DO CADERNO AO SISTEMA: A ATUAÇÃO FEMININA NA TRANSIÇÃO DO EFFECTUATION AO CAUSATION NO AGRONEGÓCIO MATO-GROSSENSE

FROM NOTEBOOK TO SYSTEM: WOMEN'S ROLE IN THE TRANSITION FROM EFFECTUATION TO CAUSATION IN THE AGRIBUSINESS OF MATO GROSSO

LEIDIMARA DA SILVA SANTOS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

DALMO FERNANDES MARINS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

NAYARA KATRYNE PINHEIRO SERAFIM
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CAMYLA PIRAN STIEGLER LEITNER
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

DO CADERNO AO SISTEMA: A ATUAÇÃO FEMININA NA TRANSIÇÃO DO EFFECTUATION AO CAUSATION NO AGRONEGÓCIO MATO-GROSSENSE

Objetivo do estudo
Analisar como a atuação feminina contribuiu para a transição da lógica Effectuation para Causation em empresas do agronegócio mato-grossense.

Relevância/originalidade
Inova ao articular gênero às lógicas empreendedoras no agronegócio, setor historicamente masculino. Preenche lacunas literárias ao demonstrar como a atuação feminina promove a mudança gerencial, substituindo o empirismo tradicional pela racionalidade estratégica e planejamento de longo prazo.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em 22 entrevistas semiestruturadas com gestoras de agronegócios em Mato Grosso. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo de Bardin, com auxílio do software Atlas.ti, garantindo rigor metodológico e preservação do anonimato.

Principais resultados
Os resultados confirmam que a atuação feminina foi decisiva para a transição da lógica Effectuation para Causation nas empresas do agronegócio mato-grossense, substituindo o empirismo e o controle informal por planejamento estratégico, indicadores de desempenho e governança profissionalizada.

Contribuições teóricas/metodológicas
Amplia a literatura de Effectuation e Causation ao identificar o gênero como determinante na transição de lógicas decisórias. Reforça o papel estratégico das sucessoras em empresas familiares, integrando perspectivas de gênero à evolução da complexidade organizacional no contexto rural.

Contribuições sociais/para a gestão
Promove a inclusão feminina e o desenvolvimento sustentável no setor. Para a gestão, oferece evidências de que a profissionalização e a tomada de decisão baseada em dados aumentam a competitividade e a resiliência das empresas rurais frente às incertezas.

Palavras-chave: Atuação feminina, Effectuation, Causation, Agronegócio

FROM NOTEBOOK TO SYSTEM: WOMEN'S ROLE IN THE TRANSITION FROM EFFECTUATION TO CAUSATION IN THE AGRIBUSINESS OF MATO GROSSO

Study purpose
To analyze how female leadership contributed to the transition from Effectuation to Causation logic in agribusiness companies in Mato Grosso, Brazil.

Relevance / originality
It innovates by linking gender to entrepreneurial logics in agribusiness, a historically male sector. It fills literature gaps by demonstrating how female leadership promotes managerial change, replacing traditional empiricism with strategic rationality and long-term planning.

Methodology / approach
Qualitative, exploratory, and descriptive research based on 22 semi-structured interviews with female agribusiness managers in Mato Grosso. Data underwent Bardin's content analysis using Atlas.ti software, ensuring methodological rigor and participant anonymity.

Main results
Results confirm that female leadership was decisive for the transition from Effectuation to Causation in Mato Grosso agribusiness, replacing empiricism and informal control with strategic planning, performance indicators, and professionalized governance.

Theoretical / methodological contributions
Contributions Expands Effectuation and Causation literature by identifying gender as a determinant in shifting decision-making logics. It reinforces the strategic role of female successors in family firms, integrating gender perspectives into organizational complexity evolution within the rural context.

Social / management contributions
Promotes female inclusion and sustainable development in the sector. For management, it provides evidence that professionalization and data-driven decision-making increase the competitiveness and resilience of rural companies against market uncertainties.

