

Área Temática: Estratégia nas Organizações

ESTRATÉGIAS DE MULHERES EMPREENDEDORAS: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow

AUTORAS

DÉBORAH CONSTANTINO MOUTINHO SANTOS

UFVJM

debconstantino@yahoo.com.br

IVANA CARNEIRO ALMEIDA

UFVJM

ivanaead@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho é conhecer as estratégias adotadas por mulheres empreendedoras da cidade de Teófilo Otoni – Minas Gerais. Para tanto, buscou-se conhecer as principais dimensões e escolhas estratégicas e baseou-se na taxonomia de tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978) para classificação do comportamento estratégico. A metodologia de estudo foi um procedimento quantitativo-descritivo, com aplicação de questionário semiestruturado em setenta e cinco empresas de propriedade e gestão feminina. A escolha de uma amostra feminina deve-se, essencialmente, ao cenário empresarial atual em que a mulher vem conquistando cada vez mais espaço, constituindo um dado privilegiado para analisar as transformações com o público feminino contemporâneo. A análise dos dados coletados permitiu constatar a ocorrência dos quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978), ou seja, as estratégias defensiva, analítica, prospectora e reativa. No entanto, o comportamento estratégico predominante entre as empreendedoras foi o prospector, que baseia em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades às obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. Por fim, o comportamento prospector tende a ser o precursor de inovações.

Palavras-chave: Estratégia; Empreendedorismo Feminino; Tipologia de Miles e Snow.

ABSTRACT

The objective of this study is to understand the strategies adopted by women entrepreneurs in the city of Teofilo Otoni - Minas Gerais. To this end, we sought to identify the principal dimensions and strategic choices and was based on the taxonomy of strategic types proposed by Miles and Snow (1978) for classification of strategic behavior. The study methodology was a descriptive quantitative procedure, applying semi-structured questionnaire in seventy-five companies owned and managed by women. The choice of a female sample is due mainly to the current business scenario in which the woman is gaining more and more space, constituting a privileged data to analyze changes in the contemporary female audience. The data analysis revealed the occurrence of the four strategic types proposed by Miles and Snow (1978), ie, defensive strategies, analytical, prospector and reactive. However, the strategic behavior prevalent among entrepreneurs was the prospector, which relies on an organizational

structure with more decentralized control-oriented products, favoring the development of technologies. The need to identify new opportunities to develop skills and requires mechanisms to observe the environment, events and trends. Finally, the behavior prospector tends to be the precursor of innovations.

Key Words: Strategy; Female Entrepreneurship; Typology of Miles and Snow.

1 Introdução

Vivemos em um mundo complexo, onde as alterações no ambiente tendem a desafiar constantemente as organizações. Nesse contexto, as empresas de diferentes dimensões, segmentos e nacionalidades estabelecem suas estratégias de acordo com seus objetivos, algumas para ganhar mais mercado e outras simplesmente para sobreviverem diante de tanta competitividade. Dessa forma, o interesse pela estratégia nas organizações se deve à busca pela compreensão da atuação das empresas para o alcance de desempenhos superiores (ROSSETTO et al, 2006).

Mintzberg, Ahlstrands e Lampel (2000) observaram que muitos autores associam a estratégia com o empreendedorismo, descrevendo o processo de forma associativa à criação da visão pelo grande líder. Mas, se a estratégia pode ser vista como uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Desta maneira se torna importante explorar o comportamento estratégico de tomadores de decisão em empresas.

Ao se caracterizar o contexto atual, não se pode deixar de considerar o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. O potencial econômico do empreendedorismo feminino brasileiro é significativo, pois quando se consideram ambos os setores da economia – o formal e o informal - os negócios possuídos por mulheres chegam a constituir quase a metade deste universo. Os dados se confirmam em recente pesquisa que evidencia que há em torno de 21,1 milhões de pessoas à frente de empreendimentos em estágio inicial (TEA) ou com menos de 42 meses de existência no Brasil, sendo que 50,7% são homens e 49,3% mulheres (GEM, 2010). A pesquisa aponta que a mulher brasileira continua sendo uma das que mais empreende no mundo.

Apesar da relevante participação da mulher no mercado de trabalho, os estudos que abordam esta temática estão, em sua maioria, centrados em motivações para se empreender (JONATHAN, 2011), perfil das mulheres empreendedoras (MACHADO; BARROS, POLHANO, 2003) e a compreensão do processo de criação de empresas por mulheres (MACHADO et al, 2003), não focando as estratégias adotadas por elas. Dessa forma, o conhecimento das estratégias adotadas por mulheres empreendedoras poderia nos fornecer a compreensão da evolução do quadro empresarial.

Na tentativa de encontrar e identificar grupos estratégicos, os pesquisadores optam pela tipologia que consideram mais adequada à seu estudo. Neste trabalho, foram utilizados conceitos de diferentes autores para o termo estratégia, assim como para o empreendedorismo. Porém, quanto à tipologia, optou-se à proposta por Miles e Snow (1978), que está ancorada em três ideias centrais: (1) interação com o ambiente, (2) escolhas estratégicas e (3) processo e estrutura organizacionais. Miles e Snow (1978) propuseram quatro tipos de estratégias genéricas, relacionadas ao modo com que as empresas competem em seu ramo de atividade: (1) prospectora, (2) analítica, (3) defensiva e (4) reativa.

A intenção deste estudo, inédito para a região, é colaborar para o conhecimento e entendimento das estratégias adotadas por mulheres empreendedoras, justificando-se pela necessidade da obtenção de informações sobre esta temática. Portanto, os seus resultados podem trazer diversas contribuições para o empreendedorismo e administração estratégica, assim como para o preenchimento da lacuna de conhecimento que se tem em relação ao comportamento estratégico das mulheres empreendedoras de Teófilo Otoni.

Diante do exposto, surge a seguinte questão: quais as estratégias adotadas por mulheres empreendedoras?

2. Estratégia: Conceitos

O termo estratégia tem diferentes conotações em diferentes contextos, e sua abrangência e complexidade impedem a elaboração de um conceito consensual (CABRAL, 1998). Porém, os empregos dos princípios básicos de estratégia não são novos. No século VI antes de Cristo, Sun Tzu escreveu em seu livro *A Arte da Guerra* diversos ensinamentos que enfatizava a importância da informação sobre o inimigo e o local da batalha. Seguiu alguns princípios: conheça o outro e conheça a si próprio; vença sem perigo; conheça a natureza e a situação; vença completamente (DEGEN, 2009).

