



A PERCEPÇÃO DA LÓGICA DA *EFFECTUAL* NA CONSTRUÇÃO DE EMPRESAS DE ECONOMIA CRIATIVA*

Sabrina Giselle LEVINTON (PG-UEM)

Laiza Fernanda dos Santos HOFMANN (PG-UEM)

RESUMO

Por trás de toda inovação encontra-se a criatividade. Esta alimenta a ideia de gerar algo novo possibilitando a transformação de produtos e serviços para a concepção de novos negócios. Um recente campo de estudos trata exatamente disto, a relação entre a criatividade e a economia. A chamada “economia criativa” preocupa-se com negócios que envolvem a questão artística e a propriedade intelectual para a geração de novos empreendimentos. Recente também é o estudo da lógica *effectual*, onde os negócios não se iniciam a partir de meios e objetivos específicos e pré-determinados, mas se constroem ao longo de um período de tempo juntamente com as aspirações dos fundadores do empreendimento e daqueles que com os quais estes interagem. O objetivo deste artigo é, portanto, descrever a percepção da lógica da *effectual* na construção de empresas de economia criativa por mulheres empreendedoras. Foram estudados quatro casos de mulheres empreendedoras em dois setores distintos: duas em moda e duas em gastronomia. Os resultados mostram que há muitas características da lógica *effectual* na condução destes empreendimentos criativos, no entanto um deles apresenta uma recente mudança de direção através da racionalização de estratégias para o crescimento de seu empreendimento.

Palavras chave: Economia Criativa; *Effectuation*; Empreendedorismo por Mulheres.

1. INTRODUÇÃO

Nos estudos sobre empreendedorismo Shane e Venkataraman (2000) expandiram as abordagens sobre oportunidades, incluindo o processo de descobertas, avaliação e exploração por indivíduos determinados. Assim também foi feito por Sarasvathy (2008) ao apresentar os possíveis modelos a serem seguidos para a construção de um novo empreendimento. Um recente campo de estudos trata sobre a relação entre a criatividade e a economia, a chamada “economia criativa”, e preocupa-se com negócios que envolvem a questão artística e a

* Artigo premiado na 33ª SEMAD – Semana do Administrador da Universidade Estadual de Maringá na categoria “Pôster”

propriedade intelectual para a geração de novos empreendimentos. A confluência de temas recentes no campo do empreendedorismo nos motivou a buscar a possível relação entre economia criativa, lógica *effectual* e empreendedorismo por mulheres.

Este artigo, portanto, tem como objetivo principal descrever a percepção da lógica da *effectual* na construção de empresas de economia criativa por mulheres empreendedoras. Por se tratarem de abordagens recentes no empreendedorismo, muitos autores argumentam sobre os conceitos que cada estudo contempla e para tanto consideraremos então neste artigo, as definições de John Howkins (2001) para economia criativa como sendo (1) as transações econômicas contidas no resultado de uma produção por parte de uma ou mais pessoas assim como de ideias, produtos e invenções que são pessoais, originais e significativas; e por Sarasvathy (2008) para a lógica *effectual* em (2) um modelo de negócio que não inicia a partir de um objetivo específico e pré-determinado, mas sim, a partir de um determinado conjunto de meios que possibilita o aparecimento das metas ao longo de um período juntamente com as aspirações dos fundadores do empreendimento e daqueles que com estes interagem.

Para que fosse possível alcançar o objetivo a que este artigo se propõe, dividimos em três partes. A primeira parte corresponde a um levantamento bibliográfico de estudos e conceitos sobre o que já foi publicado sobre esses assuntos de acordo com seguinte ordem no artigo. No primeiro ponto apresentamos o conceito de empreendedorismo e o entendimento de como surgem as oportunidades para o desenvolvimento de algo novo como um produto, serviço, mercado, matérias-primas, processos de produção ou até maneiras de organizar as tecnologias já existentes nas organizações, assim como essas oportunidades são descobertas ou criadas por indivíduos específicos e como estes indivíduos se utilizam de determinados meios para explorar e desenvolver essas novidades. No segundo item abordaremos o assunto sobre mulheres empreendedoras com o objetivo de compreender as diferentes questões dentro deste processo de empreendedorismo, sejam decisões de investimento, exportação, até questões pessoais como o desdobramento filhos e trabalho. Nosso terceiro ponto apresenta os principais aspectos da lógica *effectual* e como este modelo se aplica em ambientes considerados altamente incertos, dinâmicos e não lineares, onde o futuro é desconhecido e, portanto, é utilizado em empreendimentos onde as alianças estabelecidas do empreendedor com os *stakeholders* é uma maneira de diminuir as incertezas. O quarto e último item desta sessão aborda as definições de indústrias criativas e principalmente do que trata a economia criativa possibilitando assim uma visão mais definida para os empreendimentos que tem como base de formação a produção de ideias e invenções que são pessoais, originais e significativas e relacionam o negócio a questão artística e a propriedade intelectual.

