

Empreendedorismo e gestão feminina: a atuação de mulheres empreendedoras em microempresas

Entrepreneurship and Women Management: the performance of women entrepreneurs in micro enterprises

*Pâmella Gabriela Oliveira**
*Bezamat de Souza Neto***
*Cristina Lélis Leal Calegário****

Resumo

A cada ano, torna-se visível o aumento da participação feminina na economia do país, seja na ocupação de cargos antes destinados aos homens, seja na abertura de seu próprio negócio. Em razão das experiências bem sucedidas de empresas criadas por mulheres, bem como o número crescente de novos empreendimentos geridos por estas, alguns estudos vêm sendo realizados, ressaltando características do estilo de gestão dessas empreendedoras. Diante do exposto, o presente artigo foi elaborado com objetivo de analisar o estilo de gestão de mulheres empreendedoras em microempreendimentos. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com empreendedoras do município de São João del-Rei, MG. Para o tratamento dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo, por meio da técnica de análise temática. Constatou-se que os empreendimentos pesquisados têm alcançado sobrevivência significativa e que o estilo de gestão adotado pelas empreendedoras pode estar contribuindo para este sucesso.

Palavras-chave: mulheres empreendedoras; estilo gerencial; microempresas.

Abstract

Each year, the increase of the participation of women in the economy becomes more visible, either in the occupation of positions considered for men, or in opening their own business. Because of the successful experiences of business created by women, as well as an increasing number of new enterprises managed by them, several studies have been conducted, emphasizing characteristics of these entrepreneurial management style. Given this, the aim of this paper was to evaluate the management style of women entrepreneurs in microenterprises. For such, we conducted a qualitative study of entrepreneurs in the city of São João del-Rei (MG) - Brazil. For data processing, we used a content analysis, using the technique of thematic analysis. In the end, it was found that the enterprises surveyed have achieved a significant survival and the management style adopted by women entrepreneurs may be contributing to this success.

Keywords: women entrepreneurs ; management style; micro enterprises.

* Mestranda em Administração (UFLA). Atua em pesquisas na área de Gestão de Negócios e Economia, desenvolvendo projetos relacionados a Aglomerados Produtivos. Possui pesquisas direcionadas ao empreendedorismo e experiência de extensão em projetos de responsabilidade socioambiental e voluntariado. E-mail: pamellagabi@yahoo.com.br

** Doutor em Engenharia de Produção (UFRJ) . Professor e Chefe do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UFSJ. Coordenador do MBA Gestão de Negócios em Contexto Empreendedor e da INDETEC (Incubadora de Empresas da UFSJ). Pesquisador-associado do Programa de Fomento y Desarrollo del Emprendimiento EMPRENDO da Universidad de Concepción, Chile, diretor da RMI - Rede Mineira de Inovação e vice-presidente da RedEMPRESUR. E-mail: bezamat@ufsj.edu.br

*** Doutora em Agricultural And Applied Economics (University of Georgia). Professora da Universidade Federal de Lavras (UFLA), coordenadora do Convênio de Cooperação Internacional WAGENINGEN-WUR/FEA-USP/DAE-UFLA e do Consórcio em Educação Superior CAPES/FIPSE. Editora chefe da Revista Organizações Rurais e Agroindustriais do DAE/ UFLA e coordenadora do MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. E-mail: ccalegario@dae.ufla.br

Introdução

As profundas e rápidas transformações na economia e nos processos produtivos, em âmbito mundial, têm provocado significativa reestruturação da organização do trabalho. A redução da oferta de empregos impôs muitos desafios aos indivíduos, levando pessoas a se aventurarem na criação do próprio negócio, como alternativa de trabalho e, até mesmo, de sobrevivência (DEDECA, 1998).

De acordo com Silveira (1994), as mudanças ocorridas no mercado de trabalho se processam em três dimensões: o crescente papel das atividades autônomas e dos pequenos empreendimentos, o aumento significativo da participação feminina na População Economicamente Ativa (PEA) e a tendência de deslocamento da indústria para o setor de serviços.

No Brasil, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008), as pequenas empresas (micro, pequenas e médias) representam aproximadamente 98% do total, o que implicaria um universo de 5,1 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, responsáveis por 67% da mão-de-obra ocupada e 20% do PIB do país.

Dados do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 2008) demonstram que o percentual feminino na População Economicamente Ativa (PEA) nacional atingiu 42,5%, correspondendo à entrada de nove milhões de mulheres no mercado de trabalho, na última década. Com essas mudanças, questões como igualdade salarial, promoção para altos cargos, flexibilidade e autonomia tornam-se cotidianas na vida das mulheres. Uma das possíveis estratégias utilizadas para enfrentar esses novos desafios tem sido o autoemprego e, até mesmo, a abertura do próprio negócio. Com o aumento expressivo de empreendedoras, aspectos ligados ao seu modo de gestão têm sido objeto de

investigações (GUNRY; WELSCH, 2001; LERNER; ALMOR, 2002; MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003; RODRIGUES; WETZEL, 2003).

Diante do exposto, o presente artigo foi elaborado com o objetivo de analisar conjuntamente duas das três dimensões apresentadas por Silveira (1994): os pequenos empreendimentos e a participação feminina. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa com empreendedoras do município de São João del-Rei, MG, buscando verificar a atuação gerencial dessas mulheres em microempreendimentos. Para o tratamento dos dados, utilizou-se uma análise de conteúdo, por meio da técnica de análise temática ou categorial.

