação bilionária (TEDX TALKS, 2010).

Para Reymen *et al.*, as duas lógicas, *Causation* e *Effectuation* representam o raciocínio dos indivíduos ao empreender e podem influenciar, ao mesmo tempo, na criação e gestão de uma empresa, operando em diferentes contextos. As duas vertentes teóricas possuem críticas às suas características e possibilidades, não sendo possível afirmar que uma seja boa e a outra não seja, apenas porque consistem em lógicas diferentes que podem, inclusive, complementar uma à outra.

Sarasvathy (2009) aborda o tema, ressaltando que as lógicas sejam avaliadas em dicotomia estrita no que tange ao campo teórico, assumindo que os empreendedores, empiricamente, empregam as duas lógicas simultaneamente e em várias combinações, variando-se o emprego de acordo com o nível de especialização, com a fase em que a empresa se encontra e com seu ciclo de vida. Assim, a identificação do emprego das duas lógicas, simultaneamente, é aceitável e condiz com a realidade dos negócios.

Estudos que abordam a relação entre o empreendedorismo feminino e a lógica *Effectual* se dedicam a investigar o processo empreendedor e a jornada das mulheres empreendedoras, buscando compreender as adaptações necessárias. Rocha (2019) destaca que o perfil da mulher empreendedora é notadamente marcado por situações específicas, sendo que a maioria delas busca atuar em áreas de conhecimento prévio como meio de alcançar emancipação financeira. Já Maia (2022) argumenta que as mulheres empreendem com o intuito de se reinserir no mercado de trabalho, estabelecendo um contexto onde possam atuar profissionalmente e enfrentar as questões de gênero impostas pela sociedade.

As pesquisas realizadas por Pelogio *et al.* (2016), Felix (2022) e Santos *et al.* (2022), identificaram, dentro de suas amostras, que as mulheres empreendedoras operam, predominantemente, pela lógica *Effectual*. A questão central é compreender por qual motivo o comportamento descrito por Sarasvathy (2009) pode ajudar as empreendedoras a alavancar seus negócios e atingir crescimento.

O *Effectuation*, por si, prevê uma lógica bastante simples para a criação de negócios: dispensa-se grandes e complexos planos de negócios, empregam-se os recursos disponíveis e alcançáveis, utiliza-se amplamente da comunicação e dos recursos próximos - amigos, conhecidos, parceiros de negócios e, à medida em que as dificuldades ocorrem, as empreendedoras contam com a flexibilidade para lidar com as adversidades e conduzirem seus negócios ao crescimento.

A proposta dinâmica e flexível de Sarasvathy (2009) pode se demonstrar eficiente ao lidar com as grandes dificuldades específicas de gênero do empreendedorismo feminino que, trazidas por Machado (2009), transparecem no excessivo esforço em lidar com tarefas domésticas e vida profissional, falta de tempo para si mesmas e conflitos entre seus papéis sociais, dificuldade em obter empréstimos bancários e falta de credibilidade.

O processo empreendedor tradicional, trazido pela lógica *Causal* é comumente retratado como intencional e predominantemente racional. Isso significa que há uma busca deliberada por oportunidades, seguida pela avaliação, medição e, por fim, a ação do empreendedor para estabelecer a empresa (Tasic, 2007).

No entanto, toda essa previsibilidade, racionalidade e intenções bem delineadas não condizem com a situação do empreendedorismo feminino. Primeiro

porque, já demonstrados os obstáculos de gênero, o empreendedorismo, para a mulher, não é apenas uma solução, mas também um grande desafio. E, também, a mulher, dentro do contexto da cultura patriarcal, é criada, desde seus primeiros dias, para ser dependente e submissa, como retratado por Beauvoir (2009), recebendo pouca ou nenhuma formação sobre aquilo que é “predominantemente masculino”, a exemplo, empreendedorismo.

Assim, é esperado que o empreendedorismo seja, também, marcado pela lógica *Effectual*, pelo uso dos recursos disponíveis, pelo controle das contingências, pela aceitação das perdas aceitáveis, pela experimentação, pela falta de objetivos claros e específicos e, também, pelas parcerias para crescimento.

Ainda sobre as parcerias para crescimento, os empreendedores podem lançar mão de redes de apoio construídas, sob formas de grupos específicos com finalidades de debater temas de interesse comum. Mais especificamente, as mulheres empreendedoras podem se organizar para dividir experiências, oportunidades e criar parcerias de negócios conforme previsto pela lógica *Effectual*. A esse respeito, o capítulo a seguir trata das redes de empreendedorismo e como elas podem fortalecer o crescimento do empreendedorismo feminino.

2.3. Redes de empreendedorismo como estratégia de fortalecimento

Considerando que um dos princípios basilares do método *Effectuation* é o denominado “colcha de retalhos”, que indica a necessidade de se associar e se inserir em contextos sociais para obter crescimento, faz-se importante abordar as redes e comunidades de empreendedores e os meios pelos quais elas podem fortalecer e propiciar a atividade empreendedora praticada por mulheres, bem como mitigar os obstáculos a elas impostos.

Para Küppers e Pyka (2002), a organização em rede conecta produtores, fornecedores e usuários de diversas empresas e organizações, propiciando um ambiente fértil para a troca de informações e para tomada de decisões. Essas relações entre os atores das redes se baseiam em confiança e apoio, não havendo hierarquia ou intenção de mercado (Pellegrin *et al.*, 2007).

As redes são formadas como produtos oriundos das relações entre os indivíduos dela participantes, organizadas pela construção de relacionamento e sinergia entre seus agentes (Blundel, 2007; Halberstadt; Spiegler, 2018). As redes são relevantes porque oferecem meios para acessar diversos tipos de recursos (humanos, sociais, econômicos, tecnológicos, informações, conselhos, afetivos, emocionais e clientes), possibilitando encontrar novas oportunidades no mercado, compartilhar riscos e a criação de legitimidade, credibilidade e reputação para os agentes (Oliveira; Davel, 2021).

As redes sociais empreendedoras referem-se às relações e contatos estabelecidos pelos empreendedores com outras pessoas. Essas interações proporcionam meios para identificar oportunidades e facilitam o acesso a recursos, que são fontes potenciais de vantagem competitiva (Barnir; Smith, 2002; Birley, 1985). O processo empreendedor se fundamenta em uma rede dinâmica de relações sociais contínuas, facilitando e impulsionando conexões entre empreendedores, recursos e oportunidades (Aldrich; Zimmer, 1986).

As redes sociais são sistemas complexos que se constituem por nós, laços e conexões entre sujeitos sociais, como indivíduos, grupos e organizações, que mantêm relações entre si. Esses laços podem ser fortes ou fracos. Os laços fortes referem-se a relacionamentos duradouros, como membros familiares e conselheiros internos, caracterizados por investimentos significativos, contato frequente e reciprocidade implícita. Já os laços fracos são de curta duração, com menor frequência de contato, confiança reduzida e mais ambiguidade. Os vínculos fortes entre pessoas indicam a formação de redes coesas e comunidades interconectadas, enquanto os vínculos fracos estão associados a relacionamentos eventuais e superficiais. Os laços fracos que conectam diferentes grupos sociais são propensos a facilitar a transmissão de novas informações, enquanto os laços fortes desempenham um papel crucial na construção de redes sociais coesas (Granovetter, 1973).

Machado e Jesus (2010) acrescentam outros efeitos à associação em rede, como o aumento da capacidade de criar parcerias em se associar, aumento da capacidade de comunicação, maior visão gerencial e sobre seu próprio negócio,

conhecer a visão que o mercado tem do seu negócio, maior facilidade para identificação de oportunidades e oportunidade de crescimento da empresa.

Para Vale e Guimarães (2010), a influência das redes sociais na conduta e desempenho individuais é evidente. Destaca-se a ideia de que o empreendedor está inserido em uma estrutura social específica, moldando e influenciando suas ações e oportunidades no cenário empresarial. A configuração das redes é determinada pela maneira como os indivíduos se conectam e estabelecem vínculos. Redes mais coesas tendem a ser altamente interconectadas, enquanto relações esporádicas e superficiais indicam conexões eventuais. É notável que certos tipos de relacionamentos desempenham um papel crucial, fornecendo ao empreendedor informações diferenciadas durante o processo de inserção de sua empresa no mercado.

A importância das redes sociais para os empreendedores reside na maximização de oportunidades, influenciando o sucesso do negócio. Ducci e Teixeira (2011) aduzem que as redes contribuem para a formação do capital social dos empreendedores. O capital social, conforme definido por Park *et al.* (2012), facilita a ação individual ou coletiva por meio de redes de relações, reciprocidade, confiança e normas sociais.

As mulheres que ingressam em redes de empreendedoras, que se associam a grupos, buscam suporte para a atuação, visibilidade e credibilidade em seus negócios e benefícios que sejam revertidos à empresa. Com a associação, percebem os efeitos de integrar a rede, que consiste na divulgação do trabalho e visibilidade, resultando em aumento de vendas e contratações, bem como o aprendizado pela troca de experiência na área gerencial (Leal; Machado, 2012).

No campo do empreendedorismo feminino, o estudo de redes sociais foi intensificado na década de 90, evidenciando que as redes femininas tendem a ser menos diversificadas, o que pode limitar o acesso a diferentes plataformas. A imersão das empreendedoras em redes com laços fortes, atribuída ao contexto histórico-social, pode dificultar a obtenção de informações úteis e o desenvolvimento de vantagens competitivas (Vale; Serafim, 2010).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, justifica-se a metodologia empregada para conhecer e investigar as trajetórias das empreendedoras com finalidade de responder aos objetivos da pesquisa. São abordadas as características da pesquisa, o recorte da pesquisa, a forma de seleção das participantes, os meios de coleta de dados, o instrumento utilizado e a análise dos resultados.

3.1. Caracterização da pesquisa

O presente estudo trata de uma pesquisa qualitativa, posto que aborda percepções e nuances que não podem ser reduzidas a números. Isso porque, embora seja possível inferir dados numéricos a partir das entrevistas, as relações dinâmicas entre mundo real e sujeitos da pesquisa devem ser interpretadas considerando a subjetividade nos argumentos (Silva; Menezes, 2005).

A pesquisa é descritiva, pois tem por objetivo descrever as características do empreendedorismo feminino, analisando as situações e fenômenos que as mulheres vivenciam.

Por fim, adotou-se como método de pesquisa o estudo de campo, desenvolvido com entrevistas de roteiros semiestruturados. Segundo Gil (1999), “os estudos de campo procuram muito mais o aprimoramento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”.

Assim, para atingir os objetivos da pesquisa, fez-se necessário ir a campo para observar os fatos como eles ocorrem naturalmente, na vida cotidiana das entrevistadas.

A pesquisa se desenvolveu por meio da seleção do recorte, dos sujeitos da pesquisa, convites abertos à comunidade para a participação, por meio de grupos e proximidade, e aplicação de entrevistas de roteiro semiestruturado. Após, os dados coletados foram organizados, analisados e sistematizados conforme os objetivos da pesquisa.

3.2. Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Segundo Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2004), faz-se necessária a determinação do que se interessa investigar na pesquisa, sendo um grupo, diferentes subgrupos, indivíduos de uma comunidade, uma organização, sendo assim, necessário, como um primeiro gatilho para a pesquisa, determinar-se qual será a unidade de observação.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, não há preocupação em alcançar um elevado número de participação para fins de generalização, mas sim em compreender as características de cada uma das participantes para esclarecer o contexto em que estão inseridas. Conforme observado por Cardano (2017), estudos qualitativos frequentemente se baseiam em amostras reduzidas, comumente compreendendo um número significativamente inferior de casos, em comparação com aquelas requeridas para assegurar estimativas com uma margem de erro aceitável.

Propôs-se, portanto, para fins de possibilitar a adesão das participantes, convidar empreendedoras participantes dos grupos organizados do município, voltados para o Empreendedorismo, podendo-se citar os grupos “Diz aí, empreendedora”, “Negócios para elas”, “Rede Girassol” e também as empreendedoras que tenham contato com a autora da pesquisa, realizando entrevistas com todas aquelas que demonstrarem interesse e tiverem disponibilidade para contribuir com a pesquisa..

Para cumprir os objetivos da pesquisa, as mulheres empreendedoras selecionadas foram contatadas diretamente da pesquisadora ou por meio do intermédio e apoio de grupos organizados com finalidade de organização de empreendedoras.

Assim, pretendeu-se atingir um grupo variado, engajado com o crescimento e fortalecimento do empreendedorismo feminino, com uma obtenção de dados profícua e promissora. Deve-se considerar, ainda, as limitações da pesquisa, como o fato de que a participação das mulheres se deu mediante acessibilidade e conveniência, bem como limitações à participação, como a dificuldade de participação de algumas redes de empreendedorismo e dificuldades pessoais dos

sujeitos da pesquisa, como o tempo e a disponibilidade, para que as interessadas pudessem ser entrevistadas.

3.3. Seleção dos Sujeitos da Pesquisa

Quanto à questão da amostragem, por se tratar de pesquisa qualitativa, em que o objetivo é compreender e conhecer o universo de determinadas mulheres empreendedoras da região, a seleção dos sujeitos da pesquisa se deu com o apoio das organizações municipais voltadas ao empreendedorismo e por meio de contato direto da pesquisadora com as entrevistadas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, por meio de visitas da pesquisadora às empreendedoras ou por meio de entrevistas *online* previamente agendadas entre pesquisadora e entrevistadas, para facilitar a participação considerando a jornada de trabalho extensa e a limitação de disponibilidade das entrevistadas.

Ao todo, doze empreendedoras foram entrevistadas, de maneira presencial e *online*. As redes empreendedoras informais contribuíram para a divulgação da pesquisa entre suas participantes, que entraram em contato demonstrando interesse em participar. Outras foram contatadas diretamente pela pesquisadora, tanto pessoalmente, quanto por meio de contato em redes sociais. Todas as interessadas que tiveram disponibilidade para serem entrevistadas dentro do prazo máximo de coleta de dados, definido pelo cronograma da pesquisa, foram entrevistadas.

As entrevistas tiveram tempo de duração variando entre 20 minutos e uma hora e meia, devido às narrativas das próprias interessadas, que tiveram liberdade para expor suas vivências conforme lhes fosse conveniente.

A pesquisa e o roteiro de entrevista foram submetidas ao Comitê de Ética em Pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, e aprovadas para realização. Às participantes, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para conhecimento, foram esclarecidas dúvidas a respeito do termo, bem como foi coletada a assinatura.

As entrevistas foram gravadas, sendo por voz aquelas realizadas presencialmente e por vídeo aquelas que foram realizadas de maneira *online*, com a

utilização da ferramenta Google Meet para facilitar a conexão entre entrevistadora e entrevistada e a gravação das entrevistas.

Após, os dados foram transcritos, organizados e analisados no decorrer desta pesquisa.

3.4. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas. De acordo com a definição de Marconi e Lakatos (2017), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, no qual uma delas busca obter informações sobre um determinado assunto por meio de conversação.

Segundo Silva e Menezes (2005), o ambiente natural é a fonte para que o pesquisador colete seus dados diretamente e o pesquisador é o principal instrumento para essa coleta, tendendo à análise indutiva destes dados, sendo que “o processo e seu significado são os focos principais da abordagem”. Assim, as entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora, com o objetivo de colocá-la dentro deste universo, sob a perspectiva das entrevistadas por meio do contato direto, para a coleta das informações que pudessem trazer conclusões ao processo.

3.5. Instrumento de Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado. O roteiro semi-estruturado é aquele que, ao mesmo tempo, possui questões previamente formuladas, mas também questões abertas, o que permite maior controle do entrevistador sobre as informações que pretende obter mas, ao mesmo tempo, permite uma reflexão espontânea e livre do entrevistado sobre os tópicos discutidos (Minayo; Costa, 2018).

Para construção do roteiro, foi feita uma adaptação do roteiro de entrevista utilizado por Tasic (2007), que pesquisou sobre empreendedorismo e *effectuation*. O roteiro tem como finalidade atender aos objetivos do presente estudo, no sentido de investigar como as mulheres empreendedoras conduzem seus negócios e se há

convergência entre eles e a teoria do *Effectuation*, descrita por Sarasvathy (2009). As questões foram organizadas de tal forma que, de 1 a 4, busca-se conhecer melhor a mulher, de 5 a 8, busca-se conhecer suas condições familiares e, por fim, de 9 a 26, busca-se conhecer melhor a empresa, sua gestão e seu envolvimento com grupos organizacionais do município. O roteiro de entrevistas encontra-se disponível no apêndice.

