

A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS DE MULHERES EMPREENDEDORAS NAS DIFERENTES FASES DE DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO

ANA ELIZA GALVÃO CORTEZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
anigalvao@hotmail.com

AFRÂNIO GALDINO DE ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
afranioga@gmail.com

FERNANDO ANTONIO DE MELO PEREIRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -
FEA
fernandopcmm@gmail.com

Introdução

Compreender o empreendedorismo requer considerar o indivíduo empreendedor, o projeto, o meio ambiente e também as conexões entre eles ao longo do tempo. Nesse sentido, destaca-se o framework proposto por Nassif, Ghobril e Silva (2010) que se concentra nos atributos pessoais do empreendedor, por meio de seus aspectos cognitivos e afetivos, e permite uma análise dinâmica da evolução destes no decorrer do percurso do empreendimento e sua interação com o ambiente.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante dessas considerações e da necessidade de estudos acerca do empreendedorismo feminino, devido à subjetividade que permeia suas ações, uma reflexão leva ao seguinte questionamento: Como os aspectos cognitivos e afetivos influenciam as ações de mulheres empreendedoras nas diferentes fases de desenvolvimento de um negócio? O objetivo é explicar como os aspectos cognitivos e afetivos influenciam as ações de mulheres empreendedoras nas diferentes fases de desenvolvimento de um negócio.

Fundamentação Teórica

No referencial teórico são tratados o empreendedorismo e a particularidade das mulheres nessa temática; os atributos pessoais do empreendedor, descritos por meio de suas ações sob a influência de aspectos cognitivos e afetivos, e; as características de cada fase de desenvolvimento de um negócio (modelo com cinco fases), que demandam mudanças no papel do empreendedor e nas competências necessárias ao desenvolvimento, sucesso e crescimento do negócio.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. As participantes foram selecionadas de forma intencional. Dez mulheres foram entrevistadas, tendo como base um roteiro semiestruturado, entretanto, antes da realização das entrevistas elas tiveram seus empreendimentos classificados em uma das cinco fases de desenvolvimento de um negócio para posterior comparação dos resultados. A técnica utilizada para a análise de dados foi a análise de conteúdo temática.

Análise dos Resultados

O estudo identificou que na fase de nascimento as empreendedoras investigadas agem mais influenciadas por seus aspectos afetivos e nas fases seguintes, quando há a necessidade de uma melhor organização, os aspectos cognitivos passam a ser buscados e aprimorados. Ademais, aspectos como perseverança, iniciativa, coragem e o desejo de fazer o que gosta permanecem presentes nas ações das empreendedoras, trazendo a conclusão de os cognitivos e afetivos não estão dissociados na prática.

Conclusão

A pesquisa confirma a relevância do modelo proposto, tanto com relação aos aspectos cognitivos e afetivos, identificados como pertinentes às ações dos empreendedores, como com relação à variação desses no desenvolvimento dos empreendimentos. O medo emergiu como um dos aspectos afetivos na fase de renovação e a capacidade de negociação, como aspecto cognitivo das empreendedoras da fase de declínio, sugerindo-se a incorporação desses em estudos futuros que tratem dessa relação.

Referências Bibliográficas

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 1.ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARON, R. A. The role of affect in the entrepreneurial process. *The Academy of Management Review*. v.33, n.2, p. 328-340, 2008.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. 2.ed, San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; SILVA, N. S. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *Brazilian Administration Review*, v. 7, n. 2, p. 213-226, 2010.

A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS DE MULHERES EMPREENDEDORAS NAS DIFERENTES FASES DE DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO

1 INTRODUÇÃO

Em virtude do representativo crescimento das mulheres no mercado empreendedor, os estudos sobre empreendedorismo feminino merecem atenção. Segundo a pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), que visa compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países, em 2015, no Brasil, o percentual de mulheres à frente de negócios em estágio estabelecido (mais de 42 meses de existência) foi de 44% e o de homens 56%. Segundo a mesma pesquisa, a proporção de empreendedores iniciais é praticamente a mesma para homens e mulheres, 51% e 49% respectivamente.

Os dados da pesquisa revelam um equilíbrio no exercício do empreendedorismo por homens e mulheres, entretanto, a literatura tem ressaltado a importância de se estudar o empreendedorismo feminino, no sentido de que as mulheres enfrentam maiores dificuldades em relação aos homens quando lidam com tarefas que envolvem tanto o aspecto pessoal, quanto o profissional. Os estudos sobre essa temática apresentam uma série de desafios, dificuldades e preconceitos enfrentados, mas também revelam que as empreendedoras têm a oportunidade de desenvolver habilidades e competências para alcançarem seus objetivos (NASSIF *et al.*, 2012). Tais considerações despertam para a necessidade de mais estudos sobre esse universo, considerando que aspectos como comportamento, características, influências e motivações podem interferir no desenvolvimento, nos modelos de gestão e na competitividade das empresas.

Conforme Bruyat e Julien (2001), não é possível compreender o fenômeno do empreendedorismo sem considerar o indivíduo (o empreendedor), o projeto, o meio ambiente e também as conexões entre eles ao longo do tempo. Corroborando com os autores, o estudo de Nassif, Ghobril e Silva (2010) apresenta um *framework* que se concentra nos atributos pessoais do empreendedor e permite uma análise dinâmica da evolução destes atributos no decorrer do percurso do empreendimento e sua interação com os elementos do ambiente. Os autores apontam que aspectos cognitivos e afetivos exercem influência nas ações dos empreendedores, visto que se referem aos elementos motivadores da geração de ideias e reconhecimento de oportunidades, e aos sentimentos que os indivíduos experimentam e alimentam ao longo de suas vidas.

Nassif, Ghobril e Silva (2010) ressaltam que tais aspectos evoluem na dinâmica do processo empreendedor, de modo que os perfis comportamentais mudam e novas habilidades se desenvolvem conforme a empresa cresce em tamanho e complexidade. Sobre esse aspecto, a literatura reconhece que as diferentes fases de um empreendimento demandam mudanças no papel do empreendedor e nas competências necessárias ao sucesso e crescimento do negócio (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Diante da relevância das considerações acima e considerando a escassez de investigações sobre o empreendedorismo feminino no Brasil, uma reflexão leva ao seguinte questionamento: Como os aspectos cognitivos e afetivos influenciam as ações de mulheres empreendedoras nas diferentes fases de desenvolvimento de um negócio? O objetivo da pesquisa é, portanto, explicar como os aspectos cognitivos e afetivos influenciam as ações de mulheres empreendedoras nas diferentes fases de desenvolvimento de um negócio.

O estudo se faz pertinente, visto que oferece uma melhor compreensão sobre o processo empreendedor e corrobora com considerações da literatura que reconhecem que o afeto é notadamente relevante à cognição e vice versa (GARCÍA; PUENTE; MAZAGATOS, 2015). Ainda, o enfoque da pesquisa sobre as mulheres empreendedoras pode ser útil no

desenvolvimento de políticas relacionadas à atividade empreendedora e, conseqüentemente, contribuir para a competitividade e crescimento de uma região.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a fundamentação teórica que embasa o trabalho, sendo dividido nas seguintes seções: Empreendedorismo feminino; Atributos do Empreendedor e os tópicos que abordam os aspectos cognitivos e afetivos na ação empreendedora. Também se faz necessária uma seção sobre as diferentes fases de desenvolvimento de um negócio para o entendimento do modelo proposto.