Keywords: Female leadership, Effectuation, Causation, Agribusiness

DO CADERNO AO SISTEMA: A ATUAÇÃO FEMININA NA TRANSIÇÃO DO *EFFECTUATION* AO *CAUSATION* NO AGRONEGÓCIO MATO-GROSSENSE

1 Introdução

O agronegócio mato-grossense figura entre os setores mais relevantes do Brasil, respondendo por 14,3% da produção agrícola nacional e por cerca de 40% dos postos de trabalho no estado de Mato Grosso (Ministério da Agricultura e Pecuária [MAPA], 2026). Nesse cenário de protagonismo econômico, observa-se uma crescente participação feminina na gestão dessas empresas, impulsionada pela transição geracional decorrente do envelhecimento dos pioneiros que desbravaram a região a partir da década de 1970 (Luvizotto et al., 2024; Vaz et al., 2021). Essa mudança evidencia a substituição de uma gestão empirista, pautada na lógica *Effectuation* (Sarasvathy, 2001), por uma racionalidade orientada a objetivos pré-definidos e planejamento estratégico, característica da lógica *Causation*.

Diante desse cenário, questiona-se: como a atuação feminina contribui para a transição da lógica *Effectuation* para *Causation* em empresas do agronegócio brasileiro?

Para responder a essa questão, o estudo teve como objetivo geral analisar como a atuação feminina contribuiu para a transição da lógica *Effectuation* para *Causation* em empresas do agronegócio brasileiro. Especificamente, buscou-se: (i) identificar o diferencial estratégico da inserção feminina na gestão; (ii) descrever a profissionalização da gestão financeira e administrativa promovida pelas mulheres; e (iii) caracterizar a transição das lógicas decisórias.

2 Referencial Teórico

A lógica *Effectuation*, proposta por Sarasvathy (2001), descreve um processo decisório baseado nos meios e recursos disponíveis, na tolerância a perdas aceitáveis e na formação de parcerias, sendo característica de contextos de incerteza. Em contraposição, a lógica *Causation* orienta-se por objetivos pré-definidos, análise racional e planejamento estratégico de longo prazo, sendo mais adequada a ambientes estáveis. O crescimento da empresa é apontado como fator que impulsiona a transição entre essas lógicas, ao demandar formalização de processos, delegação de responsabilidades e maior capacitação das equipes (Leucz & Andreassi, 2015).

Nesse cenário, a atuação feminina no agronegócio, setor historicamente marcado pela predominância masculina (Silva & Clementino, 2021), tem se ampliado por meio da sucessão de filhas, noras e esposas na gestão de empresas familiares (Vaz et al., 2021; Luvizotto et al., 2024). Essa presença impulsiona a profissionalização da gestão, por meio da implementação de indicadores, sistemas de controle e governança participativa, consolidando uma racionalidade decisória mais alinhada à lógica *Causation* (Procacci et al., 2025).

3 Metodologia

A pesquisa foi conduzida pelo método qualitativo, de natureza exploratória e descritiva (Booth et al., 2016; Creswell, 2014), por meio de 22 entrevistas semiestruturadas com mulheres que atuam na gestão de empresas do agronegócio em Mato Grosso, indicadas pela diretoria de duas associações que fomentam o empreendedorismo feminino no setor. As entrevistas ocorreram individualmente, em ambiente virtual, entre agosto de 2025 e fevereiro de 2026, com empresas de médio a grande porte (250 a 30.000 hectares). O roteiro contemplou dados demográficos e comportamentos empreendedores sob a perspectiva *Effectuation* e *Causation* (Sarasvathy, 2001; Machado, 2024), respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18) mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os dados foram transcritos e analisados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2016), com apoio do

software Atlas.ti, sendo as participantes identificadas como E1 a E22, a fim de preservar seu anonimato.

4 Análise dos resultados

4.1 Atuação feminina e o diferencial estratégico

A inserção das mulheres na gestão ocorreu para ocupar lacunas administrativas e operacionais geridas empiricamente até então, especialmente nos setores fiscal, contábil e de pessoas, trazendo uma visão estratégica que transformou o escritório em unidade geradora de resultados. Para E6, “a presença feminina nas empresas do agronegócio humanizou a gestão de pessoas, pois implementou programas de escuta ativa e desenvolvimento humano que reduziram a rotatividade e aumentaram o engajamento das equipes, permitindo crescimento sustentável da empresa.”

A atuação feminina também fomentou a adoção de tecnologias que deram suporte ao planejamento estratégico de longo prazo. A entrevistada E1 afirma que “hoje, depois que implementei o *software* de gestão, a gente trabalha com metas, com custo de produção na ponta do lápis." Para E4 a família operava a compra de insumos sob incerteza, mas "hoje, com os sistemas, com os dados, a gente consegue mapear e evitar riscos." Para E5, “a gestão atual é bem diferenciada, temos um planejamento para os próximos 10 anos. Antigamente era em torno de dois anos que se olhava. A transição foi difícil porque o modelo antigo funcionava na base da confiança e do caderno. Eu trouxe a necessidade de planilhar tudo, de profissionalizar a gestão de pessoas e o financeiro da fazenda.”

