

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

**EMPREENDEDORISMO FEMININO E ESTILO DE GESTÃO FEMININA:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS COM EMPREENDEDORAS
NA CIDADE DE ARACAJU – SERGIPE**

**FEMALE ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT STYLE WOMEN:
A STUDY OF CASES WITH MULTIPLE ENTERPRISING
IN THE CITY OF ARACAJU – SERGIPE**

Felipe Carvalho Barbosa
Universidade Federal de Sergipe
felipe-c-b@hotmail.com

Camila Fontes de Carvalho
Universidade Federal de Sergipe
kami.fontes@gmail.com

Géssica Maria de Matos Simões
Universidade Federal de Sergipe
keka_knowles@hotmail.com

Rivanda Meira Teixeira
Universidade Federal de Sergipe
rivandateixeira@terra.com.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo central conhecer o estilo de gestão feminina de empreendedoras. Além de traçar o seu perfil, procurou identificar os motivos que as levaram a empreender, investigou seus múltiplos papéis e os conflitos decorrentes destes e apontou os desafios enfrentados por essas mulheres nos seus negócios. Adotou-se o método de estudo de casos múltiplos e as evidências foram colhidas através de entrevistas semi-estruturadas com três empreendedoras da cidade de Aracaju, Sergipe. Entre os seus resultados observou-se que, no tocante às habilidades femininas, foi visto que o respeito e a preocupação com o outro são apontados pelas empreendedoras como fundamentais para o andamento dos negócios. Também foi destacada a preocupação com a qualidade dos produtos/serviços e a satisfação dos clientes. Foi percebido que elas abriram negócios em áreas em que já tinham trabalhado, e é notória ainda a importância dessa experiência para a formação de *networks*. O negócio próprio é algo com que as empreendedoras se identificam ao qual se dedicam com paixão e que lhes possibilita criar e afirmar seus próprios valores.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino, estilo de gestão, conflitos

Abstract

This study has as central objective to find out the management style of female entrepreneurs. Beyond tracing its profile, it looked to identify the reasons for starting the business; it investigated its multiple roles and the resulting conflicts and pointed the challenges faced for

Felipe Carvalhal Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

these women in their businesses. The research method adopted was of multiple cases and the evidences had been collected through semi-structured interviews with three entrepreneurs of the city of Aracaju, Sergipe. It was observed that, in regards to the female abilities, it was seen that the respect and the concern with the other are pointed by the entrepreneurs as fundamental for the businesses development. Also the concern with quality of product/services and the satisfaction of the customers was detached. It was perceived that they had opened their businesses in areas where already they had worked and are well-known, showing the importance of experience for networks formation. Having their own business bring for female entrepreneurs a reason for identification, for strong dedication and a possibility to create and confirm their values.

Key-words: Female Entrepreneurship; management style, conflicts

1. Introdução

Os padrões culturais a respeito da mulher e de sua presença na sociedade vêm sendo modificados a partir dos anos 70. Até então conhecidas como “donas de casa”, elas passaram a dar importância à sua formação profissional, ocupando as mais variadas funções e cargos e procurando adiar cada vez mais a maternidade para poderem investir em suas carreiras profissionais (BOTELHO et al. 2009; OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2010).

Para Naisbitt e Aburdene (1994), as mulheres representam a força de trabalho do futuro; para eles, o mundo corporativo caminha para valores considerados mais femininos. Gomes (2004) afirma essa ideia revelando que o novo modelo de gestão das organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo, valores considerados femininos.

De acordo com Silveira (2008), das mudanças ocorridas no mercado de trabalho, o aumento significativo da participação feminina na população economicamente ativa (PEA) é o que merece maior destaque. Segundo Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008), a inserção das mulheres no mercado de trabalho deixou de ter a simples conotação do complemento financeiro familiar para expandir sua abrangência para o exercício vocacional, a formação da identidade profissional e a realização pessoal. Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, IPEA (2010), demonstram que a participação feminina na atividade econômica no Brasil, em 2009, representava 49,7%. Dentre os novos papéis exercidos pelas mulheres que exercem múltiplas jornadas de trabalho e deixaram de restringir suas aspirações ao casamento e aos filhos, está o de empreendedora, de crescimento notável no mundo todo.