Nesse sentido, a palavra estratégia é descrita como a arte de traçar planos de guerra, com fins de combate ao inimigo. No âmbito empresarial, podemos aplicar estes ingredientes às estratégias competitivas, através de fatores essenciais à gestão dos negócios: ter valores claros, compreensão do ambiente competitivo, avaliação dos recursos disponíveis e execução efetiva das ações (DEGEN, 2009). Como na área militar de onde se originou, o conceito de estratégia comporta várias abordagens e permanece em constante evolução.

O estudo formal de estratégia na administração teve sua origem na iniciativa da Fundação Ford e da Carnegie Corporation ao patrocinarem, nos anos 50, uma pesquisa no programa das escolas de negócios. O resultado dessa pesquisa descrito no chamado “Relatório Gordon-Howell”, recomendou incluir no ensino gerencial uma disciplina chamada “política de negócios”, mais tarde designada planejamento estratégico. Esse relatório também recomendou que o novo curso se concentrasse em integrar o conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento de habilidades dos estudantes usando aquele conhecimento (CERTO; PETER, 1993). Por volta da década de 70 a proposta foi aceita e já fazia parte dos currículos de muitas escolas de negócio.

Para Mintzberg (2006) “cada estratégia é uma invenção, uma criação, uma imaginação de alguém, seja concebida com a intenção de regular o comportamento antes que ocorra a ação, seja inferida com padrão para descrever um comportamento que já ocorreu”.

Degen (2009) afirma que a escolha da estratégia competitiva é a base do sucesso. Nos negócios, como em qualquer jogo, vence aquele que estiver mais bem preparado, jogar melhor e usar a melhor estratégia competitiva do que os seus concorrentes.

Porter (1989) aborda que a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, que está diretamente relacionada ao sucesso e ao fracasso das empresas, e que determina o posicionamento que a empresa deve assumir adequando suas atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura bem disseminada entre os colaboradores e uma boa implementação. Nesse sentido, a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado, tendo como base três estratégias genéricas propostas por Porter (1989): (1) liderança de custo, em que a empresa busca tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria; (2) diferenciação, quando a empresa procura ser única em sua indústria, procurando se sobressair em fatores que são mais valorizados por seus clientes e (3) enfoque, baseada na escolha de um ambiente competitivo específico dentro de sua área de atuação.

Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia. A abordagem clássica, mais antiga e mais influente, conta com métodos de planejamento racional. A abordagem evolucionária, que o autor associa à “metáfora fatalista da evolução biológica”, que substitui a disciplina do mercado pela Lei da Selva. A terceira abordagem, dos processualistas, enfatiza a natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem sistêmica considera que os fins e os meios da estratégia são interligados à cultura e estilo de gestão da organização. O autor conclui que tais abordagens se diferem em dois

sentidos, que podem ser os resultados da estratégia ou a natureza do processo de formação da estratégia, sendo que cada abordagem tem a própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento.

Cabral (1998) aponta estilos estratégicos característicos de três décadas. O primeiro deles se deu na década de setenta, sendo o estilo de planejamento, em que um futuro previsível baseia-se na análise do provável. No estilo de visão, próprio dos anos oitenta, o futuro imprevisível baseia-se na imaginação do possível e por fim, na década de noventa surgiu o conceito de aprendizagem como estilo estratégico, em que um futuro desconhecido desdobra-se e é enfrentado pela compreensão da atualidade. O autor acredita que o desenvolvimento da capacidade estratégica de uma organização depende de sua habilidade de combinação destes estilos, que se complementam. As estratégias globais, também evidenciadas por Cabral (1998), se mostram essenciais para o ambiente contemporâneo, em que muitas organizações demonstram interesse em expandir suas atividades além da esfera nacional, explorar novos mercados, reduzir custos, ter acesso a recursos naturais, dentre outras estratégias que exigem uma postura flexível o suficiente para alinhar a empresa á estas contingências do momento.

Outra tipologia de estratégias genéricas é fornecida por Miles e Snow (1978) e tem tido grande aceitação pelos pesquisadores da área de administração estratégica.

2.1 Tipologia de Miles e Snow

Neste trabalho foi utilizada a tipologia de Miles e Snow (1978), considerada entre os estudiosos como a mais abrangente e que oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas de forma precisa sendo que, dentre várias tipologias de orientação estratégica, a que recebe maior atenção dentro da literatura (GIMENEZ et al, 1999).

Esta taxonomia tem sido amplamente utilizada em diversos estudos com pequenas empresas no Brasil, demonstrando possuir qualidades muito boas em termo de predição e codificação (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009). Sua força se acentua com a relevância para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas, pois sua classificação independe do tamanho da organização (GIMENEZ et al, 1999), sendo adequada á este estudo devido ao fato de que a questão da criação e gerenciamento de empresas por mulheres brasileiras estar predominantemente inserida do âmbito das micro, pequenas e médias empresas (JONATHAN, 2007).

Miles e Snow (1978) desenvolveram esta tipologia a partir de um estudo sobre o comportamento de quatro organizações, sendo elas de editoração de livros, eletrônica, alimentícia e hospitalar. A partir dos resultados obtidos, eles perceberam a possibilidade da classificação das organizações de acordo com a orientação estratégica e a previsão das características estruturais que estão associadas á estratégia adotada. O modelo criado propõe que as empresas em geral desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (REIS, 2007).

A base do trabalho de Miles e Snow (1978) está em três ideias centrais, conforme Gimenez (1999): (1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais; (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma á estrutura e aos processos organizacionais; (3) processos e estrutura condicionam a estratégia. Essas ideias dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica que, em essência, propõe: “a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições” (MILES; SNOW, 1978, p. 121).

Ao se basearem no enfoque da escolha estratégica, Miles e Snow (1978) explicitam que a estrutura organizacional é parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais. Contudo, enfatizam a função dos altos administradores, os quais são as ligações primárias

entre a organização e o seu ambiente. Nesse sentido, a estrutura teórica do modelo está baseada em duas dimensões: (1) um modelo geral da adaptação organizacional que inclui uma descrição das decisões necessárias para um efetivo alinhamento entre a empresa e seu ambiente, denominado Ciclo Adaptativo; e (2) uma tipologia organizacional apresentando diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas empresas dentro de uma indústria.