2.1 Empreendedorismo feminino

O debate geral sobre o empreendedorismo feminino não reflete apenas o ingresso da mulher no mercado empreendedor, mas sim, uma alteração social em grandes proporções, que resulta em transformações nas relações familiares e nas demandas por serviços públicos (GOMES, 2004). Martins *et al.* (2010) destacam que apesar da entrada em larga escala da mulher no universo do empreendedorismo, a situação das empreendedoras ainda se encontra muito distante de ser considerada confortável: “as mulheres teriam maiores dificuldades que os homens para iniciar uma atividade empreendedora, ocasionadas por preconceitos ainda arraigados na sociedade” (MARTINS *et al.*, 2010, p. 291).

Para muitas mulheres o empreendedorismo representa uma única estratégia de sobrevivência, como no caso de mulheres que imigram de regiões subdesenvolvidas para economias desenvolvidas, buscando na ação empreendedora uma única forma de se sobressair (VITA, MARI, POGESSI, 2014). Acerca dos atributos pessoais, o trabalho de Martins *et al.* (2010) aponta como características comuns a empreendedoras a determinação para perseguir objetivos, alcançar metas e superar dificuldades, o perfil inovador, o foco na construção do futuro e autonomia. A pesquisa também mostra que as empreendedoras têm uma clara tendência à organização e à extroversão, autoconfiança e bom autocontrole, abertura para o diálogo e capacidade de administrar conflitos.

Os estudos sobre essa perspectiva abordam o processo de criação de empresas por mulheres (MACHADO *et al.*, 2003; MACHADO; GAZOLA; ANEZ, 2013), a subjetividade das empreendedoras (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013), os conflitos e relações trabalho-família (POWELL; EDDLESTON, 2013; STROBINO; TEIXEIRA, 2014), os problemas encontrados ao longo da trajetória empreendedora (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014), o perfil e as características das empreendedoras (MARTINS *et al.*, 2010), entre outros. Dada a relevância de se compreender essa particularidade, a maioria incide sobre aspectos peculiares e subjetivos das mesmas.

Gomes (2004) ressalta que o desenvolvimento de mais pesquisas poderá fazer mais pelas mulheres empreendedoras. O objetivo, nesse sentido, não é adicionar o gênero como uma variável independente em todas as pesquisas, mas sim proporcionar novas alternativas de teorizar que possam, assim, oferecer importantes conseqüências sociais e políticas para uma região (HURLEY, 1999). Desse modo, os resultados podem ser usados no desenvolvimento de apoio educacional para o empreendedorismo feminino, podem ajudar às mulheres a entenderem seus pontos fortes e fracos, bem como despertar políticas mais específicas de desenvolvimento econômico (MITCHELMORE; ROWLEY, 2013).

No Estado do Rio Grande do Norte (RN) alguns estudos realizados também contemplam o empreendedorismo feminino, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 1: Estudos que analisam mulheres empreendedoras do RN.

Autores/ano	Objetivo	Principais resultados
PELOGIO (2011)	Analisar a criação de empresas por mulheres empreendedoras no município de Currais Novos com o objetivo de verificar se ao longo do processo de criação de suas empresas elas utilizaram processos decisórios alinhados à lógica <i>Effectuation</i>	No momento de criação de suas empresas, as mulheres de Currais Novos demonstraram não possuir objetivos claros, não mostraram aversão ao risco de perder o tempo e o dinheiro que estavam investindo, buscaram oferecer produtos e serviços com forte ligação com a região de atuação, tinham experiência anterior no ramo de atividade em que decidiram abrir o negócio e contaram com o comprometimento de parceiros para esse início.
MACHADO; GAZOLA; ANEZ (2013)	Compreender as razões e dificuldades encontradas por mulheres da cidade do Natal na criação de empresas	As principais dificuldades encontradas pelas mulheres de Natal/RN são a falta de experiência no ramo, filhos pequenos, falta de tempo para participar em redes, dificuldade em obter capital inicial e falta de apoio da família.
CORTEZ <i>et al.</i> (2015)	Compreender a influência dos aspectos cognitivos e afetivos nas trajetórias de mulheres empreendedoras na cidade do Natal	As empreendedoras de Natal/RN demonstraram serem influenciadas principalmente pelos aspectos afetivos na fase inicial de seus empreendimentos e, no transcorrer das trajetórias narradas, os aspectos cognitivos passam a exercer maior influência e se desenvolvem no estabelecimento dos empreendimentos, entretanto, juntamente com os afetivos.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Diante dessas considerações, percebe-se que no RN ainda são poucos os estudos que têm como objeto de pesquisa o universo do empreendedorismo feminino. Entretanto, é importante notar que os poucos resultados apontados demonstram a busca das mulheres pelo crescimento e desenvolvimento de suas empresas, o que, em grande parte, ocorre através do emprego de suas competências pessoais. O tópico seguinte discorre sobre os atributos do empreendedor para, em seguida, apresentar as abordagens utilizadas no modelo final desta pesquisa: os aspectos cognitivos e afetivos.

2.2 Atributos do empreendedor

Os empreendedores são vistos como indivíduos que prosperam em condições turbulentas e inquietantes, capazes de identificar oportunidades ocultas e ligar novos produtos ou serviços a mercados inexplorados (DUBINI; ALDRICH, 1991). No entanto, conforme Shane e Venkataraman (2000), embora a descoberta de uma oportunidade seja uma condição necessária para o empreendedorismo, ela não é suficiente, visto que na sequência da descoberta, deve haver um empreendedor em potencial que deve decidir explorar a oportunidade e isso envolve uma função de características comuns entre a oportunidade e a natureza do indivíduo.

A exploração da oportunidade e o desenvolvimento de um negócio exigem que os empreendedores tomem decisões, assumam riscos, analisem o mercado e envolvam-se em tarefas complexas. Considerando-se que os mesmos possuem diferentes estoques de informação, tais como crenças e conjecturas, que influenciam a capacidade de reconhecer e explorar oportunidades particulares (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), durante todo o processo de exploração da nova ideia e desenvolvimento de um empreendimento, os empreendedores, dependentes de seus diagramas interpretativos, trazem uma coleção de

valores e crenças que podem propiciar ordem e coerência nas estruturas e sistemas de uma organização (NASSIF; GHOBIL; SILVA, 2010).

Nessa direção, destaca-se o estudo de Nassif *et al.* (2004) e sua contribuição para a compreensão dos atributos dos empreendedores, uma vez que, com base nas trajetórias de empresários bem sucedidos, categoriza esses atributos em dimensões cognitivas e afetivas e identifica a influência de outras variáveis, tais como ambiente, valores e resultados.

A perspectiva cognitiva está intimamente relacionada ao que os indivíduos pensam, falam e fazem influenciados por seus mecanismos cognitivos (BARON, 2004). Na ação empreendedora, tais mecanismos são vistos como modelos mentais, simplificados para conectar informações que ajudam a identificar e desenvolver novas oportunidades, bem como para reunir os recursos necessários à construção e ao crescimento de uma empresa (CHEN; CHANG; LO, 2015; MITCHEL *et al.*, 2002).