O roteiro de entrevista semi estruturado foi utilizado, proporcionando às entrevistadas a oportunidade de elaborar suas respostas de acordo com sua conveniência, conforme é característico dessa abordagem. Essa flexibilidade justifica a variação no tempo de duração das entrevistas.

3.6. Análise dos resultados

Para fins de análise dos resultados, a Análise de Conteúdo de Bardin (2011) demonstra ser um meio adequado para a obtenção dos resultados esperados. A entrevista realizada é tida como um meio de investigação do fenômeno proposto.

A análise, segundo Bardin (2011) é composta da seguinte forma:

- a) pré-análise: organização e preparação dos materiais coletados, formulando hipóteses e indicadores para análise do resultado final, observando as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade;
- b) exploração do material: codificação dos dados pelo recorte da pesquisa, podendo ser a unidade uma palavra, frase ou tema, com escolha de categorias (classificação), que atuam como agrupamentos dos elementos da pesquisa;
- c) tratamento dos resultados: análise e interpretação dos dados obtidos para identificar padrões, relações ou significados.

Uma vez realizadas as entrevistas, elas foram transcritas e organizadas em um arquivo para cada uma das entrevistadas. As entrevistadas tiveram pseudônimos atribuídos para assegurar o sigilo de participação, conforme consta do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A partir das transcrições, com o apoio das gravações, os dados foram organizados em uma planilha do Google Sheets, a partir

do preenchimento, pela pesquisadora, das respostas das entrevistadas. A partir da codificação por temas, foram agrupados os elementos da pesquisa que respondem a cada uma das análises pretendidas, conforme o referencial teórico. Por fim, os dados obtidos a partir da organização e categorização, por temas, foram analisados à luz da teoria abrangida pela pesquisa, para fins de identificar os seus objetivos e responder ao problema da pesquisa.

Para classificação dos dados, a análise é feita com base nos parâmetros do referencial teórico, sendo eles:

a) Caracterização do grupo: para fins de identificação das participantes, suas particularidades e compreender sua diversidade;

b) Caracterização dos empreendimentos: para fins de identificação dos negócios, ramo de atuação e demais informações sobre os empreendimentos;

c) Análise dos dados referentes ao empreendedorismo feminino, para validação dos estudos teóricos comparados aos dados obtidos das empreendedoras;

d) Análise dos dados referentes às lógicas empregadas pelas entrevistadas, por meio dos princípios do *Effectuation*: pássaro na mão, perdas aceitáveis, princípio da limonada, colcha de retalhos e piloto no avião.

e) Análise das associações em redes e a contribuição delas para o fortalecimento dos negócios.

Por meio da análise dos dados, é possível atingir o objetivo da pesquisa, que é responder à pergunta “As mulheres empreendedoras de Pouso Alegre, MG, em sua jornada empreendedora, desenvolvem seus negócios empregando a lógica *Effectual*?”, interpretando-se os dados obtidos e identificando padrões nos relatos, conforme preceituado por Bardin (2011).

4. Resultados e discussão

Para fins de análise dos resultados, foram atribuídos nomes fictícios às entrevistadas, de maneira aleatória, com a finalidade de preservar seus dados pessoais.

4.1 Caracterização do grupo

A faixa etária das participantes varia entre 23 e 54 anos, abrangendo um público diverso, oriundo de mais de uma geração, com expectativas, vivências e realidades diferentes. A variação de idade do grupo entrevistado é demonstrada pela Figura 6.

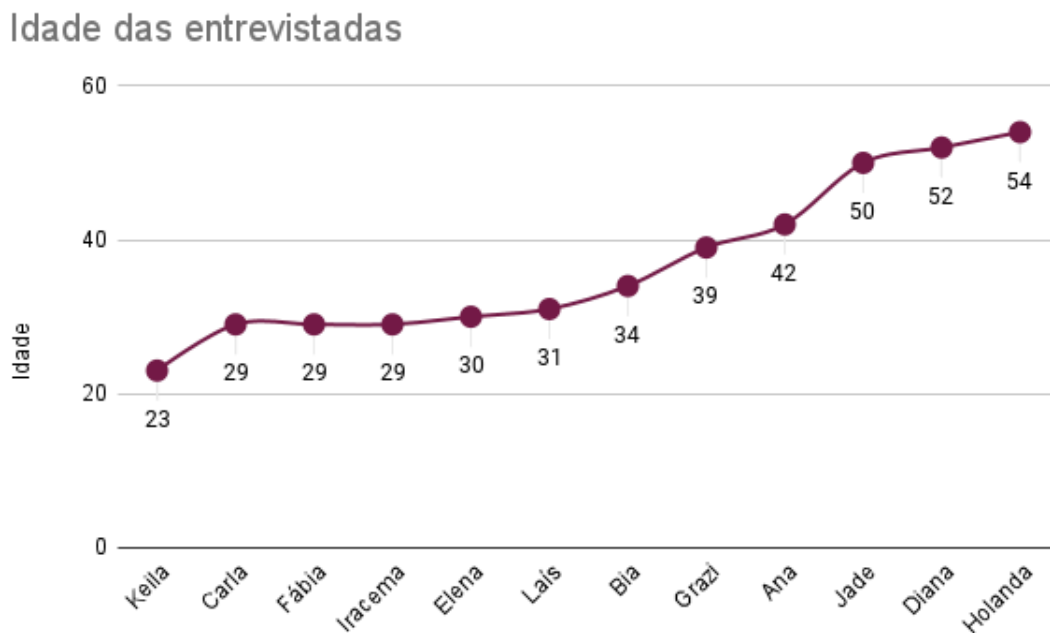


Figura 6 - Idade das entrevistadas

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à formação profissional, o grupo se divide em três subgrupos com a mesma quantidade de pessoas, sendo que quatro delas concluíram o Ensino Médio, quatro concluíram o Ensino Superior e quatro concluíram Pós-graduação. Com relação à área de formação, quatro entrevistadas não possuem área específica, quatro possuem formação em Ciências Sociais Aplicadas e o restante do grupo,

quatro entrevistadas, divide-se entre Engenharias, Ciências Humanas e Ciências da Saúde, conforme demonstrado pela Figura 7.

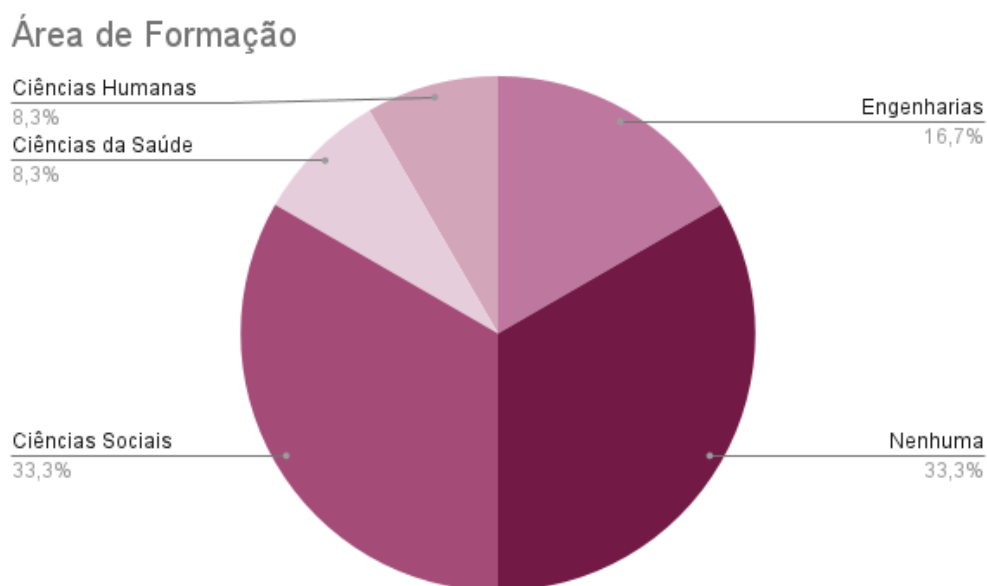


Figura 7 - Área de formação das entrevistadas

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação à vida familiar, quatro entrevistadas são mulheres casadas, enquanto quatro são mulheres solteiras, o restante se divide entre mulheres divorciadas (duas), uma participante em união estável e uma solteira. De todas as participantes, seis possuem filhos; uma tem três filhos, uma tem dois e as outras quatro participantes têm apenas um filho. Os dados a respeito da vida familiar são indicados pelo Quadro 1.

Nome	Estado civil	Tem filhos?	Quantos filhos?
Ana	Casada	Sim	1
Bia	União Estável	Não	0
Carla	Solteira	Não	0
Diana	Casada	Sim	1
Elena	Solteira	Não	0
Fábia	Solteira	Não	0
Grazi	Casada	Sim	1
Holanda	Divorciada	Sim	3
Iracema	Casada	Sim	1
Jade	Divorciada	Sim	2
Keila	Solteira	Não	0

Laís	Divorciada	Não	0
------	------------	-----	---

Quadro 1 - Composição familiar das entrevistadas

Fonte: elaborado pela autora.

De todas as entrevistadas, três relataram que moram sozinhas, cinco residem com seus respectivos namorados/namorada e maridos. Três relatam que residem com marido e filho(s) e uma reside com o companheiro e a mãe.

Com relação aos grupos familiares, verifica-se que duas das participantes são mães divorciadas, quatro delas são mães casadas, que residem com os maridos e as demais (seis) não possuem filhos. Apenas duas das entrevistadas que são mães possuem dois ou mais filhos.

Há uma grande variação no perfil das entrevistadas, abrangendo diversas realidades sociais e grupos variados. No entanto, verifica-se uma predominância entre mulheres que concluíram o ensino superior e, com relação ao grupo familiar, apenas as mulheres casadas ou divorciadas tiveram filhos. A maioria (nove) possui um núcleo familiar com o qual reside, ao passo em que uma minoria (três) reside sozinha. O fato de que todas as mulheres solteiras não possuem filhos denota que a pesquisa não abrange a realidade das mulheres que lidam com a jornada de trabalho e a criação dos filhos de maneira independente.

4.2 Caracterização dos empreendimentos

Assim como o grupo de mulheres, em si, é diversificado, seus negócios também são. Duas delas possuem empresas que atuam há menos de um ano, seis possuem empresas atuando entre três e cinco anos, quatro delas possuem empresas atuando entre sete e dezesseis anos. Sete empresas são dedicadas à prestação de serviços e cinco são direcionadas a comércios diversos (beleza, roupas, materiais de construção, alimentos). De todas as doze entrevistadas, apenas uma não era fundadora da empresa. Os dados são demonstrados pelo Quadro 2.

Nome	Tempo de atuação	Ramo de atuação	É fundadora da empresa?
Ana	10 anos	Serviços de Beleza	Sim
Bia	3 anos	Comércio de Roupas	Sim
Carla	3 anos	Serviços Contábeis	Sim
Diana	16 anos	Comércio de Materiais de Construção	Não
Elena	7 anos	Comércio Alimentício	Sim
Fábia	7 meses	Serviços de Seguros	Sim
Grazi	5 anos	Serviços de Publicidade	Sim
Holanda	13 anos	Serviços de Beleza	Sim
Iracema	3 anos	Serviços de Consultoria	Sim
Jade	3 meses	Comércio de Beleza	Sim
Keila	3 anos	Serviços de Publicidade	Sim
Laís	4 anos	Comércio de Materiais de Construção	Sim

Quadro 2 - Dados das empresas das entrevistadas

Fonte: elaborado pela autora.

Verifica-se que, dentre as participantes, há uma grande diversidade, tanto quanto ao tempo de atuação quanto em relação à área de atuação.

Ressalta-se que duas das participantes atuam diretamente em ramos tidos como “masculinos”, mais especificamente o comércio de materiais de construção. Em contrapartida, cinco das participantes atuam em ramos explicitamente “femininos”, relacionados à beleza, moda e alimentação. Essa predominância do “ramo feminino” reverbera o estudo de Chies (2010), que trata da sexualização do mercado de trabalho, relatando como os estereótipos femininos influenciam na vida profissional e retratam desigualdades de gênero.

A diversidade demonstrada nas áreas e tempo de atuação garante uma abrangência maior para a pesquisa, por contemplar realidades e condições diferentes para empreender e desenvolver seus negócios. Há uma diferença sensível, inclusive, a respeito daquelas que trabalham com comércio para as que trabalham com prestação de serviços. Esse cenário permite explorar experiências diversas, algumas já muito maduras devido ao tempo de atuação e outras ainda iniciantes.

4.3 Análise dos dados referentes ao empreendedorismo feminino

Os estudos anteriores, conforme abordado no referencial teórico, indicam que as mulheres enfrentam dificuldades específicas com relação ao gênero feminino, que a cultura patriarcal influencia diretamente no exercício da atividade empreendedora por mulheres.

Para compreender essa finalidade, as entrevistadas foram questionadas se possuem rede de apoio, sobre as dificuldades enfrentadas pelo negócio ao longo do tempo e se identificaram, especificamente, alguma situação de preconceito de gênero específica no exercício de suas atividades. Também foram perguntadas sobre a motivação do empreendimento.

Do total de doze entrevistadas, apenas nove relataram contar com redes de apoio. Para seis participantes, a rede de apoio com que contam é a família e pessoas de vínculo afetivo, que apoiam diretamente no desenvolvimento do empreendedorismo. Para a participante Fábيا, o apoio vem de seus sócios:

Fábيا: Eu tenho mais dois sócios. Só que quem comanda aqui, só pra você ter uma base, quem comanda mesmo no escritório sou eu. A única que entende de seguro da sociedade sou eu. O outro é investidor. Tenho um sócio investidor e o outro sócio que cuida da minha parte administrativa, contabilidade, financeiro, eu acompanho pra ficar a par ali. Mas eu tenho esse sócio que faz isso. Então eu tenho essa rede de apoio, tudo que eu preciso eu ligo para os meninos.

Entretanto, no decorrer da entrevista, a própria entrevistada mencionou, implicitamente, o apoio familiar:

Fábيا: (após pausa na entrevista) Voltei. É meu pai que vem aqui, ele sempre dá uma passadinha, para dar um beijo, pra dar um oi, para conversar, tomar um café...

Para a participante Laís, o seu negócio cresceu e se mantém junto da sua família:

Laís: Ah, eu falo que hoje eu tenho, porque o nosso negócio aqui, ele é familiar, né? Então, ele foi criado pelo meu pai. E hoje estamos com meu irmão e eu juntos. Então família, né? A família, a família se apoia. É a maior rede de apoio a família.

De todas as participantes, apenas Carla, Holanda e Iracema relataram não possuir rede de apoio direta para os seus negócios.

Carla: Não diretamente. Familiar assim, não, tem terceiros, serviços, parcerias.

Holanda: Não. Só eu. Somente eu, mesmo.

Iracema: Não, não. Nem a família, porque eu moro sozinha aqui em Pouso Alegre. Eu não tenho ninguém. Até tem meu marido, mas ele tá trabalhando em São Paulo, então ele não fica aqui durante a semana. Ele volta às vezes, mas é só de noite e de fim de semana. Então, não, não tenho não.

Para Anthopoulou (2010), o apoio familiar emerge como um fator essencial no contexto das mulheres empreendedoras. A família atua simultaneamente como um obstáculo e como estímulo ao empreendedorismo, proporcionando suporte e conhecimento tácito, muitas vezes de origem familiar. Muitas vezes, a própria iniciativa de empreender é motivada pela busca de renda para sustentar a família. Assim, o apoio familiar não apenas desafia as empreendedoras, mas também se revela como uma base crucial que orienta suas decisões, de fundamental importância.

As entrevistadas foram questionadas, também, a respeito da maior dificuldade enfrentada na condução de seus negócios. As dificuldades relatadas são diversas, porém a pandemia do Covid-19 foi mencionada em mais de um relato.

Ana: Ah, acho que pandemia, né? Acho que agora... Eu acredito que todo empreendedor passou por essa fase. Dificuldade... não, não, posso falar dificuldade porque... mas é, foi né, foi porque você nunca passou, você não sabe, é tudo muito novo e, no começo, era 40 dias é de repente o negócio estendeu para mais de ano, né?

Holanda: A única vez que eu tive dificuldade foi na pandemia, porque eu tive que fechar meu negócio, né? Por causa do COVID. Então foram várias vezes que a vigilância fechou o meu estabelecimento por causa do COVID. Não podia trabalhar porque estava em alta transmissão, então, a maior dificuldade que eu tive até hoje foi na pandemia.