Nesse contexto, a participante E12 relata que "é muito bom olhar para trás e ver a nossa evolução. Quando eu comecei não tinha sistema, aí comecei a organizar as coisas numa planilha de Excel. [...] E agora, o que me faz levantar todo dia é essa reestruturação, essa organização de gestão para termos mais dados, para analisar números e, assim, tomar decisões mais assertivas." Na próxima sessão será abordado a profissionalização da gestão realizada a partir da atuação feminina nas empresas do agronegócio.

4.2 Profissionalização da gestão: finanças, custos e controles gerenciais

A profissionalização da gestão, especialmente nas áreas de finanças, custos e indicadores de desempenho, substituiu a informalidade por sistemas ERP e planilhas gerenciais. Para E2, "Meu pai sempre foi muito do *feeling*, de olhar e saber. Eu já não consigo trabalhar assim. Preciso de dados, preciso ver no sistema se aquela decisão de venda ou de plantio faz sentido financeiro." E3 destaca a transição do imediatismo para a organização: "a gente contratou um sistema novo que é para ajudar a separar exatamente os custos que têm por hectare. [...] Parece que antes eles só diziam amanhã a gente vê, amanhã a gente vê. E agora a gente consegue sentar e planejar."

A participante E6 observa que: "Eu comecei a perceber que eles não tinham controle nenhum. Nem financeiro, nem de escoamento de grãos, nada. Eles apenas plantavam, colhiam, entregavam e pagavam dívida. [...] Às vezes eles pegavam o caderno e marcavam. [...] hoje temos gestão, controle dos gastos, de recebimentos e uma tomada de decisão com base em números.” A entrevistada E17 afirma que a profissionalização da gestão permite um olhar mais seguro sobre a empresa, "A gente tem muita coisa já definida para frente. [...] Eu tenho o fluxo de caixa desenhado até 2027. [...] A base de tomada de decisão é número".

A organização administrativa também refletiu na governança e na transparência entre os sócios. A participante E20 afirma que "A governança familiar e administrativa era uma bagunça. Meu Deus do céu, os papéis, o financeiro, o contábil. Depois que entrei e organizamos

tudo, foi muito bom. Ter todos os números na mão, poder sentar-se com o sócio e mostrar os resultados. Nossa, não tem preço." Tratando-se de governança, as práticas podem até começar informais, no entanto, através da atuação feminina, evoluem para processos mais formalizados, usando tecnologias e governança participativa (Procacci et al., 2025).

4.3 A transição das lógicas: do *Effectuation* para o *Causation*

Os resultados evidenciam a transição das lógicas do *Effectuation* para *Causation* a partir da atuação feminina nas empresas do agronegócio mato-grossense. Como relata E6, “Saímos de uma gestão que era vamos ver o que dá no final da safra para uma gestão de previsão orçamentária. As mulheres trouxeram esse olhar do detalhe e da organização que não existia." A participante E7 observa que: "No início era só o trabalho braçal e a intuição do meu marido. Quando eu entrei, a gente começou a questionar os processos e aplicar ferramentas de gestão que o mercado exige hoje."

A entrevistada E8, aponta: "Meu pai anotava tudo na caderneta ou na agenda. [...] A sucessão trouxe essa quebra. Agora é tudo registrado. O pai via o negócio como uma extensão da casa. Eu vejo como uma empresa.” E10 partilhou que na empresa da família "Um pouco o meu sogro controlava, outro pouco tinha um rapaz que trabalhava no administrativo da fazenda. Quando entrei, começamos a investir em tecnologia, em sistemas que controlam tudo." A E11 corrobora ao afirmar que criou uma estrutura de planejamento bem definida que substituiu o hábito de anotar em cadernos, “[...] quando eu cheguei, o sistema não era alimentado. [...] Eu tive que pegar aos poucos. Uma informação aqui, outra ali e aí criar realmente uma estrutura. Então, hoje a gente consegue, sim, ter o planejamento bem certo."

A participante E12 compartilhou que: "Os meus pais sempre foram no sufoco de agora tem muito dinheiro, agora tem muita dívida. [...] E não se planejavam para pegar dinheiro de banco. Então decidi que isso não podia mais acontecer. [...] Hoje temos um plano macro de mais ou menos onde a gente quer estar, qual é o tipo de renda que a gente quer ter em 10, 20 e 30 anos."