Além dessa introdução, o artigo contém outras quatro partes. Na seção seguinte apresentam-se as principais abordagens apontadas pela literatura sobre mulheres empreendedoras, incluindo as tendências de seus estilos de gestão. Na sequência, destacam-se a metodologia, enfatizando os métodos qualitativos utilizados; os resultados e as discussões e, por fim, as conclusões, traçadas com base na análise do conteúdo, seguidas das referências utilizadas.

1 Referencial Teórico

1.1 O mercado de trabalho e a mulher empreendedora

Estimulado, inicialmente, pela oportunidade de igualdade de emprego e pelos movimentos feministas, o crescimento da participação feminina na força de trabalho foi sustentado pelo aprimoramento da educação, pelo seu desejo de realização pessoal, pela necessidade econômica e pelo alto custo de vida.

Para Bruschini e Lombardi (2003), além da necessidade econômica decorrente das mudanças no mundo do trabalho e das novas oportunidades surgidas a partir de então, as transformações demográficas, culturais e sociais influenciaram a inserção da mulher no mercado de trabalho, o que alterou o perfil das famílias brasileiras. Isso pode ser constatado pela redução do número de filhos e pelo aumento quantitativo de famílias chefiadas por mulheres.

Uma vez que o aumento expressivo da participação feminina no mercado de trabalho pode ser considerado a causa de transformação mais importante nos últimos vinte anos, apresentando tendência irreversível e tornando-se uma questão prioritária em todo o mundo, estudos acerca das mulheres empreendedoras parecem fundamentais para promover e sustentar o progresso social e o desenvolvimento econômico.

Para Hisrich e Peters (2002), houve aumento significativo do número de mulheres que trabalham por conta própria. Elas iniciam novos empreendimentos em quantidade três vezes maior do que os homens, atingindo 70% dos novos negócios. No Brasil, segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2008), em 2007, as mulheres representavam 52% dos empreendedores.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2008),

a dimensão de gênero merece uma atenção especial como cresce a evidência de que as mulheres estão começando novos negócios em um ritmo tão rápido quanto os homens e expandindo sua parte de negócio próprio em inúmeros países.

Ainda, apesar de a maioria das empresas criadas por mulheres ser pequena, elas alcançam alto nível de sobrevivência e, por isso, diversos estudos vêm sendo realizados acerca do comportamento gerencial dessas empreendedoras (MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003).

Apesar das diferenças culturais existentes nas localidades em que as mulheres estão abrindo empresas, alguns aspectos comuns, relativos ao perfil dessas mulheres, são observados. Por exemplo, a faixa etária predominante é de 35 a 50 anos e a maioria é casada e têm filhos. Além disso, essas mulheres apresentam elevado nível de educação formal e atuam, geralmente, em pequenos negócios (GIMENEZ; MACHADO; BIAZIN, 1998; MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003; RODRIGUES; WETZEL, 2003; BORGONHONI *et al.*, 2004; GIMENEZ; TÓFFOLO, 2005; SILVA, 2006).

Entretanto, ainda que existam esses pontos comuns, não se pode afirmar que as empreendedoras representam um grupo homogêneo. De acordo com Das (1999), há três possibilidades de identificação de empreendedoras: (1) empreendedoras por acaso - iniciam o negócio sem ter claros os objetivos ou planos, pois, provavelmente, derivaram de algum *hobby* que praticavam; (2) empreendedoras forçadas - foram compelidas a iniciar o negócio por alguma circunstância, como, por exemplo, a morte do marido ou dificuldades financeiras e (3) empreendedoras criadoras - criaram as empresas a partir da própria motivação e coragem.

Nota-se que os motivos que levam as mulheres a empreenderem também são diversos. Algumas pesquisas mostram que ter o próprio negócio é percebido, pelas empreendedoras, como uma opção de carreira que conduz a um maior equilíbrio entre trabalho e família, proporcionando maior controle no tempo e no futuro profissional (RODRIGUES; WETZEL, 2003; QUENTAL; WETZEL, 2002; LINDO *et al.*, 2007). Outras pesquisas apontam que a dificuldade está na progressão da carreira e na necessidade de realização. As mulheres que deixam as grandes organizações para se tornarem empreendedoras podem estar abrindo mão de sua posição devido às

barreiras que as impedem de se mover para cargos mais altos (BETIOL; TONELLI, 1991; CHAGAS, 2007; BORGONHONI *et al.*, 2004).

Seja qual for o motivo que leve as mulheres a empreenderem, elas quebraram o pensamento estereotipado e hegemônico que tende a definir o sucesso com critérios puramente econômicos ou de desempenho. Para elas, esses critérios podem ser necessários, mas não são suficientes (JONATHAN, 2005). O empreendimento parece ser uma estratégia de vida e não meramente uma ocupação ou meio de ganhar dinheiro. Compreender essa estratégia significaria compreender o desenvolvimento das empresas sobreviventes iniciadas por mulheres (HISRICH; PETERS, 2002).

1.2 A mulher empreendedora e seu estilo de gestão

Muitos estudos sobre mulheres empreendedoras têm ressaltado características peculiares de sua gestão, como encorajar a participação dos outros, partilhar o poder e a informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros para o trabalho (BILLING; ALVESSON, 2000; ALLEN; TRUMAN, 1993; MOORE; BUTTNER, 1997).

Machado (1999) verifica uma tendência a objetivos claros, estrutura simples, comportamento estratégico inovativo, estilos cooperativos de liderança e ênfase na qualidade. Carreira, Ajamil e Moreira (2001) referem-se a estudos recentes, nos quais mulheres líderes tendem, mais que os homens, a utilizar comportamento transformacional, ou seja, aquele comportamento caracterizado por articular a visão de sua empresa de forma compartilhada com seus subordinados, descentralizando e mostrando respeito pelas diferenças individuais, bem como preferência pela eficácia em detrimento da eficiência. Esse

comportamento denuncia a necessidade de cuidar da organização e de seus colaboradores.