Diana: Teve o COVID, né? Que eu acho que foi uma coisa geral.

As entrevistadas relataram, também, dificuldades específicas com conhecimentos sobre gestão, conforme trechos dos relatos.

Bia: Dificuldade eu tive com funcionários.

Diana: Eu acho que até hoje a maior dificuldade é com a parte de RH (*Recursos Humanos*). É sobre gerenciar pessoas.

Elena: Acho que o principal é a questão que, tipo assim, eu não tinha formação nenhuma para ter um negócio. Quando eu comecei, eu não fazia a mínima ideia do que eu estava fazendo. Eu realmente só sabia fazer comida. Não tinha noção nenhuma de como eu ia abrir um CNPJ. E eu achava que não daria certo, eu não conseguia visualizar como o que eu fazia se tornaria uma empresa de verdade. Eu não tinha essa noção. E aí toda a parte burocrática, para mim, até hoje é um desafio. É muita coisa. Eu mesma faço muita coisa. (...) a parte burocrática é muito complicada e eu acho que a parte de relacionamento, fornecedor, essas coisas também. Eu acho bem, bem desafiador. No começo foi difícil, hoje ainda é menos, mas eu ainda acho complicada.

Os relatos a respeito das dificuldades com relação ao conhecimento de como gerir um negócio são inerentes a qualquer empreendedor iniciante. No entanto, por se tratar de um público feminino, encontram respaldo no referencial teórico, especialmente no que tange ao fato de que as mulheres não são educadas para os ramos predominantemente masculinos (Beauvoir, 2009), como o empreendedorismo. O relato da participante Elena, em especial, trata do trabalho feminino exercido de maneira precária, como alternativa de sobrevivência, que encontra dificuldade para se converter em um negócio formal (Maia, 2022), inclusive na perspectiva da própria entrevistada.

As demais dificuldades apontadas relatam dificuldades de relacionamento e da própria dinâmica do negócio, como contratação de mão de obra, precificação, posicionamento no mercado, atender expectativas, comunicação e concorrência, como nos trechos selecionados de algumas das entrevistadas.

Carla: Acho que a maior dor que a gente enfrenta hoje são, na verdade, duas bem claras: mão de obra qualificada e escalar o negócio, aumentar o ticket.

Keila: eu acho que a principal mesmo, na verdade, que é o que toda empresa tem, é o posicionamento e a concorrência, né? Que é assim, você presta um serviço muito bom, aí vem o “fulano” e presta um serviço ruim, mais barato. Então a precificação da sua concorrência acaba sendo um obstáculo para quem está começando também.

Laís: Eu falo que a maior dificuldade é você entrar nesse mercado mesmo, do alto padrão, porque é um público mais seletivo. E assim,

não só pelos clientes, mas eu falo pelos arquitetos, eles são mais fechados.

Em todos os relatos, as empreendedoras declararam dificuldades em geral, para lidar com os negócios, todas elas relacionadas diretamente ao negócio e às situações pelas quais os negócios passaram, como as primeiras fases do empreendedorismo, consistente na formalização do negócio, posicionamento no mercado, contratação, dentre outros e situações externas, como a pandemia do Covid-19.

Ao serem questionadas especificamente se já passaram por dificuldades específicas de gênero, relacionadas à condição individual delas enquanto empreendedoras, seis empreendedoras relataram nunca terem enfrentado qualquer dificuldade relacionada a gênero, destacando-se os dois relatos transcritos:

Ana: Não por conta do ramo, né? Que é focado em mulher, né? Então, nesse caso, não, nenhuma.

Diana: Não, eu fiquei sabendo há pouco tempo que lá eu tenho fama de ser mais brava que o meu marido (*sócio*). O pessoal tem medo de mim, não tem medo dele não. Medo positivo, mas é uma coisa que eu descobri agora.

Laís: Eu falo assim, eu não tive muita não, por causa do meu pai. É porque eu sempre tive essa rede de apoio do pai. Então, assim, quando acontecia alguma coisa, eu tinha o meu pai ali junto para me apoiar. Só que eu sei que tem. Mas eu chegava na loja para resolver alguma coisa, aí chegava o cliente “ah, mas essa menina que vai me atender, desse tamaninho”. E assim eu tenho o rosto mais de criança, né? É mais redondinho. E tinha os funcionários, eles nunca foram de brincar, por causa do meu pai mesmo. Mas às vezes chegava e falava “a sinhazinha”. Eu nunca tive, mas eu sei que tem.

O relato da empreendedora Ana retrata a divisão sexual do trabalho, descrita por Hirata e Kergoat (2008) e também a segregação dos ramos do mercado de trabalho como reflexo dos papéis sociais categorizados por gênero (Chies, 2010). O fato de que a empreendedora não se deparou com dificuldades e que ela própria identifica como decorrente da área de atuação - salão de beleza - explicitamente “feminina” é um estereótipo das categorias de gênero.

O relato da empreendedora Laís evidencia a presença de estereótipos de gênero, os quais ela não percebe como formas de discriminação. Laís menciona que dependeu do apoio de uma figura masculina, seu pai, para conquistar respeito,

evidenciando uma dinâmica de hierarquia de gênero. Além disso, ela relata que os clientes a desacreditavam devido à sua juventude e aspecto físico, referindo-se a ela como uma "menina", o que reflete preconceitos de gênero baseados em aparência e idade. Por fim, Laís menciona as brincadeiras feitas pelos funcionários da loja, que a chamavam de "Sinhazinha", termo associado ao período colonial brasileiro para descrever jovens mulheres de classe alta em um contexto de dominação masculina. Embora não identifique diretamente essas situações como formas de discriminação, Laís reconhece a existência de discriminação de gênero.

A entrevistada Keila relata, ainda, que, ao atender uma cliente, sugerindo campanha sazonal a respeito de data comemorativa LGBTQIAPN+, ouviu de sua cliente que “esse público eu não quero atrair”, fato que a incomodou, principalmente por ela fazer parte da comunidade ofendida pela cliente.

Keila: Mas assim, passei por um fato que, por exemplo, até com essa outra cliente mesmo. Eu fui falar para ela que a gente podia fazer um *story* em comemoração do dia do LGBT, por exemplo, né? Dia do orgulho LGBT. Ela virou para mim e falou que falou assim: “não é o meu público, não é assim, não é esse tipo, não é essa galera que eu quero atrair”. Tipo assim, “não é essa galera que eu quero atrair”? A gestora dela é casada com outra mulher!

Já as participantes Carla, Fábria e Iracema encontraram dificuldades de gênero ao se inserir em meios tidos como “masculinos”.

Carla: Muita (*difficuldade*) no começo, muita, porque não é o mercado. Hoje, se você falar quais donas de escritório de contabilidade, eu só conheço uma, que é uma conhecida minha, da faculdade aqui em Pouso Alegre. Não conheço mais ninguém, pode até ter, mas as referências que eu tenho são homens, então é um meio que é mais masculino, eu digo enquanto proprietário, tá. Dentro do ramo, é bem feminino, tem bastante mulheres contadoras, mas eu vejo poucas donas. Eu senti esse impasse mais pela posição de dona do que pela posição de contadora. Tive dificuldade de captação de cliente, porque há uma descredibilidade no início. Até porque, ninguém sabia quem eu era, meu nível de conhecimento. Então, como as coisas foram acontecendo, eu comecei a me posicionar. Aí sim, aí eu acabava me vendendo, vendendo a minha imagem, aí a imagem foi a favor, que antes era contra.

Fábria: Assim, só pra você entender o nicho, a tabela do seguro é igual para todo mundo. Então, se você pega a mesma seguradora, a mesma cobertura e vai em outro corretor, faz exatamente o preço, vai ser idêntico. Só vai mudar a comissão, se eu vou vender mais caro para você. Mas quando o cliente está cotando, a gente fala que o cliente está fazendo leilão. É o preço, se eu fizer com a comissão

mínima, que é 10%, vai ser igual para todo mundo, entendeu? Aí algum cliente manda um “print”, alguma coisa e esquece de apagar a parte que o outro corretor tá falando mal de mim, sabe? E normalmente, o padrão de corretor aqui em Pouso Alegre é o cara de 50 anos mais que tá fazendo isso há 30 anos. E aí fala assim: “você vai fazer o seguro para aquela menina? A menina não tem estrutura”, essas coisas. Eu me viro bem sozinha, estou começando agora, sou só eu na corretora, ativamente. Mas o “menina” me pega. Porque eu não sou mais uma menina, né? Ou “ela está começando agora”, eu estou há 12 anos no mercado e tem corretor que fala isso? Sendo que eu trabalhei para ele há 10 anos atrás, ele sabe que eu não estou começando agora. Que canalha, entendeu? Aí eu brinco. Teve um dia que a gente teve um cliente, que eu estava mais despojada com ele e tal, falei assim: “pensa bem, eu estou começando agora, eu vou te atender por 10 anos ainda, já ele, daqui 10 anos, você nem sabe se ele vai estar vivo para te atender”. Eu brinquei, falei, se é pra me chamar de menina, vou chamar ele de velho, então. Às vezes eu levo na brincadeira, falo: “ah, menina, obrigada pelo menina, faz tempo que eu não ouço que eu sou uma menina”, eu relevo.

Iracema: Já tive dificuldades, principalmente alguns colaboradores, que eram mais de idade, homens né, que não aceitavam receber ordens. Nunca dei ordens, dava orientações, mas eles diziam que não aceitavam receber essas “ordens” de uma mulher, também por ser mais nova, às vezes até ter a idade da filha deles. Várias vezes falaram para mim que eu tinha idade para ser filha e queria mandar, que eu achava que sabia alguma coisa.

O relato das três entrevistadas demonstram dificuldades específicas que as mulheres enfrentam ao empreender em um ramo socialmente construído para o masculino, no caso delas, escritório de contabilidade, corretagem de seguros e consultoria em Engenharia. É nítida a resistência dos homens, especialmente os mais velhos, segundo os relatos, em aceitar a posição delas enquanto empreendedoras. A descredibilidade consiste em equiparar a mulher a uma posição infantilizada, parecida com o relato da empreendedora Laís, porém de maneira mais explícita, já que, ao contrário desta, aquelas não estão respaldadas pela figura paterna.

É importante ressaltar que o preconceito de gênero não existe apenas quando a empreendedora ocupa um “ramo masculino”. A participante Bia, que é comerciante de roupas femininas, relatou situações igualmente discriminatórias, ainda que atuando em um ramo admitido socialmente como feminino.

Bia: Eu só consegui alugar esse ponto por causa do meu companheiro. Eu vi o lugar, gostei, bem localizado, aí eu fui sozinha e não consegui, a mulher da imobiliária nem me deu atenção. E nós

dois somos empresários, sem renda fixa. Mas quando ele foi, ele conseguiu tanto a atenção da mulher quanto alugar o ponto mesmo. Também teve uma vez que fomos para São Paulo e teve uma “treta”. Outro cara chegou, na loja, para comprar, e o cara deixou de vender para mim pra vender pra ele, só porque ele era homem e falou mais grosseiramente. Então eu sai e não comprei mais dele. Até para ir viajar, sabe? Tem um motorista que quando meu companheiro fala alguma coisa, ele dá mais atenção, quando pede desconto, ele dá, mas para mim não. É meio que “eu vou resolver com homem” sabe?

O relato da empreendedora Bia, por sua vez, traz cenários em que o preconceito de gênero não parte apenas dos homens que buscam impor sua superioridade, mas também de outras mulheres, como no caso do aluguel de seu ponto comercial, quando foi ignorada pela corretora de imóveis e, quando a negociação foi assumida pelo seu companheiro, fluiu. Novamente, o relato converge para o da empreendedora Laís, quando a presença da figura masculina é suficiente para eliminar as barreiras oriundas da discriminação de gênero.

De uma maneira geral, os relatos denotam que o preconceito de gênero que as mulheres empreendedoras enfrentam, relatados no referencial teórico, são verificados na realidade prática. Há situações em que as próprias empreendedoras identificam o preconceito de gênero e há situações em que, embora elas neguem a ocorrência, é perceptível que elas foram vítimas de discriminação.

Por fim, destaca-se um aspecto do empreendedorismo feminino, frequentemente impulsionado pela necessidade de reintegração ao mercado de trabalho após uma pausa decorrente da maternidade. As mulheres enfrentam o desafio de conciliar as demandas entre priorizar a vida familiar ou a trajetória profissional, sendo esta uma dificuldade que não é equivalente para os homens (Gomes *et al.*, 2011).

No caso das entrevistadas Ana e Iracema, seus negócios se justificam pela maternidade e necessidade de se dedicar aos seus filhos, conforme trechos de seus relatos.

Ana: (*tinha*) vontade de voltar pro mercado de trabalho de alguma forma, sabe? Tava sem trabalhar, depois que eu tive meu filho, fiquei 2 anos cuidando só dele, dedicando só para ele.

Iracema: Como eu já sabia que eu não teria uma rede de apoio, que eu não conheceria ninguém, eu quis abrir essa empresa justamente para eu poder ter meu horário mais flexível e poder cuidar do meu filho no período da manhã e trabalhar no período da tarde, né?

Quando eu tivesse meu marido em casa, por exemplo, para me ajudar no período da noite, eu poderia trabalhar também. Então, por isso que eu decidi abrir essa empresa. É justamente por conta da conta, da falta de rede de apoio mesmo, para eu poder ter um horário flexível.

Para Ana, havia a necessidade de se reinserir no mercado de trabalho após a pausa para se dedicar à maternidade. Já para Iracema, começar seu próprio negócio era a alternativa para poder conciliar maternidade e carreira. Os relatos corroboram o estudo de Hirata e Kergoat (2008) sobre como o gênero influencia a presença da mulher no mercado de trabalho e o desafio de equilibrar tarefas domésticas e carreira profissional. Também demonstram que as responsabilidades familiares são obstáculos para que as mulheres ocupem empregos formais (Jablonski, 2010). Nesse mesmo sentido, Maia (2022) define que o empreendedorismo feminino se origina da busca por autonomia e conciliação entre família e trabalho.

4.4 Análise dos dados referentes à lógica empregada pelas empreendedoras

O empreendedorismo feminino é marcado por obstáculos específicos e, também, pela escassez de recursos causada pelos estereótipos de gênero. Nesse sentido, a lógica *Effectual* propõe a criação e gestão de negócios com recursos disponíveis em ambientes de incerteza. Para identificar a similaridade entre as narrativas das entrevistadas e a lógica, os roteiros foram estruturados com questões a respeito da criação dos negócios, tomada de decisão, comportamento diante de incertezas e outros aspectos que possam revelar a similaridade entre teoria e prática.

Assim, classificam-se as análises conforme os princípios propostos por Sarasvathy (2009), sendo eles:

- a) O princípio do pássaro na mão;
- b) O princípio das perdas aceitáveis;
- c) O princípio da colcha de retalhos;
- d) O princípio da limonada;
- e) O princípio piloto no avião.

Para obtenção dos resultados, a análise se baseia no contexto trazido por Sarasvathy (2009), traçando os padrões de comportamento e identificando, nas respostas às questões, a proximidade entre a realidade empírica e a teórica.

4.4.1 O princípio do pássaro na mão

A proposição deste princípio é que as empreendedoras são guiadas pelos recursos que possuem à mão, e não direcionadas por objetivos previamente definidos. Por meio dele, propõe-se a criação de um negócio empregando os meios disponíveis para atingir resultados tangíveis, ao invés de definir metas e objetivos previamente para depois buscar os meios a serem empregados (Sarasvathy, 2009).

O início da jornada empreendedora, neste caso, é bastante relevante para se identificar se as empreendedoras utilizaram os meios disponíveis para atingir resultados, ou se traçaram metas e objetivos para, depois, encontrar os meios para obter retornos esperados.

De todas as entrevistadas, a empreendedora Laís foi a única a relatar um empreendimento minuciosamente planejado:

Laís: Eu trabalhava na matriz, com meu pai, e virei sócia de lá. Daí recebemos uma proposta de abrir uma loja de materiais exclusivos, com produtos diferentes, de alto padrão, com um público diferente. Estudamos por um ano antes de abrir a loja. A gente tinha objetivos claros porque tinha um consultor financeiro e tributário, estudamos bastante e procuramos uma rede de pessoas com contatos para agregar.