A essência dessa perspectiva está no fato de que tudo o que se pensa, se diz ou se faz é influenciado por esquemas mentais (BARON, 2004), que irão impactar em aspectos de comunicação na formação de equipes, na liderança, na percepção do risco e na gestão de conflitos entre grupos (ARMSTRONG; COOLS; SADLER-SMITH, 2012). Entretanto, a literatura reconhece que os processos cognitivos estão longe de serem totalmente racionais e que o pensamento pode ser fortemente afetado por vários vieses (BARON, 2004). Os estados afetivos são um desses vieses que também podem influenciar, e muitas vezes distorcer as percepções e decisões dos empreendedores.

A afetividade refere-se aos sentimentos que os indivíduos experimentam ao longo de suas vidas; perpassa tanto um nível relativamente estável, relacionado a modos subjetivos de experimentar os sentimentos, quanto estados temporários, gerados por eventos específicos (BARON, 2011). Na esfera do empreendedorismo, a vertente introduzida por McClelland (1971) passou a reconhecer os valores e motivações humanas como fatores que levam o homem a explorar as oportunidades. Para o autor, é a necessidade de realização que faz com que os indivíduos canalizem energia na busca de atividades empreendedoras.

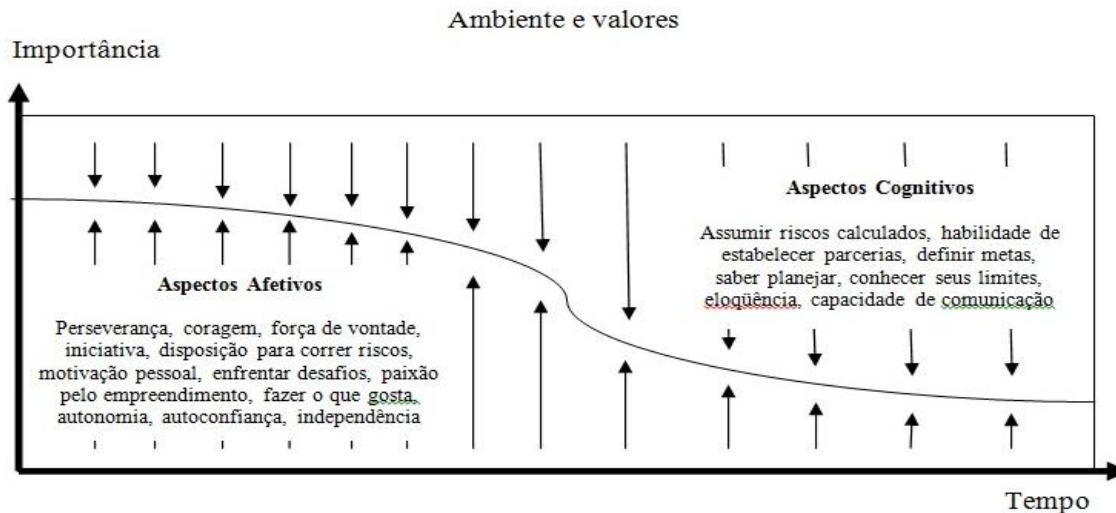
Conforme Baron (2008), há duas razões principais para ressaltar a importância do afeto no processo empreendedor. Primeiro, o autor afirma que em situações de incerteza e imprevisibilidade o afeto pode conduzir o empreendedor a ações ou decisões específicas que em condições tranquilas e rotineiras ocorreriam de outra forma. A segunda razão é que o afeto tem sido apontado por exercer grandes efeitos sobre a criatividade, o reconhecimento de oportunidades, a persuasão e formação de relações produtivas e o processo de tomada de decisão.

A literatura aponta, ainda, que a influência do afeto na ação empreendedora pode não ser necessariamente positiva. Em níveis elevados, a afetividade pode ter efeitos prejudiciais sobre aspectos básicos da cognição, percepção, motivação e autocontrole (BARON; HMIELESKI; HENRY, 2012). Esses efeitos podem reduzir o desempenho dos empreendedores em tarefas-chave, comprometendo, conseqüentemente, o desempenho da empresa. Como exemplo, os autores Shane e Venkataraman (2000) ressaltam que muitas empresas falham em decorrência do excesso de otimismo sobre o valor das oportunidades, pois, muitas vezes, esse excesso limita uma busca mais profunda por informações, estimulando previsões otimistas sobre futuro.

Nessa direção, corroborando com Nassif *et al.* (2004), os autores Nassif, Ghobil e Silva (2010), ao perceberem que o estudo apresentava uma perspectiva estática, propuseram um *framework* que incorpora as mesmas dimensões em uma perspectiva dinâmica, ou seja, passível de variação ao longo do tempo. Os autores reconhecem que aspectos cognitivos e afetivos afetam o sucesso dos empreendedores, sendo, portanto, uma das vias para a compreensão do processo empreendedor. Ainda conforme os autores, os aspectos cognitivos e afetivos não estão dissociados na prática e sua importância no processo de tomada de

decisão do empreendedor varia ao longo do tempo, em diferentes intensidades, diante dos contextos que se formam. A figura 1 apresenta a dinâmica do processo empreendedor conforme Nassif, Ghobril e Silva (2010).

Figura 1: Dinâmica do processo empreendedor.



Fonte: Nassif, Ghobril e Silva (2010).

Conforme Nassif, Ghobril e Silva (2010), os empreendedores iniciam seus empreendimentos mais influenciados por aspectos afetivos, tais como a vontade de fazer o que gosta, por exemplo, e à medida que os empreendimentos crescem e se desenvolvem, há uma maior influência dos aspectos cognitivos nas ações dos empreendedores, que passam a assumir riscos calculados, bem como fazer planejamento e definir metas, por exemplo.

Os autores destacam a influência do ambiente em todo o processo e acrescentam que os valores pessoais são incorporados ao modelo por serem considerados como padrões normativos que podem ser utilizados por um indivíduo para julgar e selecionar entre modelos de comportamento alternativos. Conforme, Nassif, Ghobril e Silva (2010), os valores têm componentes afetivos que integrados aos componentes cognitivos são mais fortes em determinar comportamentos e atitudes pessoais.

Uma perspectiva contingencial sugere que a eficácia das competências e capacidades do empreendedor é relativa e provavelmente dependente do contexto. Sendo assim, essas capacidades devem ser vistas como dinâmicas (não estáticas) em sua interação com os fatores contextuais e temporais, tais como os relacionados às transições entre os diferentes estágios de um empreendimento. A seção seguinte abrange os diferentes estágios de um negócio.

2.3 Fases de desenvolvimento de um negócio

O ambiente dinâmico no qual as organizações modernas operam é caracterizado por frequentes mudanças, avanços tecnológicos, concorrência acirrada e diferentes demandas de clientes. Durante a trajetória de uma organização são empregados mecanismos e estratégias de enfrentamento dessas transformações, com vistas a assegurar o seu desenvolvimento e continuidade no mercado. Cada fase irá apresentar um conjunto de características próprias e distintas e a cada mudança serão exigidos novos conhecimentos, habilidades e atitudes específicas do empreendedor, que desempenhará sempre diferentes papéis (ADIZES, 2001). Assim, os empreendedores devem enxergar que muitos aspectos chave para o sucesso futuro encontram-se dentro dos seus próprios empreendimentos e seus estágios de desenvolvimento.