A segunda parte do artigo apresenta o estudo de quatro casos de mulheres empreendedoras em dois setores distintos: duas no setor de moda e duas no setor de gastronomia. A metodologia utilizada é a realização de entrevistas semi estruturadas com base no questionário proposto por Wiltbank (2006) em estudos de caso e quanto à análise dos dados, esta foi efetuada através de análise de conteúdo como proposta por Vergara (2005). A terceira e última sessão deste artigo apresenta as conclusões correspondentes aos resultados das entrevistas e dos estudos de caso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

Para iniciar este estudo vamos conceituar alguns pontos um deles é o empreendedorismo como uma área de negócios, para Shane e Venkataraman (2000), tem como objetivo o

entendimento de como surgem as oportunidades para o desenvolvimento de algo novo (desde novos produtos, serviços, mercados, matérias-primas, processos de produção ou maneiras de organizar as tecnologias já existentes nas organizações); como essas oportunidades são descobertas ou criadas por indivíduos específicos, que na sequência, se utilizam de determinados meios para explorar e desenvolver essas novidades, produzindo assim uma grande variedade de efeitos.

Sendo assim, Baron e Shane (2007) afirmam que a essência então do empreendedorismo direciona para a criação ou reconhecimento de uma aplicação, que deve oferecer benefícios comerciais, para essa novidade e, portanto, pode ser considerado como um processo considerando que se desenvolve ao longo de um determinado período de tempo e se movimenta por meio de diferentes fases, porém, intimamente relacionadas e para tanto, apresentam as principais fases desse processo sendo: (1) o reconhecimento da oportunidade – considerado pelos autores, que as ideias não surgem do nada e que normalmente são uma combinação de novos elementos já existentes, as oportunidades são potencialmente geradoras de valor econômico e normalmente desejáveis nas sociedades em que ocorrem, além de serem criadas a partir de fatores que estão em constante mudança, como fatores econômicos, tecnológicos e sociais. (2) a decisão de seguir em frente e reunir os recursos necessários iniciais – nesta fase, os empreendedores devem reunir uma ampla variedade de recursos como: informações básicas sobre questões ambientais, mercadológicas e jurídicas, recursos humanos considerando sócios e funcionários e recursos financeiros. Todas essas informações fazem parte do plano de negócios que é uma descrição detalhada de como planejar e desenvolver o empreendimento desejado. (3) o lançamento do novo empreendimento – uma vez que os recursos necessários (informações básicas, recursos humanos e recursos financeiros) foram estabelecidos e reunidos, o empreendimento pode ser lançado e neste momento decisões como formato jurídico, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, definições de papéis são algumas das ações necessárias. (4) construção do sucesso – a concepção da estratégia de negócios é um aspecto a ser desenvolvido nesta etapa, assim como criar a motivação entre os funcionários e a negociação com terceiros que estão fora da empresa. (5) colher as recompensas – nesta última fase, os fundadores do empreendimento selecionam a estratégia que lhes permita recolher as recompensas dos trabalhos e esforços realizados no empreendimento e considerar, que algumas situações acontecerão a médio e longo prazo também.

O processo de criação de novos empreendimentos segue uma sequência crescente de ações que resultam no reconhecimento de oportunidades e então, na criação do empreendimento novo. Essa sequência contempla como é feito o acesso às informações e a utilização destas para a geração de oportunidades e a criação. Baron e Shane (2007) definem a primeira etapa como geração de ideia e corresponde ao momento da produção de ideias para algo novo. Se essa produção também apresenta ideias potencialmente úteis para a criação de novos empreendimentos, então é a fase denominada de criatividade e a última e a de reconhecimento de oportunidades, nesta fase, não são somente ideias novas, que são potencialmente úteis, mas que também tem o potencial de gerar valor econômico.

Os empreendedores podem desenvolver, então, novas ideias de negócios através do reconhecimento de oportunidades. Baron e Shane (2007) irão apresentar o argumento de dois pesquisadores, Israel Kirzner e Josef Schumpeter. Para o primeiro as oportunidades existem porque diferentes pessoas dispõem de diferentes tipos de informações e exatamente esses tipos de informações se tornam mais ou menos valiosas de acordo com a pessoa que a está utilizando. Para o segundo, as oportunidades existem através das mudanças externas que permitem com que determinadas atividades possam acontecer, situação que antes dessa mudança não seria possível e essas mudanças são relacionadas em três fontes principais: mudança tecnológica, mudança política e mudança social e demográfica. Ainda acrescentam

Baron e Shane (2007) que o sucesso da atividade empreendedora está no desenvolvimento de um negócio que possa de defender contra a concorrência e para tanto, a identificação dos setores favoráveis para a nova empresa é essencial. Nessa base, quatro dimensões de diferenças entre setores podem influenciar o sucesso do empreendimento e devem ser considerados pelo empreendedor: (1) as condições do conhecimento – que se referem ao tipo de informações que estão por trás da fabricação dos produtos e serviços de determinado setor. (2) as condições de demanda – que correspondem as características das preferências quanto a produtos e serviços dos consumidores em potencial de um determinado setor. (3) ciclo de vida do setor – tem relação com a explicação biológica do ciclo de vida – nascimento, crescimento e morte, porém, em termos de setores e organizações, é importante observar em que fase o setor selecionado para atuar está. Novas empresas têm melhores oportunidades de atuação em setores jovens, uma vez que nem todas as empresas estão consolidadas, uma vez que, por exemplo, mesmo as empresas mais antigas, têm pouca experiência. (4) estrutura do setor – diz respeito à maior ou menor receptividade de novas empresas aos setores selecionados.