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2009), a taxa de empreendedorismo em estágio inicial (TEA) do Brasil é de 15%, o que o configura como o sexto mais empreendedor do mundo. Essa é a mais alta taxa da série histórica da pesquisa GEM desde 2001 e corresponde a 33 milhões de pessoas da PEA. Com relação à atividade empreendedora segundo o gênero, o Brasil, juntamente com a Guatemala e Tonga, apresenta taxa de empreendedorismo feminino superior à masculina, 53% contra 47%, respectivamente. O GEM (2009) também constatou que há oscilação entre homens e mulheres no empreendedorismo brasileiro, o que não inviabiliza a afirmação de que a mulher brasileira é

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

historicamente uma das mais empreendedoras do mundo. Ainda de acordo com essa pesquisa, é a primeira vez que a proporção de mulheres que empreendem por oportunidade supera a de homens na mesma condição. Outro ponto de destaque é que as empresas iniciadas por mulheres têm alcançado sobrevivência maior do que a média de vida dos novos empreendimentos.

Este estudo tem como objetivo geral conhecer o estilo de gestão feminina e como objetivos específicos conhecer as características gerenciais da empreendedora, traçar seu perfil, identificar os motivos que as levaram a empreender, investigar seus múltiplos papéis e os conflitos decorrentes destes e apontar as dificuldades e desafios enfrentados por essas mulheres nos seus negócios.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Empreendedorismo Feminino

Vários conceitos sobre empreendedorismo são mencionados na literatura, merecendo destacar, entre eles, o adotado pelo GEM. De acordo com o GEM (2008), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento. Para a OECD (2001), empreendedorismo refere-se a um indivíduo empreendedor que mostra prontidão para fazer exame de riscos e começar negócios novos.

Os conceitos existentes de empreendedorismo não fazem distinção de gênero, visto que as características empreendedoras podem ser encontradas tanto em homens quanto em mulheres. A atividade empreendedora das mulheres é crescente; no mesmo sentido está a produtividade científica nessa área, da mesma forma que aumenta a discussão acerca da carência de estudos capazes de analisar o que tem sido produzido e publicado em relação ao assunto (GOMES; SANTANTA; ARAÚJO, 2009; e SILVEIRA; GOUVEIA; OELGEBaum, 2007).

Embora seja perceptível o crescimento das produções sobre empreendedorismo, ainda são incipientes os estudos levantados acerca da análise em profundidade sobre o empreendedorismo feminino, é o que afirmam Cassol, Silveira, Hoelgebaum (2007). Cassol (2006) e Marasea e Andrade (2006) acreditam que um dos fatores que contribuiu significativamente para o aumento da importância que vem sendo dada aos estudos na área do empreendedorismo feminino, está relacionado ao aumento da participação da mulher no mercado de trabalho.

Estudos voltados às mulheres como empreendedoras têm crescido em todo o mundo. No Brasil, o estudo de Cassol, Silveira e Hoelgebaum (2007) objetivou analisar, classificar e descrever os principais achados na literatura relacionados ao tema, na base de dados do *Institute for Scientific Information* (ISI), no período de 1997 a 2006, e os resultados mostraram que as dimensões individual (o empreendedor) e ambiental (fatores externos) são as mais constantes na produção científica analisada, seguida das dimensões ambiente e processo (atividades prévias anteriores ao *startup*). Os estudos acerca do empreendedorismo

Felipe Carvalhal Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

feminino são de grande relevância à medida que constituem importante ferramenta capaz de apresentar indicadores importantes retratando a atuação feminina à frente de negócios.

No contexto global, é possível traçar um perfil geral de empreendedoras, que é constituído por: (a) faixa etária entre 35 e 50 anos; (b) são casadas e têm filhos; (c) têm alto nível de educação formal; (d) atuam em pequenos negócios; (e) iniciam as empresas com baixo capital social; e (f) encontram nas associações de mulheres empresárias uma fonte importante de informações e apoio às empresas (BAYAGAN, 2000).

Ainda que sejam 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: a) as por acaso são as que iniciam os negócios sem ter claros os objetivos ou planos, pois provavelmente derivaram de algum hobby que praticavam; b) as forçadas, que foram compelidas a iniciar os negócios por alguma circunstância, como, por exemplo, a morte do marido ou dificuldades financeiras; e c) as criadoras, que criaram as empresas a partir da própria motivação e coragem.