Gimenez, Machado e Biazin (1998) aprofundam-se nas diferenças de gênero. Para o autor, as mulheres optam por estilos mais democráticos na tomada de decisão, oferecem menor número de produtos, porém, de alta qualidade, além de enfatizarem pesquisas de mercado. Jonathan (2003) aponta que as empreendedoras são conservadoras em relação à busca de financiamento e valorizam o feminino e os bons relacionamentos internos e externos.

Além disso, a atitude de mulheres diante do poder tende a ser relacional e consensual, com pouca ênfase sobre a autoridade e sobre a comunicação. Outras características apontadas em estudos anteriores referem-se à preocupação com a qualidade dos serviços, à ênfase em objetos sociais e à construção de um bom ambiente de trabalho (MOORE; BUTTNER, 1997; DAVIDSON; BURKE, 1994; PETTIT, 1997; STILL; TIMMS, 2000).

Outro aspecto relevante é que, no processo de gestão conduzido por mulheres, há uma tendência de que os objetivos sejam difundidos entre todos da organização, numa tentativa de satisfazer a todos os envolvidos. Por esse motivo, a estrutura organizacional de empresas geridas por empreendedoras é semelhante a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com seus empregados e estes unidos uns aos outros ao longo da borda (MACHADO, 2002).

No tocante ao risco financeiro, há uma tendência predominante de uma postura mais conservadora. As mulheres têm tendência a assumir menos riscos e a solicitar menos crédito do que os homens (ALLEN; TRUMAN, 1993; CARTER; ROSA, 1998; BENNETH; DANN, 2000; GOMES, 2006).

Outro ponto que não deve deixar de ser considerado é que a sobrevivência de empresas

dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios (GOMES, 2006). Talvez isso se deva à combinação de características masculinas (iniciativa, coragem, determinação) com características femininas (sensibilidade, intuição, cooperação), o que define um estilo próprio de gerenciar, por parte das empreendedoras. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres (MACHADO, 1999).

2 Metodologia

Com base no fato de que a pesquisa deve cuidar para não cair na falácia de que existe uma única mulher que possa tipificar todas as outras, uma vez que existem várias mulheres e a pluralidade de suas vozes deve ser objeto de investigação (LINDO *et al.*, 2007), foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, permitindo que as entrevistadas recontassem suas experiências e atitudes como mulheres empreendedoras.

Esse tipo de método tem atraído interesse pela probabilidade de os pontos de vista dos sujeitos entrevistados serem mais bem expressos em uma situação de entrevista, com um planejamento relativamente aberto, que em uma entrevista padronizada ou em um questionário. A entrevista semiestruturada tem como uma de suas metas revelar o conhecimento existente de modo a poder expressá-lo na forma de resposta, tornando-se, assim, acessível à interpretação (FLICK, 2004).

Diante disso, a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que visa compreender os discursos das mulheres, e descritiva, porque busca compreender, na prática, como se dá a gestão dos empreendimentos geridos por elas.

Inicialmente, por um período de cinco meses, participou-se de reuniões em três diferentes grupos compostos por mulheres: Revendedoras Natura, Centro de Turismo e Artesanato de São João del-Rei (Centuriart) e Mulheres Empreendedoras da Associação Comercial e Industrial de São João Del-Rei. O intuito foi o de observar as características empreendedoras das participantes e selecionar os objetos/sujeitos da pesquisa. Os critérios utilizados para a seleção dos objetos/sujeitos foram, além de ser mulher, possuir uma microempresa e ser a principal dirigente do negócio.

Ainda há divergências na definição de microempresa, uma vez que alguns autores utilizam como critério o faturamento e outros, o número de empregados ou até de ambos (NERI, 2005). Diante disso, optou-se por considerar somente o número de empregados, definindo como microempresa aqueles estabelecimentos que possuam de 0 a 5 empregados.

Após esta etapa, foram realizadas doze entrevistas em profundidade, com mulheres pertencentes aos três grupos supracitados. Para a elaboração do roteiro de entrevista, foram escolhidas cinco variáveis relacionadas à gestão de negócios, a saber: (1) formulação de estratégias; (2) estilo decisório; (3) estabelecimento de objetivos; (4) estrutura da empresa e divisão de poder e (5) políticas de direção de pessoas.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, com a devida autorização das entrevistadas, gerando 58 páginas de texto que foram armazenadas e analisadas criteriosamente. As entrevistas foram feitas nas residências ou no local de trabalho das pesquisadas e duraram de uma hora a uma hora e meia cada.

Para análise dos dados obtidos, utilizou-se a análise de conteúdo. Assim como toda técnica de investigação, a análise de conteúdo procura proporcionar aos investigadores um meio de

apreender as relações sociais em determinados espaços, de forma apropriada ao tipo de problema de pesquisa proposto. Essa análise oscila entre os dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, resultando na elaboração de indicadores quantitativos e/ou qualitativos que devem levar o pesquisador a uma segunda leitura da comunicação, baseado na dedução, na inferência. Essa nova compreensão do material textual, que vem substituir a leitura dita “normal” por parte do leitor, visa revelar o que está escondido, latente ou subentendido na mensagem (CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003).