2.2 Processo da Adaptação Organizacional

Miles e Snow (1978) concordam que toda organização está inserida em uma rede de influência e relacionamentos. Cada um dos fatores que compõe o ambiente, tais como mercado, produto, tecnologia, governo e relações com fornecedores, tendem a influenciar a organização e seus processos, levando-a à necessidade de adequação às mudanças. Essa adequação se dá de acordo com o conhecimento existente na organização, o estilo de gestão de seus administradores e a capacidade de adequação quanto à velocidade das alterações no ambiente. Esse processo se faz necessário para que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente e ao mesmo tempo gerencie eficientemente as interdependências internas (MILES; SNOW, 1978).

Miles e Snow (1978) desenvolveram um modelo de processo pelo qual uma organização adapta-se continuamente à seu ambiente, denominado ciclo adaptativo. Essa adaptação trata-se de um complexo e avançado processo que demonstra a natureza e inter-relacionamento dos principais problemas que a organização tem que resolver para conseguir uma vantagem competitiva em seu segmento, conforme figura abaixo:

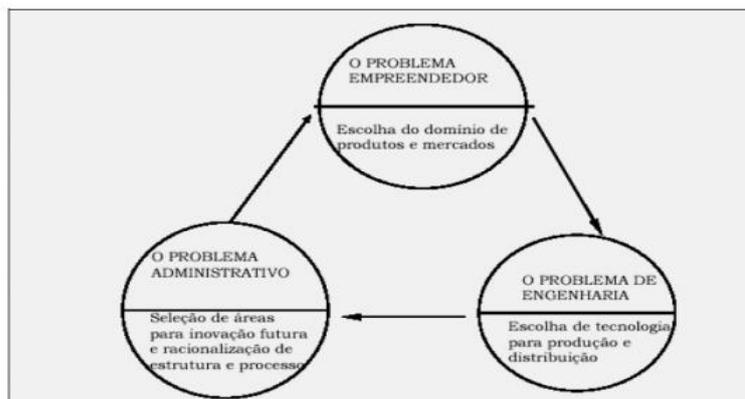


Figura 1 - Ciclo Adaptativo de Miles e Snow
Fonte: Miles e Snow (1978)

Para Reis (2007), além de dar ênfase à questão da adaptação e ao processo organizacional que está relacionado ao comportamento estratégico dos administradores, o modelo de Miles e Snow trata também da questão da relação da empresa e seu ambiente. De acordo com as respostas às condições ambientais e ao ciclo adaptativo, os autores propõem a divisão das estratégias em quatro tipos genéricos: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

2.3 Comportamentos Estratégicos

De acordo com Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Dessa forma, os autores propuseram quatro categorias de estratégias competitivas que diferenciam as empresas mediante a relação de estratégia, estrutura e ambiente. Tais categorias estão expostas e definidas abaixo:

- Defensivo: caracteriza-se por um posicionamento mais conservador diante de inovações e desenvolvimento de produtos e mercados, procurando manter a segurança e estabilidade no seu domínio. Dificilmente introduzem novidades no mercado, mas

são eficientes na área em que atuam. O risco dessa categoria está na possibilidade de o ambiente sofrer mudanças para a qual sua tecnologia não esteja adaptada.

- **Prospector:** tendem a serem os precursores de inovações. Esta categoria é caracterizada pela elevada busca de mercados e inovação de produtos/serviços e processos sendo, dessa forma, aplicada á organizações que procuram constantemente por oportunidades.
- **Analítico:** baseia-se em organizações que apresentam dois tipos de domínio produto-mercado, sendo um relativamente estável e outro em mudança, procurando minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades.
- **Reativo:** Miles e Snow (1978) acreditam que as empresas que apresentam este tipo de comportamento possuem um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos, representando um “fracasso” estratégico á medida que exibem inconsistências nas relações entre suas estratégias, tecnologia, estrutura e processos. Reagem ás pressões ambientais apenas quando forçados.

Segundo Gimenez et al (1999), a relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é o conceito central no modelo de Miles e Snow (1978). Nesse sentido, as empresas defensivas tendem á buscar nichos de mercado estáveis, prevalecendo em indústrias menos inovadoras, enquanto as prospectoras provocam grandes instabilidades no mercado através da busca constante por inovações, se sobressaindo em ambientes dinâmicos e inovadores, aproveitando as oportunidades de crescimento.

3 Mulheres Empreendedoras

A entrada da mulher no mercado de trabalho foi uma verdadeira batalha e a conquista vem sendo alcançada diariamente. O movimento que as mulheres estão conduzindo neste século XXI em quase todo o mundo é altamente estimulante, afinal, as mulheres, que sempre foram essenciais para nutrir e proteger a espécie humana, assim como fundamentais no cultivo de valores para as unidades familiares, hoje estão consolidando posições e conquistando novos espaços relevantes na sociedade e na economia (PALADINO, 2010).

A crescente participação das mulheres no empreendedorismo brasileiro indica o grande potencial econômico e a significativa contribuição do empreendedorismo feminino para o desenvolvimento do país (JONATHAM, 2011). De acordo com a pesquisa publicada pelo GEM (2009), pela primeira vez o número de mulheres empreendedoras brasileiras superou numericamente o de empreendedores homens. A pesquisa do GEM de 2010 demonstra novamente que as mulheres são metade dos empreendedores brasileiros. O IBGE constatou em 2010 que existem mais mulheres do que homens em nossa população de mais de 190 milhões de habitantes e uma mulher foi eleita presidenta da República Federativa do Brasil (PALADINO, 2010). Na última pesquisa publicada pelo GEM em 2010, observou-se que, no Brasil, há um constante equilíbrio entre gêneros quanto ao empreendedorismo, dado que a oscilação entre homens e mulheres é constante.

A mulher brasileira é historicamente uma das que mais empreende no mundo. Atribui-se á este aumento da presença feminina no mercado de trabalho fatores que vão desde ao maior nível de escolaridade em relação aos homens até as mudanças na estrutura familiar. Hoje, as famílias possuem menor número de filhos e novos valores relativos á inserção da mulher na sociedade brasileira. Há uma tendência indicando que elas buscam alternativas de empreendimentos para complementar a renda familiar, além do que nos últimos anos elas vêm assumindo cada vez mais o sustento do lar como chefe de família (GRECO et al, 2010).