De acordo com a literatura, nas etapas iniciais o empreendedor deve ter uma crença forte em sua visão para convencer outros da viabilidade de sua ideia, além de estar disposto a assumir o controle de situações não estruturadas em que deverá agir com base em informações incompletas, à medida que surgirem os desafios do seu novo empreendimento (JOHNSON; DANIS; DOLLINGER, 2008). Na fase inicial, maior importância é dada a questões de viabilidade. A tomada de decisão é mais intuitiva do que analítica (CAMPOS *et al.*, 2015) e está nas mãos de uma ou poucas pessoas (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Nesse início, o desenvolvimento de sistemas, a estrutura e o planejamento são simples (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Segundo Churchill e Lewis (1983), o planejamento formal é, na melhor das hipóteses, a previsão de caixa.

Nos estágios iniciais a figura do empreendedor é imprescindível. Ele é o principal executor das tarefas e, portanto, um importante fornecedor de energia e direção para a evolução do negócio. Até a fase de consolidação do negócio as atividades consistem basicamente em identificar uma oportunidade, decidir explorar a ideia, mobilizar os recursos necessários, sejam financeiros ou humanos, e efetivar a estruturação do empreendimento. Esses estágios são comumente chamados na literatura de existência, sobrevivência, namoro, infância, nascimento, dentre outros.

Nos estágios seguintes, novas configurações são formadas e o objetivo de um negócio passa a ser, por exemplo, maior formalização da estrutura, busca por competitividade e geração de receitas (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Com o foco no volume de vendas, aumento da quota do mercado e de clientes, surge a necessidade de que o empreendedor desenvolva e articule sua visão para toda a organização e delegue a gerentes funcionais, atividades que antes eram suas (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Tais estágios são referenciados como crescimento, delegação, sobrevivência, estágio de formalização, entre outros. Os sistemas tornam-se mais refinados e extensos e os empreendedores passam a adotar o planejamento operacional e estratégico (CHURCHILL; LEWIS, 1983). Reconhecida a heterogeneidade do ambiente e em busca de competitividade, neste estágio, maior esforço é dado à coleta e tratamento de informações para lidar com o elevado nível de incerteza (SU; BAIRD; SCHOCH, 2015).

Este é um período crucial para a empresa, visto que o proprietário e os gerentes podem optar por se dedicar a manter o status quo ou a fazer com que a empresa cresça cada vez mais e se torne um grande negócio. Para tomar uma decisão assertiva, portanto, o empreendedor precisa considerar seus recursos, as demandas de negócios, bem como avaliar a sua capacidade gerencial.

Após o período de crescimento, a literatura reconhece uma fase comumente chamada de sucesso. Nesse estágio, as descrições de trabalho, políticas e procedimentos e relações de subordinação hierárquica tornam-se muito mais formais (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Prioriza-se a padronização dos procedimentos e a tomada de decisão torna-se menos proativa e mais avessa ao risco (CAMPOS *et al.*, 2015; SU; BAIRD; SCHOCH, 2015). Este é o momento de organizar a gestão, rápido o suficiente para eliminar as ineficiências que o crescimento pode ter deixado, e profissionalizar a empresa através do uso de ferramentas como orçamentos, planejamento estratégico, gestão por objetivos e sistemas de custos, sem sufocar as qualidades empreendedoras (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Nessa fase, a ênfase está na eficiência e em melhorias na produtividade (SU; BAIRD; SCHOCH, 2015). As preocupações giram em torno da manutenção de sua posição no mercado, bem como na defesa de nichos de produtos existentes (CAMPOS *et al.*, 2015).

A literatura também reconhece a fase de renovação ou renascimento. Nela, a ênfase muda de estratégia de defesa para a diversificação e inovação, com uma grande dose de risco e por isso o estilo de tomada de decisão tende a ser mais flexível e analítico, de modo a

minimizar o risco envolvido (SU; BAIRD; SCHOCH, 2015). O objetivo é fazer o empreendimento voltar a ser inovador como nas fases iniciais, enquanto busca a geração de receitas através da expansão, sem perder a quota de mercado que possui (LESTER; PARNELL; MENEFEE, 2008). Para tal, formam-se equipes de projetos, forças tarefa ou equipes funcionais, que são os elementos chave de uma estrutura organizacional matricial (LESTER; PARNELL; MENEFEE, 2008). Conforme Miller e Friesen (1984), há também uma ênfase sobre os sistemas de controle e planejamento mais sofisticados.

Por fim, quando um empreendimento começar a estagnar, as demandas por produtos diminuam e as margens de lucro desaparecerem, este pode entrar na fase de declínio. Nessa fase, o empreendedor enfrenta reduções na quota de mercado, na demanda por produtos e até mesmo perdas financeiras, devido a várias razões, tais como práticas de gestão ineficazes, mudanças no mercado ou rígida concorrência (MILLER; FRIESEN, 1984). Diante dessa situação, a organização deve se concentrar em servir aos mais clientes rentáveis, leais e estrategicamente importantes, descartando a linha de produtos não rentáveis.

Na fase de declínio, a organização precisa ser capaz de se renovar para continuar a existir, no entanto, se prática organizacional que não estava dando certo prevalecer, ela acabará por morrer. É necessário, portanto, uma liderança forte e diretiva para conduzir uma reconfiguração organizacional em que as ineficiências burocráticas sejam removidas e a organização volte a atender às demandas do mercado (HANKS, 2015).

Diante das descrições acima, percebe-se que o empreendedorismo envolve a interação dinâmica entre os elementos cognitivos e afetivos do seu principal ator: o empreendedor. Assim, percepções, crenças, horizontes temporais, metas e ações estão enraizados na forma única com que os empreendedores experimentam o processo. As escolhas são certamente influenciadas pela análise e pensamento racional, entretanto, também são produtos de um senso de contexto emergente que pode representar uma experiência de pânico, fluxo, auto realização, e outros aspectos afetivos (MORRIS *et al.*, 2012).

Os autores Miller e Friesen (1984) apontam que há uma coesão, ou complementaridade, entre as circunstâncias do ambiente, a estratégia, a estrutura e a tomada de decisão em cada fase de um negócio. Essa relação apoia o trabalho de Lester, Parnell e Carraher (2003), que, por sua vez, relaciona cada fase à situação (competitividade do ambiente e tamanho da empresa), à estrutura organizacional, ao processamento de informações e à tomada de decisão.