Com base nas técnicas de análise de conteúdo apresentadas por Capelle, Melo e Gonçalves (2003), optou-se por uma “análise temática ou categorial”, que consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias). Essas operações têm o objetivo de descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos, sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis, e não com sua dinâmica e organização.

3 Análise dos Resultados

A fim de facilitar a compreensão da interpretação, a análise dos resultados é feita por meio de três tópicos: (i) perfil das empreendedoras, (ii) empreendimento e (iii) estilo de gestão.

3.1 Perfil das empreendedoras

Embora o trabalho feminino tenha se expandido na sociedade de forma a, como era de se esperar, gerar os mais variados perfis, ainda assim pode-se determinar um perfil genérico

que abrangeria um número maior de mulheres (HISRICH; PETERS, 2002; MACHADO, 1999).

Observa-se que as características das empreendedoras vão ao encontro dos resultados obtidos na pesquisa de Silva (2006), realizada em São João del-Rei, bem como dos da pesquisa realizada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2001), segundo as quais a maioria das mulheres empreendedoras situa-se na faixa entre 35 e 50 anos de idade, são casadas e possuem elevado nível educacional. Contudo, é necessário ressaltar que nenhuma das entrevistadas tem ensino superior completo e nem formação em administração. Por esse motivo, questionou-se se elas possuíam experiência anterior na área administrativa e apenas duas entrevistadas responderam positivamente, em trabalhos anteriores à formação do negócio.

Pelo fato de a maioria não ter essa experiência, tornou-se necessário conhecer os meios pelos quais elas aprenderam a gerenciar seu empreendimento. A maioria das entrevistadas considerou que foi aprendendo no decorrer de sua atividade, na prática. Outras formas de aprendizagem citadas foram experiência anterior, família e participação em cursos e feiras.

No que tange à experiência anterior no ramo em que atua, o resultado ficou dividido entre respostas negativas e positivas. As artesãs, principalmente, têm experiência na atividade, iniciada desde a infância, influenciadas, na maioria dos casos, pelos pais, como fica demonstrado no seguinte relato de entrevista: *“Eu costume brincar que eu cresci fazendo artesanato, até os brinquedos da gente, a gente mesmo fazia, roupa de boneca, fazia de crochê, tricô...”*.

Também para metade dessas empreendedoras, o empreendimento é a principal fonte de renda. Para aquelas que têm outras fontes, foram mencionadas

atividades como vendedoras de outros produtos, aposentadas, bancárias e uma é gerenciadora de cargas. Outro fator importante relacionado ao perfil da empreendedora é a constante busca de atualização. Nesse ponto, todas as mulheres afirmaram que procuram se atualizar, trazendo respostas, como “sempre”, “muito” e “claro”.

“Isso é uma coisa que a gente não pode deixar de fazer nunca. No nosso ramo [artesanato], você tem que estar sempre buscando porque, mesmo as firmas, os fornecedores, estão sempre lançando novidades...”

Segundo as empreendedoras, esta atualização é feita por meio de cursos, Internet, fornecedores, feiras, revistas, mídia, estudo, com outras pessoas e, até mesmo, com os concorrentes. No que tange à motivação para o empreendimento, a maioria afirmou ter paixão muito grande pelo que faz, o que as impulsiona a continuar com o negócio e querer sempre melhorar.

“Eu amo de paixão isso aqui que eu faço. O retorno financeiro até hoje não é grande coisa, mas a alegria de fazer tudo isso que a gente faz é muito grande.”

Eu me sinto realizada. Fazer o artesanato, ensinar a fazer, atender os clientes no balcão, é uma coisa que me realiza”.

É sabido quem que gosta do que faz se dedica mais à atividade e procura se atualizar sempre. O que leva a imaginar que essas mulheres, pelo fato de terem paixão pelo seu trabalho, estão agindo para que o desempenho de seu negócio seja cada vez maior.

Algumas entrevistas mostraram, ainda, que buscam independência financeira, flexibilidade de horário e quebra de barreiras impostas pela sociedade como motivação para abertura do próprio negócio.

3.2 Empreendimento

Na presente pesquisa, as empreendedoras se dividem entre os mais diversos ramos e entre empresas individuais e familiares. A maioria está na informalidade. As principais características dos empreendimentos pesquisados estão listadas no quadro 01.

QUADRO 01 - CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS

Empreendedora	Ramo	Empregados	Sociedade	Tempo no mercado
01	Fabricação de velas decorativas	3	Familiar	Nove anos
02	Gráfico	5	Familiar	Doze anos
03	Comércio de material para artesanato	1	Familiar	Três anos
04	Fabricação de bonecas de pano	3	Individual	Cinco anos
05	Fabricação de peças de crochê	0	Individual	Trinta anos
06	Venda de produtos artesanais	1	Individual	Três anos
07	Cerimonial de eventos	0	Individual	Um ano
08	Profissional Autônoma, advogada	1	Familiar	Vinte e cinco anos
09	Educadora	22	Individual	Nove anos
10	Revenda de cosméticos	5	Individual	Dezesseis anos
11	Revenda de cosméticos	1	Familiar	Quinze anos
12	Revenda de cosméticos	1	Familiar	Quinze anos

FONTE: Os autores (2008)

Quanto ao motivo que levou à abertura dos empreendimentos, obtiveram-se respostas variadas, como desemprego, independência, visão de uma oportunidade e complementação de renda familiar. As dificuldades enfrentadas por essas empreendedoras também são as mais variadas, incluindo concorrência muito grande, compras diretamente do fornecedor, falta de compromisso dos clientes, exposição do produto, falta de capital, carga tributária e conciliar vida pessoal e profissional.