As mulheres contemporâneas têm se dedicado ás atividades produtivas fora do lar, sem deixar de participar ativamente da administração da casa e dos cuidados com a família, o que pode constituir a origem de conflitos, problemas e desgastes devido à “dupla jornada”. Porém, Jonathan e Silva (2007) argumentam que a multiplicidade dos papéis femininos não é

incompatível á sua natureza. De fato, muitos observadores do comportamento feminino atribuem ás mulheres uma aptidão para pensar e fazer diversas coisas simultaneamente e consideram a multiplicidade de papéis uma característica do universo feminino.

Dentre as razões para empreender, Machado et al (2003) apresenta motivações para o empreendedorismo feminino: a trajetória profissional anterior, a necessidade de um horário flexível ou até mesmo a insatisfação com o modo pelo qual os homens gerenciam os negócios, acreditando que podem fazê-lo melhor e de forma mais consistente com seus valores. O desejo de aumentar a renda raramente é apontado como motivo por empreendedoras, sendo este um dos aspectos que distingue a criação de empresas entre homens e mulheres.

No que se refere ao perfil das mulheres empreendedoras, existem alguns traços que têm sido identificados em pesquisas sobre empreendedoras (MACHADO; BARROS; POLHANO, 2003), destacando-se: a faixa etária delas se encontra entre 35 e 50 anos; há uma tendência de serem casadas e terem filhos; na maioria das vezes têm um alto nível de educação formal; costumam atuar em pequenos negócios; iniciam as empresas com baixo capital social e iniciam empresas em setores que tenham tido experiência prévia.

Muitos estudos têm sido divulgados á respeito do empreendedorismo feminino, demonstrando a importância desta temática com o intuito de responder aos diversos questionamentos que surgiram a partir dessas transformações na sociedade. São exemplos os trabalhos com foco em mulheres empreendedoras brasileiras o de Betiol (2000), sobre a inserção da mulher administradora no mercado de trabalho. Munhoz (2000) e as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. Machado e suas diversas contribuições para o assunto, apresentando tendências do comportamento gerencial das mulheres empreendedoras (1999), assim como o estilo gerencial e desempenho das empresas (2003) e o processo de criação das empresas por mulheres (2003). Vários trabalhos de Jonathan, sobre medos, conquistas e qualidade de vida (2005), a multiplicidade dos papéis femininos e demandas conflitantes (2007), desafios da escolha do empreendimento e o exercício do poder (2011). Gomes contribuiu para o assunto com pesquisas sobre a gestão feminina (2005), também buscou traçar o perfil empreendedor das mulheres que conduzem seu próprio negócio (2004) assim como descrever a trajetória e estratégias das mulheres (2009). Almeida et al (2010), pesquisou sobre valores pessoais e Almeida, Antonialli e Gomes (2011), deram foco ao comportamento estratégico das mulheres empresárias. Enfim, Podemos verificar vários outros estudos que enriquecem a literatura sobre esta temática.

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores de sucesso do empreendedorismo é o entendimento da questão de gênero e a compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação.

Vale ressaltar que o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto do modelo masculino, mas complementar, onde homens e mulheres podem contribuir com suas habilidades para o sucesso de uma organização. Porém, não se pode negar que o novo modelo de gestão das organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo (GOMES, 2005).

4 Metodologia

O presente trabalho trata-se de um estudo quantitativo-descritivo. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), este tipo de estudo consiste em uma investigação de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de determinada população e a avaliação das relações entre as variáveis dentro do universo da pesquisa.

No intuito de verificar o quantitativo das empresas, foi efetuado um levantamento prévio junto a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) da cidade de Teófilo Otoni, Minas Gerais, contabilizando 210 empresas cujo registro estava no nome de mulheres e que fariam parte da população a ser estuada. Realizou-se o contato por telefone e pessoalmente com essas empresas para confirmar suas respectivas propriedade e gestão. Constatou-se que 46 dessas empresas não fariam parte da pesquisa pelos seguintes motivos: 08 com atividade encerrada, 34 com gestão masculina e 04 faziam parte de um grupo de empresas pertencentes a uma única proprietária.

O instrumento de pesquisa adotado foi um questionário semiestruturado, desenvolvido e validado por Gomes et al (2009). Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 184) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário utilizado foi composto de 18 questões, subdividido em três partes, que procura reproduzir as dimensões e escolhas estratégicas das mulheres empreendedoras. Para cada questão, foram apresentadas várias alternativas de respostas, havendo também algumas questões abertas, para coleta de maiores informações sobre o objeto de estudo (GOMES et al, 2009). Na primeira parte foram formuladas algumas perguntas com o intuito de identificar características das empresas e das empresárias. Na segunda parte, foram feitas perguntas com o intuito de verificar como essas mulheres trabalham com os principais aspectos do comportamento estratégico, buscando a identificação e avaliação dos motivos da criação e definição da localização do negócio, perspectivas de sobrevivência e crescimento no mercado, formulação da missão e fixação de objetivos da empresa. Por fim, foi formulada uma questão com quatro alternativas de resposta, referentes aos tipos de comportamento estratégico proposto por Miles e Snow (1978): prospector, analítico, defensivo e reativo. Por meio da escala de múltipla escolha com resposta única, a respondente deveria indicar a alternativa que melhor corresponde á forma como administra sua empresa.

A técnica de amostragem foi não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários, no qual o pesquisador disponibiliza para a população pesquisada o instrumento de coleta de dados e aguarda pelo retorno dos dados dos respondentes. No primeiro momento, optou-se por enviar o questionário por e-mail a todas as empreendedoras, ou seja, 164. Porém, alguns fatores contribuíram para a ineficácia desse procedimento, tais como a falta de endereço eletrônico e/ou conhecimento de informática das informantes e o retorno muito baixo dos questionários enviados por e-mail. Dessa forma, realizou-se também a aplicação de questionários pessoalmente, sendo que os mesmos foram entregue as informantes e coletados no mesmo local, na data marcada. A amostra final foi de 75 empresas a partir do índice de resposta, isto é, todos os questionários válidos que retornaram fizeram parte da amostra. O índice de retorno foi igual a 46 %, podendo ser atribuído ao fato da escolha da abordagem mista, do acesso aos objetivos da pesquisa por parte das respondentes, a persistência e contato direto da pesquisadora com as empresárias.