De seu relato, percebe-se que a empreendedora, junto aos seus sócios, também familiares, e consultor, elaborou metas e definiu objetivos para, então, iniciar seu negócio. O contexto social em que ela se insere é bastante relevante para considerar seu discurso. Ela já atuava como sócia e gestora na empresa fundada pela sua família, possuía experiência em gestão de negócios e contava com recursos diversos para a criação do negócio.

Por sua vez, as entrevistadas Ana, Carla e Fábria possuíam alguma ideia ou esboço de plano de negócios, conforme trechos dos relatos a seguir.

Ana: Eu tinha um plano de negócio feito pela franquia, que eu acreditei e não foi real, né? Mas ele existia. Ele existia, mas, assim foi você que sentou e fez? Não.

Carla: Até tinha, porque eu já era fuçada. Então eu queria saber como é que começava uma empresa. Porque eu comecei assim, eu aprendi tudo sozinha. Ninguém me ensinou. Eu já comecei uma vez, um Empretec. Eu não dei continuidade nele porque a prefeitura não deixou, por carga-horário de trabalho, eu trabalhava muito, mas eu peguei essa parte e fiz um plano de negócios.

Fábia: A gente só se planejou, se isso for considerado um plano de negócio, a gente se planejou até dezembro do que a gente tinha que vender, como que a gente tinha que faturar. Mas daí os gastos dobraram. A gente planejou uma coisa e foi um gasto muito maior.

O modelo *Causal* prima pela definição de objetivos com emprego de meios e recursos para atingi-los, utilizando uma lógica preditiva para controle do futuro. Já o modelo *Effectual* propõe que o início do negócio se dá por uma ideia genérica, com recursos disponíveis e atingir os resultados que essas ferramentas possam alcançar (Salusse; Andreassi, 2016). O relato das empreendedoras Ana e Fábria demonstram que, ainda que se empenhe energia em planejar um futuro, o planejamento pode não corresponder à realidade.

Todas as entrevistadas demonstraram que seus negócios começaram com os recursos disponíveis e criando oportunidades para acontecimentos imprevisíveis, conforme relatos destacados a seguir.

Bia: Quando eu morava em Alfenas eu vendia roupas no hospital que eu trabalhava, como renda extra, daí eu percebi que eu era boa nisso e montamos uma loja lá. Depois, mudamos de cidade e abrimos aqui, daí foi assim. Os objetivos não eram claros, de jeito nenhum.

Carla: A empresa foi formada com muita dor (risos), abri em agosto de 2019, dentro do meu quarto, com um computador e só, eu captei três clientes e a demanda deles me forçou a abrir a empresa, daí eu chamei pessoas para ajudar e o negócio cresceu.

Keila: Sempre gostei de mídias sociais e tinha muito retorno na minha página. Fiz parcerias com lojas e essas donas de lojas me pediam para ajudar. De tanto ajudar, resolvi transformar em renda, comecei, fiz cursos, e ainda faço, e transformei meu *hobby* em serviço.

Holanda: Trabalho desde os meus 13 anos de idade e sempre gostei, amo o que eu faço, dei continuidade ao que aprendi na infância. Sempre tive vontade de ter meu salão, vendi bombom para levantar dinheiro, comecei com poucas coisas, fui ganhando dinheiro e reinvestindo e meu negócio crescendo. Eu sabia que não iria faturar muito, leva um tempo para começar a engajar e ganhar mais dinheiro. Daí eu coloquei coisas para vender dentro do meu salão para complementar renda, tinha de tudo, lingerie, roupas, comidas,

de tudo. Daí as pessoas, umas falavam para as outras e foi crescendo. Meus objetivos eram crescer e ter meu salão.

Para a empreendedora Bia, a atividade que era uma renda extra acabou por se tornar seu negócio. Para a empreendedora Carla, a atividade que desenvolvia informalmente, dentro do seu quarto, acabou por se tornar uma empresa. Para Keila, seu *hobby* demonstrou potencial para se tornar um negócio. Para Holanda, o desejo de ter seu próprio negócio foi financiado, aos poucos, com as ferramentas que ela tinha ao seu alcance.

O que os relatos trazem, em comum, à exceção de Laís, é que não havia um planejamento claro e específico no início da jornada empreendedora. Elas tinham uma atividade habitual ou um sonho e utilizaram os meios ao alcance para transformá-los em negócio.

A narrativa da construção do negócio e início da jornada validam o emprego predominante da lógica *Effectual*, uma vez que, com exceção de uma das entrevistadas, todas as participantes da pesquisa empregaram meios disponíveis para, então, atingirem resultados, e não o contrário, sem ter um plano concreto de negócios e objetivos estratégicos devidamente traçados. Essas narrativas reforçam o fato de que, em alguns contextos, as lógicas não preditivas operam e trazem mais resultados na gestão de negócios (Sarasvathy, 2009).

A lógica *Effectual* define que as empreendedoras tenham usado os recursos disponíveis, baseados nas respostas às perguntas “Quem eu sou?”, “O que eu sei?” e “Quem eu conheço”.

As respostas às perguntas estão sintetizadas no Quadro 3, que identifica, nas respostas das entrevistadas, os padrões de comportamento e como utilizaram os recursos que tinham.

Nome	Quem eu sou?	O que eu sei?	Quem eu conheço?
Ana	Área de formação completamente diferente do negócio	Desejo de empreender, sem conhecimento na área	Não contou com o apoio de outras pessoas
Bia	Possuía experiência prévia com a atividade	Já fazia vendas informais antes como renda extra	Contou com o apoio de familiares que atuam na área
Carla	Possuía experiência prévia com a atividade	Conhecia o serviço pela ótica do poder público	Contou com o apoio de outro profissional que veio a se tornar sócio

Diana	Área de formação completamente diferente do negócio	Não tinha conhecimento algum	Contou com o apoio da antiga proprietária do empreendimento
Elena	Possuía formação compatível com a atividade e conhecimento do processo	Já fazia antes para si mesma e, depois, de maneira informal para amigos	Não contou com o apoio de outras pessoas
Fábia	Possuía formação compatível com a atividade e conhecimento do processo	Já trabalhava na área	Não contou com o apoio de outras pessoas
Grazi	Possuía experiência prévia com a atividade	Já trabalhava na área	Contou com o apoio de familiares que atuam na área
Holanda	Possuía experiência prévia com a atividade	Já trabalhava na área	Não contou com o apoio de outras pessoas
Iracema	Possuía formação compatível com a atividade e conhecimento do processo	Já conhecia a área, fez cursos e trabalhou em indústrias	Não contou com o apoio de outras pessoas
Jade	Experiências anteriores completamente diferentes da área de atuação	Não tinha conhecimento algum	Não contou com o apoio de outras pessoas
Keila	Possuía experiência prévia com a atividade	Já fazia antes para si mesma e, depois, de maneira informal para amigos	Contou com o apoio de amigas que atuam na área e outras profissionais, que se tornaram amigas
Laís	Possuía experiência prévia com a atividade	Já conhecia a área, mas não o nicho	Contou com o apoio familiar e de terceiros, que passaram a integrar o negócio

Quadro 3 - Emprego de recursos pelas entrevistadas

Fonte: elaborado pela autora.

A motivação das empreendedoras para começarem seus negócios também retrata o emprego dos recursos disponíveis, conforme relatos a seguir.

Ana: Não teve motivo, sério mesmo. Foi só na loucura, só me joguei, foi isso mesmo, acho que tem muito de “feeling” também. Porque você tendo já trabalhado e tal. E aí, por exemplo, na faculdade de engenharia, tem muito de empreendedorismo, tem matéria de empreendedorismo. Acaba que encoraja bastante, né? É lá, eles

encorajam bastante. Tem na faculdade, tem uma incubadora de empresa, na cidade tem outra incubadora de empresas. Então, tipo, eles incentivam o empreendedorismo. É lógico que na parte tecnológica, porém você acaba levando isso para a vida, né? Você acaba levando isso para a vida, você aplica em outras áreas, você aplica em tudo.

Elena: (*a formação da empresa*) foi bem por acaso mesmo, porque eu fiz faculdade lá em Alfenas, de Nutrição, e voltei para Pouso Alegre para fazer os estágios aqui. E morava na casa dos meus pais e sempre gostei de cozinhar. Sempre fui da área da cozinha, sempre foi um hobby. E aí uma amiga minha pediu para eu fazer umas marmitas para ela. Ela sempre falava: “ai você cozinha bem, eu não tenho tempo, faz umas comida, congela para mim”. A gente treinava junto no jiu jitsu, aí um dia ela tava passando muito mal, ela falou assim “ai comi um macarrão com mostarda que era tudo que tinha lá em casa”. Eu falei: “Nossa, amiga, pelo amor de Deus, vou fazer uma comida para você”. Aí fiz algumas marmitas para ela, congelei, levei, ela comeu, deu super certo. Daí eu falei “ah, tô com bastante tempo livre, né? Pode ser uma renda extra”. E aí comecei a fazer as marmitinhas, vendendo para para conhecidos, para amigos. Aí uma pessoa foi falando para outra e aí, devagarinho, foi crescendo. Aí, depois começou a dar certo, aí eu criei um nome, a logomarca para o *Instagram*. E foi crescendo devagarinho.

Os relatos das empreendedoras refletem uma variedade de abordagens. Cada uma delas empregou os recursos disponíveis, adaptando o negócio às suas necessidades pessoais e explorando habilidades e conhecimentos prévios. Enquanto para algumas delas o negócio era a realização de um sonho, outras se deram conta de que, ao desenvolver as atividades em que já estavam envolvidas, estavam começando um novo negócio. À exceção de Laís, nenhuma das entrevistadas possuía objetivos claros e específicos no começo da jornada.

O princípio do “*Bird-in-hand*”, em tradução literal, pássaro na mão, incentiva que o empreendedorismo comece com o que as pessoas possuem imediatamente ao seu alcance, empregando as suas habilidades, conhecimentos, recursos financeiros e contatos para empreender. Não se deve esperar por condições ideais ou recursos inalcançáveis para poder criar um negócio (Sarasvathy, 2009).

No discurso das entrevistadas, verifica-se que, pelo menos em algumas de suas práticas, empregaram seus ativos existentes e criaram oportunidades com a utilização dos recursos que tinham ao seu alcance. Embora haja, nos relatos, algumas identificações como esboços de metas e objetivos, ou até mesmo a

formalização organizada de um plano de negócios, ainda é perceptível a identificação com o *Effectuation*.

As lógicas *Causal* e *Effectual* não se excluem e, embora estudadas como métodos apartados e diferentes, empiricamente são empregadas pelos empreendedores, a depender da maturidade dos seus negócios, da fase em que se encontram e do que eles demandam naquele momento (Sarasvathy, 2009).

4.4.2 O princípio das perdas aceitáveis

Segundo o princípio das perdas aceitáveis, os empreendedores reconhecem que o caminho para o sucesso não ocorre de maneira linear e que, eventualmente, terão que lidar com perdas e fracassos, que são inevitáveis. Diferencia-se por, ao invés de tentar evitar perdas, minimizar os riscos, aprender com as experiências e ajustar as estratégias, quando necessário (Sarasvathy, 2009).

Para identificação do uso do princípio das perdas aceitáveis, busca-se pontuar relatos que demonstrem disposição para assumir riscos, experimentar, aprender com os erros e se adaptar às novas situações.

A respeito do investimento inicial, três das entrevistadas relataram ter feito um investimento significativo para começar seus próprios negócios, conforme trechos dos relatos.

Diana: Nós tínhamos dinheiro da rescisão do meu marido e da venda do nosso apartamento em São Paulo.

Fábia: Foi meu sócio que financiou tudo. Eu comprei umas plantinhas, trouxe algum material de casa, por exemplo, meu frigobar, de resto foi tudo ele. Teve um levantamento de recursos, mas desse sócio investidor, não precisei fazer nenhum empréstimo, nada.

Laís: A gente teve que levantar, porque a gente não queria tirar recursos da outra loja. Então a ideia foi, essa vai ser uma nova loja e ela precisa se pagar, um empréstimo, com banco mesmo.

Os relatos expressados pela trajetória das três empreendedoras denotam traços da lógica *Causal*, uma vez que elas partiram de um cenário financeiro previamente imaginado para começarem seus próprios negócios (Tasic, 2007). No

entanto, no relato de Fábria, é perceptível a concepção *Effectual* a respeito do emprego de ferramentas disponíveis, como a utilização de materiais de sua casa.

Nas narrativas de outras entrevistadas, o investimento inicial representava, de fato, pequenos recursos financeiros disponíveis naquele momento e que, eventualmente, estariam dispostas a perder, conforme trechos dos relatos.

Bia: No começo, eu juntei um pouco de dinheiro, aí fui vendendo e reinvestindo, até o negócio crescer.

Elena: Na verdade, eu comecei sem dinheiro, porque eu comecei a fazer em casa. Então, o que eu fiz de investimento foi, sei lá, eu acho que eu não gastei nem cinquenta reais para fazer a minha primeira leva de marmitas, né? Porque eu comprei um pacote de embalagem com os ingredientes, fiz e entreguei. Aí com o dinheiro que eu recebi da minha amiga eu fiz mais. Então, eu não praticamente não fiz investimento.

Iracema: Eu fiz um cálculo do que eu gastaria de combustível para ir para os clientes e o que eu ganharia era lucro. Então eu comecei cobrando mais baixo porque eu não vendo produto, eu vendo um serviço. Então eu comecei com um um salário para mim, bem baixo mesmo. E aí eu fui pegando os clientes, fui ganhando reconhecimento, fui fazendo meu novo salário, então o gasto que eu tenho hoje é mais de transporte mesmo. Alguns casos quando são clientes de outra cidade, eu incluo preço de hotel, mas aí tá incluído já no meu salário.

Keila: o meu começo nem foi eu mesma com dinheiro. Mas eu mencionei que, por exemplo, que eu fiz um curso. Então, esse curso custava dois mil reais, só que uma amiga minha das redes sociais fez esse curso e passou o login. Então, tipo assim, ela me fez um empréstimo do próprio curso, ela falou assim: “Ah, pode fazer, e quando você estiver com a agenda muito cheia, se você não for atender, você passa pra mim que eu atendo e vice-versa” (...) eu não tinha dois mil reais para pagar o curso, então ela já tinha pagado e falou que ia emprestar. Teve um outro curso que eu tive que comprar e eu estava sem dinheiro. Então eu arrumei dinheiro emprestado para comprar um curso digital, um curso online. Então teve essa despesa. Não foi um empréstimo em banco, mas teve pequenos empréstimos, sim, também.

As narrativas das empreendedoras que fizeram baixos investimentos no início de seus negócios denota fortes tendências ao *Effectuation*. Para a lógica do *Effectuation*, as perdas são encaradas como parte do processo empreendedor, que podem trazer *insights* valiosos, ajudando a refinar as estratégias. Essa sensação de

fracasso possibilita ao empreendedor compreender formas de se adaptar e aprender com os próprios erros (Sarasvathy, 2009).

A maior parte das empreendedoras entrevistadas utilizaram recursos financeiros disponíveis e de baixo valor, demonstrando delinear limites para eventuais perdas e uma disposição consciente para aceitá-las em nome do desenvolvimento de seus empreendimentos.

4.4.3 O princípio da limonada

O princípio da limonada fala da capacidade de o empreendedor transformar “limões” em “limonada”. Metaforicamente, é sobre empregar seus recursos disponíveis de maneira criativa para resolver problemas em vez de evitar os desafios. Considerando que o futuro é incerto, os problemas e desafios surgirão e não há nada que se possa fazer para impedi-los, mas há formas de lidar com eles de maneira criativa. A respeito das dificuldades, as entrevistadas reagiram de diversas formas, conforme trechos dos seus relatos.

Ana: tinha muita rotatividade no salão, as meninas vinham, eu treinava, levava para fazer curso, e aí quando aprendiam elas iam embora, passei por isso algumas vezes. Daí uma vez levei uma delas para fazer um curso em São Paulo, o curso era caro, e a moça disse “por que você não faz o curso também?”. Aí na hora eu nem tinha pensado nisso, então ela disse que se eu tivesse o curso, poderia cobrir a falta de alguém e não ficaria assim, na mão de funcionário, né? Acabou que eu fiz o curso, aprendi a fazer unha de gel, vim pra bancada, fiz as unhas de várias clientes, era uma coisa que eu nunca tinha feito, mas aprendi e acabei virando parte da equipe também. Até hoje, eu ainda faço, mas os meus agendamentos são direto aqui no salão, não deixo o agendamento aberto no aplicativo e limito um pouco o tempo de atendimento.