“É que sou mãe e pai ao mesmo tempo, então tenho que dar conta da minha família e tenho que dar conta de atender bem os meus clientes”.

Quanto à longevidade dos negócios, a maioria está no mercado há mais de cinco anos. Outro fator importante a ser citado é que apenas uma das entrevistadas fez uma pesquisa de mercado antes de iniciar seu empreendimento e, como já mostrado em outras pesquisas, a maioria dos empreendimentos teve, no início das atividades, apoio financeiro de seus familiares.

Para verificar o desempenho desses empreendimentos, analisou-se seu histórico, observando sua evolução no que diz respeito a número de empregados, número de clientes e faturamento mensal. Notou-se certo receio em responder à pergunta sobre faturamento. Assim, ficou estabelecido que os valores passados não seriam expostos na pesquisa, mas apenas os resultados que se fizessem necessários. A maioria das entrevistadas iniciou seus empreendimentos vendendo produtos para amigos e pessoas mais próximas; com o passar do tempo, foram investindo no negócio e crescendo, em número de clientes atendidos, funcionários e faturamento:

“Eu comecei a fazer de uma forma bem rústica mesmo e, depois que o negócio foi crescendo, a família abraçou a causa também... Hoje estamos passando para um novo espaço, com mais estrutura, ter como expor a mercadoria e partir pra exportação, porque minha intenção é essa...”.

Duas das entrevistadas continuaram o negócio da família, porém, não deixaram de investir e de aumentar também seu faturamento, bem como o número de clientes e funcionários. Observou-se que, em todos os casos, houve uma evolução positiva dos empreendimentos analisados, no que diz respeito ao seu desempenho.

3.3 Estilo gerencial

a) Formulação de estratégias

Para análise desta variável, procurou-se identificar o estilo estratégico das empreendedoras. Inicialmente, sondou-se o gosto por desafios. Todas consideraram o desafio como fator primordial para o crescimento, tanto pessoal quanto do próprio negócio e mostraram também grande interesse por coisas novas e diferentes, como se observa no seguinte relato de entrevista: *“Tudo evolui muito rápido, cada hora vem novidade, as festas, os sonhos das pessoas... coisas diferentes no nosso negócio é o que mais importa. Fazer o igual, cair na mesmice, esse tipo de coisa não vai ter graça nenhuma”.*

Para reforçar o gosto pela inovação, questionou-se se elas procuram aprimorar ou desenvolver novos produtos e, até mesmo, seus serviços. De formas diferentes, todas procuram este aprimoramento, seja por meio de cursos especializados, de seus fornecedores que lançam novos produtos ou da própria prática. É possível notar também que as empreendedoras estão sempre abertas a mudanças, o que pode intensificar essa busca pelo aprimoramento: *“Tem umas coisas que a gente tem que testar pra ver se funciona. Se, no decorrer, o andamento não saiu conforme a gente previa, vamos aperfeiçoar, mudar e tentar de outra maneira...”.*

Quanto à expansão do negócio, quatro das pesquisadas afirmaram que não têm interesse

em expandir seus negócios, no que se refere à abertura de novas lojas, mas, sim, de expandir a quantidade e inovar os produtos com que já trabalha. Cinco revelaram que têm vontade de expandir, abrindo novas lojas, pronta entrega, com mais vendedores e clientes e, até mesmo, exportar. Duas já estão em fase de expansão e apenas uma não tem interesse em aumentar seu negócio.

Procurando uma visão da mulher sobre o seu negócio, perguntou-se sobre o que consideravam como sendo um ponto positivo do seu empreendimento. Mais da metade das mulheres disse que o ponto positivo é o produto com que trabalham, por ser diferenciado e de qualidade. Ainda apareceram respostas como a vantagem de não ter chefe, o entrosamento que têm, tanto com o cliente quanto com os empregados e o crescimento pessoal.

Uma vez que o produto é considerado um ponto positivo, questionou-se sobre o que as mulheres consideravam mais importante em seu produto ou serviço. Por unanimidade, todas as respostas levaram à busca pela qualidade: *“Ele [o produto] tem que ser o melhor, a tinta tem que ser boa, o papel tem que ser de uma marca boa. Tudo a gente busca o melhor”*.

Procurando informações sobre a relação da empreendedora com seus clientes, constatou-se que a maioria considera conhecer bem seus clientes e alguns até se tornam amigos. No caso do artesanato, como as empreendedoras vendem para turistas que não estão sempre presentes, relatam que é necessário imaginar o que irá agradá-los, não havendo um contato efetivo com eles.

“Eu atuo de uma maneira diferente, eu vejo o lado psicológico. Então, eu gosto de ajudar meus clientes, de maneira sem ser jurídica. Só entro no jurídico se não existe alternativa...”

Para finalizar, observou-se a postura das mulheres frente às contas. Constatou-se que elas, em

sua maioria, não são adeptas a empréstimos e não gostam de ter dívidas, como fica claro no seguinte trecho de relato: *“Eu gostaria de já estar bem além do que eu estou, mas não posso me endividar toda e depois não ter condições de pagar...”*.

Destaque deve ser dado, nesta pesquisa, ao fator comprometimento. Notou-se, apesar de nenhuma pergunta tender para esta variável, que o comprometimento é uma preocupação constante das empreendedoras, tanto com seus clientes quanto com as questões financeiras.

“Se eu assumo um compromisso, eu cumpro. Se um dia, por acaso, aparecer alguma coisa, eu não me importo de virar uma ou duas noites. Mas, eu acho que compromisso é compromisso”.