Na elaboração do referencial teórico recorreu-se à pesquisa bibliográfica. Para a tabulação e análise dos dados utilizou-se a planilha de Cálculo Excel. Para a análise das questões abertas foi feita uma classificação em categorias.

5 Resultados

Nesta seção são apresentadas as informações processadas durante a coleta de dados primários que permitiram a investigação acerca do problema de pesquisa proposto. Para uma melhor compreensão, optou-se por dividir em três seções distintas: a primeira trata-se de uma breve caracterização das empresas e de suas gestoras. Na segunda parte são apresentadas informações sobre as estratégias adotadas, assim como o comportamento estratégico que melhor corresponde á forma como a informante administra o seu negócio, de acordo com a

tipologia de Miles e Snow (1978) e, por fim, relacionou-se o tipo de estratégias adotadas pelas empresárias e algumas características das empreendedoras e de suas empresas através do cruzamento de tabelas de frequência.

5.1 Caracterização das empresas estudadas e de suas gestoras

Através da aplicação do questionário, solicitou-se que a respondente classificasse sua empresa por área de atuação. Verificou-se que a maior representatividade está na área comercial, com 61 casos (81%), seguida por serviços, com 9 casos (12%) e por fim, indústria, com 5 casos (7%). Outra característica pesquisada foi o tempo de atividade da empresa, sendo que a maioria possui entre 1 e 5 anos de existência (37%), muitas em estágio inicial no empreendedorismo (GEM, 2010). 55% das empresas possuem até 10 anos e 45% das empresas possuem acima de 10 anos.

Verificou-se ainda que, juntas, as empresárias são responsáveis pela geração de 399 empregos diretos e 57 empregos indiretos. De acordo com o critério de classificação empresarial do SEBRAE para comércio e serviços através da utilização do conceito de número de funcionários, as empresas pesquisadas podem ser assim classificadas: 85% (64 casos) são microempresas, ou seja, possuem até 09 funcionários e 15% (11 casos) são pequenas empresas, empregando entre 10 e 49 funcionários.

Quanto ao nível de escolaridade, observou-se 34 mulheres possuem o terceiro grau completo, representando o maior percentual em relação à amostragem, de 45%. De fato, estudiosos da área apontam como uma das principais características das mulheres empreendedoras o elevado nível de educação formal (MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003), ratificando a relação entre progressão contínua das mulheres empreendedoras em posições de lideranças com o fato de elas estarem mais bem preparadas (PALADINO, 2010). As demais, se dividem em 36% (27 casos) com o segundo grau completo, 7% (5 casos) possuem ensino superior incompleto, 4% (3 casos) fazem pós-graduação, 4% (3 casos) não concluíram o ensino médio, duas 2 informantes não concluíram o ensino fundamental e uma mulher possui mestrado.

5.2 Estratégias adotadas por mulheres empreendedoras

A partir do conhecimento do perfil das empresárias e de suas empresas, buscou-se verificar como essas mulheres trabalham com os principais aspectos do comportamento estratégico. Quando perguntado sobre os três principais motivos que influenciaram a criação do empreendimento, a maioria, 59% (40 casos), citaram as oportunidades de negócio como fator principal, seja relacionada à identificação da demanda do mercado, possibilidade de inovar criando um novo modelo de negócio ou por considerarem o mercado promissor. O segundo motivo mais citado para se iniciar o negócio foi a afinidade com a profissão, tendo ocorrido em 24 casos (35%). O terceiro motivo foi a experiência anterior, tendo sido citado por 31% das mulheres (21 casos).

Machado, Janeiro e Martins (2003) afirmam que os dados do perfil das empresárias publicados em outros estudos também apresentam a predominância de experiência anterior à abertura das empresas. Em seu artigo publicado em 2001, Pelisson et al abordou a experiência profissional dos entrevistados em outras empresas antes de começarem suas próprias firmas, tendo constatado um percentual muito grande, aproximadamente 92%, de homens e mulheres que eram empregados em outras empresas antes de empreenderem.

Dentre os demais fatores apontados, 18 mulheres citaram a vontade de ser empreendedora e dona do próprio negócio, 17 afirmaram que buscaram suprir a necessidade de trabalhar para sua sobrevivência, 11 estão em busca de crescimento profissional, 11 veem o empreendedorismo como oportunidade de gerar riqueza, 8 almejavam a independência financeira e 7 abriram negócios relacionados à sua formação acadêmica, principalmente as farmacêuticas e nutricionistas. Para 5 informantes, o empreendimento seria sua realização pessoal e profissional, enquanto outras 5 disseram que tiveram influência de terceiros. Outras

5 mulheres desejaram a autonomia e flexibilidade de trabalharem de forma independente, enquanto 5 informaram que seguiram o caminho dos pais, se tornando proprietárias das empresas por herança. Outros 8 fatores foram citados em números menos significativos: vocação para o negócio, investimento de capital, trabalho em família (união familiar), gostar de trabalhar com pessoas, superação de desafios, falta de opção e possibilidade de gerar empregos.

Quanto perguntadas sobre os três motivos que mais influenciaram a decisão a respeito do local de instalação da empresa, foram obtidas, em média, 61 questões respondidas de forma completa, sendo que duas informantes não relataram nenhum dos três fatores solicitados. 41% das mulheres demonstraram o interesse pela boa localização de suas empresas, inclusive em mais de uma alternativa da questão, sendo esse o fator de maior relevância para elas, verificando-se que o posicionamento no mercado é um dos elementos mais influentes nas decisões iniciais da empresa, associado a uma preocupação em atender às necessidades e carências dos clientes como oportunidades de negócios não vislumbradas por outras empresas, conforme também foi constatado por Gomes et al (2009) .