2.4 Modelo conceitual adotado

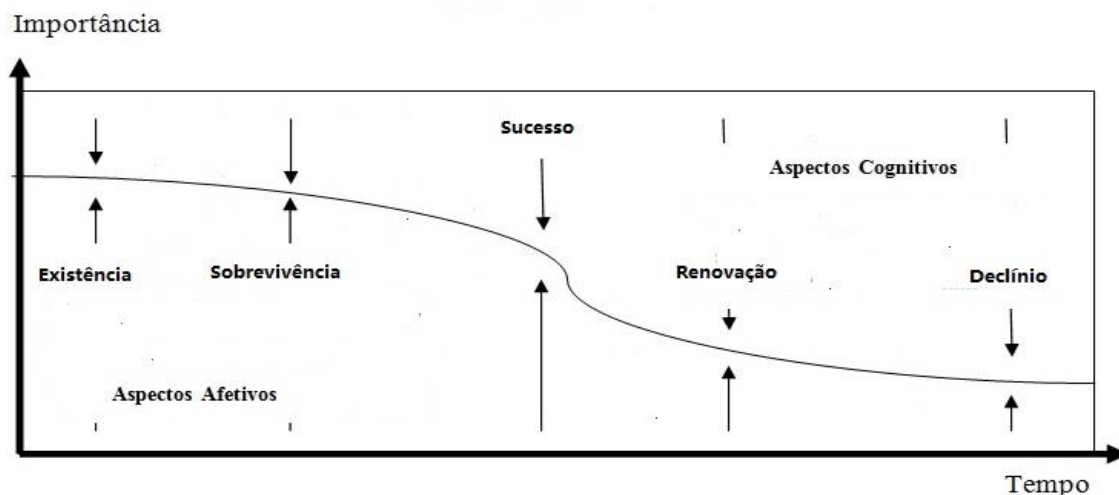
Para atender ao objetivo geral da pesquisa, dois modelos propostos na literatura são considerados: a) o de Nassif, Ghobril e Silva (2010), que trata das variações da influência dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores na dinâmica do processo empreendedor; e b) o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), que estabelece cinco fases de desenvolvimento de um negócio (existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio).

O primeiro deles concentra-se nos atributos pessoais do empreendedor ao abordar os aspectos cognitivos e afetivos presentes em suas ações. São considerados aspectos cognitivos do empreendedor: assumir riscos calculados, a habilidade de estabelecer parcerias, a ação de definir metas, o saber planejar, o conhecimento dos limites, a eloquência e a capacidade de comunicação. E como aspectos afetivos: perseverança, coragem, força de vontade, iniciativa, disposição para correr riscos, motivação pessoal, enfrentar desafios, paixão pelo empreendimento, fazer o que gosta, autonomia, autoconfiança, independência.

Diante do exposto, considerando que características organizacionais e pessoais assumem diferentes contornos a cada fase e que o modelo de Nassif, Ghobril e Silva (2010) permite uma análise dinâmica do processo empreendedor por meio do fator tempo, os

períodos de evolução dos empreendimentos foram demarcados com as cinco fases propostas por Lester, Parnell e Carraher (2003), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Relação das bases teóricas da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria (2016).

A figura 2 mantém a sugestão de Nassif, Ghobril e Silva (2010) de que os aspectos afetivos são mais influentes nas ações dos empreendedores nas primeiras fases de existência de um empreendimento e, à medida que o mesmo se desenvolve, os cognitivos se tornam mais influentes. Essa visão corrobora com Adizes (2001), para quem a empresa se profissionaliza na medida em que evolui no seu ciclo de vida, de modo que mais profissionalização e organização exigem mais relações cognitivas como planejar, estabelecer metas e calcular riscos de investimentos.

Face ao exposto, o tópico seguinte traz o procedimento metodológico utilizado para cumprir o objetivo geral da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta abordagem qualitativa e caracteriza-se como do tipo exploratória, em sua finalidade. Conforme Merriam (2009, p. 14) a pesquisa qualitativa está “interessada em entender como as pessoas interpretam suas experiências, como elas constroem seus mundos e que significado elas atribuem às suas experiências”. Seguindo os pressupostos de Merriam (2009), esta pesquisa caracteriza-se, ainda, como pesquisa qualitativa básica. Este termo é utilizado para diferenciar a pesquisa qualitativa que não se classifica em uma tipologia específica como o estudo fenomenológico, a *ground theory* ou a pesquisa etnográfica, por exemplo. Considerando que a investigação ocorre numa área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, visto que há poucos estudos realizados com as empreendedoras do Rio Grande do Norte, esta caracteriza-se como do tipo exploratória (VERGARA, 2013).

Dentre o universo de mulheres empreendedoras, foram selecionadas de forma intencional empreendedoras da cidade de Currais Novos/RN como sujeitos da investigação, em função de sua representatividade social e teórica para o objetivo da pesquisa. Historicamente, sua economia tinha como base a agropecuária e a extração mineral, tendo como principais fontes de renda a cultura do algodão, a horticultura, a agricultura familiar e a

extração da xelita (PELOGIO, 2011). Em virtude de fatores como a seca, as mudanças no mercado internacional e no pensamento econômico, hoje, a consciência da população acerca do desenvolvimento econômico, social e político passou a ser trabalhada em favor do aprimoramento do senso empreendedor (SOUZA, 2008).

As empreendedoras da referida cidade foram acionadas por contato telefônico, redes sociais e de forma presencial. Conforme a aceitação das mesmas, procedeu-se a aplicação de um questionário estruturado, traduzido e adaptado do trabalho de Lester, Parnell e Carraher (2003), com o propósito de identificar em que fase de desenvolvimento estavam seus empreendimentos (existência, sobrevivência, sucesso, renovação ou declínio). Para a identificação das fases, os autores fazem relação com a situação (competitividade do ambiente e tamanho da empresa), a estrutura organizacional, o processamento de informações e com o estilo de tomada de decisão, de modo que cada fase irá apresentar particularidades quanto a esses aspectos, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Descrição das fases de desenvolvimento de um negócio

Fase de desenvolvimento	Características quanto ao ambiente, à estrutura, ao processamento de informações e à tomada de decisão
Existência	A organização é pequena; o poder está com o fundador/empreendedor; a estrutura é simples; o processamento de informação é simples.
Sobrevivência	O poder se expande para possíveis sócios ou investidores; há algumas especializações; o processamento de informação visa o monitoramento do desempenho; a tomada de decisão inclui algumas análises sistemáticas.
Sucesso	A organização torna-se maior do que a maioria dos concorrentes; a energia é distribuída entre alguns acionistas; a estrutura é funcional e está se tornando muito mais formal; o processamento de informação é sofisticado.
Renovação	A organização é dispersa; a estrutura é divisional ou matricial; o processamento de informação é complexo; as decisões enfatizam o crescimento e a participação.
Declínio	A estrutura é centralizada com poucos sistemas de controle; o processamento de informação não é sofisticado, mas necessário; a tomada de decisão é centralizada; as Decisões de alguns gestores conservadores.

Fonte: Adaptado de Lester, Parnell e Carraher (2003).

A análise do instrumento se deu de acordo com a concordância das entrevistadas com as afirmativas que correspondiam à cada fase. Foram escolhidas duas mulheres representantes de cada uma dessas fases para a realização de entrevistas, de modo que a amostra final compreendeu dez empreendedoras. Conforme Flick (2009), a amostragem pode ser classificada, portanto, como do tipo teórica, pois as empreendedoras foram convidadas a participar da pesquisa principalmente pelo nível esperado de *insights* e contribuições: as participantes foram escolhidas por representarem o contexto de interesse do estudo (Currais Novos/RN), por serem mulheres e empreendedoras, e por vivenciarem particularidades em seus empreendimentos de acordo com as fases de desenvolvimento dos mesmos.