Estudos sobre empreendedorismo feminino apontam alguns dos motivos que levam a mulher a empreender: desejo de realização e independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, necessidade de sobrevivência ou uma maneira de conciliar trabalho e família (MACHADO *et al.*, 2003). Deve-se destacar ainda que muitas empreendedoras pertencem a famílias de empreendedores, o que as direciona automaticamente ao empreendedorismo, como se fosse uma predisposição genética (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2010).

O estudo de Miranda, Silveira e Hoelgebaum (2008), realizado com gestoras em uma instituição de ensino superior, aponta que a falta de alternativas ou oportunidades de trabalho motiva mais mulheres que homens a empreender, especialmente em países de baixa renda, o que corrobora a definição do GEM. De acordo com o GEM (2008), os empreendedores, para a abertura de seus negócios, podem ser orientados por oportunidade, quando motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial; ou por necessidade, quando motivados pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda. Já Oliveira e Souza Neto (2010) destacam que a maioria das empreendedoras possui paixão pelo que faz, o que as impulsiona a começar e a prosseguir o seu negócio.

Para Jablonski (1996) e Rocha-Coutinho (2003), o acúmulo de tarefas – casa e trabalho – rotulado de “dupla jornada” é, frequentemente, considerado causa ou origem de conflitos e desgastes. De acordo com Machado (2001), algumas mulheres são atraídas para iniciar negócios a fim de tentar conciliar o trabalho com a vida familiar, mas em muitos casos precisam dedicar-se intensamente à empresa, nascendo assim o conflito trabalho-família. Greenhaus e Beutell (1985) descrevem três dimensões pertinentes a esse conflito: tempo, tensão e comportamento. A dimensão tempo se apoia no excesso de tempo que a mulher empreendedora passa na empresa, e não com sua família. A dimensão tensão considera os fatores causadores de estresse, como a ansiedade, a irritabilidade e a depressão. A dimensão comportamento, por sua vez, considera fatores como a estabilidade emocional e a autoconfiança entre outros. O estudo de Strobino e Teixeira (2010) realizado com duas empreendedoras do setor da construção civil da Cidade de Curitiba, Estado do Paraná,

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

mostrou que as empreendedoras agem muito mais para atenuar os conflitos por elas identificados do que para eliminá-los.

Várias são as dificuldades apresentadas pelas mulheres empreendedoras entre elas está a necessidade de desempenhar múltiplos papéis. As empreendedoras se esforçam para cumprir suas responsabilidades com o cuidado da casa, dos filhos e dos negócios. Linean (2000) aponta que o apoio afetivo e social da família representa dificuldade para empreendedoras, pois o pouco suporte encontrado transforma a atividade empreendedora num ambiente solitário. A falta de suporte da parte de seus maridos representa uma grande adversidade para as empreendedoras (SALMELIN, PETRAJAMIENI apud ADLER, IZRAELI, 1994). Para Parasuraman et al. (1996), são dois os tipos de apoio do cônjuge considerados importantes no contexto do conflito entre trabalho e família: o apoio instrumental e emocional. O primeiro significa a participação direta do companheiro nos cuidados com a casa e os filhos; e o segundo refere-se ao auxílio em forma de informações, conselhos e afeição à prosperidade da parceira.

Quanto aos obstáculos enfrentados pelas empreendedoras, vale destacar a concessão de crédito, devido às garantias adicionais que algumas entidades financeiras exigem. Normalmente, são consideradas dependentes de seus maridos ou de outras figuras masculinas da família, exigindo-se o aval de seus companheiros ou familiares do sexo masculino, por exemplo, (LAGES, 2005; MACHADO, 2001). Para Gomes (2004) e Oliveira e Souza Neto (2010), no que tange ao risco financeiro, há tendência predominante para uma postura um pouco mais conservadora nas empreendedoras para não correrem riscos, que está relacionada com a baixa participação do capital de terceiros nas operações da empresa.