2.2 O ESTUDO DE MULHERES EMPREENDEDORAS

Existem várias facetas que podem ser exploradas neste campo fértil do empreendedorismo, Greene *et. al.* (2003) tratam que há uma série de estudos que investigam questões exclusivas de mulheres empresárias, alguns deles, se relacionam com diferentes aspectos das mulheres empreendedoras, outros com o processo empreendedor e algum foco nos conceitos mais amplos do próprio empreendedorismo. Estes estudos buscam a compreensão de diferentes questões dentro deste processo, sejam decisões de investimento, exportação, até questões pessoais como o desdobramento filhos e trabalho.

Um exemplo disto é o que Richard e Boden (1999) apresentam em um de seus estudos que aborda se as mulheres são mais propensas que os homens a citar a flexibilidade de horário e outros fatores relacionados com a família como uma das razões para tornar-se independente através de um empreendimento. Ou os estudos de Gaylen, Jansen e Mero (1999) sobre empresas tradicionais e não tradicionais, onde eles chegaram à conclusão que por definição as mulheres, em média, passaram mais tempo em empresas mais tradicionais do que não tradicionais, e que, portanto, seria mais confiantes em sua capacidade de reconhecer as oportunidades em ambientes tradicionais.

Apesar destas e de tantas outras diferenças de comportamento apresentadas por vários estudos como os de Richard e Boden (1999) ou Gaylen, Jansen e Mero (1999), a questão é que como tratam os próprios Richard e Boden (1999) certamente muitas mulheres entram no auto-emprego, pelas mesmas razões que a minoria dos homens, e muitas destas mulheres, sem dúvida, gerenciam suas empresas e estão pelo menos, tão economicamente bem sucedidos quanto seus colegas do sexo masculino. Assim a relação é do contexto onde a empreendedora está inserida, se as condições que a favorecem ou não, o perfil de cada uma delas e outras variáveis que cada vez mais estudos sobre gênero comportam.

Assim a proposta de abordagem deste artigo quanto ao gênero esta mais próxima da ideia de Marlow e Patton (2005) que não buscam focar apenas nas dificuldades e injustiças envolvendo o gênero feminino, não que este tema não tenha uma parcela generosa de contribuição, pelo contrario, a questão é que, para os autores a análise teórica de gênero, quanto às desvantagens femininas, já é muito vasta nas ciências sociais. Eles propõem então afastar-se um pouco deste debate, e voltar-se a heterogeneidade através da análise de como as diferenças de gênero afetam o processo empreendedor de mulheres em diferentes ambientes. Para tanto o argumento não deve ser se gênero é um problema, mas como ele molda as experiências de empreendedorismo dentro de contextos particulares. (BRADLEY, 1999 *apud* MARLOW e PATTON, 2005).

2.3 EFFECTUATION

Algumas lógicas podem ser estudadas no que tange como os empreendedores agem e pensam seus empreendimentos, como lidam com as contingências, enfim como criam e mantêm um negócio uma delas é a teoria *effectual*. Ela sugere que diante de determinadas incertezas, o empreendedor adota uma decisão de lógica que é diferente da que é utilizada tradicionalmente e de um modelo mais racional (FISCHER, 2012). O modelo de *effectuation* não se inicia com um objetivo específico e pré-determinado, ao contrário, ela tem início a partir de um determinado conjunto de meios que possibilitou o surgimento de metas ao longo de um período juntamente com as aspirações dos fundadores do empreendimento e daqueles que com este interagem. Em um mesmo negócio, o empreendedor pode utilizar ambos os modelos, causal e *effectual*, porém, são aplicados em diferentes momentos do empreendimento, porém, normalmente nos primeiros momentos do negócio, tem-se dado preferência ao modelo *effectual* (SARASVATHY, 2008).

Para Fischer (2012) neste caso, o modelo *effectual* se aplica em ambientes altamente incertos, dinâmicos e não lineares, onde o futuro é desconhecido e, portanto, não mensurável e os “clientes-alvo” em muitas situações somente podem ser definidos após a compra um produto ou serviço já que o modelo *effectual* não envolve a elaboração de um plano efetivo. Nessas condições, Harms e Schiele (2012) afirmam que os objetivos surgem e são moldados ao longo do processo.

Sarasvathy (2008) apresenta que o empreendedor *effectual* inicia com três definições para a construção de seu negócio: a sua identidade, a sua base de conhecimento e sua rede social, para descobrir ao menos um consumidor ou parceiro que tenha interesse em seu produto. O modelo *effectual* enfatiza exatamente as alianças e os compromissos estabelecidos dos *stakeholders* como uma maneira de diminuir as incertezas.

Alguns fatores são apresentados por Fischer (2012) para explicar o papel do modelo *effectual* no empreendedorismo em quatro dimensões: (1) experimentação: iniciar através dos meios ao invés a estabelecer metas – o empreendedor deve tomar decisões baseado no controle de meios disponíveis em vez de focar em uma meta predefinida; (2) perda acessível: estabelecer perdas acessíveis em vez de retornos esperados – as decisões do empreendedor serão baseadas no que ele está disposto a perder e se comprometer com uma determinada quantia de recursos; (3) compromissos anteriores: aprimorar relacionamentos em vez de criar uma análise competitiva – sugere que o empreendedor deve focar em construir alianças com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*; (4) flexibilidade: explorar e não evitar contingências – abranger eventos inesperados e transformá-los em oportunidades rentáveis.