Fábia: eu invisto mais em brindes, para eu ter um diferencial no mercado. Eu tenho um armário cheio de brindes. Eu ganho kit churrasco, cafeteira, fone sem fio. Não pego nada para mim, deixo tudo para os clientes. Aí na hora que eu vejo que tô perdendo aquele cliente eu falo “olha, mas se você fechar comigo, eu te dou um kit churrasco”. Vejo ali, mais ou menos, o padrão do cliente e ofereço o brinde. Daí eu sempre ganho com isso.

Jade: Aqui em Pouso Alegre, as pessoas são fechadas para o novo, elas não te dão abertura. Entendeu? Então, o meu maior obstáculo é esse, a falta de abertura. (...) Quando eu comecei a sair, eu comecei a ver que cada salão tem uma característica. Então não adianta eu

oferecer um negócio que é pra, tipo assim, cabelo afro, sendo que a mulher é especialista em loira. Então eu comecei a separar o que é de um e o que é de outro, pelo que elas comentam e pelo que eu vou analisando no *Instagram*. Dou uma pesquisada antes. (...) Sou eu que faço a venda, eu faço a entrega, eu faço tudo. Isso está me consumindo bastante, até. Mas eu percebi que se eu passar rápido, elas falam assim “você não vai ficar aqui, pra gente conversar um pouco?” e daí eu fico de ir em outra hora melhor, começo da semana, e tomar um café.

Holanda: Eu sabia que não ia faturar muito por estar iniciando, porque o início é muito complicado. Leva um tempo para a gente começar a engajar. Para poder ganhar mais dinheiro, e com o salão, eu coloco coisas a mais, coisas para poder vender dentro do meu próprio salão. (...) Eu faço de tudo um pouco no salão, o que aparecer eu faço. Eu sempre fui muito cigana, de estar vendendo as coisas. Sempre gostei de vender, então eu sempre tenho alguma coisinha para poder vender. Coloquei *lingerie*, porque toda mulher gosta de ver e comprar. Depois roupas de ginástica, então, chegou a cliente eu falo “ah vou te mostrar isso”. Aí ela vai olhando e sempre vendo alguma coisinha.

Iracema: Com o tempo, eu estabeleci um salário mínimo pró labore para mim, minha meta. E aí eu vou selecionando os clientes de acordo com o que eles estão fazendo, se o que eu vou pedindo eles vão cumprindo, senão eu já vou buscando outros clientes e trocando esses. Pelas pesquisas que eu já fiz, nessa captação, quem investe mais em qualidade são os clientes maiores. Cliente menor, cliente assim de bairro, não investe muito em qualidade. Esses maiores investem, eles procuram alguém que traga resultado, geralmente, esses são os melhores clientes. (...) Porque esses clientes que não seguem as recomendações, vai chegar uma hora que ele vai falar “corta essa menina que não muda nada aqui na empresa” e tchau, não faz sentido ele me pagar e não faz sentido, para mim, gastar o meu tempo, ir lá e ficar falando, falando, falando, e não muda nada.

Cada narrativa das empreendedoras é única, evidenciando desafios específicos; entretanto, todas destacam a habilidade de converter obstáculos em oportunidades. Frente a cada adversidade, mobilizaram recursos disponíveis, demonstrando notável adaptabilidade e flexibilidade, fundamentais no conceito de *Effectuation* (Sarasvathy, 2009). Apesar das trajetórias individuais, a presença comum de dificuldades e imprevistos destaca-se, revelando resiliência e criatividade na superação desses obstáculos. Conforme Sarasvathy (2009), são justamente essas adversidades que impulsionam o crescimento e sucesso de suas empresas.

No entanto, há nos relatos especificidades que remontam à lógica *Causal*, também, em que as empreendedoras recorreram ao conhecimento formal do

planejamento estratégico para resolver problemas, conforme excerto das narrativas a seguir.

Elena: Eu fiz Empretec esse ano também. Foi um divisor de águas na minha vida. Assim, foi muito legal, acho que mudou muito a minha mentalidade. (...) Estou devagarinho mudando, principalmente essa questão de querer fazer tudo, de querer dar conta de tudo, de achar que só vai ficar bem feito se eu fizer, e aí a gente não vai para a frente.

Para Elena, os conhecimentos adquiridos no curso Empretec, promovido pelo SEBRAE, para fomentar o empreendedorismo e ensinar estratégias de gestão, foram decisivos para solucionar dificuldades em crescer o próprio negócio ao se sobrecarregar com tarefas. A entrevistada Carla, também, ao relatar se tinha feito um plano de negócios, mencionou ter conhecimento prévio adquirido no mesmo curso, do qual se valeu para idealizar seu negócio.

As estratégias utilizadas, especialmente pelas duas entrevistadas, denotam que elas operam, eventualmente, em uma lógica preditiva, identificando resultados a serem alcançados e empregando meios para realizá-los e controlar o futuro não previsível (SALUSSE; ANDREASSI, 2016). Portanto, em determinados aspectos e trechos das narrativas, é possível identificar que nem todas empregam o recurso do “Princípio da Limonada” de Sarasvathy (2009).

Em um discurso específico, há um misto entre as duas lógicas operadas, conforme trecho da entrevistada a seguir.

Diana: A gente vai meio na intuição, a gente tem feito. O meu marido, ele morre de se culpar por isso, porque ele fez um MBA em administração de negócios na ESPM e ele não consegue aplicar nada na loja. Então agora a gente vai fazendo assim, vai se preparando, fazendo algumas coisas com o SEBRAE, mas assim, pequenas coisas, sabe? Pontuais.

É possível inferir que, ao mesmo tempo em que a empreendedora relata resolver suas demandas com base em intuição, ela também menciona a existência de conhecimento e aplicação dele, a respeito de gestão e planejamento de negócios. Esse equilíbrio entre intuição e conhecimento formal sugere uma abordagem pragmática e adaptativa, onde as lógicas são dicotômicas apenas no campo teórico, e não na prática. Revela que as lógicas são complementares, empregadas de forma simultânea e combinada para enfrentar os desafios reais dos

negócios (Sarasvathy, 2009). Essa integração das abordagens mostra uma compreensão profunda da complexidade do ambiente empresarial e a necessidade de uma resposta flexível e multifacetada para lidar com ela.

4.4.4 O princípio da colcha de retalhos

Sarasvathy (2009) traça que existe um mito que predomina o meio de que o empreendedor seja um visionário capaz de enxergar mais do que as outras pessoas e encontrar uma rara oportunidade de lucro, em menos tempo e com mais eficiência do que os outros, em uma sustentável vantagem competitiva. Porém, pela sua observação, os empreendedores de sucesso trilham o caminho contrário, construindo uma colcha de retalhos e reunindo pessoas para explorar uma mesma ideia e acrescentar novos significados e visões.

Para o *Effectuation*, cada empreendedor constrói para si uma colcha de retalhos conforme identifica valores a serem agregados, ideias agradáveis e significativas e utilidades novas.

Carla: eu acabei captando 3 clientes indiretamente e aí eles me forçaram a abrir (*a empresa*). Aí tinha a demanda deles e eu falei “nossa, agora eu vou crescer”. Aí eu fui chamando pessoas para me ajudar e um foi meu sócio. (...) Tem concorrente que a gente divide a mesma assessoria, para tirar dúvidas, nós dividimos os custos e usamos juntos.

Diana: A gente tem uma relação boa com concorrentes. Estava procurando um sistema para colocar na loja, conversando com outro lojista ele me deu dicas, ofereceu para a gente ir lá. Outro lojista também falou do sistema que ele usa, nem me lembro o nome, mas a gente vai fazendo essas pesquisas e tem ajuda assim. Um concorrente mandar cliente para o outro é muito difícil acontecer no nosso ramo. (...) Já aconteceu de alguém ser roubado, daí eles ligam e falam: “olha, toma cuidado que tem alguém roubando”, esse tipo de coisa.

Elena: Teve um caso de uma amiga minha, que começamos a empresa juntas, mas assim, era mais um *coworking*. Eu já tinha a marmitaria e ela entrou no ramo de alimentação saudável também, mas ela trabalhava com doces e refeições intermediárias. E aí depois da pandemia, acabou que tudo mudou, porque ela passou para o ramo de marmitas congeladas também. Daí a gente se separou do espaço físico e ela trabalha hoje como uma concorrente, mas é tranquilo. A gente dividia o espaço físico, dividia as contas, mas cada uma tinha sua empresa, seus produtos, sua produção, era tudo

separado. (...) Em Pouso Alegre tem muitas pessoas que trabalham no mesmo ramo que eu. Tem pessoas daqui e de outras cidades, que a gente conversa. Tem troca de informação, ver uma promoção boa e mandar para a outra pessoa. Então eu acho que é mais (o *trabalho*) de forma colaborativa.

Fábia: Eu tenho um amigo que ele tem uma oficina e todo mês ele me passa os clientes dele, novos clientes. (...) Eu sempre indico alguns amigos, por exemplo, eu não trabalho com plano de saúde, só com seguro saúde. Quanto é assim, algum cliente que já tem intimidade, eu indico. Eu falo “olha, eu tenho um amigo que trabalhou comigo, ele trabalha com plano de saúde”, daí eu indico ele.

Grazi: Às vezes eu tenho algumas dúvidas técnicas, daí eu tenho que recorrer a alguém. Por exemplo, estávamos fazendo o *site* da empresa, meu marido é dessa área. Fui e perguntei para ele como a gente podia fazer e ele me ajudou.

Iracema: Eu tenho uma amiga que mora em Goiânia, que ela formou junto comigo. Ela trabalhava em uma empresa, um alto cargo, e ela decidiu sair. Eu super incentivei ela a sair de lá pra começar a empresa dela. Então, ela tem uma empresa e eu tenho a minha. A gente não tem vínculo, mas a gente troca bastante ideia em relação à legislação, uma coisa ou outra. Assim, eu ajudo ela, ela me ajuda. (...) Por exemplo, eu não gosto de rotulagem, não gosto porque rotulagem é muita legislação, muita burocracia. Tem que fazer muita conta, coisa que tem que pegar muito tempo para você calcular, para fazer certinho. Então eu passo para ela, porque rotulagem é uma coisa que dá para fazer online.

Keila: Tem pessoas que são suas parceiras porque não viraram concorrentes, viraram parceiras, então conexões geram conexões. Um ajuda o outro. (...) Tem uma parceira próximo de Belo Horizonte, mas tem uma em Pouso Alegre também, da mesma área, que oferece foto, oferece captação de conteúdo, oferece tráfego pago, oferece gestão de mídia, tudo que ela faz eu estou começando a fazer. Aí a gente virou parceiras, inclusive. A gente estava conversando ontem, ela recebeu uma proposta de parceria e falou: “amiga, eu não faço essa proposta, mandei seu número para ela. Está aqui o número dela, entra em contato, fecha com ela”. (...) Ela já é da profissão. E quando eu comecei, eu estava atrás de alguém que fosse da profissão há mais tempo, para a gente fazer um *network*, tomar um café, conversar. Então eu só entrei em contato com ela. A gente marcou para tomar um café, que não deu certo, por conta da minha agenda, a dela. Mas a gente começou a conversar bastante. Um dia eu estava com uma dificuldade com relação a um contrato. Eu não conhecia ninguém próximo a mim que fazia esse tipo de contrato, mandei mensagem para ela, disse: “então, estou com essa dúvida, você consegue me auxiliar?” ela foi: “nossa, faz assim, faz assado, pelo amor de Deus não cobre isso não que não vale a pena”, foi me dando várias dicas e disse: “quanto precisar estou aqui, é um

ramo difícil, mas se você se dedicar você consegue” (...) ela virou meio que uma professora.

Laís: Eu tenho parceiras de loja que trabalham com as mesmas marcas que eu. Por exemplo, tem uma loja em Varginha que eu tenho muito contato. Então, assim, a gente sempre troca figurinha quando precisa de alguma coisa. Tem também uma loja de Itajubá, foi meu antigo representante que me apresentou para ela. A gente acabou se conhecendo, eu fui na loja dela, ela veio aqui, teve evento que eu fiz na loja, convidei ela para vir, é até bom para ela levar para a loja dela também. E já aconteceu, por exemplo, de ter cliente que estava aqui dentro da loja e depois fechou lá com ela. Só que assim, para mim, eu sigo o relacionamento normal.

O relato das empreendedoras reflete o princípio da colcha de retalhos do método Effectuation, evidenciando a colaboração e cooperação entre elas e o contexto social em que se inserem. As experiências compartilhadas destacam a importância de se unir aos *stakeholders* para criar oportunidades e superar desafios. As entrevistadas ilustram a prática de compartilhar recursos, conhecimentos e contatos com outras pessoas para se fortalecerem enquanto negócio.

A troca de informações, parcerias estratégicas e apoio mútuo são fundamentais para o desenvolvimento dos negócios. A abordagem colaborativa não apenas fortalece as relações entre concorrentes, mas também gera benefícios, como indicações de clientes, suporte técnico e a criação de uma rede de apoio valiosa. Esses relatos destacam como a colaboração pode ser uma estratégia eficaz para empreendedores, construindo relações positivas e ampliando as oportunidades no ambiente de negócios.

Todas as empreendedoras construíram seus negócios agregando capital social. Agregaram valores, agregaram pessoas, agregaram ideias. A construção da colcha de retalhos é importante para a expansão do negócio e para ampliar o campo de visão e de atuação das empreendedoras.

Percebe-se, pelos relatos, que todas elas orientam os objetivos dos seus negócios a partir da interação com outras pessoas, ainda que elas não façam parte formalmente do negócio, como sócias ou empreendedoras. Os relacionamentos por elas construídos ajudam a compreender o mercado, traçar novas estratégias e solucionar problemas, o que valida a importância do princípio da colcha de retalhos proposta por Sarasvathy (2009).

4.4.5 O princípio do piloto no avião

A abordagem proposta, de uma gestão de negócios por meio do *Effectuation*, opõe-se ao *Causation* principalmente na forma com que se lida com o futuro. Para a lógica *Causal*, faz sentido se direcionar com elementos previsíveis para controlar um futuro incerto, baseando-se na ideia de que se é possível prever o futuro, então é possível controlá-lo. Já para a lógica *Effectual*, a ideia é oposta, no sentido de que à medida em que se controla o futuro conforme ele acontece, não há necessidade de previsões. Assim, o empreendedor é o piloto que controla o andamento do seu negócio conforme as condições ambientais (Sarasvathy, 2009).

Todas as trajetórias denotam que as empreendedoras controlam suas ações, dispostas a mudanças e adaptações para lidar com o futuro imprevisível. Para Ana, as demandas trazidas pelos clientes são fundamentais para decidir os serviços oferecidos. A entrevistada Bia relata que seus produtos surgem, inicialmente, de um desejo pessoal, mas passam a compor seu estoque quando percebe a aceitação do público-alvo.

Ana: (*para investir*) sentindo necessidade no tempo, ali no tempo. Tempo real. Tem que ser, tem que ser no *feeling*. Por exemplo, vou vou te exemplificar melhor. Lá embaixo, no ponto antigo, desde o começo, “Amanda...”, só tinha unha, só unha, “Amanda, você precisa colocar depilação aqui, não tem gente para depilar. Só que eu queria arrumar alguém pra depilar aqui nessa cidade, não tem, não sei o quê”. Ter, tem, né? Tem. Só que a pessoa quer fazer tudo no mesmo lugar. Era isso que ela queria dizer, e as clientes que falavam isso, queriam dizer isso, né? Lógico. E aí, colocou depilação. Ai, agora você tem depilação. “Agora falta cabelo, né?”. Então é sempre assim, entendeu? Se eu não tiver condições de atender (*uma nova demanda*), a pessoa me pede, eu dou indicação na cidade. Se a demanda for grande, eu coloco, mas só se a demanda for grande, se eu tiver demanda. Um cliente isolado, aí não dá. Aí não dá, dependendo do que for, não.

Bia: eu trago as mercadorias que eu sinto vontade de ter para mim (...), compro mais modelos, em poucas quantidades e vejo qual sai mais. (...) Posto no *Instagram* para ver se dá, se vai bombar. Falo, converso com as clientes. (...) Quando eu vou comprar lá no Brás, eu vejo que tem muita peça de um produto determinado, eu falo, isso eu não vou trazer, eu evito. Mas aí quando só você traz, eu gosto, porque acho que vai ser diferente, vai ser inovador.