Várias mulheres empreendedoras passam por dificuldades quando decidem atuar no mercado internacional. De acordo com Orser e Riding (2000), há vários casos de empresárias que, ao tentarem exportar para diferentes localidades como Ásia, Oriente Médio, África do Sul, Índia e América do Sul, enfrentaram situações nas quais homens se recusaram a fazer negócios com elas pelo fato de serem mulheres. Entre as outras barreiras encontradas por empreendedoras constam: ausência de modelos de empreendedoras femininas; dificuldades de obter confiança de clientes e fornecedores; falta de treinamento adequado; falta de relatos de experiências que possam servir como parâmetros (DAS, 1999).

2.2. Gestão Feminina

Este estudo é voltado para a análise do comportamento gerencial da mulher empreendedora, portanto, cabe abordar os aspectos da gestão feminina. A sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios. Em razão dessas experiências bem sucedidas, diversos estudos têm ressaltado características peculiares do estilo gerencial dessas empreendedoras como encorajar a participação dos outros, partilhar o poder e a informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros para o trabalho (OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2010; GOMES, 2004). Esses estudos elucidam também divergências nas características, perfil e estilo de gerenciar de homens e mulheres. Para Souza, Melo e Oliveira (2010), novas análises relativas a gênero ainda podem ser construídas com o objetivo de

Felipe Carvalhal Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

contribuir para os modelos de gestão dos empreendimentos e para o entendimento desta prática dentro do contexto social, econômico e político.

De acordo com Machado (2002), no processo de gestão conduzido por mulheres, há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos da organização, numa tentativa de satisfazer à totalidade dos envolvidos. Por esse motivo, a estrutura organizacional dessas empresas assemelha-se a uma roda, na qual a proprietária se encontra no centro, conectada diretamente com seus empregados e estes, unidos um ao outro ao longo da borda.

Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) perceberam, no seu estudo realizado com treze empresárias dirigentes de escolas de ensino fundamental da rede privada na cidade de Curitiba, Paraná, que as estratégias utilizadas pelas empreendedoras se restringem à preocupação com a inovação, a qualidade do seu produto ou serviço, a sobrevivência do seu negócio e a satisfação dos seus clientes internos e externos.

No que diz respeito ao processo decisório, estudos revelam que as mulheres tendem a considerar mais detalhadamente as consequências de longo prazo de seus atos. Para elas, é muito importante o amplo envolvimento das pessoas na empresa. As mulheres valorizam as relações com os colaboradores da organização, especialmente se estas pessoas são do círculo familiar (SILVEIRA, 2008; GOMES, 2004).

Gomes (2004) aponta que o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto do modelo masculino, mas complementar; portanto, ambos podem contribuir com suas habilidades naturais para o sucesso de uma organização.

3. Metodologia

A escolha do método deve estar associada aos objetivos de pesquisa. Neste estudo, buscou-se conhecer o estilo de gestão feminina, suas características e peculiaridades, por isso foi adotado o método de pesquisa qualitativa e exploratório de estudo de caso. Moreira (2000, p.4) descreve pesquisa qualitativa como “aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então, os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise”. Para Godoi (2006), dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas. De acordo com Vergara (2009), a investigação exploratória é aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

O método de pesquisa adotado para este estudo foi o estudo de caso. Para Yin (2001, p. 32), o método de estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo a classificação do referido autor sobre os tipos de estudo de caso, este estudo caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos holísticos, uma vez que foram analisados três casos diferentes com empreendedoras da cidade de Aracaju, Sergipe, em que foram abordadas as mesmas categorias analíticas.

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

Os critérios usados para a escolha das entrevistadas foram: mulheres que abriram seu próprio negócio, que sejam responsáveis pela sua gestão, e que possuíssem o empreendimento há no mínimo seis meses e no máximo seis anos. A coleta dos dados foi realizada mediante entrevistas pessoais semiestruturadas, em outubro de 2010, sendo entrevistadas três empreendedoras da cidade de Aracaju, Sergipe. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com a devida autorização das entrevistadas.

Segundo Yin (2001), entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para estudos de caso. De acordo com a classificação desse autor, as entrevistas realizadas são do tipo focal, em que “as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas você, provavelmente, estará seguindo certo conjunto de perguntas que se origina do protocolo de estudo de caso” (YIN, 2001, p. 113).