2.4 ECONOMIA CRIATIVA

Um dos possíveis campos de atuação de empreendedores são as chamadas “indústrias criativas” ou “economia criativa” Cunningham (2002) argumenta que as “indústrias criativas” ainda é um tema bastante recente tanto no meio acadêmico, político quanto nos discursos utilizados pelas indústrias; porém explica, ao categorizar determinados empreendimentos no campo de “indústrias criativas” tem como objetivo captar e explicar a dinâmica empresarial que ocorrem nessas indústrias e que somente termos utilizados até então como “artes” e mídias” não captam.

“Muitos negócios não iniciam com o sólido propósito de imediatamente gerar lucro no empreendimento, mas sim, de preencher um espaço no mercado” (WRIGHT, 2002, p.5). Para Reis (2008) o contexto mercadológico apresentado pela convergência de tecnologias, a globalização, a insatisfação com o quadro socioeconômico ou momento de transição de

mercados motivam empreendedores a embasar novos modelos de negócios que tenham como base a criatividade, seja no desenvolvimento de produtos ou serviços. Miguez (2007)² explica que as expressões indústrias criativas e economia criativa ainda são novas e Reis (2008) justifica que existem várias interpretações conceituais sobre a abrangência dos termos, porém, independente da vertente que se sigam, todas convergem para o entendimento que situações como globalização e novas tecnologias geram a expansão de novos mercados e produtos, bens ou serviços criativos podem resultar em uma saída socioeconômica viável.

Nesse contexto, utilizaremos neste trabalho as definições para indústrias criativas utilizadas por Miguez (2007, p.102)¹

“Indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, design, design de moda, filme e vídeo, software de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, software e jogos de computador, televisão e rádio”. (BRITISH COUNCIL, 2005, p.5, tradução nossa).

E Cunningham (2002, p.1)

“atividades que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm o potencial de riqueza e criação de emprego através da geração e exploração da propriedade intelectual.: Publicidade , Arquitetura, Artes e mercados de antiguidades, artesanato, design, Designer de moda, cinema, software interativo de entretenimento, música, televisão e rádio, Artes, edição e software. Esta lista inclui os eclético (artes, artesanato, antiguidades, arquitetura) resolutamente analógicos, setores comerciais estabelecidos (TV, rádio, cinema), bem como novos setores da economia totalmente digitais (software, software de lazer interativo)”.

John Howkins (2013) foi um dos primeiros autores a discutir a temática e desenvolveu o conceito a partir do entendimento do que é *criatividade* e a ligação com a *economia* (MIGUEZ, 2007)¹ De acordo com Howkins (2013, p.13), “*criatividade* é a capacidade de gerar algo novo. Significa a produção por parte de uma ou mais pessoas, de ideias e invenções que são pessoais, originais e significativas”. Como a criatividade não é necessariamente uma atividade econômica ela precisa das implicações econômicas para transformar uma ideia abstrata em um processo de produção, troca ou consumo aceito pelo mercado (HOWKINS,

2013). Portanto, na definição de Howkins (2013, p.17) “*economia criativa* consiste nas transações contidas nesses produtos criativos”, ou seja, a economia criativa é marcada pelo foco nas empresas com setores ou processos que tem como insumo a criatividade e a relação com sua dinâmica econômica (REIS, 2008).

Miguez (2007)¹ apresenta ainda, outros dois autores que seguiram o caminho aberto por John Howkins em 2001 e também abordaram o tema “economia criativa”, Richard Caves da Universidade de Harvard nos Estados Unidos também em 2001 e Richard Florida em 2002. A principal diferença entre as ideias de Richard Caves e Richard Florida em suas obras é que o primeiro irá tratar sobre as relações entre que se estabelecem entre os diversos campos artísticos e o campo da economia e o segundo, apresenta os profissionais como artistas, pintores, arquitetos, poetas, etc. que estão de alguma maneira ligada ao processo criativo (MIGUEZ, 2007)².

O empreendedor na economia criativa, de acordo com Howkins (2013), apresenta uma importante diferença dos pontos observados de outros empreendedores, ele utiliza a criatividade, administrada corretamente, como geradora da riqueza do negócio; acrescentando

ainda, normalmente trabalham por conta própria ou em pequenos grupos e assim, tem a vantagem de desenvolver melhor as ideias de acordo com as mudanças no mercado.

3. RESULTADOS

Para as considerações específicas que se seguem é preciso caracterização da situação em seus detalhes e posicionar adequadamente as motivações para entender os direcionamentos dados à pesquisa e construção da solução.

Com base nestas definições foram escolhidas quatro empresas geridas por mulheres e que se encaixam em economia criativa, duas em moda e duas em gastronomia, o objetivo foi verificar como a lógica *effectual* se apresenta nestes empreendimentos.

A primeira destas empresas, “Bossa do Pano”, começou na cidade de Curitiba no Paraná no ano de 2009 com a fabricação de bolsas de material reutilizado de calças jeans. Neste mesmo ano Renata, que é designer gráfica, foi convidada para participar de um bazar em São Paulo, desenvolvendo assim sua primeira coleção. Em 2010 ela deixou seu emprego na área de comunicação e organizou seu primeiro ateliê junto com uma amiga de infância também da área de comunicação (que também trabalhava na área de comunicação) e passaram então a trabalhar com acessórios para cabelo e maxi colares. No começo do ano passado (2012) algumas noivas começaram a lhe procurar solicitando para fazer acessórios de cabelo e como a proposta do espaço da Renata é confeccionar produtos exclusivos com a “cara do cliente”, ela começou a direcionar seu empreendimento para esse público. Em 2012 a empresa foi convidada a participar do Pop Up do São Paulo Fashion Week². Ela mantém seu ateliê em um apartamento antigo e amplo na área nobre da cidade de Curitiba e não pretende deixar seu espaço com “cara de loja”, pois acredita na ideia de exclusividade através de sua arte.