Identificada a fase, o momento seguinte consistiu na realização de uma entrevista com cada empreendedora. Esse meio permite ao investigador ouvir o que as pessoas contam sobre seus mundos, seus sonhos, medos e esperanças, ideias e opiniões com suas próprias palavras (KVALE, 2011). Julgou-se oportuno a realização de entrevistas do tipo semiestruturadas, onde algumas questões são previamente formuladas, mas novas questões podem emergir durante a conversa como improvisações (MYERS, 2013).

Questões éticas na pesquisa qualitativa também foram consideradas. Antes da realização de cada entrevista, a pesquisadora explicou os objetivos da pesquisa à entrevistada e apresentou por meio de exemplos de artigos como as suas falas seriam utilizadas na análise. Neste momento, um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” também foi assinado, como protocolo para assegurar a confidencialidade quanto à identidade da empreendedora e

de sua empresa, bem como para garantir que todas as informações coletadas pudessem ser utilizadas nesta pesquisa.

Para a análise dos resultados foi utilizada a Análise de Conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2011). Após uma leitura flutuante ou superficial de todo o texto gerado com as transcrições das entrevistas, teve início a exploração do material por meio da codificação. Foram considerados temas como unidades de registro. De acordo com Bardin (2011, p. 135) “fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Nessa direção, a codificação foi realizada em associação com o exposto no referencial teórico.

Após esse passo, seguiu-se com a classificação e agregação dos códigos em categorias escolhidas de acordo com o modelo conceitual proposto para este estudo. Conforme Bardin (2011), as categorias reúnem um grupo de elementos, em razão de características comuns, sob um título genérico. Foram considerados os aspectos cognitivos e afetivos e os elementos peculiares às determinadas fases de desenvolvimento dos empreendimentos como categorias.

Ao final dos processos de codificação e categorização, foi possível realizar a inferência e interpretação das entrevistas. Os resultados serão expostos na forma de um quadro síntese, onde se encontra o cruzamento das dimensões e a indicação da presença de determinado elemento na fala das entrevistadas (BARDIN, 2011).

Como critério de qualidade na pesquisa qualitativa, no que diz respeito à confiabilidade, o dados coletados foram armazenados pela pesquisadora em local seguro. Essa prática garante a segurança e a comprovação das informações descritas no trabalho, bem como o que foi acordado com os entrevistados antes da realização das entrevistas. Nesse sentido, Godoy (2005) recomenda que é preciso ficar claro que o pesquisador não inventou nem adulterou seus dados, de modo que se torna fundamental que os mesmos sejam reunidos e organizados para que estejam disponíveis em processos de avaliação, auditoria e reanálises.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Estudos expõem como características comuns às mulheres empreendedoras a determinação para perseguir objetivos, alcançar metas e superar dificuldades, o perfil inovador, o foco na construção do futuro, autonomia e autoconfiança (MARTINS *et al.*, 2010), a persistência, necessidade de realização, a propensão ao risco (REY-MARTÍ; PORCAR; MAS-TUR, 2015). Tais características, dentre outras, foram identificadas nos discursos e ações das empreendedoras entrevistadas e serão apontadas dentro do escopo de competências cognitivas e afetivas, conforme o objetivo da pesquisa.

Para a realização desta pesquisa, foram entrevistadas dez mulheres à frente de empreendimentos localizados na cidade de Currais Novos/RN. A faixa etária das entrevistadas compreende 29 a 57 anos, sendo nove delas casadas e uma divorciada, todas com filhos. O empreendimento de menor tempo de existência tem nove meses de funcionamento e o de maior tempo tem 30 anos. Os ramos de atividades abrangidas foram: vestuário feminino e infantil, restaurante, empresa de consultoria, posto de combustível, agência de viagens e loja de produtos naturais.

Este estudo identificou que nas fases iniciais de seus empreendimentos as empreendedoras entrevistadas agem influenciadas principalmente pelos aspectos afetivos e que, nas demais fases, os aspectos cognitivos ascendem em influência, entretanto, os afetivos permanecem evidentes. O Quadro 3 apresenta a síntese dos aspectos identificados nas falas das entrevistadas e facilita a comparação dos resultados por fase. É possível perceber, dentre os aspectos cognitivos e afetivos que influenciam as ações das empreendedoras, quais

aspectos surgem no decorrer das trajetórias, quais permanecem ao longo das fases (em suas peculiaridades) e quais atributos tornam-se menos influentes ou desaparecem.

Quadro 3: Síntese dos resultados da pesquisa

Aspectos	Fase de existência	Fase de sobrevivência	Fase de Sucesso	Fase de Renovação	Fase de Declínio
Aspectos cognitivos					
Assumir riscos calculados		X	X	X	X
Habilidade de estabelecer parcerias		X	X	X	X
Definir metas		X	X		X
Saber planejar		X	X	X	X
Conhecer seus limites			X	X	X
Eloquência		X	X	X	
Capacidade de comunicação	X		X		X
Capacidade de negociação					X
Aspectos afetivos					
Perseverança			X		X
Coragem	X	X	X	X	X
Força de vontade	X	X	X		X
Iniciativa	X	X	X	X	X
Disposição para correr riscos	X			X	
Motivação pessoal	X	X	X	X	X
Enfrentar desafios	X				X
Paixão pelo negócio			X		
Fazer o que gosta		X	X	X	X
Autonomia	X		X		X
Autoconfiança	X	X	X	X	X
Independência	X		X	X	X
Medo				X	

Legenda: Presente em 5 fases 4 fases 3 fases 1 ou 2 fases

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A análise do Quadro 3 permite considerar que os aspectos cognitivos exercem pouca influência na ação empreendedora na fase de **existência** dos empreendimentos. Dos aspectos cognitivos do modelo, foi identificado no discurso das entrevistadas somente a capacidade de comunicação, pois, com o foco na viabilidade da empresa, as mesmas citaram que priorizam um bom atendimento e recorrem às mídias sociais para chamar a atenção de seus clientes. Por outro lado, percebe-se uma forte influência de aspectos afetivos, corroborando com o exposto na literatura, onde se tem que no início de uma empresa, especialmente na fase de concepção, os empreendedores acreditam em seus projetos, sustentam-se na coragem e na determinação ((JOHNSON; DANIS; DOLLINGER, 2008; NASSIF *et al.*, 2004; NASSIF; GHOBIL; SILVA, 2010).

À medida que uma organização cresce e se desenvolve, mudam as formas de controle, os sistemas e a complexidade organizacional (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998), de modo que mais aspectos cognitivos passam a ser reconhecidos como necessários. Conforme a pesquisa realizada, na fase de **sobrevivência**, as empreendedoras buscam parceiros de negócios, fazem planejamento, estabelecem metas e utilizam estratégias para a captação de clientes. Percebe-se, ainda, que os aspectos afetivos continuam influenciando as ações empreendedoras, mostrando que novas necessidades surgem, entretanto a motivação pessoal, a iniciativa, a força de vontade e a autoconfiança, por exemplo, permanecem intrínsecos nas ações.