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro baseado nas categorias analíticas definidas para este estudo: características gerenciais da empreendedora, perfil, motivação para empreender, múltiplos papéis exercidos e seus conflitos, e dificuldades e desafios enfrentados por ela.

4. Análise e Resultados

Inicialmente será apresentada a descrição dos casos e depois a análise comparativa dos casos além da relação com a teoria.

4.1 Caso 1: O Caso da Empreendedora do Salão de Beleza

A empreendedora é proprietária de um salão de beleza na cidade de Aracaju, Sergipe. Está no mercado desde meados de 2008 e conta com o apoio de seis funcionários. Aos 25 anos, divorciada, mãe de dois filhos, um de 9 anos e outro de 1 ano e meio, e com o primeiro grau completo, é a primeira a empreender na família, sendo este seu primeiro negócio.

Desde nova, trabalhou em empresas do ramo, inclusive em uma das mais conhecidas da cidade; adquiriu experiência e, com o passar do tempo, foi desenvolvendo uma necessidade de independência. A empreendedora ressalta ainda a insatisfação no trabalho como a principal razão para a abertura de seu próprio negócio:

“Tem um tempo que você trabalha para os outros, e tem muita gente que não se dá bem com você. Quando você se sente segura, resolve montar uma coisa sua. Enfim, resolvi e fui, foi mágico.”

Quando resolveu abrir o seu negócio, os familiares não a apoiaram, pois consideravam que seria complicado para ela se estabelecer num ramo tão competitivo. O único que a ajudou, tanto financeira quanto emocionalmente, foi seu ex-marido. Hoje todos veem que sua decisão foi acertada.

A empreendedora dedica todo tempo à empresa, o que dificulta sua relação com os filhos, não possui horário de trabalho, não tem horário de chegada nem de saída. Há pouco tempo no mercado, a empreendedora precisa se consolidar em sua área de atuação, o que a

Felipe Carvalhal Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

obriga a priorizar o atendimento de seus clientes tendo assim menos tempo para casa e família, como afirma a seguir:

“Tem muita gente que não quer saber se você tem casa, se você tem filhos, querem ser atendidos. E como estou começando, tenho que fazer de tudo para conquistar a clientela.”

A empreendedora conta com o apoio de uma sócia, com quem divide as atividades administrativas. Um fato curioso é que esta não é a sua primeira sociedade. Sua primeira sócia, com quem a empreendedora possuía uma grande afinidade, teve que se desfazer de sua parte na empresa, pois seu outro emprego lhe ocupava muito tempo.

A nova sócia também possui outra ocupação, o que limita sua presença na empresa a um dia da semana. Por trabalharem juntas há pouco tempo, sofrem pela falta de convivência, principalmente em relação à tomada de decisões. Apesar das decisões serem tomadas em conjunto, aquelas que exigem mais cautela são tomadas pela sócia.

Quanto ao seu papel de líder, a empreendedora admite a falta de habilidade para deixar claro o que quer e cobrar de seus funcionários. Segundo ela, a cobrança excessiva resultaria na insatisfação dos funcionários, o que provocaria mau atendimento aos clientes, conforme ela expressa:

“Como já fui funcionária de outros salões, eu tento passar o que já passei para elas. Então eu não cobro muito, porque você trabalhar em uma coisa em que fique alguém no seu pé é muito chato. E você acaba não trabalhando bem e acaba passando para os clientes que não está gostando. Então assim, eu tenho que deixá-las à vontade.”

É inegável a importância atribuída à experiência anterior da entrevistada para o funcionamento do negócio. Basicamente, toda a formação de sua rede de contatos foi originada dessa experiência. Grande parte de seus clientes existentes hoje vieram de seu antigo trabalho, assim como a maior parte de seus fornecedores.

A proprietária do salão de beleza revela que o fato de ser mulher não prejudica de nenhuma forma o andamento do negócio, pelo contrário, contribui. Ela acredita que pelo tipo de negócio, em que a maioria da clientela é do sexo feminino, ser mulher lhe traz credibilidade. E a característica considerada fundamental para o bom andamento do negócio é o respeito para com as pessoas.