A entrevistada Carla relatou que a dinâmica de sua empresa começou bastante incipiente e que a demanda dos seus clientes conduziu à criação do negócio formal.

No relato da empreendedora Diana, é perceptível que as mudanças e adaptações ocorrem de acordo com a interação da empresa e seu público, observando as demandas e acompanhando-as. No entanto, também é perceptível que a empreendedora tem para si a ideia de que tais decisões deveriam ser orientadas por uma análise mercadológica, mais racionalizada e preditiva, nos moldes da lógica *Causal*. Ainda assim, o que traz resultados para o seu negócio é adaptar-se às mudanças no mesmo ritmo das demandas.

Diana: (para investir) a gente faz uma conversa, do que é que a gente acha que deveria fazer, qual caminho a empresa precisa tomar, mas assim, uma coisa bem caseira. A partir disso, a gente vai fazendo uma pesquisa de preço, da realidade, por exemplo, se é um novo fornecedor, começo a olhar em rede social, na internet, como que é a aceitação daquilo. Mais ou menos isso. Ficamos “será que a gente vai apostar nisso?”, vem da procura, ou de outra coisa. Eu vou falar para você que eu gostaria muito que fosse por uma coisa mercadológica de eu pensar: “nossa, o mercado vai começar a pensar assim”, mas a gente faz mais pela demanda. Quando foi surgindo o led, a gente percebeu, o meu marido trabalhava com telecomunicações. Então, a gente já sabia que era uma coisa que ia dominar mesmo, não ia ser uma onda só. Mas a gente ficou por muito tempo sem investir nisso na loja, porque não tinha procura.

Para Elena, o empreendedorismo surgiu de maneira espontânea. O auxílio para uma amiga conduziu a mais amigos interessados até que ela percebeu a possibilidade de começar o negócio. Então, com as demandas e dificuldades se apresentando, a empreendedora passou a se adaptar às mudanças: primeiro se estabelecendo em *coworking*, posteriormente, separando-se de sua parceira, que se tornou concorrente, adaptando seus produtos, dentre outras adaptações.

Toda a trajetória da entrevistada Holanda relatou mudanças e adaptações no negócio, em especial a inserção de produtos para venda com a finalidade de diversificar sua fonte de renda e manter o negócio sustentável.

Para a entrevistada Iracema, foi necessário adaptar o preço do seu serviço ao longo do tempo, enquanto conquistava respeito e reconhecimento. Também foram adotadas estratégias novas para manter principalmente os clientes fidelizados. Ela

também relata a adaptação de recursos de comunicação para elaborar relatórios mais rápidos e atender às expectativas dos clientes.

Iracema: eu tô pegando mais clientes de viagem, que eu vá com menos frequência, que eu atenda mais *online* e mais de acordo com a perspectiva de serviço para o futuro mesmo. Mas isso eu vejo por tendência, pelo que os outros da mesma área estão fazendo por tendência. Por exemplo, investi em um aplicativo agora, há pouco tempo, que ele elabora um relatório automático. Porque a pessoa (*cliente*) já quer sair de lá com o relatório na mão, para resolver aquilo que foi dito ali, na hora. Não quer uma coisa para entregar daqui a dois dias. Quer uma coisa ali, na hora. Então é por tendência mesmo, tá cada dia mais em alta essa questão do *online*. Já dá para fazer uma auditoria sanitária *online*, claro que não com a mesma percepção, mas se resolve muita coisa.

A experiência de Jade é curta, tendo em vista que sua empresa foi criada recentemente. Porém, quando percebeu que as condições do mercado eram difíceis e que não havia aceitação para novos produtos, dedicou-se a criar relacionamento com seus potenciais clientes para conseguir se introduzir no mercado.

Assim como a entrevistada Elena, a entrevistada Keila viu seu negócio acontecer repentinamente. Ela foi se adaptando às demandas do público-alvo, formalizou seus negócios e decide seus investimentos de acordo com a realidade do momento, demonstrando adaptabilidade.

Keila: a “blogueiragem” sempre fez parte da minha vida. Eu sempre gostei de ter a vida exposta, de postar tudo. Eu ia tomar um café diferente, postava, ia almoçar diferente, postava, e dava muito retorno. Como eu era muito presente, então tudo que eu fazia, as pessoas queriam: “onde que é”, “coloca o valor que você comprou”, “me ensina, não sei tirar foto assim”. E aí foi chegando pessoas também de comércio. Eu fiz uma amiga, que é dona de loja, e eu fazia parceria com ela. Hoje ela só vende roupa masculina, mas a gente fez parceria por quase 2 anos com roupa feminina. Daí ela falou para mim “eu não dou conta de cuidar do meu *Instagram*, eu vejo você muito ativa, me ajuda”. Aí eu disse que ajudava. De tanto vir gente começando a pedir ajuda, eu comecei a ver que, além de *hobby*, eu poderia fazer algo por mim, ter uma renda com isso. Então fui estudando sobre, fazendo cursos. (...) Agora eu sinto que preciso de um *tablet* para fazer as apresentações. Isso aí vai ser funcional. Então eu vou investindo naquilo que me agrega.

Para Laís, que empreende no mercado de alto padrão, as mudanças e adaptações se tornam expressivas ao lidar com as dificuldades que seus produtos, que possuem alto preço de custo, não são bem aceitos pelo público-alvo ou não

estão de acordo com as demais lojas locais. Para se adaptar à realidade, a empreendedora utiliza estratégias de liquidação do estoque e foco em produtos exclusivos.

Laís: na época da pandemia, coloquei uma marca que não virou. É uma marca muito boa, ela vira demais no sul, mas para a nossa região não. Não deu certo, não tinha procura. (...) Tem um grupo muito grande e eles compram uma determinada quantidade de produtos muito alta, porque eles distribuem, né, então eles compram no volume e queimam esse produto, entendeu? Eles pegam, vamos supor, um porcelanato de determinada marca, compram uma quantidade gigantesca e botam o preço lá embaixo e divulgam esse produto. Só que eu tenho esse produto também. Aí todo mundo fica sabendo desse produto, quando vem na loja eu ofereço também, só que eu não consigo bater o preço. Eu abaixo o preço, só que aí eu vou atrás do fornecedor né? Eu digo o que estão fazendo e peço ajuda. (...) Esse é o porquê de eu focar sempre nos produtos exclusivos, entendeu? Tem marca aqui que vende as peças sob medida e que nada é produzido em larga escala.

A adaptabilidade relatada por todas as empreendedoras às situações adversas é comum em todos os relatos. Todas elas utilizaram de suas iniciativas como forma de causar efeito no futuro para controlá-lo, não orientando suas ações para atingir um futuro previamente previsto.

Os relatos das empreendedoras denotam que elas assumem o papel de “piloto no avião”, traçando rotas, recalculando rotas e agindo no presente para atingir efeitos futuros. Nenhuma delas relatou enxergar uma meta ou objetivo futuro e empregar todos os meios para atingi-lo, muito pelo contrário, elas relataram que todas as suas ações são pensadas para criar uma nova possibilidade, especialmente em situações de perda ou fracasso.

Em especial, a empreendedora Ana traz, em sua narrativa, a sua própria perspectiva sobre lidar com o futuro:

Ana: Empreender é uma caixa de surpresa. É um dia de cada vez. Não adianta você querer fazer muito plano para muito mais para frente, não. Principalmente quando você depende de pessoas, se você fosse uma, sei lá. Trabalhar sozinha é uma coisa, mas eu dependo de pessoas porque eu presto serviço, uma empresa presta serviço, aí não dá pra você ficar fazendo muitos planos. Tem que ser sempre mais, tipo, você planeja na tua cabeça e aí você faz acontecer na hora, não dá pra você “ai, daqui 1 ano...”, não dá. Porque você não sabe quem vai estar aqui trabalhando. Não dá para planejar muita coisa, você vai lidando.

O relato denota a percepção de que o futuro é incontrolável e que fazer planos contando com um cenário ideal não corresponde à realidade da empreendedora. Esse trecho, em específico, converge claramente com o princípio do piloto no avião, uma vez que a teoria determina que as mudanças e adaptações são necessárias à medida em que o futuro se converte em presente.

No geral, as empreendedoras demonstraram resiliência e adaptabilidade para lidar com o futuro imprevisível, valendo-se de dinâmicas não-preditivas para controlar seus negócios e empregar o próprio capital humano para impulsionar oportunidades, sem limitar-se a tendências (Sarasvathy, 2009).

4.5 Análise das associações em redes e a contribuição delas para os negócios

Um dos princípios basilares da lógica *Effectual* descreve como a interação com os interessados no negócio, que possam contribuir e se comprometer, é relevante para que o empreendimento atinja a evolução, sem ambientes de competitividade, mas de apoio mútuo, construindo, metaforicamente, uma colcha de retalhos, formada por colaboradores (Sarasvathy, 2009).

Por sua vez, as redes de empreendedorismo se formam a partir da relação entre indivíduos que dela participam, criando relacionamentos com a intenção de acessar recursos, encontrar novas oportunidades e se consolidar no mercado (Blundel, 2007; Halberstadt; Spiegler, 2018; Oliveira; Davel, 2021). Assim, as redes podem compor as chamadas colchas de retalhos e inserir as empreendedoras em um ambiente profícuo.

Das formas de se associar a grupos disponíveis na região estudada, existem algumas redes específicas para empreendedorismo feminino que foram mencionadas nas entrevistas sob a perspectiva das empreendedoras.

A primeira rede é a ACIPA - mulher. A rede da associação comercial existente no município que trata do empreendedorismo feminino. Apenas uma entrevistada relatou sobre a participação na Associação:

Laís: Eu já cheguei a participar do ACIPA mulher, eu participava. Eu era uma das diretoras, mas para mim não dava. Quer dizer, eu achei ele bem legal, sabe? É um trabalho muito legal que elas fazem, só que assim, não é um trabalho focado em empreendedorismo, para mim não, eu não enxerguei isso. É muito um trabalho assim, de

ajudar, de cooperativismo, ali de comércio. Mas não é um empreendedorismo mesmo, sabe?

A pesquisadora tentou entrar em contato com a rede para que participasse da pesquisa, no entanto não houve autorização devido aos termos da Lei Geral de Proteção de Dados, segundo a ACIPA - mulher.

A segunda rede mencionada, foi a rede **Diz Aí, Empreendedora**. A rede é uma iniciativa de criação da empreendedora Carla, conforme seu relato.

Carla: Eu criei o Diz Aí, Empreendedora. (...) Lá é uma porta de entrada, tem muita troca, ali para mim é um medidor, um termômetro, por mais que seja um público mais restrito. Acaba sendo um serviço que tem mais mulheres, etc. Assim, eu participei um ano do Clube dos Empreendedores aqui de Pouso Alegre. Tinha apenas eu e mais duas de mulheres, e elas eram as esposas. Então, assim, elas não tinham muito local de fala. Não existia uma hierarquia de igual para igual.

Segundo seu relato, ela participava de um outro grupo, sem enfoque de gênero, e sentia falta de ter a perspectiva da questão de gênero nas discussões, uma vez que percebia em seu cotidiano a diferenciação entre os gêneros. O surgimento do grupo se deu a partir da insatisfação da empreendedora com a representatividade das mulheres em outros grupos voltados ao empreendedorismo. As pesquisadas Elena, Iracema, Jade, Keila e Laís são participantes da rede.

A rede Diz Aí, Empreendedora promove encontros periódicos, com frequência mensal, sempre que possível, sendo que as participantes contribuem com um valor simbólico em dinheiro para custear a alimentação do grupo e, durante cerca de 3 a 4 horas, recebem orientações e estratégias repassadas pelas fundadoras do grupo e suas convidadas que tenham alguma *expertise* na área a ser ministrada. A pesquisadora participou de uma dessas reuniões e pôde conhecer o grupo de empreendedoras e fazer contato com algumas participantes. A percepção é que a rede tem grande apoio, devido ao alto número de participantes, os encontros presenciais são bem organizados, com estrutura, pausas para café e momentos de interação. O encontro durou cerca de três horas e, na ocasião, as organizadoras do grupo fizeram treinamentos, sob suas perspectivas de vida, sobre o que é ser empreendedora e como se posicionar enquanto mulher no mercado nitidamente masculino. Houve, também, uma exposição de uma convidada a respeito de *marketing* digital. Além das reuniões presenciais, elas mantêm contato por meio de

um grupo do aplicativo *Whatsapp*, onde periodicamente as administradoras permitem o envio de mensagens pelas participantes.

A terceira rede mencionada é a rede Associação Mulheres Empreendedoras de Pouso Alegre (AME-PA). A rede surgiu de um núcleo de empreendedorismo criado no município que, novamente, não tinha enfoque para a questão de gênero e não abordava as questões que eram interessantes a essas mulheres. A rede foi criada pela entrevistada Fábria, com o apoio de outra empreendedora, que não participou da pesquisa, enquanto conversavam sobre suas insatisfações até chegarem à conclusão de que deveriam promover a união de mulheres que empreendem no município, por meio de uma rede:

Fábria: Tem uma rede de empreendedores aqui em Pouso Alegre, que eu cheguei a frequentar. (...) Aí eu fui fazer sobancelha e a Renata, nós tivemos a iniciativa juntas, falou “Ah, eu vi você postando coisas da palestra”, aí eu falei “Ah Renata, vai não, bobeira”, eu nem tinha aberto a empresa. Expliquei para ela que não tinha gostado das coisas da reunião, e também da representatividade, e ela sugeriu que a gente começasse nossa própria rede. Daí a gente começou, fomos postando nas redes sociais e o pessoal foi aderindo. (...) Eu acho que o AME vai virar uma rede de apoio e o intuito é esse, a rede de apoio, entendeu? Por exemplo, se tem uma boleira lá... falei, gente, esse grupo nosso não é para ter vergonha de pedir ajuda na hora de falar assim “gente tenho que vender três bolos porque eles vão vencer esse final de semana, manda lá no grupo. (...) Não somos um grupo de *high society* pousoalegrense que a gente se reúne, tomamos cervejinha e falamos sobre como é duro a vida do empreendedor. Não quero participar dessas coisas, até porque eu não vou, eu sei que vou ficar constrangida, é assim que eu vou me sentir.

Sobre a criação da rede, é perceptível como ela nasce de uma insatisfação pessoal de uma das idealizadoras com uma das redes já estabelecidas no município. Além de se incomodar com o perfil e o propósito da rede, Fábria também se incomodou com a falta de representatividade. E o relato da empreendedora segue o mesmo raciocínio ao relatar o primeiro encontro e suas perspectivas para a rede:

Fábria: Eu saí muito feliz do primeiro encontro. Eu estava eufórica de tão feliz que eu fiquei, porque deu muito certo. Eu participei muito de roda feminista, eu era membro ativa do coletivo florescer e tudo, mas vai acabando a juventude e você vai deixando. Amo o debate feminista. Acho super necessário, só que você vai se aposentando né, não é mais a mesma energia de quando você tinha vinte e dois anos. Mas nessa roda de conversa, eu acho que eu me senti viva no

debate de novo. Gostei muito, muita gente desabafou, teve gente que chorou, sabe? Eu fiquei arrepiada várias vezes com os depoimentos de lá. (...) Tinha uma menina de 16 anos, já entrando, você tem noção disso? Eu falei: “nossa, que legal, ter uma menina que vai ter uma cabeça mais estruturada desde cedo”, coisa que a gente não tinha acesso quando era na nossa época, sabe? É por isso que o intuito da AME é mesmo fortalecer as pequenas empreendedoras. Se as grandes quiserem ir, bem-vindas, mas elas não chegaram nem a responder meu *Whatsapp*.

Infere-se que a entrevistada, dentro de um novo grupo, idealizado por ela e por uma parceira, finalmente se viu representada. Na ocasião, sentiu que suas perspectivas individuais, enquanto mulher e empreendedora foram alcançadas pelos debates propostos e que todas as participantes poderiam se beneficiar desta iniciativa. Ressalta-se quando a entrevistada menciona o propósito do grupo, de fortalecer, principalmente, as mulheres a frente dos pequenos negócios

Os encontros presenciais da rede ocorrem mensalmente. Cada participante contribui com um valor simbólico para cobrir os custos alimentares. A dinâmica dos encontros varia entre roda de conversa, mediada por psicólogas da própria rede, para discussões emocionais, e encontros de compartilhamento de conhecimento, alternadas com palestras das participantes sobre temas de suas áreas. Embora permitam palestrantes convidadas, a preferência é por participantes do grupo. Além disso, mantêm interação constante por redes sociais virtuais. Essa estrutura promove uma comunidade participativa e engajada.