A segunda empresa, calçados “Juliana Shumann Hess” está na cidade de Curitiba no Paraná e também é do ramo de moda. Juliana tem uma marca própria a cerca de 10 anos, mas a sua empresa de sapatos exclusivos começou há 2 anos, depois que uma amiga a convidou para desenvolver uma coleção de calçados para um desfile. Na sequência, Juliana passou a desenvolver produtos sob encomenda, com as cores e os modelos apresentados pelos seus clientes. Após buscar alguma empresa que pudesse produzir seus sapatos na região que está instalada e encontrar dificuldades de produção em grande escala assim como os valores cobrados por esse trabalho serem elevados, ela optou por permanecer em seu Studio e atender seus clientes em casa, permanecendo assim a autenticidade e exclusividade da sua marca.

A terceira empresa, “Cakes da Cuca”, pertence ao setor de gastronomia e surgiu no Mato Grosso e hoje se encontra no estado de São Paulo na cidade de Campinas, a Lay ainda na faculdade gostava muito de ver blogs estrangeiros sobre cupcakes, porém nunca havia experimentado, pois havia pouquíssimas lojas no Brasil. Em 2010 ela ganhou de presente uma caixa cheia desses doces e foi nesse momento que decidiu que gostaria de trabalhar com isso. Formada em administração e cursando publicidade próximo a cidade de Campinas, ela fez alguns testes da produção de *cupcakes* nas férias para sua amigos e parentes. Com uma receita que deu certo, em 2011 quando voltou para o Mato Grosso começou a produzir para eventos e comércio, fez então um plano de negócio e criou sua marca. Há menos de um ano, Lay mudou-se para Campinas e continua a trabalhar com estes doces artesanais e personalizados, e tem ganhado reconhecimento entre blogueiras que cobrem eventos da classe A.

² Espaço destinado para novos empreendimentos

A última empresa, “Galeria 47”, foi fundada em 2012 em Curitiba no Paraná, também trabalha com gastronomia e traz um conceito diferente de brigadeiros - um brigadeiro que seria sempre utilizado para presentear. Miriam, a fundadora, é contadora, mora em São Paulo e queria um negócio que fosse mais parecido com sua personalidade, algo que ela pudesse colocar “sua cara e seu jeito” e diz que o brigadeiro é apenas o início de seu projeto, que na verdade seu objetivo é desenvolver um espaço onde as pessoas possam receber amigos e cozinhar para eles. Hoje o espaço onde os brigadeiros são vendidos contempla uma estrutura que sugere essa convergência de ideias e que o brigadeiro, foi o primeiro teste porque Miriam gostava de cozinhar brigadeiros.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com base no questionário proposto por Wiltbank (2006) em estudos de caso. Ele é um dos colaboradores de Saras Sarasvathy da Universidade da Virginia, a qual é a principal referência na teoria da Effectuation atualmente. Quanto à análise dos dados, esta foi realizada através de análise de conteúdo como proposta por Vergara (2005) com o auxílio de codificação do Software Nvivo 10.

3.1 A LÓGICA *EFFECTUAL* NOS EMPREENDIMENTOS ESTUDADOS

Para melhor visualização da lógica apresentada por meio das entrevistas com estas mulheres empreendedoras de Economia Criativa foram definidas as seguintes unidades de análise: Como a empresa foi formada; Clientes; Local do empreendimento; ideia inicial; Aspirações para o futuro do empreendimento; Decisão de novos produtos; Surpresas; Parceiros; Decisão de investimento; Objetivos e planejamento. Essas categorias foram definidas a posteriori, por isso as autoras valeram-se da grade de análise aberta, onde as categorias não são escolhidas previamente, mas são advindas das respostas dos entrevistados. (Vergara, 2005)

A primeira parte da entrevista buscou compreender como surgiram as ideias dos empreendimentos e se existiam objetivos claros e específicos. Para a lógica da teoria da *Effection* os empreendedores fazem poucas pesquisas de mercado a respeito do potencial de seu futuro empreendimento, desta forma os objetivos são atraentes, por serem “factíveis” mais do que por sua possibilidade de maximização do lucro. Quanto às ideias, elas surgem através de experiências pessoais, ao invés de uma busca deliberativa. (WILTBANK, 2006) É perceptível tais características nos quatro empreendimentos. As empreendedoras não buscaram deliberadamente por uma ideia de negócio, mas através de suas experiências pessoais, gostos e conhecimentos iniciaram o processo empreendedor.

As empresas de gastronomia pesquisadas foram iniciadas a partir de um anseio pessoal em trabalhar no que as empreendedoras achavam agradável, bonito e atraente aos olhos e ao paladar. Nenhuma das delas tinha formação gastronômica no início, nem experiência com esta área. Uma é contadora e a outra com formação em administração, partiram do que gostavam e buscaram adequar a proposta ao mercado. Ambas tiveram uma parcela de planejamento, característico da área de formação, no entanto este planejamento não foi o que as levou a encontrarem a ideia de negócio apenas colocá-lo em prática. (WILTBANK, 2006) No entanto as decisões de investimento não foram planejadas de maneira sistemática.