Os principais desafios citados pela entrevistada estão em oferecer produtos de qualidade a preços competitivos. Já em relação às dificuldades apontadas por ela, a de maior destaque é a ausência da sócia e a aparente falta de motivação e dedicação ao negócio. Ela frisa: “*Acho que não era isso que ela queria. Acho que ela investiu porque tinha capital disponível.*”

4.2 Caso 2: O caso da Empreendedora da Academia

Em setembro de 2008, foi aberta uma academia de ginástica direcionada para o público feminino. Tratava-se de uma franquia internacional estabelecida no mercado desde a década

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

de 90, que a partir daquele momento entraria no mercado da cidade de Aracaju, Sergipe. Hoje a empresa conta com nove colaboradores e duas sócias, uma delas a entrevistada do caso.

Com formação superior completa em Comunicação Social, pós-graduações em diversas áreas, e atualmente cursando Psicologia, a empreendedora tem 38 anos, é casada, mas não tem filhos. Vinda de família empreendedora possui outro negócio, juntamente com o esposo, trabalham com móveis modulados.

O apoio de sua família foi fundamental no momento em que ela resolveu abrir seu negócio, por terem a confiança em suas ações e saberem que seriam bem pensadas e planejadas. Abrir um negócio já estava em seus planos, o que faltava era decidir em que investir. Então, as sócias pesquisaram algo no mercado que estivesse de acordo com seus princípios e valores e investiram recursos próprios em algo que proporcionasse às pessoas uma melhor qualidade de vida, como relata a entrevistada:

“Já estava no nosso planejamento pessoal abrir um negócio voltado para bem-estar social e qualidade de vida para pessoas. Então começamos a procurar um empreendimento que tivesse afinidade com os nossos valores e princípios [...] Vimos que o mercado sergipano não constava nenhuma proposta neste sentido de uma academia voltada apenas para mulheres, dessa forma decidimos investir neste setor. Para isso, pesquisamos e estudamos muito a metodologia para poder oferecer a esta população uma franquia de *Know-how* internacional.”

Dentre as motivações para a abertura do negócio, a realização pessoal é a de maior destaque, como ela comenta abaixo:

“Trabalhar em algo que ajudasse pessoas a adquirirem uma condição saudável de vida, juntando alguns aspectos como solidariedade, responsabilidade social, seria um sonho que então foi concretizado [...] Esta é a nossa maior motivação.”

Em relação à divisão das atividades do trabalho com a família e a casa, não há grandes problemas, apesar de dedicar em média 10 a 12 horas diárias ao empreendimento todos os dias da semana, exceto os domingos. As atividades da casa são delegadas a uma pessoa de confiança, o mesmo acontecendo na empresa, onde se preocupa apenas com a parte estratégica, ficando a operacional a cargo dos colaboradores. Para conciliar o tempo com sua família, foi estabelecida uma regra: deve-se ter uma refeição por dia juntos.

Quanto a sua outra empresa, revela que não é fácil conciliar as duas atividades; para isto conta com o apoio de uma equipe de trabalho capacitada e o uso da tecnologia a seu favor. Sua outra função, ao contrário do esperado, lhe ajuda, e muito, na administração da academia, pois há uma complementaridade, uma troca de aprendizados.

Em relação às dificuldades apontadas pela empreendedora, a contratação de funcionárias é a que merece destaque. Explica que é difícil encontrar pessoas que estejam comprometidas com os valores e a missão da empresa.

No que tange à fidelização de clientes, são várias as ações praticadas pela academia. O ambiente é ornamentado mensalmente de acordo com datas comemorativas ou com um tema escolhido pela academia; são deixados bilhetes de autoestima nos cartões das clientes, e são enviados cartões de aniversário escritos à mão e assinados por todas as colaboradoras. Desde a entrada, a cliente percebe o diferencial: o ambiente é preparado para o seu bem-estar.

Felipe Carvalhal Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

Ser mulher contribui para o gerenciamento da empresa, pois trata-se de um empreendimento voltado para o público feminino. As habilidades femininas como sensibilidade e amorosidade fazem parte do dia a dia da empreendedora. Ela destaca:

“Para uma gestão eficaz é importante que a liderança saiba respeitar as diferenças individuais, e as diferentes necessidades em torno do todo. É importante incentivar e despertar as pessoas para serem melhores do que já são. Então este olhar amoroso, este jeito acolhedor são habilidades femininas que muito nos ajudam no gerenciamento do negócio.”