Os resultados obtidos nesta variável mostram tendência para um estilo estratégico inovador, no que diz respeito à busca constante de informações, de desafios e de aprimoramento dos produtos ou serviços prestados. Apesar disso, parece que essas mulheres procuram uma posição mais conservadora, no que diz respeito ao aspecto financeiro. Também foi possível notar preocupação com a qualidade dos produtos e dos serviços, vontade, em sua maioria, de expandir o negócio e grande comprometimento dessas empreendedoras.

b) Estilo decisório

Todas as entrevistadas afirmaram ser criteriosas na hora de tomar uma decisão, ou seja, sempre analisam muito. A maioria delas considera também de suma importância consultar outras pessoas e não gostam de tomar decisões sozinhas. Quando questionadas sobre a quem costumam recorrer para auxiliar nas decisões, apareceram respostas como família, amigos, clientes, sócias e pessoas da mesma área. Com relação à razão de consultarem outras pessoas, uma das respostas resumiu o pensamento das pesquisadas: *“Tudo*

que é construído em grupo o rendimento é outro porque o sujeito que participa do grupo como autor se sente muito mais responsável, ele se sente um coautor daquilo. Então, eu acho que a responsabilidade é de todo mundo, diferente de quando é imposto”.

Verifica-se a presença de um estilo racional e participativo, apesar de essa participação não ser efetivamente dos empregados. Porém, deve-se enfatizar que a maioria dos empreendimentos pesquisados tem de um a cinco empregados ou até mesmo nenhum, o que pode vir a influenciar o resultado final, uma vez que a resposta positiva veio da responsável pelo empreendimento que tem um maior número destes.

c) Estabelecimento de objetivos

Para estabelecer seus objetivos, metade das empreendedoras tem o costume de consultar outras pessoas, como as que têm experiência no ramo do negócio, funcionários, família e os próprios clientes. A outra metade das entrevistadas, número acima do esperado, prefere não envolver outras pessoas na formulação de seus objetivos. Quanto ao objetivo do negócio, as respostas se dividem em satisfação dos clientes, realização pessoal e profissional, contato e objetivos sociais, como dar trabalho para outras pessoas: *“Fonte de renda pra mim e para quem está trabalhando comigo, porque eu quero dar serviço. Então, quanto mais serviço pra mim melhor, porque eu tenho pra quem passar também”.*

A respeito das prioridades, as mulheres mostraram grande desejo de que o negócio “vá para frente”, de obter bons resultados. Porém, não deixam de citar a importância da família.

Nota-se que o estabelecimento de objetivos envolve, mesmo que número menor do que o esperado, outras pessoas e que eles estão ligados à satisfação dos clientes, à realização pessoal e

profissional e também à família. Interessante citar que a maioria das entrevistadas ainda não relaciona seu empreendimento com a responsabilidade socioambiental. Porém, vale ressaltar que, talvez por serem microempreendimentos e por buscarem primeiramente o sustento e a independência financeira, essas mulheres ainda não tenham colocado a responsabilidade socioambiental em seus objetivos, o que não quer dizer que elas não se preocupem com essas questões.

d) Estrutura da empresa e divisão do poder

Inicialmente, questiona-se a opinião das empreendedoras quanto ao trabalho em grupo. Todas consideram de suma importância ter uma boa equipe para trabalhar. Essas respostas condizem com o fato de a maioria procurar outras opiniões na hora de tomar suas decisões. Quanto à opinião sobre a hierarquia dentro do trabalho, a maioria das entrevistadas a considera fundamental.

“Tem que ter alguém centralizador da coisa, senão perde o rumo. A coisa perde o rumo se não tiver alguém que centralize, que coordene tudo. Acaba se perdendo porque um faz uma coisa, outro quer fazer outra, aí não dá certo”.

Na divisão de poder nos empreendimentos, as mulheres aparecem quase sempre como responsáveis por toda a parte administrativa de seus negócios. Contudo, não se deve esquecer que todas as entrevistadas são donas de microempreendimentos, o que pode influenciar essa questão, pois as micro e pequenas empresas têm os chamados proprietários-gerentes, ou seja, aqueles que, além de donos, comandam tudo dentro da empresa. Algumas entrevistadas relatam a inexistência de divisão de poder dentro de seu empreendimento, seja porque trabalham por conta própria ou porque só trabalham com uma sócia.

Sobre a gerência participativa em micro e pequenos empreendimentos, as pesquisadas

responderam ser a favor da gerência participativa. Algumas colocam ser difícil sua implantação e outras especificaram, dizendo que a dificuldade pode ser resultado de má gerência ou de falta de participação do próprio empregado.

Analisando-se essas questões, constata-se que as pesquisadas são favoráveis a qualquer tipo de trabalho no qual interajam todos os seus colaboradores e que trabalhe a cooperação. Porém, quanto à direção do seu empreendimento, não gostam de perder o controle do que está acontecendo, tendendo, neste ponto, a uma maior centralização do seu negócio.

e) Políticas de direção de pessoal

Para discutir as políticas de direção de pessoal, todas as entrevistadas foram consultadas, mesmo aquelas que não tinham empregados. Para estas, buscaram-se informações sobre como elas agiriam se tivessem outros colaboradores. Apenas uma das mulheres sentiu dificuldade em lidar com seus funcionários, pois nenhuma de suas colaboradoras tinha formação no serviço que precisava ser prestado. Fora este caso específico, todas as mulheres disseram haver facilidade: *"Do mais simples funcionário ao cargo mais alto, nunca tive problema com ninguém, sou muito maleável para certas coisas, sou muito flexível"*.