As empreendedoras que vivenciam a fase de **sucesso** em seus negócios demonstraram bastante equilíbrio na influência de aspectos cognitivos e afetivos em suas ações. Os

empreendimentos apresentaram-se maiores do que a maioria dos concorrentes e expandidos para mais de uma unidade (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Foi identificado que a padronização dos procedimentos é priorizada, assim como a realização de análises sistemáticas de relatórios. Por essa razão, o processo decisório é mais avesso ao risco (CAMPOS *et al.*, 2015; SU; BAIRD; SCHOCH, 2015). Essa padronização, no entanto, não retira da empreendedora da fase de sucesso o seu perfil inovador. Ao contrário, o sucesso destas pode estar no monitoramento de suas atividades, fazendo com que as mesmas assumam uma dose de risco ideal em combinação com aprendizagem vinda com a experiência. As empreendedoras de sucesso demonstraram equilíbrio entre a busca constantemente pela inovação, que exige delas características como iniciativa, ousadia e coragem, e o monitoramento eficiente de suas empresas, que exige das mesmas um perfil mais gerencial.

Na fase de **renovação**, como os empreendimentos já se encontravam em andamento antes da decisão de se renovar, alguns aspectos cognitivos e afetivos se apresentam como nas fases anteriores. Essa fase caracteriza-se pela mudança da ênfase na estratégia de defesa para a diversificação e inovação, com uma grande dose de risco. O empreendedor demonstra estar atento às necessidades do mercado, percebendo que precisa reinventar o seu negócio e por isso as necessidades dos clientes são colocadas acima das dos membros da organização (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Destaca-se o uso da comunicação e da eloquência das empreendedoras como meio para atrair e reter clientes. Essa fase requer que o empreendedor se coloque disposto a assumir riscos (SU; BAIRD; SCHOCH, 2015), entretanto, a pesquisa identificou que modificar o negócio para que este volte a inovar e se torne atrativo aos clientes (LESTER; PARNELL; MENEFEE, 2008), despertou um pouco de medo nas empreendedoras. O medo não está entre os aspectos afetivos dispostos no modelo de Nassif, Ghobril e Silva (2010), de modo que fica como contribuição desta pesquisa.

Na fase de **declínio**, as empreendedoras experimentam queda no volume de vendas ao ponto de seus empreendimentos, que antes viviam a fase de sucesso com a expansão para mais de uma unidade, se encontrem com dificuldades. Mais uma vez, conforme identificado a partir da fase de sobrevivência, as empreendedoras desenvolvem habilidades de gestão, através da influência de seus aspectos cognitivos, em consonância com a influência dos aspectos afetivos. Essa junção de aspectos cognitivos e afetivos está de acordo com a ressalva dos autores Nassif, Ghobril e Silva (2010) de que, embora tratados separadamente em teoria, estes não ocorrem separados na prática.

A fase de declínio requer das empreendedoras a habilidade de negociação. Identificou-se que, em suas rotinas, as mesmas precisam negociar prazos com fornecedores, bancos e clientes, em virtude da limitação financeira sofrida. A capacidade de negociação não está entre os aspectos cognitivos relacionados por Nassif, Ghobril e Silva (2010), sugerindo-se, portanto, que no desenvolvimento de um empreendimento essa capacidade é adquirida e deve ser incorporada ao modelo para estudos posteriores.

Os valores dos indivíduos também são considerados no modelo, pois são entendidos como padrões que influenciam no julgamento e seleção entre modelos de comportamento alternativos e são fortemente influenciados pela família, educação e religião (NASSIF; GHOBRIIL; SILVA, 2010). Por serem abstratos e mais constantes ao longo do tempo, estes não são observados como mutáveis ao longo de cada fase. As empreendedoras mencionam em diversos momentos valores como honestidade, lealdade, sinceridade, humildade e simplicidade em suas ações.

Um aspecto identificado nas trajetórias das entrevistadas foi o apoio que as mesmas buscam nas relações mais íntimas, como as de amizade e as familiares. Corroborando com os estudos de Machado, Gazola e Anez (2013) e Cortez *et al.* (2015), as empreendedoras fizeram menção à influência que outros empreendedores exerceram sobre elas, citando a família, principalmente os pais, em algum momento. Os estudos acerca do empreendedorismo

feminino assinalam que a sinergia nas relações trabalho-família é mais benéfica para mulheres do que para homens empreendedores (POWELL; EDDLESTON, 2013). Conforme Powell e Eddleston (2013), os recursos adquiridos no domínio da família, como os financeiros e os afetivos, tornam-se mais significativos para o sucesso de suas empresas.

De acordo com a literatura, a configuração do empreendedorismo para as mulheres está embasada nos sentidos subjetivos associados às suas trajetórias, ao contexto atual e à cultura que envolve a atividade desenvolvida e, dessa forma, questões de gênero e empreendedorismo não podem ser separados de questões sociais e significações no plano individual (FERREIRA; NOGUEIRA). Nesse sentido, destaca-se a crença religiosa das empreendedoras, bastante ratificada em seus discursos, visto que todas citaram Deus em algum momento.

A percepção social das empreendedoras também foi evidenciada, quando, em seus discursos, as mesmas demonstraram participar ativamente de entidades de apoio ao comerciante, prestigiarem os eventos da cidade, se importarem com seus funcionários, bem como com alguma causa social.

Os achados desta pesquisa corroboram com Vale (2014) sobre a observação de que os pensadores distinguem o empreendedor sob a ênfase em atributos ou características pessoais (talento, motivação, capacidade de perseguir objetos, de assumir riscos, capacidade de inovação) e sobre a relevância do contexto ou da estrutura social (introduzindo variáveis como religião, etnia, a inserção em um dado grupo ou rede social). Entretanto, assim como a referida autora, acredita-se que uma associação entre essas abordagens seja necessária para a compreensão do processo empreendedor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu da consideração de que as ações dos empreendedores seguem seus modelos mentais, influenciados tanto por aspectos cognitivos, quanto por aspectos afetivos. Salientou-se que esses modelos se modificam conforme as mudanças ambientais, a influência de fatores externos, assim como conforme as demandas organizacionais exigidas a cada fase de desenvolvimento de um negócio.

Diante dessas reflexões, a presente pesquisa buscou explicar como os aspectos cognitivos e afetivos influenciam as ações empreendedoras nas diferentes fases de desenvolvimento de um negócio sob a perspectiva do empreendedorismo feminino, em virtude do representativo crescimento das mulheres no mercado empreendedor e da escassez de estudos sob essa perspectiva.

Acredita-se que maior atenção dada ao empreendedorismo feminino contribui de maneira significativa para o desenvolvimento de políticas e outras formas de apoio. Mulheres empreendedoras enfrentam uma série de desafios, dificuldades e preconceitos, entretanto também revelam que sabem aproveitar as oportunidades e desenvolver habilidades e competências para alcançarem seus objetivos (NASSIF *et al.*, 2012).