Todas as informações sobre a rede foram relatadas pela participante Fábiana e, pelo hiato nas reuniões presenciais decorrentes do fechamento do ano, a pesquisadora não teve a oportunidade de conhecer a dinâmica da rede. Participam desta rede as entrevistadas Elena e Fábiana.

A quarta rede mencionada foi a rede “Negócios para elas”. O que se sabe sobre a rede, segundo o relato da participante Jade, foi que as empreendedoras se encontram periodicamente em bares e restaurantes e cada uma delas tem a oportunidade de fazer um *pitch* dos seus negócios por cinco minutos e o restante do tempo é dedicado às conexões entre elas, conforme elas percebem que um negócio pode agregar valor ao outro. As participantes Elena, Grazi, Iracema e Jade são participantes da rede. A pesquisadora entrou em contato com o perfil da rede por rede social virtual e não obteve retorno.

Por fim, a última rede mencionada foi a Rede Mulher Girassol que, no relato da empreendedora Holanda, funciona como uma rede de apoio para mulheres de uma forma geral, que, embora conte com muitas empreendedoras, não é voltada para o empreendedorismo. As entrevistadas que participam da rede são as entrevistadas Elena, Grazi e Holanda.

O que se percebe das redes e de como elas operam é que elas significam muito para as mulheres dos negócios de menores portes, sendo que a única entrevistada que possui um negócio de médio porte é a entrevistada Laís, que participa da rede ACIPA - mulher, mas não encontra identificação e que participa da rede Diz Aí, Empreendedora, apenas para apoiar sua fundadora por laços familiares e que, segundo seu relato, sua realidade é muito diferente das demais participantes.

A única entrevistada que possui um negócio de pequeno porte é a entrevistada Diana, que relatou participar de iniciativas do SEBRAE e de cursos de curta duração, mas que não se dedica a redes voltadas para o empreendedorismo feminino. As entrevistadas Ana e Bia não participam de qualquer associação em redes de empreendedorismo. Todas as demais empreendedoras participam de pelo menos uma das redes relacionadas, com menor adesão à rede ACIPA - mulher.

A associação em redes permite às empreendedoras o acesso às informações, cria oportunidades de colaboração e parceria, promove apoio mútuo e o nascimento de mentorias espontâneas, traz visibilidade e também credibilidade para as participantes, possibilita o acesso a clientes, promove um contínuo aprendizado, oferecem suporte por pessoas que passam pelas mesmas dificuldades e estimula a inovação e a criatividade.

Para todas as participantes que participam de redes, à exceção de Laís, a associação promove crescimento, desenvolvimento, troca de experiências e resulta em um compromisso importante para elas. Percebe-se que nasce uma sensação de pertencimento e acolhimento na participação das redes de empreendedorismo.

O fator levantado pela empreendedora Laís deve ser levado em consideração, no sentido que a disparidade de realidade entre as participantes das redes pode levar ao desinteresse ao passo que a relação passa a ser desproporcional, quando uma empresa já em fase de desenvolvimento avançada se

encontra com empresas começando seu desenvolvimento para trocar conhecimentos e deixa de ser uma relação recíproca.

Implicitamente, a entrevistada Laís participa de uma rede em que encontra apoio e possibilidade de crescimento, formada por outras lojistas da mesma marca e com mesmo nicho de mercado. Nesse grupo, segundo seu relato, ela encontra apoio para a tomada de decisão e para resolver soluções com o apoio de outros empreendedores que conhecem, de fato, suas forças e fraquezas.

As redes de empreendedorismo voltadas para o empreendedorismo feminino, de uma forma geral, concretizam o ser-empendedor das mulheres participantes e possibilitam uma infinidade de trocas, apoio e compartilhamento. Sendo que algumas delas, como a AME-PA, promovem inclusive apoio psicológico para essas mulheres. Esse apoio psicológico e emocional é relevante, principalmente no que tange às questões de gênero que interferem no cotidiano empreendedor das participantes, uma vez que, na rede, elas têm voz, têm destaque, têm troca de vivências e pertencimento.

Cada uma ao seu modo e com sua dinâmica cria um ambiente fértil para visão de novas possibilidades e gera consumo, uma vez que as empreendedoras relatam preferência para consumir de pessoas que participam do seu grupo, com objetivo de se fortalecerem.

Assim, a colcha de retalhos das empreendedoras, que começa com a singela participação de alguns indivíduos que podem contribuir de alguma forma para o negócio toma uma proporção muito maior, agregando dezenas de “novos retalhos”, que se concretizam nas companheiras de rede, parceiras de negócios e apoiadoras que as mulheres encontram dentro dessas redes.

5. Conclusão

O propósito do estudo era identificar se as trajetórias das mulheres empreendedoras refletem a lógica *Effectual*. Por meio das entrevistas e análises, foi possível perceber que há convergências entre as narrativas individuais e a lógica. Contudo, não se trata de uma identificação homogênea, uma vez que, em situações pontuais, algumas das entrevistadas denotam proximidade com a lógica *Causal*.

Foi possível investigar as trajetórias das mulheres empreendedoras no recorte da pesquisa e compreender como essas práticas influenciam o desenvolvimento de seus negócios. As ferramentas da lógica não-preditiva foram aplicadas amplamente pelas empreendedoras, que relataram, em outras palavras, a aplicação de diversos princípios do método.

Para algumas, é intuição, para outras, é *feeling*, para outras, o fato de o futuro ser imprevisível consiste em “uma caixa de surpresas”. Entretanto, todas as narrativas transparecem uma identificação com a abordagem. Em determinados momentos, é possível perceber um certo constrangimento ao relatar práticas típicas do *Effectuation*, quando se justificam pela tomada de decisão, que deveriam ter uma abordagem mais mercadológica, ou risadas e outros sinais corporais ao explicar o uso de ferramentas mais simples e acessíveis.

Infere-se, dessa situação, que, para as entrevistadas, a lógica *Causal* seria socialmente aceita como correta, como se outras formas de desenvolver seus negócios fosse improvisada, ou algo próximo disso.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, desenvolveu-se um estudo teórico, levantando as principais hipóteses teóricas que passaram por validação na pesquisa de campo. Os temas abordados foram aqueles que tangenciam os temas da investigação, com a finalidade de se compreender o motivo pelo qual é relevante abordar empreendedorismo sob aspecto de gênero e questões de gênero, o que aborda a literatura a respeito da lógica *Effectual* e a importância das redes de empreendedorismo para o fortalecimento do empreendedorismo feminino.

Em um dado momento, todas as temáticas tratadas ao longo do referencial teórico se encontram em um ponto onde as necessidades e dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras parecem, ao menos teoricamente, encontrar apoio e solução

no *Effectuation* e nas redes de empreendedorismo. Ressaltando-se que as redes de empreendedorismo acabam por conectar pessoas e construir a colcha de retalhos prevista pelo *Effectuation* (SARASVATHY, 2009).

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, buscou-se: (i) caracterizar o perfil das empreendedoras locais; (ii) conhecer as trajetórias dessas mulheres no empreendedorismo; (iii) analisar a existência e o impacto de dificuldades de gênero enfrentadas por essas mulheres; (iv) verificar similaridades entre as atividades desenvolvidas por essas mulheres e a lógica *Effectual*. Para obter respostas para as propostas das pesquisas, foram coletados dados mediante entrevista com roteiros semiestruturados com a participação de 12 empreendedoras do município de Pouso Alegre.

A análise dos dados coletados, sob o método de Análise de Conteúdo de Bardin (2011) revelou que o grupo participante era bastante diversificado em todos os aspectos: ramo de atuação, tempo de atuação, área de formação, nível de escolaridade, abrangendo extremos, o que consiste em resultados coletados de diferentes realidades sociais e econômicas. Assim, verifica-se que o perfil das participantes é bastante variado e abrangente.

Quanto às suas trajetórias, cada relato apresentado em entrevista trouxe dados igualmente diversificados e únicos. As aspirações e motivações para empreender consistiram, basicamente, no desejo de empreender ou na paixão pela atividade. Ao serem indagadas sobre a trajetória, as empreendedoras revelaram que em algum momento surgiu uma oportunidade e então elas empregaram os meios disponíveis para começarem seus negócios, validando as premissas básicas propostas por Sarasvathy (2009).

Em relação aos impactos das questões de gênero no desenvolvimento de seus empreendimentos, algumas empreendedoras identificaram claramente os reflexos da questão de gênero no empreendedorismo. Há narrativas características de preconceito de gênero, mas que não são identificadas por elas. E também há narrativa que relata não ter sofrido preconceito. Esse resultado demonstra que, não somente o preconceito de gênero é uma realidade, mas que ele não é claro o suficiente para ser identificado nas situações do cotidiano. Identifica-se uma dificuldade de percepção a respeito do que é, de fato, o preconceito de gênero

diluído em diálogos aparentemente respeitosos, condutas, brincadeiras, dentre outros.

Uma relevante parte das participantes não possuía grandes recursos para empreender e o fizeram como único meio de renda e sobrevivência. O cenário, envolvendo contexto social em que essas mulheres estão inseridas, a realidade delas e as necessidades pessoais foi determinante para a opção de empreender.

A análise das práticas das empreendedoras revelou a presença dos cinco princípios da lógica *Effectual* (pássaro na mão, perdas aceitáveis, limonada, colcha de retalhos e piloto no avião). O princípio do pássaro na mão evidencia que as empreendedoras iniciaram seus negócios com base nos recursos imediatamente disponíveis, variando desde conhecimentos prévios até o aproveitamento de estruturas pré-existentes. O princípio das perdas aceitáveis é observado nas decisões das empreendedoras, que investiram sem planejamentos extensivos, contando com reservas financeiras. O princípio da limonada destaca a capacidade das empreendedoras em transformar dificuldades em oportunidades de crescimento, evidenciado em seus relatos sobre superação de desafios. O princípio da colcha de retalhos revela a colaboração e engajamento com outras pessoas como fatores produtivos para o crescimento do negócio, corroborado pelas narrativas. Por fim, o princípio do piloto no avião demonstra a adaptação contínua das empreendedoras às demandas do momento, evidenciando sua capacidade de conduzir o negócio com flexibilidade diante das condições em evolução.

A identificação do emprego da lógica *Effectual* não exclui a existência da lógica *Causal*, primeiro porque essa dicotomia só existe no campo da teoria, mas também porque as necessidades de cada negócio variam de acordo com a fase em que o negócio e a própria empreendedora se encontram. Em situações pontuais, foi possível observar o emprego de racionalidades da lógica *Causal* nas narrativas. Ressalta-se que a teoria admite que as lógicas *Causal* e *Effectual* possam coexistir e não se excluem na realidade empírica.

Dessa forma, o problema da pergunta é respondido da seguinte forma: no grupo participante, verifica-se uma predominância pela ação intuitiva e emprego de meios para alcançar resultados, e não a definição de metas para o emprego dos

meios, o que evidencia a prevalência da lógica *Effectual*, considerando que aspectos da lógica *Causal* foram encontrados e que elas coexistem em um mesmo negócio.

Essa afirmação permite trazer às empreendedoras o conhecimento de uma lógica de negócios que não as limita aos recursos que, possivelmente, não possuem acesso. Fazer um plano de negócios, providenciar um grande investimento, construir uma matriz *SWOT* e outras ferramentas do planejamento estratégico são boas práticas, bastante úteis e amplamente validadas. No entanto, essas ferramentas não constituem pré-requisitos para o desenvolvimento de um negócio, que pode começar simples e com recursos alcançáveis.

No desenvolvimento da pesquisa, algumas dificuldades foram encontradas e o resultado contém limitações. O acesso às empreendedoras não foi fácil por parte das principais organizações envolvidas em empreendedorismo feminino de maneira oficial, tendo o apoio de duas das redes de empreendedorismo feminino enquanto grupos espontâneos gerados pelas próprias empreendedoras. As empreendedoras de pequeno, médio e grande porte foram procuradas insistentemente, mas apenas duas empreendedoras desses portes consentiram em participar da pesquisa. Nos grupos em que o acesso para a pesquisa foi autorizado, poucas empreendedoras demonstraram interesse em participar da pesquisa e, quando convidadas individualmente, poucas demonstraram interesse. No entanto, os resultados trazidos pela pesquisa denotam a existência de mulheres que empregam lógicas alternativas, diferentes daquelas sementeadas pelas principais instituições de fomento e encorajamento ao empreendedorismo. As práticas de planejamento estratégico são reconhecidamente relevantes e úteis para o desenvolvimento empresarial, mas nem sempre correspondem às necessidades das empreendedoras. Para fins de pesquisas futuras, sugere-se a análise quantitativa do emprego da lógica *Effectual* por mulheres empreendedoras no município em questão, uma vez que os dados quantitativos podem demonstrar a relevância da abordagem a nível local e orientar a adoção de políticas públicas para fomentar o empreendedorismo na região.

6. Produto da pesquisa

O resultado prático é a convergência da pesquisa, com seu arcabouço teórico e os dados coletados e interpretados em um produto de pesquisa.

O produto da pesquisa consiste em um curso para formação profissional, a ser ofertado às mulheres participantes da pesquisa, às redes de empreendedorismo feminino e às demais mulheres interessadas. O curso consiste em: esclarecimentos a respeito do empreendedorismo feminino e por qual motivo ele se diferencia; o que é a lógica *Effectual* e as ferramentas que ela dispõe para o desenvolvimento de negócios em situações de poucos recursos e de incertezas; e a importância da associação em redes para o desenvolvimento do negócio.

Seguindo a mesma temática e tópicos abordados pelo curso, foi produzido um material didático digital, para mediar o processo de formação profissional das mulheres público-alvo, contendo o referencial teórico da pesquisa em linguagem acessível e de fácil compreensão e, também, parte dos resultados da pesquisa como forma de divulgação de experiências, respeitado o sigilo.

REFERÊNCIAS

Aldrich, H. R.; Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In: D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.). **The Art and Science of Entrepreneurship**, Cambridge: Ballinger.

ALPERSTEDT, G. D.; FERREIRA, J. B.; SERAFIM, M. C.. Empreendedorismo Feminino: Dificuldades Relatadas em Histórias de Vida. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 16, n. 40, pp. 221-234, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p221>. Acesso em: 26 jun. 2022.

ALTAN-OCAÏ, O. The Entrepreneurial Women in Development Programs: Thinking Through Class Differences. **Social Politics**, vol. 23, n. 3, pp. 389-414, jun. 2016. DOI: 10.1093/sp/jxv013. Disponível em: <https://academic-oup-com.ez38.periodicos.capes.gov.br/sp/article/23/3/389/1753437>. Acesso em: 17 out. 2021.

ALVES, B. M.; PITANGUY, J. **O que é feminismo?**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

Anthopoulou, Teodosia. Rural women in local agrofood production: Between entrepreneurial initiatives and family strategies. A case study in Greece. **Journal of Rural Studies**, vol. 26, n. 4, pp. 394-403, out. 2010. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2010.03.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016710000239?via%3Dihub>. Acesso em: 17 set. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNIR A.; SMITH, K. A (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. **Journal of Small Business Management**, 40 (3), pp. 219-232.

BEAUVOIR, S. de. **O Segundo Sexo**, 2. ed. trad. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BIRLEY, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, 1(1), pp. 107-117.

BLUNDEL, R. Critical realism: a suitable vehicle for entrepreneurship research? In: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (ed.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007. p. 49-74.

BUTLER, J. **Problemas de gênero**, trad. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2016.

BURT, R. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K. E.; BURT, R. S. (Ed.). **Social capital: theory and research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

CADONÁ, F. *et al.* Empreendedorismo feminino: perfil, razões e desafios enfrentados por mulheres empreendedoras. In: **VII CONGRESSO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FSG**, Caxias do Sul - RS. Anais Eletrônicos v.7, n.7, 2020. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/4300>. Acesso em: 26 jun. 2022.

CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa: a contribuição da teoria da argumentação**. Petrópolis: Vozes, 2017.

CHANDLER, G. N. *et al.* Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CHAVES, V. J.; MENESES, K. da S. Sim, Senhor: Uma Leitura Sobre O Papel Das Mulheres No Mercado De Trabalho. **Revista De Estudos Jurídicos Da UNESP**, 20(31). Disponível em: <https://doi.org/10.22171/rej.v20i31.2123>. Acesso em 6 abr. 2023.

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.