O segundo fator de maior relevância para instalação do estabelecimento é a comodidade que a localização do ponto propicia as empresárias, citado por 9% (17 casos). Esse fator está relacionado à proximidade com a residência, localização do estabelecimento em galerias organizadas por terceiros, facilidade para estacionar carros ou próximos a pontos de necessidades básicas (bancos, supermercados, etc). Os demais fatores citados foram: espaço adequado para as necessidades (16 casos); valor do aluguel mais barato (15 casos); imóvel próprio (14 casos); proximidade a outros pontos comerciais (8 casos); oportunidade de conseguir o ponto que queria (7 casos); segurança (6 casos); proximidade aos clientes (6 casos); ponto conhecido pela clientela (5 casos); tranquilidade (4 casos); vontade da proprietária em se estabelecer em determinado local (2 casos).

Quanto à visão de crescimento foi indagado às gestoras se elas abririam o capital de suas empresas, disponibilizando ações na bolsa de valores, se isto representasse uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento de novos negócios e novos mercados e se elas aceitariam contratar outros administradores que não fossem da família, para cargos de confiança, para tratar das finanças, por exemplo, se isto trouxesse vantagem competitiva no seu ambiente mercadológico. Ambas as questões tiveram respostas positivas.

Na primeira questão, 76% (57 casos) informaram que abririam o capital da empresa, enquanto 24% (18 casos) não adotariam esta estratégia. Na segunda questão, 88% (66 casos) disseram que contratariam administradores que não fossem da família em cargos-chave de suas empresas, enquanto 12% (9 casos) preferem não contratar profissionais para o controle de suas empresas. Através desse resultado, podemos constatar que as mulheres demonstram interesse no crescimento do seu negócio e buscam por vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Em relação aos aspectos de implantação do negócio, 68% (51 casos) consideram que seu empreendimento está bem definido dentro do seu ramo, 28% (21 casos) disseram que está razoavelmente definido e apenas duas respondentes informaram que seu negócio ainda não está adequadamente definido.

Sobre a definição da missão da empresa, a maioria das mulheres, sendo 52% (39 casos) considera que a missão de suas empresas está bem definida, enquanto 45% (34 casos) consideram que a missão está razoavelmente definida e apenas uma respondente informou que a missão de sua empresa ainda não foi adequadamente definida.

Quanto à determinação ou fixação de objetivos de crescimento para a empresa, assim como do intervalo de tempo previsto para o alcance desses objetivos, as empresárias revelaram, em sua maioria, se preocuparem com o estabelecimento de metas, visando à busca de crescimento contínuo, bem como em planejar suas ações e monitorá-las através da

avaliação de seus resultados periódicos. Estatisticamente, 61% das mulheres (46 casos) informaram que sempre fixam objetivos de crescimento, enquanto 36% (27 casos) disseram que nem sempre determinam objetivos para este fim. Apenas 3% (2 casos) informaram que nunca fixam objetivos de crescimento.

Verificou-se também que 49 informantes (65%) prezam por uma gestão participativa, considerando fundamental a discussão dos objetivos e metas de sua empresa com seus empregados. Esse alto percentual também foi constatado em outras pesquisas, tal como no artigo de Machado, Janeiro e Martins (2003), em que mais de 50% das mulheres pesquisadas revelaram que sempre consultam os empregados sobre as decisões que precisam tomar. O resultado indica que as mulheres desempenham bem suas funções de líderes, agindo como facilitadoras e induzindo a equipe a atingir os objetivos e resultados da empresa, fazendo com que o trabalho seja realizado de forma integrada (Gomes et al, 2009).

Quanto à visão estratégica e ambiente competitivo, as empreendedoras foram questionadas sobre ações que elas tomam ou pretendem tomar para a sobrevivência do seu negócio no mercado para os próximos 10 anos. Os fatores citados foram tabulados e apresentados na tabela 1:

Tabela 1 - Estratégias de sobrevivência do empreendimento

Resposta / Categoria	Frequência	%
Investindo em qualidade e inovação.	24	32%
Se capacitando, atualizando e estando atento às transformações do mercado.	12	16%
Conquistando e fidelizando um maior número de clientes.	8	11%
Preservando o equilíbrio do capital de giro.	7	9%
Concentrando-se naquilo que sabe fazer, com qualidade e eficiência.	5	7%
Ter preço competitivo.	5	7%
Investindo em tecnologia, infraestrutura e capacitação dos colaboradores.	4	5%
Tendo prazer, trabalhando no que gosta de forma incansável.	2	3%
Investindo em publicidade e marketing.	2	3%
Preservando um bom relacionamento com o mercado (fornecedores, investidores, parceiros de negócios).	2	3%
Investindo no capital humano e bem estar dos colaboradores.	2	3%
Trabalhar com responsabilidade e respeito ao cliente.	1	1%
Aumentando a produtividade.	1	1%
Total	75	100%

Fonte: elaboração própria, 2012.

Os resultados indicaram que as mulheres parecem se preocupar mais com a qualidade dos seus produtos e serviços oferecidos e em assegurar que a equipe e ela própria estejam capacitadas para o exercício das atividades, mantendo-se atualizada e atenta às transformações do mercado. Outro fator significativo se refere à orientação para inovação que as mulheres citaram como estratégia de mercado. Essa característica de gestão foi constatada em maior número em mulheres do que em homens empreendedores, conforme Pelisson et al (2001), parecendo ser uma marca forte das empreendedoras.

Quando questionadas sobre como elas se imaginam profissionalmente daqui a 10 anos, 37% (28 casos) disseram que pretende estar bem sucedida, experiente, próspera, reconhecida e realizada profissionalmente. 21% (16 casos) pretendem expandir os negócios, abrir novas filiais, investir em novos projetos, aumentar a equipe de trabalho e a variedade de serviços e produtos. 9% (7 casos) informaram que pretendem ter seu negócio como referência no setor, um modelo para as demais empresas e primeira opção dos clientes. 7% (5 casos) pretendem estar fora da frente de trabalho, gerenciando à distância e tendo formado sucessores para assumir o seu posto atual. 5% (4 casos) querem tranquilidade e estabilidade e 3% (2 casos) pretendem estar em outro ramo de atividade, devido à crise financeira que atingiu o seu negócio. 3% (2 casos) querem estar atingindo suas metas e objetivos e uma respondente disse

que pretende estar mais segura e convicta da escolha que fez. 11% (8 casos) não responderam à questão.