Sobre o que acham mais importante para os empregados, as respostas mais citadas foram: independência financeira, satisfação, ambiente de trabalho agradável e contatos tanto pessoais como profissionais. Isso mostra que as mulheres estão preocupadas com o bem-estar de seus empregados. Buscando descobrir se as empreendedoras valorizavam o treinamento, foi questionado se elas ofereciam treinamento aos seus empregados. Apenas uma disse não oferecer treinamento. Todas as outras consideraram de suma importância e não deixam de oferecer diferentes treinamentos para seus empregados.

Ao serem questionadas sobre a delegação de autoridade, a maioria responde que irá depender muito da pessoa que irá receber essa autoridade, confirmando o fato de as mulheres serem criteriosas quanto à direção do seu empreendimento.

"Tem os dois lados. Agora, quando você delega poderes a pessoas realmente competentes, isso te ajuda muito, porque é muito difícil você dirigir uma empresa, você fazer de tudo... Se você pode delegar determinados poderes para pessoas, isso pode facilitar porque você só vai gerenciar o resultado do trabalho delas..."

Procurando verificar a relação que as empreendedoras mantêm com seus empregados, optou-se por questionar se há uma mistura entre o relacionamento pessoal e o profissional. Para a maioria delas não existe problema em ter um relacionamento pessoal, mas tem que haver um limite. Portanto, quanto a políticas de direção de pessoal, pode-se verificar um estilo que valoriza o desenvolvimento dos empregados, seja por meio de treinamentos ou, até mesmo, dos contatos conseguidos na própria empresa. A delegação de autoridade confirma a preocupação constante das empreendedoras quanto à direção de seu negócio.

Conclusões

Os resultados obtidos neste estudo confirmam características relacionadas às mulheres empreendedoras citadas na literatura, ou seja, são, em sua maioria, casadas, têm mais de 30 anos de idade, com alto nível de educação formal, aprenderam a gerenciar seu empreendimento na prática e possuem grande influência familiar. A paixão pelo que fazem, a independência financeira, a flexibilidade de horário e a quebra de barreiras as motivam e as ajudam a superar dificuldades encontradas, o que pode contribuir para o bom desempenho dos empreendimentos.

Seus empreendimentos têm um tempo médio de existência de doze anos e a maioria está na

informalidade. Esta sobrevivência, atrelada a um desenvolvimento do empreendimento no decorrer dos anos, considerando-se a tendência recorrente na literatura de uma taxa de mortalidade em mais de 90% nos dois primeiros anos, justifica concluir-se que os casos analisados são exemplos de negócios bem sucedidos, cujas empreendedoras continuam se desenvolvendo.

Quanto ao comportamento gerencial, podem-se destacar os seguintes traços:

- formulação de estratégias: comportamento inovador, busca constante de informações e de crescimento, busca da qualidade do produto e do serviço prestado, alto grau de comprometimento, busca da satisfação geral (própria, família, empregado e principalmente do cliente) e comportamento financeiro conservador;
- estilo decisório: racional e participativo;
- objetivos: a maioria é de não participativos, porém, com alto grau de interesse em todos os envolvidos na empresa, ou seja, clientes, empregados, família e a própria empreendedora;
- estrutura de empresa e divisão de poder: ênfase no trabalho em equipe, baixo grau de formalismo, preocupação em delegar autoridade, mulher como proprietária-gerente;
- direção de pessoal: facilidade de lidar com os outros, preocupação com o bem-estar, trabalha a motivação, centraliza a autoridade, pois se sente responsável pelo sucesso ou fracasso do empreendimento.

Os resultados dos pontos analisados na pesquisa – pequenos empreendimentos e participação feminina na economia – demonstram que os microempreendimentos geridos por mulheres têm alcançado uma sobrevivência significativa e

que o estilo de gestão adotado por elas pode contribuir para este sucesso, sendo necessária a implementação de políticas de apoio voltadas para a formalização desses empreendimentos e de um maior incentivo na participação das mulheres em linhas de crédito. Essa seria uma forma concreta de valorizar pequenas empreendedoras que, atualmente, são tão importantes para economia do nosso país.

É importante ressaltar que esta pesquisa teve como limitação o tamanho da amostra, porém, a ideia inicial do estudo não era estabelecer generalizações e sim aprofundamentos deste universo pouco explorado das mulheres empreendedoras. Portanto, os resultados obtidos apresentam validade para os casos estudados. Nesse sentido, seria interessante o desenvolvimento de outros estudos com um número maior de empreendedoras, com empreendedoras de grandes negócios e até mesmo com intraempreendedoras, a fim de se realizar comparações.

Para finalizar, é importante destacar que, neste artigo, não foi objetivo propor que os estilos de gestão adotados pelas mulheres devam se sobrepor aos outros. Mas, ele contribui para que determinados estilos gerenciais possam, cada vez mais, auxiliar no bom desempenho dos negócios. Como afirma Touraine (2007):

Embora se oponham completamente ao modelo antigo de mulher, estas mulheres transformadas não se opõem aos homens. Ao contrário, sua libertação significa que cada um (homem e mulher) deixa penetrar nele uma parte do outro. Assim como a parte feminina cresce nos homens, a parte da masculinidade aumenta nas mulheres.

Confirmando a afirmação deste autor, destaca-se o depoimento de uma das entrevistadas, que assim resumiu seu pensamento: *“Um dia eles vão enxergar que mulher também pode. Ela não é melhor nem pior, ela também pode. Só isso”*.