Para E14 e E15, em determinado patamar de crescimento, torna-se impossível trabalhar sem planejamento. "Meus pais não tinham o computador, marcavam no caderno os controles. [...] Percebi que quando você chega num determinado patamar, não tem como não ter planejamento" (E14). "Eles tinham muito a questão do caderninho. [...] Há uns cinco anos atrás eu cheguei com a proposta de implantar um sistema na fazenda. [...] Hoje todas as informações do sistema batem com as anotadas no caderninho do meu sogro" (E15). Para Leucz & Andreassi (2015), o crescimento da empresa afeta o processo decisório do empreendedor, ao demandar a formalização de processos, delegação de responsabilidades e o aumento do número de colaboradores e capacitações. Nesse contexto, a adoção das lógicas *Effectuation* e *Causation* pode mudar (Leucz & Andreassi, 2015).

Para E19 as mulheres assumiram papéis importantes nas empresas do agronegócio e promoveram mudanças necessárias para sustentabilidade da empresa: “Nós mulheres entramos no agro para fazer uma coisa que ninguém fazia. Ninguém queria emitir nota e alimentar sistema." A entrevistada E22 conclui que: "Antigamente tudo já era feito com amor e muito trabalho, mas era tudo bagunçado. Hoje a mulher desponta com essa força, com essa competência de estar presente na organização da gestão." Por isso, a atuação feminina tem se destacado no setor, ao impulsionar o desenvolvimento econômico, promover a sustentabilidade e ampliar a inclusão social (Sukumar et al., 2020).

5 Conclusão

Os resultados confirmam que a atuação feminina foi decisiva para a transição da lógica *Effectuation* para *Causation* nas empresas do agronegócio mato-grossense, substituindo o empirismo e o controle informal por planejamento estratégico, indicadores de desempenho e governança profissionalizada. Ao articular a perspectiva de gênero à literatura de *Effectuation* e *Causation*, este estudo amplia os achados de Leucz e Andreassi (2015) sobre o crescimento empresarial como fator de transição entre lógicas, evidenciando a sucessão feminina como um vetor adicional dessa mudança, e corrobora Procacci et al. (2025) quanto ao papel estratégico das sucessoras em empresas familiares.

Como agenda futura, sugere-se a realização de pesquisas comparativas entre diferentes regiões e setores do agronegócio nacional e latino-americano, bem como estudos que aprofundem os mecanismos psicológicos subjacentes a essa transição de lógicas decisórias.

Referências

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (rev. e atual). Edições, 70.

Booth, A., Sutton, A. & Papaioannou, D. (2016). Taking a systematic approach to your literature review. In: *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* (4th ed.). Sage Publications.

Leucz, T., & Andreassi, T. (2015). O processo decisório e o uso das lógicas effectuation e causation, frente à transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo,* 9, 400-421. https://doi.org/10.7784/rbtur.v9i3.768

Luvizotto, C., Almeida, M., Trindade, A., Paiva, C., & Prestes, I. (2024). Digital mobilization of publics: The articulation between women and agribusiness proposed by the Brazilian Confederation of Agriculture and Livestock. *Social Sciences.* https://doi.org/10.11648/j.ss.20241306.15

Machado, H. P. V. (2024). Entrepreneurship and gender: An appreciation of studies in Brazil. *Gender, Work & Organization,* 32(3), 1307–1328. https://doi.org/10.1111/gwao.13208

Ministério da Agricultura e Pecuária. (2026). *Mato Grosso representou mais de 15% das exportações do agronegócio do país em janeiro.* https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias-regionalizadas/mato-grosso-representou-mais-de-15-das-exportacoes-do-agronegocio-do-pais-em-janeiro

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243 – 263. https://doi.org/10.2307/259121

Silva, A., & Clementino, V. (2021). Female participation in agribusiness: A bibliometric analysis of the scientific production of the Web bases of Science and SciELO in the 2010–2020 period. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science.* https://doi.org/10.22161/ijaers.812.27

Sukumar, G., John, M., & Kuttalam, M. (2020). Role of Women Entrepreneurship in Agriculture - A Case of Agribusiness. *Agricultural & Natural Resource Economics e Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.3531611.

Vaz, E., Petkowicz, A., Costa, C., & Gallon, S. (2021). Mulheres na gestão em empresas familiares em sucessão. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace.* https://doi.org/10.13059/racef.v12i3.789.