Na última questão foi apresentada uma série de alternativas com o intuito de classificar o comportamento estratégico das mulheres empreendedoras de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978). A frequência de classificações por estratégia pode ser verificada no gráfico 1:

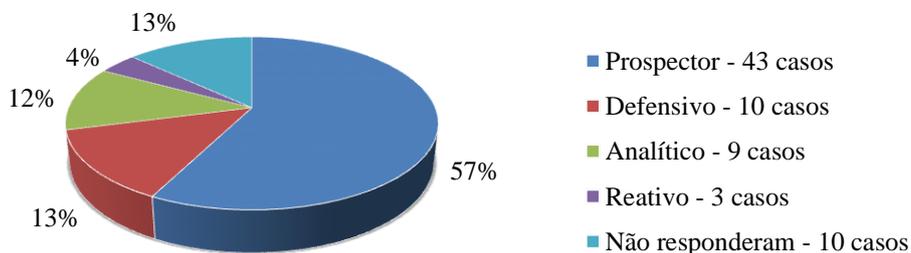


Gráfico 1 - Comportamento estratégico das empreendedoras

Fonte: elaboração própria, 2012.

Conforme pôde ser observado, o estilo de comportamento estratégico prospector foi o de maior predominância, com aproximadamente 57% (43 casos). Uma empresa que adota esta estratégia está sempre ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

5.3 Relações entre tipo de estratégia e características dos empreendimentos e de suas gestoras

Analisando o número de empregos gerados observou-se que, em média, as empresas prospectoras são as que mais empregam, de forma direta ou indireta, tendo uma média aproximada de 8,2 dentre as 43 empresas com esse tipo de comportamento, resultando num total de 353 postos de trabalho. Logo em seguida aparecem as empresas reativas (2,3), as analíticas (2,1) e as defensivas (1,4). Ao relacionar o número de empregados por empresa e a característica da gestão participativa exercida pelas empresárias, verificamos que as prospectoras, além de maiores empregadoras, são também as que mais discutem os objetivos e metas de sua empresa com os seus empregados, conforme a tabela 2.

Tabela 2 - Estratégia e gestão participativa

Estratégia	Nº por tipo de estratégia	Não		Sim		Subtotal da frequência	Total % por estratégia
		Nº	%	Nº	%		
Analítica	9	4	15%	5	10%	9	26%
Defensiva	10	4	15%	6	12%	10	28%
Prospectora	43	13	50%	30	61%	43	111%
Reativa	3	2	8%	1	2%	3	10%
Não respondeu	10	3	12%	7	14%	10	26%
Total Geral	75	26	100%	49	100%	75	100%

Fonte: elaboração própria, 2012.

Observou-se que 61% (30 casos) dentre as 49 empresas que prezam por uma gestão participativa são prospectoras, seguidas pelas em defensivas, com 12% (6 casos), as analíticas, com 10% (5 casos) e por fim, as 3 empresas reativas com 2% (1 caso), sendo a

única categoria que teve o percentual de participação dos empregados na gestão da empresa inferior á gestão centralizada nas mãos da proprietária.

Utilizando o critério de classificação do tamanho da empresa a partir do número de funcionários, verificou-se que o maior percentual de empresas de micro e pequeno porte também apresentam comportamento prospector, conforme a tabela 3.

Tabela 3 - Estratégia e tamanho da empresa

Estratégia	Tamanho					
	Micro		Pequena		Total geral	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Analítica	9	14%	0	0%	9	12%
Defensiva	10	16%	0	0%	10	13%
Prospectora	34	53%	9	82%	43	57%
Reativa	3	5%	0	0%	3	4%
Não respondeu	8	13%	2	18%	10	13%
Total geral	64	100%	11	100%	75	100%

Fonte: elaboração própria, 2012.

As frequências do comportamento estratégico adotado e da escolaridade das empresárias também foram cruzadas. Como foi mencionado anteriormente, 45% (34 casos) das empresárias possuem ensino superior completo, sendo o maior percentual. Destas, 79% (27 casos) adotaram a estratégia prospectora, 6% (2 casos) utilizam a estratégia analítica, enquanto 6% (2 casos) adotam a estratégia defensiva. Apenas 3% (1 caso) apresentou comportamento estratégico reativo. Se forem considerados somente os valores citados acima, entende-se que não ficaria claramente especificada a predominância do nível de escolaridade das empreendedoras em relação á estratégia, já que, se a estratégia prospectora foi a de maior predominância apresentada nos resultados anteriores, seria evidente que dentre os níveis de escolaridade também apareceria em maior frequência. Neste caso, optou-se pela comparação através da média percentual, para ratificar a informação de que, mais uma vez, as empreendedoras prospectoras são também as que apresentam o maior nível de escolaridade, mas que, por outro lado, os demais tipos estratégicos sofreram variações de posições. Dessa forma, 63% (27 casos) de 43 empresárias que adotam a estratégia prospectora possuem nível superior completo, seguida pela estratégia reativa, com 33% (1 caso) dentre a amostra de 3 empresas dessa categoria, pela estratégia analítica, com 22% (2 casos) em relação ás 9 empresas analíticas e, por fim, a estratégia defensiva, com 20% (2 casos) dentre suas 10 empresas. Além disso, a única empreendedora que possui mestrado também adota a estratégia prospectora, assim como as três empreendedoras com pós-graduação.

Observou-se que, o comportamento estratégico prospector se destacou em todas as correlações, reforçando a importância do resultado desta pesquisa que demonstrou que as empreendedoras de Teófilo Otoni – MG estão á frente de empresas eficientes e com boas decisões estratégicas para o crescimento de suas empresas.

7 Considerações Finais

Ao longo do presente estudo buscou-se conhecer e analisar as estratégias adotadas por mulheres empreendedoras de Teófilo Otoni – MG, por se entender que a sobrevivência dos empreendimentos está relacionada, dentre outros fatores, á visão estratégica de seus líderes.

A escolha de uma amostra feminina deve-se, essencialmente, ao cenário empresarial atual em que a mulher vem conquistando cada vez mais espaço, constituindo um dado privilegiado para analisar as transformações com o público feminino contemporâneo. Além disso, o tema empreendedorismo feminino ainda demonstra carência de pesquisas teóricas e empíricas.