A liderança exercida pela empreendedora sobre suas colaboradoras é efetiva. Ela deixa claro o que deseja delas, as funções são descritas e bem orientadas. É feito um planejamento mensal com todos da empresa, onde estes dão sugestões que são ouvidas com entusiasmo. Ela ressalta seu papel de líder:

“Na empresa procuro exercer uma liderança democrática, desenvolvendo pessoas a serem independentes para que o negócio não dependa exclusivamente de mim. Cada uma sabe o seu papel, suas funções são muito bem definidas, as atividades e funcionamento são descritos para que não haja nenhuma outra interpretação.”

Sempre que é preciso tomar uma decisão importante, a entrevistada procura ter uma visão ampla sobre o problema, ver se causará impacto sobre as pessoas, seus efeitos a médio prazo, e então decidir em prol do bem-comum. Sua sócia, que mora em Brasília, Distrito Federal, participa de todas as decisões importantes, apesar da distância. A relação das duas é baseada em respeito e transparência.

A empreendedora considera fundamental para o bom andamento do negócio encantar o cliente e ter paixão pelo que faz, conforme ressalta: “É preciso ter prazer naquilo que se faz, poder servir as pessoas com amor, acolhimento e carinho. É fundamental encantar a cliente.”

4.3 Caso 3: O Caso da Empreendedora da Escola de Idiomas

O negócio da empreendedora relatada neste caso refere-se a uma escola de idiomas criada em abril de 2010, que conta com quinze funcionários e está localizada na cidade de Aracaju, Sergipe. Aos trinta anos, divorciada e com uma filha de nove, é formada no curso de graduação em letras português-inglês. Filha de empreendedora, este é o primeiro negócio, apesar de trabalhar em outras escolas.

Um dos sonhos da empreendedora era coordenar uma instituição de ensino, e essa possibilidade surgiu quando o dono da escola em que trabalhava precisou se ausentar, e ela assumiu o posto temporariamente. Vendo o trabalho feito por ela, seu ex-patrão exaltou as condições para que ela abrisse seu próprio negócio. Ele, então, prometeu a ela a coordenação de uma nova escola que ele abriria na cidade. Tudo não passou de ilusão, um golpe tramado por ele, e a promessa nunca saiu do papel. A empreendedora explica o fato:

“Meu sonho era coordenar, e quando eu coordenei, o próprio dono da escola disse assim: você tem condições de abrir uma escola! [...]eu acabei segurando a escola sozinha, e eu não sabia que tinha essa competência, eu achava que só servia pra dar aula. Eu estava com quase 500 alunos e estava conseguindo organizar! Eu não acreditei! Então eu me iludi, ele disse que com um ano ou dois anos ele iria abrir

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

uma filial aqui, ele tinha uma em São Paulo e eu ficaria à frente na daqui. Eu não compraria a franquia, iria ser dele, eu iria trabalhar e dependendo de meu trabalho eu poderia abrir outra por minha conta e daí eu acreditei piamente, quando percebi vi que tudo isso era balela, inclusive que os alunos foram iludidos por um valor acessível que era mentira, e que era mais um que vinha dar golpe... e eu era coordenadora dele.”

A partir dessa oportunidade, despertou na entrevistada a vontade de criar o próprio negócio. Amadureceu a ideia até criar coragem para abri-lo. Uma de suas paixões sempre foi ministrar aulas e considerava que poderia fazer algo mais; no entanto, sua profissão não lhe proporcionaria recursos financeiros para tal. Então, em todas as noites passou a fazer anotações em um caderno amarelo onde idealizava a sua escola, não contando com o apoio da família, como mostra o depoimento a seguir:

“Eu passava noites com o caderninho amarelo com as minhas anotações e todo mundo ria em casa: ‘vai dormir mulher, fica aí viajando, fazendo papel de ridícula!’. Eu ficava anotando, quando eu abrir a escola, eu vou querer assim... Eu colocava tudo que queria... Eu anotava tudo.”

Depois do projeto pronto no caderno, começou a buscar investidores. Após várias respostas negativas, encontrou por acaso uma ex-aluna com quem começou a conversar sobre o projeto. O que a empreendedora não sabia é que sua ex-aluna era investidora, e para sua surpresa se interessou pelo que era proposto, chegando a investir até quase três vezes o valor discutido inicialmente.