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Feministas**, vol. 18, n. 2, 2010, USP. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2010000200013>. Acesso em: 8 nov. 2023.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de Gênero, Divisão Sexual do Trabalho e Dupla Jornada. **Revista Sociais & Humanas**, vol. 32, n. 2, pp. 126-145, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2317175836316>. Acesso em: 17 out. 2022.

Ducci; N. P. C.; Teixeira, R.M. (2011). As Redes sociais dos empreendedores na formação do capital social: um estudo de casos múltiplos em múltiplos em municípios do norte pioneiro no estado do Paraná. **Cad. EBAPE.BR**, 9 (4), pp. 967-997.

EPIFÂNIO, J. L. Igualdade de gêneros: Concepções tradicionais, resistência e avanços nas relações entre os gêneros. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 11, Vol. 16, pp. 76-92. nov. 2020. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/igualdade-de-generos>. Acesso em: 20 out. 2022.

ESLABÃO, D. da R.; VECCHIO, F. B. Condições e Obstáculos ao Empreendedorismo no Brasil. **E3 - Revista de Economia, Empresas e**

Empreendedores na CPLP, 2(2), pp. 79-90, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.29073/e3.v2i2.22>. Acesso em: 23 maio 2022.

FELIX, J. R. de B. **Effectuation e Empreendedorismo por Necessidade**: um estudo na região do Triângulo Mineiro. Dissertação de Mestrado. UFU: Uberlândia, 2022.

FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e Suas Histórias: Razão, Sensibilidade e Subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, art. 1, pp 398-417, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 21 out. 2021.

FISHER, G. Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 36, n. 5, p.1019-1051, set. 2012.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer, 47-68, 1989. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/237360637_'_Who_Is_an_Entrepreneur_Is_the_Wrong_Question. Acesso em: 29 out. 2023.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 4 set. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, A. F. *et al.* Empreendedorismo Feminino como Sujeito de Pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 319-342, abr./jun., 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/b7pGYz8sKCcCFGWd8B4SrSB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 out.2021.

GOMES, D. T.; GUERRA, P. V.; VIEIRA, B. N. O Desafio do Empreendedorismo Feminino. **XXXV Encontro da ANPAD**, 2011, Rio de Janeiro. Disponível em: http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_subsecao=736&cod_edicao_trabalho=13223. Acesso em: 27 jun. 2022.

GOOGLE MAPS. **Mapa de Pouso Alegre**. Disponível em: <https://www.google.com/maps/place/Pouso+Alegre+-+MG,+37550-000/@-22.262133,-45.9405681,11z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x94cbc71e6b0f6e57:0xbdec157f0d8dd75218m2!3d-22.2270961!4d-45.9393536!16zL20vMDJyZHpz>. Acesso em: 06 abril de 2023.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360- 1380, 1973.

HALBERSTADT, J.; SPIEGLER, A. B. Networks and the idea-fruition process of female social entrepreneurs in South Africa. **Social Enterprise Journal**, v. 14, n. 4, p. 429-449, 2018.

HEILBORN, M. L.; RODRIGUES, C. Gênero: breve história de um conceito. **APRENDER - Caderno de Filosofia e Psicologia da Educação**, v. 20, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22481/aprender.v0i20.4547>. Acesso em: 23 de set. 2023.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Paradigmas sociológicos revistos à luz da categoria de gênero: que renovação aporta a epistemologia do trabalho. **Revista Novos Cadernos NAEA**, v. 11, n. 1, Belém, 2008, pp.39-50. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5801/ncn.v11i1.262>. Acesso em: 06 abril 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Consulta sobre cidades**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/pouso-alegre/panorama>. Acesso em: 4 set. 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil - 2ª ed.** 2021a. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 5 de março de 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Características gerais dos moradores 2020-2021. 2021b. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101957_informativo.pdf. Acesso em: 5 de março de 2023.

JABLONSKI, B. A Divisão de Tarefas Domésticas entre Homens e Mulheres no Cotidiano do Casamento. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 2010, vol. 30, nº 2, pp. 262-275. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000200004>. Acesso em: 06 abr. 2023.

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

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. da. Empreendedorismo Feminino: Tecendo a Trama de Demandas Conflitantes. **Psicologia e Sociedade**, vol. 19, n. 1, pp. 77-84, jan/abr, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000100011>. Acesso em: 27 jun. 2022.

KÜPPERS, G.; PYKA, A. **The self-organization of innovation networks: introductory remarks iin innovation networks**. Theory and practice. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

KURATKO, D. F. **Empreendedorismo : teoria, processo, prática**. 10. ed. trad, pp 3-4. Cengage Learning Brasil, 2018.

KRAKAUER, P. V. de C. *et al.* Brazilian women's entrepreneurial profile and intention. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, vol. 1, n. 4, pp. 361-380, 2018. DOI: 10.1108/IJGE-04-2018-0032. Disponível em: <https://www-emerald.ez38.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/IJGE-04-2018-0032/full/html>. Acesso em: 17 set. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEAL, L. E. B. B; MACHADO, H.V. Efeitos da participação de empreendedoras em associações de mulheres de negócios no estado do Paraná. **Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 1 (2012).

LOPES, C. M. S. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Cadernos pagu**, p. 405-430, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/Yyqvmv4gkq449zL5p3CtH8J/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 out. 2022.

MACHADO, H.V; JESUS, M.F. Efeitos da participação de mulheres em redes sociais: um estudo em um conselho de mulheres executivas. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 24, set/dez. 2010.

MAIA, M. M. Trabalho emocional e significados do feminino no empreendedorismo contemporâneo. **Cadernos pagu** (64), 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/18094449202200640003>. Acesso em: 5 março 2023.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 8. ed., 2017.

MARTÍNEZ-BASCUÑÁN M. O feminismo que nasceu com Simone de Beauvoir. **El país**, 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/07/05/cultura/1562337766_757567.html. Acesso em: 23 set. 2023.

MEDEIROS, C. R. de O.; BORGES, J. F.; MIRANDA, R. Estereótipos de gênero e carreira executiva na literatura gerencialista. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 8 (1), pp. 81-97, jan-abr, 2010. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7851246>. Acesso em: 6 abr. 2023.

MELO, F. L. N. B. de; SILVA, R. R. da; ALMEIDA, T. N. V. de. **Gender and Entrepreneurship: a comparative study between the Causation and Effectuation approaches**. BBR. Brazilian Business Review, v. 16, 2019, n. 3, pp. 273-296. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.5>. Acesso em: 16 jun. 2021.

MINAYO, M. C. de S.; COSTA, A. P. Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, vol. 40, n. 40, 20. Disponível em:

<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6439>. Acesso em 15 mar. 2023.

OLIVEIRA, X. L. C.; DAVEL, E. P. B. Redes do Empreendedorismo: Perspectivas e Desafios para a produção acadêmica. 2022. **Desenvolvimento Em Questão**, 20(58), e11747. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11747>

Park, D-B.; Lee, K-W; Choi, H-S; Yoon, Y. (2012). **Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea**. *Tourism Management*, 33 (6), pp. 1511-1520.

PEDEZZI, B.; RODRIGUES, L. S. Desafios do empreendedorismo feminino: um levantamento com mulheres empreendedoras. **Revista Interface Tecnológica**, vol. 17, n. 2, pp.398-410, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.31510/infa.v17i2.863>. Acesso em: 27 jun. 2022.

PEDRO, C. B.; FERRAREZE, R. B. Gênero e políticas públicas: enfrentando a violência doméstica contra as mulheres. **Anais V Simpósio Gênero e Políticas Públicas**, v. 5, n. 1, 2018. Disponível em: <http://anais.uel.br/portal/index.php/SGPP/article/view/1187>. Acesso em: 2 nov. 2022.

PEDROSA, T. M. O Processo de emancipação das mulheres a partir das teorias de Simone de Beauvoir: um enfoque feminista do conceito de transcendência. **Revista Páginas de Filosofia**, v. 9, n. 2, p. 183-200, jul-dez, 2020. Doi: <https://doi.org/10.15603/2175-7747/pf.v9n2p183-200>.

PELLEGRIN, I.; BALLESTRO, M. V., ANTUNES JUNIOR, J. A. V., CAULLIRAUX, H.M. Redes de Inovação: construção e gestão da cooperação pró inovação - **R.Adm.** v.42, n.3, p.313-325, jul./ago./set. 2007.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S. Modelo de Decisão Effectuation: uma alternativa para o estudo da criação de novos negócios. **HOLOS**, 8, 211, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.15628/holos.2016.3140>. Acesso em: 24 set. 2021.

PELOGIO, E. A. *et al.* Criação de Empresas à Luz do Modelo de Decisão Effectuation: Um Estudo Com Mulheres Empreendedoras de Um Município do Nordeste Brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, vol. 9, n. 4, pp. 644-663, set./dez., 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273449608007>. Acesso em: 6 jun. 2022.

PEREIRA, L. M. B. A Mulher do Fim do Mundo: A Evolução dos Direitos Humanos das Mulheres. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, vol. 7, n. 9, pp. 81-91, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/2169>. Acesso em: 6 nov. 2022.

PESSOTO, A. P. *et al.* Empreendedorismo Feminino: Uma Análise Descritiva e Comparativa Entre Organizações Administradas Por Mulheres e Por Homens. **Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, vol. 9, n. 2, pp. 101-113, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31512/gesto.v9i2.342>. Acesso em: 20 mai. 2022.

PERROT, M. **Os Excluídos da História: operários, mulheres, prisioneiros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 36, issue 4, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>

QUIRINO, R.. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Revista Tecnologia e Sociedade**, 8(15), 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.3895/rts.v8n15.2596>. Acesso em: 17 out. 2022.

RIPPON, G. **Gênero e os nossos cérebros: Como a neurociência acabou com o mito de um cérebro feminino ou masculino**. Rocco, 2021. 1.ed.

REYMEN, I. *et al.* Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. **R & D Management**, 47(SI4), 595-606, 2017.

ROACH, D. C.; RYMAN, J. A.; MAKANI, J. Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 214-238, 2016.

ROCHA, I. C. S. Empreendedorismo Feminino: Uma Pesquisa Bibliográfica Sobre o Perfil das Mulheres Empreendedoras. **Revista Valore**, 4. ed. esp., pp. 215-224, 2019. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/365>. Acesso em: 28 nov. 2021.

RODRIGUES, L. de C. A. *et al.* Empreendedorismo feminino: um estudo sobre características, desafios e perfis de gestão de micro e pequenas empreendedoras do Município de Monte Belo - MG. **Research, Society and Development**, vol. 10, n. 3, p. e28810313244, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13244>. Acesso em: 27 jun. 2022.

ROSENFELD, C. Autoempreendedorismo: forma emergente de inserção social pelo trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 30, n. 89, São Paulo, 2015, pp.115-128. Disponível em: <https://doi.org/10.17666/3089115-128/2015>. Acesso em: 6 abr. 2023.

SALUSSE, M. A. I.; ANDREASSI, T.. O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria Effectuation. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 20, n. 3, art. 3, pp. 305-327, maio/jun, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150025>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SANTOS, D. A. dos *et al.* Empreendedorismo Feminino. **Connection Scientific Journal**, 3(3), 22-37, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.51146/csj.v3i3.28>. Acesso em: 24 set. 2021.

SANTOS, M. A. dos *et al.* Um Estudo de Caso de Associadas Iguazuanas do RJ e os Embates da Transformação Social Local. **Espacio Abierto**, vol. 31, n. 4,

out./dez., pp. 65-83, 2022. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12273665003>. Acesso em: 5 mar. 2023.

SANTOS, S. P. dos. As Teorias Feministas e a Evolução das Relações de Gênero na Sociedade. **Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 213–223, 2012. Disponível em:
<https://revistas.uepg.br/index.php/sociais/article/view/3649>. Acesso em: 20 out. 2022.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar Pub. 2009.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1949.

SEBRAE. **Rodada de Negócios do Sul de Minas Deve Gerar R\$200 Milhões em Expectativas de Negócios**. Disponível em:
<https://mg.agenciasebrae.com.br/brasil-empreadedor/rodada-de-negocios-do-sul-de-minas-deve-chegar-a-r-200-milhoes-em-expectativas-de-negocios/#:~:text=Pouso%20Alegre,-A%20segunda%20maior&text=O%20mesmo%20crescimento%20%C3%A9%20percebido,mais%20de%2017%20mil%20empreendimentos>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

SEBRAE. **Pouso Alegre**. Disponível em:
<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/pouso-alegre>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005. 4. ed. rev. atual.

SILVA, J. S. da *et al.* Empreendedorismo feminino no Brasil: teorias, políticas e tendências. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, 6, 3, 2019. Disponível em:
<https://doi.org/10.32888/cge.v6i3.27311>. Acesso em: 19 out 2021.

SILVA, M. S. da; MAINARDES, E. W.; LASSO, S. V. Características do Empreendedorismo Feminino no Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, vol. 13, n. 2, pp. 150-167, 2016. Disponível em:
<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/370/1523>. Acesso em: 27 jun. 2022.

SILVA, P. M. M. da *et al.* A Resiliência no Empreendedorismo Feminino. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, vol. 13, n. 34, pp. 2629-2649, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2346>. Acesso em: 27 jun. 2022.

SILVEIRA, M. de P. Democracia De Gênero e Seus Desafios: Como as Ações Afirmativas Para Participação Feminina Na Política Devem Ser Aprimoradas. **Revista da Faculdade de Direito**, n. 75, jul/dez, 2019. Doi: 10.12818/P.0304-2340.2019v75p323.

SOUZA, C. A. de. A Desigualdade de Gênero no Pensamento de Rousseau. **Novos Estudos Jurídicos**, Itajaí (SC), v. 20, n. 1, p. 146–170, 2015. DOI:

10.14210/nej.v20n1.p146-170. Disponível em:
<https://periodicos.univali.br/index.php/nej/article/view/7198>. Acesso em: 4 nov. 2022.

SOUZA, C. G. de. **“Mulher” de negócios no discurso do empreendedorismo: a liberdade em condições de subalternidade**. 2019. 172 f. Tese (Doutorado em Linguística) – Faculdade de Letras, Programa de Pós Graduação em Letras e Linguística, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019. Acesso em: 4 nov. 2023.

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

TEDX TALKS. TEDx MidAtlantic2010. Youtube, 5 de novembro de 2010. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=t5HZW4NqZ-E>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

TEIXEIRA, R. M.; BOMFIM, L. C. S.. Empreendedorismo Feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudos de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, vol. 10, n. 1, pp 44-64, 2016. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.855>. Acesso em: 27 jun. 2022.

VALE, G. M. V., & GUIMARÃES, L. de O.. Redes sociais, informação, criação e sobrevivência de empresas. **Perspectivas Em Ciência Da Informação**, 15(3), 2010. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362010000300011>.

Vale, G. M. V; Serafim, A. C. F. (2010). Embeddedness, Empreendedorismo e Gênero: Desafios para Tornar Forte o Sexo Frágil. In: **Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração-Enanpad**, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais. RJ: ANPAD.

ZIRBEL, I. **Estudos feministas e estudos de gênero no Brasil**. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Apêndice A - Roteiro de Entrevista

Roteiro de Entrevista:

1. Nome:
2. Idade:
3. Área de formação:
4. Nível escolar:
5. Estado civil:
6. Filhos:
7. Com quem reside:
8. Possui rede de apoio:
9. Nome da Empresa:
10. Tempo de Atuação:
11. Ramo de atuação:
12. É fundadora da empresa?
13. Se sim, como a empresa foi formada? Os objetivos eram claros/específicos?
14. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa ao longo do tempo?
15. Quais dificuldades você pode indicar que se deram em razão do gênero?
16. Por qual motivo você quis atuar nessa área?
17. Você possuía conhecimento prévio sobre a área?
18. Quando você começou, tinha um plano de negócios?
19. Quando você começou, precisou fazer um levantamento de recursos financeiros ou usou o que tinha?
20. Quando você começou, contou com a ajuda de outras pessoas que tinham conhecimento ou já atuavam na área?
21. Você fez ou faz pesquisas de mercado? Como seleciona seus objetivos, mercados-alvo, produtos, serviços?
22. Como você decide os investimentos da empresa?
23. Você conta com o apoio de algum parceiro da empresa? Algum parceiro era seu concorrente?
24. Como você lida quando algum cliente quer algum produto ou serviço que você não tem/oferece?
25. Você considera que trabalha de forma competitiva ou cooperativa?
26. Você faz parte de alguma associação para empreendedoras? Quais?