O trabalho, portanto, contribui para o campo do empreendedorismo e do empreendedorismo feminino do ponto de vista da compreensão do processo e do comportamento empreendedor ao envolver múltiplos aspectos, tais como atributos pessoais e evolução dos empreendimentos. A realização desta pesquisa confirma a relevância do modelo proposto por Nassif, Ghobril e Silva (2010), tanto com relação aos aspectos cognitivos e afetivos sugeridos, apresentado como influentes nas ações das empreendedoras em estudo, como quanto à variação desses aspectos ao longo das diferentes fases de desenvolvimento dos empreendimentos.

A presente pesquisa identificou que na fase de nascimento as empreendedoras investigadas agem influenciadas por aspectos afetivos, tais como independência, paixão pelo

empreendimento e vontade de fazer o que gosta. Nas fases seguintes, quando há a percepção da necessidade de uma melhor organização, o planejamento, estabelecimento de metas e formação de parcerias passam a ser buscados. Entretanto, aspectos como perseverança, iniciativa, coragem e a realização por fazer o que gosta permanecem influenciando as ações, trazendo a conclusão de que a influência dos aspectos cognitivos ascende, todavia juntamente com a influência dos aspectos afetivos.

Das entrevistas realizadas, emergiu o medo como um aspecto afetivo que permeia a ação das empreendedoras na fase de renovação e a capacidade de negociação, como um aspecto cognitivo evidenciado pelas empreendedoras da fase de declínio. Desta forma, sugere-se a incorporação desses dois aspectos em estudos futuros que tratem dessa relação em empreendedores.

Como limitação, tem-se a impossibilidade de generalização dos resultados e a consideração de que uma maior quantidade de entrevistas poderia fornecer maior riqueza nos achados da pesquisa. Desse modo, uma forma de encontrar resultados mais robustos para a variação dos aspectos cognitivos e afetivos que influenciam as ações dos empreendedores nas diferentes fases do desenvolvimento de empresas e de comprovar se os aspectos medo e capacidade de negociação são relevantes para o modelo, é através de trabalhos quantitativos, envolvendo um grande número de participantes e a análise de relações entre variáveis. Sugere-se, ainda, a realização de estudos longitudinais, que destaquem a dinâmica que influencia na construção, transformação e uso de elementos cognitivos e afetivos na complexidade de relações que envolvem o processo empreendedor.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- ALPERSTEDT, G. D.; FERREIRA, J. B.; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.
- ARMSTRONG, S. J.; COOLS, E.; SADLER-SMITH, E. Role of cognitive styles in business and management: Reviewing 40 years of research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 238-262, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1.ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARON, R. A. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. **Journal of business venturing**, v. 19, n. 2, p. 221-239, 2004.
- BARON, R. A. The role of affect in the entrepreneurial process. **The Academy of Management Review**. v.33, n.2, p. 328-340, 2008.
- BARON, R. A.; HMIELESKI, K. M.; HENRY, R. A. Entrepreneurs' dispositional positive affect: The potential benefits—and potential costs—of being "up". **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 3, p. 310-324, 2012.
- BARON, R. A.; TANG, J. The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 49-60, 2011.
- BRUYAT, C.; JULIEN, Pierre-André. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 2, p. 165-180, 2001.
- CAMPOS, H. M.; PARELLADA, F. S.; ATONDO, G. H.; QUINTERO, M. R. Strategic decision making, entrepreneurial orientation and performance: an organizational life cycle approach. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 2, 2015.

CHEN, Ming-Huei; CHANG, Yu-Yu; LO, Ya-Hsun. Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 906-910, 2015.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61 n. 3, p. 1-12, 1983.

CORTEZ, A. E. G.; FERREIRA, T. B.; FERREIRA, C. M.; ARAÚJO, A. G. **Cognição e afetividade nas trajetórias empreendedoras das mulheres da cidade do Natal – RN**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2015.

DUBINI, P.; ALDRICH, H. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 5, p. 305-313, 1991.

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, p. 398-417, 2013.

GARCÍA, J. B. D.; PUENTE, E. Q.; MAZAGATOS, V. B. How Affect Relates to Entrepreneurship: A Systematic Review of the Literature and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 2, p. 191-211, 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2015**: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2015.

GOMES, A. F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista - BA. **Revista Alcance**, v. 11, n. 2, p. 207-226, 2004.

HANKS, S. H. The organization life cycle: Integrating content and process. **Journal of Small Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2015.

HURLEY, A. E. Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship. **Women in Management Review**, v. 14, n. 2, p. 54-62, 1999.

JOHNSON, K. L.; DANIS, W. M.; DOLLINGER, M. J. Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. **New England Journal of Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 5, 2008.

KVALE, S. **Las entrevistas en investigación cualitativa**. Ediciones Morata, 2011.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: A five stage empirical scale. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p.339–354, 2003.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; MENEFEE, Michael L. Organizational life cycle and innovation among entrepreneurial enterprises. **Journal of Small Business Strategy**, v. 19, n. 2, p. 37, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 77-104, 1998.

MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1-22, 2003.

MACHADO, H. V.; GAZOLA, S.; ANEZ, M. E. M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 177-200, 2013.

MARTINS, C. B.; CRNKOVIC, L. H.; PIZZINATTO, N. K.; MACCARI, E. A. Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, art. 9, p. 288-302, 2010.

MCCLELLAND, D. C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, P. (Ed.). **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971. p. 109-122.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. 2.ed, San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MITCHELL, R. K. *et al.* Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 27, n. 2, p. 93-104, 2002.

MORRIS, H. M.; KURATKO, F. D.; SCHINDEHUTTE, M. SPIVACK, J. A. Framing the entrepreneurial experience. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 11-40, 2012.

MYERS, M. D. **Qualitative Research in Business & Management**. Sage, 2013.

NASSIF, V. M. J.; GHOBIL, A. N.; COSTA, A. C. F.; SILVA, N. S. GUARDANI, F. Contribuição para o entendimento das competências do empreendedor: a derivação de um esquema a partir de relatos de trajetórias empresariais em pequenas empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2004.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; TONELLI, M. J.; FLEURY, M. T. L. Women entrepreneurs: Discussion about their competencies. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 26, p. 7694-7704, 2012.

NASSIF, V. M. J.; GHOBIL, A. N.; SILVA, N. S. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p. 213-226, 2010.

NASSIF, V. M. J. Aspectos Afetivos e Cognitivos: Uma Relação Indissociável para Compreender o Comportamento do Empreendedor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. *Anais...* Goiânia, 2014.

PELOGIO, E. A. **Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation: um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN**. 2011. 98 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

POWELL, G. N.; EDDLESTON, A. K. Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: Do female and male entrepreneurs experience different outcomes? **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 261-280, 2013.

REY-MARTÍ, A.; PORCAR, A. T.; MAS-TUR, A. Linking female entrepreneurs' motivation to business survival. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 810-814, 2015.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SOUZA, J. R. **Torotó, berço de Currais Novos**. Natal: EDUFRRN – Editora da UFRN, 2008.

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 59-76, 2014.

SU, S.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. **Management Accounting Research**, v. 26, p. 40-53, 2015.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VITA, L.; MARI, M.; POGGESI, S. Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature. **European Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 451-460, 2014.