Conforme o processo de crescimento e o aumento da demanda elas eram realizadas, como é possível perceber na fala da empreendedora que trabalha com *cupcake*, que criou um plano de negócios, porém abrangendo aspectos maiores como a abertura de uma loja, já os aspectos mais simples como a compra de formas, fornos e batedeiras ocorreram durante o processo se ter necessariamente menção ou uma ordem dentro do planejamento.

“Mas como eu preciso ter um forno, e batedeira e formas isso é a coisa mais básica que eu preciso ter pra existir, então já nem pensava no plano de negocio porque já era uma coisa assim que precisava ter até antes.”³

As empresas pesquisadas que trabalham no ramo de moda partiram de suas profissões e habilidades para colocar em pratica o que gostavam de fazer. Suas empresas começaram depois de convites para comercializar e desenvolver produtos que elas já produziam em menor escala por *hobby*. Ambas são formadas em design de produto e procuravam autonomia e algo que elas tivessem maior liberdade na criação.

“Olha, na realidade assim como isso foi acontecendo meio sem que eu planejasse a única vontade que eu tinha era de ter um ateliê, fofo, onde eu pudesse trabalhar num horário que eu gosto de trabalhar”⁴

A seguir foram levantadas questões de parcerias. A lógica Effectual sugere que pré-comprometimentos e acordos com parceiros desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de objetivos, principalmente inicialmente. No lugar de buscar pelo “melhor” parceiro, se trabalha com parceiros que estão mais comprometidos com o processo. (WILTBANK, 2006)

Duas destas empresas, a que trabalha com acessórios para noivas e a que trabalha com Cupcake, buscaram a ajuda de profissionais como parceiros, a primeira iniciou com uma sócia e buscou a ajuda do SEBRAE no inicio do empreendimento. A segunda montou a empresa sozinha e agora esta buscando uma expansão, por isso conta com a ajuda de um consultor externo para verificar a melhor forma de prosseguir. Já a empreendedora que trabalha com brigadeiros tem como sócio seu esposo que trabalha com projetos de tecnologia, é ele que faz os planejamentos da empresa. A segunda trabalhou por algum tempo sozinha e neste momento esta iniciando uma parceria de projeto com uma amiga que ela relatou como “possui um espírito bem empreendedor”.

“... e foi pra esse bazar, e eu tive um retorno muito bacana de lá, e daí eu voltei de lá pensando, “nossa”!⁵ Isso pode ser realmente um negocio, e daí fui procurar o SEBRAE pra ver como que faz todo o processo né, pra abrir uma empresa, planejamento e tudo mais, pra daí montar o espaço.”⁶

Quanto a parcerias com outras empresas ou pessoas influentes para os clientes, três delas relatam que são de grande importância para o seu negocio. As parcerias são com empresas de eventos, estilistas, cerimonialistas, casas de eventos entre outros. A única que não relata parcerias ligadas a sua empresa é a de moda em sapato. No entanto a empreendedora possui vários projetos e parcerias com outros tipos de produtos que não se relacionam ao seu empreendimento em moda. Outro questionamento é se algum parceiro havia modificado substancialmente a estrutura do empreendimento, não houve afirmativa, todas elas permaneceram com a mesma estrutura independentemente do parceiro.

Quanto ao local do negocio, três delas possuem um espaço separado apenas para o empreendimento, um deles, o de brigadeiros, não é considerado pela Miriam uma loja mais Um ateliê gastronômico. O outro é ateliê em compartilhado, onde se produzem os acessórios da Bossa do Pano. Ele foi montado em um apartamento antigo e amplo na área nobre de Curitiba. Ela atende suas clientes no local e prefere que o espaço não se pareça com uma loja, sua finalidade é criar um ambiente e um atendimento diferente do habitual. A escolha

³ Trecho de entrevista com Lay da empresa “Cakes da Cuca”

⁴ Trecho de entrevista com Renata da empresa “Bossa do Pano”

⁵ Paráfrase das autoras

⁶ Trecho de entrevista com Renata da empresa “Bossa do Pano”

do local além da estrutura foi observada a partir de facilidade de acesso e comodidades como estacionamento para seus clientes.

“porque a proposta do espaço era essa mesmo, você traz uma ideia e agente transforma ela em realidade pra você, porque acaba sendo um desafio né! e o desafio move o lado criativo da gente”.⁷

O outro empreendimento é o da Juliana que tem um estúdio onde são confeccionados sapatos, porém o atendimento é poucas vezes realizado neste espaço, ela prefere atender os clientes suas casas ou empresas. Ela leva amostras de materiais para permitir que o cliente escolha seu calçado personalizado. Ela montou este espaço após encontrar dificuldades de produção em grande escala, devido a custos muito elevados, permaneceu então em seu Studio mantendo a autenticidade e exclusividade de sua marca.

A empreendedora que trabalha com cupcakes, produz seus doces artesanais na própria residência, ela mora sozinha em um apartamento amplo e tem o espaço todo para a produção. Como seu empreendimento está na cidade de Campinas, no estado de São Paulo, ela argumentou que buscou alternativas de espaço na cidade, porém os preços, os impostos e as exigências para este tipo de estabelecimento são muito altos. Ela, portanto permanece com sua marca ativa, porém conta com o auxílio de um consultor que a encaminhe qual melhor direção seguir, quanto a este e os demais requisitos para seu crescimento.