No primeiro momento, foi realizado um levantamento de características das empreendedoras e de seus empreendimentos. Quanto ao tamanho das empresas, constatou-se que se enquadram no perfil de micro empresas ou empresas de pequeno porte, existindo em cada uma delas um tomador de decisões que, em geral, é a proprietária. A maioria possui formação superior completa e, quanto ao tempo de atuação, observou-se que grande parte das empresas (45%) possui mais de dez anos de atividade, sendo, portanto, empresas experientes no mercado.

Em relação às motivações para se empreender, verificou-se que a maioria (59%) são empreendedoras por oportunidade, seja por terem identificado a demanda do mercado, a possibilidade de inovar ou até mesmo por considerarem o mercado promissor. Quanto aos motivos para decisão sobre a instalação dos seus negócios, constatou-se que a maioria (41%) considera a boa localização de sua empresa como fator de maior relevância.

Observou que grande parte das empreendedoras demonstra interesse no crescimento de suas empresas e busca por vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, bem como estabelecem objetivos de crescimento, planejando ações para monitorá-los através da avaliação de resultados periódicos. Verificou-se que a maioria acredita que seu negócio está bem definido dentro do ramo de atuação, assim como a missão de suas empresas, e considera importante a gestão participativa, com influência dos empregados nas decisões da empresa.

Quanto ao comportamento estratégico adotado pelas empreendedoras, os resultados encontrados na pesquisa apontaram a existência dos quatro tipos de comportamento estratégico propostos por Miles e Snow (1978) (analítico, prospector, defensivo e reativo). No entanto, o comportamento estratégico prospector foi o de maior predominância, ocorrendo em 57% (43 casos) das empresas pesquisadas, seguido pelo comportamento estratégico defensivo com 13% (10 casos), o analítico com 12% (9 casos) e o reativo com 4% (3 casos). Diante desse fato, o comportamento estratégico prospector adotado pela grande maioria das participantes revela que as empreendedoras teofilotonenses tendem a procurar de forma contínua por oportunidades no mercado, inovação de produtos e processos e, em sua maioria, estão à frente de organizações muito eficientes.

Os resultados obtidos neste estudo confirmaram características do comportamento estratégico de empreendedoras já apontados em outros estudos, podendo destacar o de Gomes et al (2009) em que as mulheres de Vitória da Conquista são também predominantemente prospectoras e o estudo de Machado, Janeiro e Martins (2003) em que características como a preocupação com a qualidade e tendência pelo exercício de uma gestão participativa foram destacadas dentre as mulheres. Foram identificadas também diferenças em relação a outras pesquisas, como no estudo de Almeida, Antonialli e Gomes (2011), realizado na cidade de Lavras, onde a maior parte das mulheres empreendedoras apresentou comportamento estratégico analítico.

É importante ressaltar que este estudo, embora tenha mensurado um conjunto significativo de características e estratégias das empreendedoras, teve suas limitações. Em primeiro lugar, banco de dados não atualizado sobre as empresárias, segundo, como o estudo é não probabilístico, não se pode fazer inferências com relação ao restante da região. Outro fator está relacionado à disponibilidade das mulheres para participação na pesquisa, sendo que a maioria alegou a falta de tempo como principal motivo para não responder ao questionário.

Diversos pontos podem ser explorados em outros estudos sobre empreendedorismo feminino, em especial nesta região, como por exemplo: melhor detalhamento do perfil das empresárias, associações entre o perfil gerencial e o desempenho das mulheres, dificuldades encontradas para obtenção de recursos junto a instituições financeiras, representações sociais da mulher gestora perante a sua equipe de trabalho e a sociedade, a contribuição da mulher empreendedora para a economia local e a possibilidade da criação de associações de mulheres empresárias para o incentivo ao fomento e fortalecimento da classe.

Portanto, espera-se que este estudo possa servir de base para outras investigações relacionadas ao desenvolvimento organizacional e gerencial das empresas de propriedade e gestão feminina, pois a caracterização das estratégias competitivas e do gerenciamento das empresas é fundamental para o avanço do desenvolvimento.

Referências

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: **Revista Ibero-Americana de Estratégia- RIAE**. São Paulo. v. 10, n. 1, , jan-abr. 2011. p. 102-127.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

CABRAL, Augusto Cezar de Aquino. A Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista. In: Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais do XXVIII EnANPAD**, Curitiba, 1998.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

FAGUNDES, F.M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas. In: XXXIII EnANPAD. **Anais eletrônicos...** São Paulo - SP, 2009.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil: **Relatório Executivo: 2010** / Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Curitiba : IBQP, 2010. 286 p.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista administração contemporânea**. V. 3 n° 2. Curitiba, maio/ago. 1999.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão**, São Paulo, v.12, n.3. jun-set. 2005. p. 1-9.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ANTONIALLI, L.M.; FLORES, E. L. Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1. jan-mar. 2009. p. 69-87.

JONATHAN, E.G.; SILVA, T.M. R da. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, Rio de Janeiro: PUC-RIO. v. 19. n. 1. jan./abr. 2007. p. 77-84.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro: PUC-RIO, V. 23, N. 1, p. 65 – 85. 2011.

MACHADO, H.P. Vier; BARROS, G.V. de; PALHANO, Dayane Y. M. Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento.

- In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB. 2003. p. 171-197.
- MACHADO, H.P. Vier; JANEIRO, V.; MARTINS, A.B.T.. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas. **Anais do Enanpad**, 2003.
- MACHADO, H. P.Vier et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE Eletrônica**, Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n. 2, 2003. p. 1-22.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo. Atlas, 2010.
- MILES, R.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw-Hill, 1978. 274p.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GLOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: EGEPE, 2000. p. 164-176.
- PALADINO, G.. UMA QUESTÃO DE GÊNERO. In: GEM - *Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo: 2010* / Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Curitiba : IBQP, 2010.
- PELISSON, C. et al. Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, **Anais...** Campinas - SP, ANPAD: São Paulo-SP, 2001.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- REIS, J. A. F. dos. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte**. Dissertação- Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2007.
- ROSSETTO, C. R.; CANCELLIER, E. L. P. L.; ROMAN NETO, J.; HOFFMANN, V. E. Comportamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas – Um Estudo Multi-Casos em Pousadas na Lagoa da Conceição-Florianópolis-SC. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, p. 93-108, 2006.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Critérios de classificação de empresas – ME – PP**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154> >. Acesso em 31/05/2012.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.