• Recebido em: 05/02/2010

• Aprovado em: 12/03/2010

Referências

- ALLEN, S.; TRUMAN, C. **Women in business: perspectives on women entrepreneurs**. London: Routledge, 1993.
- BENNETH, R.; DANN, S. The Changing experience of Australian female entrepreneurs. **Gender, Work and Organization**, Oxford, England, v.7, n.2, p.75-53, 2000.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.4, p.17-33, out./dez. 1991.
- BILLING, Y. D; ALVESSON, M. Questioning the notion of feminine leadership: acritical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender, Work and Organization**, Oxford, England, v.7, n.2, 2000.
- BORGONHONI, P. et al. Empreendedoras e a participação de familiares na gestão das empresas. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA - CIPEAL, 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. (Orgs.). **As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: Senac, 2003. p.323-361.
- CAPELLE, M. C.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações rurais e agroindustriais**, Lavras, v.5, n.1, p.69-85, jan./jun. 2003.
- CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA T. **A liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.
- CARTER, S. ROSA, P. The financing of male and female owned businesses. **Entrepreneurship Regional Development**, London, v.10, n.3, p.223-241, May/June1998.
- CHAGAS, E. A vez das mulheres. **LOCUS – Ambiente da Inovação Brasileira**. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Brasília: ATROPEC, v.12, n. 48, abr./maio 2007.
- DAS, M. Women entrepreneur from Southern India: an exploratory study. **Journal of Entrepreneurship**, New Delhi, v.8, n.2, p.147-163, July/Dec.1999.
- DAVIDSON, M.; BURKE, R. **Women in management current research issues**, London: P. Chapman Publishing, 1994.
- DEDECA, C. S. Reorganização das relações de trabalho no Brasil: a flexibilidade é a única alternativa? In: CARVALHO NETO, A. M.; CARVALHO, R. A. (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho, PUC Minas, 1998. p.151-180.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - DIEESE. **Anuário 2003/2004**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anu/anuario.html>>. Acesso em: 24 abr. 2008.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312p. Parte 3, Dados verbais (“entrevistas semi-estruturadas”, “narrativas como dados”, “entrevistas e discursos tipo grupo de foco” e “dados verbais: uma visão geral”), p.87-143.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil: relatório Global 2008**. Curitiba: IBQP-PR/SEBRAE Nacional, 2008.
- GIMENEZ, F. A. P. TÓFFOLO, K. S. Empreendedorismo feminino rural: Jane Calamidade ou Scarlett ÓHara. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo, além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. p.89-111.
- GIMENEZ, F.; MACHADO, H.; BIAZIN, C. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. **Balas Proceedings**, Texas, v.1, p.311-322, 1998.
- GOMES, A. F. **Mulheres empreendedoras**. Salvador: Universidade Estadual da Bahia, 2006.
- GUNRY, L. K. WELSCH, H. P. The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned businesses. **Journal of Business Venturing**, New York, v.16, p.453-470, 2001.

- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2002.
- JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE. 3, 2003. **Anais...** Brasília, 2003. p.41-53.
- JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10 n.3, 2005.
- LERNER, M.; ALMOR, T. Relationships among strategic capabilities and the performance of woman-owned small ventures. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v.40, n.2, p.109-125, 2002.
- LINDO, M. R. et al. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v.1, n.1, p.1-15, 2007.
- MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD-ROM.
- MACHADO, H. V.; JANEIRO, V.; MARTINS, A. B. T. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003. 1 CD-ROM.
- MACHADO, H. V. **Identidade de mulheres empreendedoras no Paraná**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women entrepreneurs**. London: Sage, 1997.
- NERI, M. **Análise dos negócios nãnicos a partir de pesquisa**. Economia Informal Urbana – ECINF. Brasília: SEBRAE Nacional, 2005. (Texto para Discussão nº 1).
- OECD - CONFERENCE ON WOMEN ENTREPRENVER IN SMEs, 2, 2001, Paris. **Realising the benefits of the knowledge-based economy**. Paris: OECD, 2001. 260p.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Disponível em: <<http://www.oecd.org/publications>>. Acesso em: 24 abr. 2008.
- PETTIT, S. Great oportunities exist goes women entrepreneurs. **Babson Entrepreneurial Review**, Massachusetts, v.13, n.1, 1997.
- QUENTAL C.; WETZEL, U. Equilíbrio trabalho-vida e empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002. 1 CD-ROM.
- RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. As motivações das empreendedoras de serviços de bufês do Estado do Rio de Janeiro na decisão de iniciar seu negócio. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003. 1 CD-ROM.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE. **Relatório de pesquisa**: novembro de 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 21 dez. 2008.
- SILVA, M. T. Empreendedorismo e gênero: vale a pena ser pequena empresária e empreendedora? Traçando o perfil, descobrindo motivações, dificuldades e desafios: um estudo exploratório no Município de São João del Rei. **Relatório Final de pesquisa**. Edital 2005, sob a orientação do Prof. Bezamat de Souza Neto. São João del Rei, 2006.
- SILVEIRA, C. M. Relevância e estratégias de fomento. In: **Workshop Projeto Nacional de Desenvolvimento para Micro e Pequenas Empresas**, Rio de Janeiro, 1994. Livro de mesmo título com coletânea de trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, 1994, p.115-133.
- STILL, L. TIMMS, W. I want to make a difference: women small business owners: their business, dreams, lifestyles and measures of success. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 45., 2000, Brisbane, Australia. **ICSB Word Conference 2000**. Brisbane, 2000. 1 CD-ROM.
- TOURAINÉ, A. **O mundo das mulheres**. Petrópolis: Vozes, 2007.