Continuando a descrição, o roteiro abordava a questão de como as surpresas podem tornar-se oportunidades. Para a lógica effectual através delas os empreendedores podem alavancar seus negócios ao invés de absorvê-las e evitá-las, por pensar que elas os tirariam dos esforços de construção de um novo negócio. (WILTBANK, 2006)

É perceptível que todas elas encontraram algum tipo de surpresa no caminho, uma mudança de cidade como é o caso da Lay, já para Juliana foi uma parceria de produção que não deu certo. Para Renata a surpresa foi saída uma sócia por problemas de saúde. Para Mirian foi o desafio de gerir uma empresa, a surpresa de não ser tão fácil quanto ela imaginava.

A maneira como elas lidaram com as surpresas, ou eventos inesperados, foi em suma à adaptação, a Lay buscou formas e canais de se comunicar com um novo e desconhecido público de sua nova cidade. A Juliana afirmou mais ainda a exclusividade e autenticidade de seus produtos para seus clientes, além de reformular sua marca e vincula-la a seu sobrenome que tem tudo a ver com sapatos, após a dificuldade com a produção de custo elevado. A Renata teve que focar mais nas tarefas que ela não desempenhava com maior ênfase encontrando maneiras de maximizar seu tempo para dar conta de todos os compromissos da empresa, quando sua sócia teve que sair do negócio por problemas de saúde. Já a Miriam buscou aprender melhores técnicas de gestão e desenvolver prática para dar conta de tudo que seu negócio necessitava.

“Eu desenvolvi pra ela, duas coleções a coleção de verão e a coleção de inverno e foi bem legal a minha experiência, só que como aqui o polo é calçadista, e isso me complica porque o designer que só faz aqui em Curitiba, e tem duas pessoas que fazem e tudo é mais alto o valor o material é tudo mais alto, o valor da produção é mais alto, e essa pessoa (para qual ela montou a coleção)⁸ acabou mudando o foco, está abrindo uma loja com os sapatos prontos sabe, não está mais desenvolvendo, e por conta disso, pelos valores serem mais altos ainda estou fazendo, e por ser uma coisa bem

⁷ Trecho de entrevista com Renata da empresa “Bossa do Pano”

⁸ Comentário das autoras

especial...vou ter que sair daqui procurar outros caminhos pra continuar aqui.”⁹

As empreendedoras foram questionadas quanto à questão de surpresas em pedidos de produtos inusitados de clientes, encontrou-se uma diferença entre os casos. Nas empresas do setor de moda, devido à proposta de ambas que é de produtos personalizados como feito especialmente para o cliente. Já as empreendedoras do ramo de gastronomia não são tão flexíveis quanto aos pedidos dos clientes, isto, pois a Miriam que trabalha com brigadeiros não faz isso como doce de festa, que é o que geralmente os clientes confundem, mas desenvolve seus produtos para presente.

“teve um pessoal me ligando pra eu fazer cupcake, pra outros de trabalho, bolo, pra fazer casamento, pra fazer festa de casamento e não era esse o mote, a ideia é presente, mas é evento que seja a sua cara, mas evento diferenciado, eu dava muita risada quando o pessoal ligava perguntando quanto era o cento de brigadeiro, eu falava eu não vendo o cento de brigadeiro, essas situação era as mais engraças, mas dava pra explicar numa boa.”¹⁰

Já a Lay não vende nenhum sabor de Cupcake sem antes que ela possa fazer testes, apenas depois disso é que ela oferece aos seus clientes como uma de suas opções de sabores e formatos.

“Eu só lanço um produto novo a disposição do cliente se o produto já tem quanto que é o custo quanto eu vou poder ter de lucro em cima, a mão de obra em cima, tudo certinho, porque a hora que ele me ligar eu vou falar assim, eu quero um cupcake assim assado, ou sei lá o que, que eu não fiz, eu não sei quanto custa, nem quanto tempo eu vou levar, se eu não tenho embalagem especifica. Então assim eu acho um trabalho enorme pra você as vezes tirar um produto a mando, porque o cliente pediu e você não quer perder a encomenda, e eu acho que isso não é certo, tem que ter um estudo em cima, todos os meus cupcakes eu testo.”

Por fim, ao tratarem de quais são os planos para o futuro do empreendimento, Renata argumentou que espera continuar trabalhando em seu projeto de espaço gastronômico, mas no momento ela está mais focada na maternidade, já que faz pouco tempo que é mãe. A Juliana pretende continuar dando ênfase nos calçados sempre buscando a valorização de seu diferencial, a exclusividade. O projeto da Renata é melhorar o atendimento ao público do Eixo Rio de Janeiro – São Paulo através de uma rede de distribuição online, isto, pois ela relata que, é onde está o público que mais tem perfil de consumidor para o tipo de produto e a proposta que ela desenvolve. Já a Lay tem uma estratégia um pouco diferente das demais, ela esta esperando a consultoria que começará auxiliá-la este ano apontar qual o caminho melhor a seguir.

4. CONCLUSÕES

Retomando o objetivo deste artigo que era descrever a percepção da lógica da *effectual* na construção de empresas de economia criativa por mulheres empreendedoras. Foram discutidos pontos teóricos sobre empreendedorismo, empreendedorismo por mulheres, economia criativa e a teoria da *effectuation*. Após a análise das entrevistas foi possível perceber uma serie de atitudes e procedimentos que se encaixam nesta lógica. (WILTBANK, 2006, SARASVATHY, 2008)

São perceptíveis características como apresentados por Fischer (2012) ao tratar da

⁹ Trecho da entrevista da Juliana da empresa “Juliana Shumann Hess”

¹⁰ Trecho de entrevista com a Miriam da empresa “Galeria 47”

experimentação, ao contrario do estabelecimento de objetivos que é observada no inicio dos quatro empreendimentos, a perda acessível, que também é perceptível quando estas empreendedoras deixaram empregos ou mesmo sua cidade para montar seus empreendimentos. A construção de alianças e laços com clientes, fornecedores e parceiros bem como a flexibilidade de deparar-se com eventos inesperados e transforma-los em oportunidade de ganho.

Os empreendimentos de gastronomia, devido à proposta e a natureza de seus produtos eram notavelmente menos flexíveis às vontades de seus clientes, apresentando um numero de opções onde os clientes deveriam encontrar-se. Já nos empreendimentos de moda, devido ao seu caráter de exclusividade de peças permite essa flexibilidade ao cliente, as empreendedoras aplicam a lógica causal principalmente à da “bossa do Pano” que espera a proposta de seu cliente e mistura e aproveita os materiais disponíveis em seu ateliê para criar suas peças. A Juliana limita seus clientes visto que propõe determinados materiais e cores para que o cliente componha o produto desejado.

Também houve diferenças na escolha do local, cada uma das empreendedoras teve uma lógica diferente, as que mais se afastaram *effectuation* foram a Renata da Bossa do pano que buscou auxilio do SEBRAE nesta escolha premeditada. E a Miriam da Galeria 47, que fez um planejamento estratégico. As outras duas tiveram um menor grau de premeditação na escolha do lugar, visto que estes eram mais pautados em possibilidade relacionadas a altos custos de produção e locação.

Por fim quando é observada a lógica de expansão é possível perceber que uma das três empreendedoras vem mudando gradativamente, segundo Sarasvathy (2008) há a possibilidade de empreendimentos utilizarem as duas lógicas, como é visível na “Bossa do Pano” que vem utiliza algumas pesquisas de tendência, mas especialmente com o “Cakes da Cuca” que em um primeiro momento utilizou a lógica da *effectuation* e passa para este segundo momento, como relatado por Sarasvathy (2008), se apresentando cada vez mais racional em suas estratégias de expansão.

Este estudo não é conclusivo, devido ao caráter qualitativo e a pequena amostra que ele abrange. Outro fator limitante é que estas empresas estão apenas iniciando seu ciclo de vida. Elas têm em media de dois anos e seis meses aproximadamente, a mais “velha” tem nem cinco anos.

Apesar de terem proporcionado, um estudo interessante, devido à questão criativa envolvida, sugere-se que empresas de economia criativa há mais tempo no mercado sejam estudadas a fim de verificar se a teoria da *effectuation* pode ser tão perceptível nelas quanto foram nestes quatro novos empreendimentos criativos estudados. Esperamos que este estudo possa dar sua uma pequena parcela de contribuição ao estudo de empreendedores de economia criativa e sua relação com a teoria da *effectuation* e que mais estudos posam serem realizados sobre estes novos campos de estudo.

5. REFERÊNCIAS

- ALEXANDRA L. ANNAGAYLEN N.CHANDLERERIK JANSEN.NEAL **women business owners in traditional and non-traditional industries** p.mero, journal of business venturing. v.15, p.279–303, 1999.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CUNNINGHAM, S. D. **From cultural to creative industries: Theory, industry, and policy implications**. Media International Australia Incorporating Culture and Policy: **Quarterly Journal of Media Research and Resources**, n.102, p.54-65, 2002.
- 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.

GAYLEN, Alexandra L. Anna. JANSEN, chandlererik. MERO, Neal p. **Women business owners in traditional and non-traditional industries**, Journal of Business Venturing. v.15, p.279 –300, 1999.

GREENE, P., HART, M., GATEWOOD, E., BRUSH, C., CARTER, N. **Women Entrepreneurs: Moving Front and Center An Overview of Research and Theory**. Coleman White Paper Series, 2003.

HARMS, R.; SCHIELE, H. **Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process**. Journal of International Entrepreneurship, v.10, n.2, p.95-116, Mar. 2012.

HOWKINS, J. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2013.

MARLOW, Susan, PATTON, Dean. **All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance, and Gender**, November, 2005.

MIGUEZ, P. **Economia criativa: uma discussão preliminar**. Teorias & políticas da cultura, p.95-110, 2007 In: NUSSBAUMER, G. M. Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares. Universidade Federal da Bahia, Centro Editorial e Didático, 2007¹.

_____ **Repertório de fontes sobre economia criativa**. Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2007².

REIS, A. C. F. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento**. Uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

RICHARD J., BODEN, JR., Flexible Working Hours, Family Responsibilities, and Female Self Employment: Gender Differences in Self-Employment Selection **The American Journal of Economics and Sociology**. v.58, n.1, p.71-83. Jan., 1999.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise**. Edward Elgar Publishing, 2008.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of Management Review, v.25, n.1, p.217–226, Jan.2000

SUSAN M., DEAN P. **All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance, and Gender**, November, 2005.

VERGARA, **Métodos de Pesquisa em Administração**, Editora Atlas, São Paulo, 2005.

WILTBANK, R. et al. **What to do next?** The case for non predictive strategy, forthcoming in the Strategic Management Journal, 2006.

WRIGHT, R. F. **A review of the four prominent marketing schools of thought**. Journal of Advertising History, v.42, n.4, p.1-14, 2002.