Com o passar de quase seis meses, sua sócia, que possui outra atividade, teve de desfazer-se de sua parte da empresa. A empreendedora precisou vender alguns de seus bens para comprar a parte da sócia. Hoje, ela dirige a empresa sozinha.

Em relação ao tempo dedicado ao empreendimento, gasta em média de oito a dez horas, todos os dias da semana. Ainda dedica cerca de quatro horas diárias às atividades desenvolvidas na escola em que ainda trabalha. Para conciliar as duas atividades, a entrevistada reserva três manhãs para a sua outra fonte de renda e o restante do dia para sua empresa.

A empreendedora tenta conciliar seu tempo dedicado à empresa, à casa e à família. Essa não é tarefa fácil, visto que sua filha reclama constantemente, e ela tenta fazê-la entender a importância da dedicação à empresa naquele momento.

A experiência em outras escolas foi importante para a conquista de alunos para a sua. Num primeiro momento, não pensava que isto seria tão significativo, nem pensava que seus alunos iriam acompanhá-la em sua nova experiência. Um dos métodos de fidelização praticados é o “indique alguém”; o aluno recebe desconto para cada novo aluno indicado por ele. Ela destaca que o que puder fazer para que os alunos venham e continuem na escola, ela fará, como comenta:

“O que eu puder fazer pra que o aluno possa estar aqui, independente de valor, de dinheiro, eu vou fazer”.

Felipe Carvalhal Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

Quanto às dificuldades apontadas pela entrevistada, a relação com fornecedores é uma das mais complicadas. Ela atribui essa dificuldade ao fato de ser mulher, visto que se sente mais cobrada pela sociedade, tanto que é necessário se impor no sentido de ser respeitada por eles. Outra dificuldade para ela é a gestão de pessoas, pois acredita que o lado sentimental atrapalha quando precisa tomar uma decisão mais racional, posto que é bastante emotiva.

Quando deve tomar decisões importantes, considera vários fatores, visando aos efeitos a longo prazo. Ela pesa os pontos positivos e os pontos negativos e utiliza seu “sexto sentido” para auxiliá-la nas decisões. Para o bom andamento do negócio, aponta o respeito como o principal elemento. Quando se trata da relação com os funcionários, procura deixar claro o que é esperado deles, uma vez que prioriza a transparência nos processos. Outra habilidade que diferencia a gestão feminina da masculina é a capacidade da mulher de se colocar no lugar do outro, de ouvir, enquanto que o homem é mais impulsivo, não pensa antes de agir, como expressa abaixo:

“Eu percebo que a mulher tem mais esse lado, que é o lado de se colocar no lugar do outro. Tentar ouvir, ou dizer alguma coisa, e assim, se colocando no lugar dele [...] O homem ele age, na verdade, tem atitudes... Ele não pensa, na verdade. A mulher, ela é mais devagar nesse sentido, ela sofre, ela chora.”

4.4 .Análise comparativa dos casos

O Quadro 01 apresenta um resumo das principais características das empreendedoras nos três casos, considerando os elementos de análise do estudo.

QUADRO 01 - PERFIL DAS ENTREVISTADAS			
	EMPREENDEDO R A 1	EMPREENDEDO RA 2	EMPREENDEDO RA 3
Idade	25	38	30
Escolaridade	Fundamental	Pós-Graduada	Superior
Estado civil	Divorciada	Casada	Divorciada
Filhos	2	0	1
Primeiro negócio	Sim	Não	Sim
Empreendedor na família	Não	Não	Sim
Possui outra fonte de renda	Não	Sim	Sim
Sócio no negócio	Sim	Sim	Não
Capital inicial	Próprio	Próprio	Próprio + Terceiros

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações das entrevistadas.

Em relação à faixa etária e ao estado civil e idade apresentados pelas empreendedoras, os dados encontrados não refletem o perfil geral traçado por Bayagan (2000) no contexto global, no qual a faixa etária se situa entre 35 e 50 anos, e são mulheres casadas e têm filhos. Já quanto ao nível educacional, os resultados desta pesquisa estão de acordo com os encontrados pelo referido autor, pois as empreendedoras possuem alto nível educacional. Pode-se perceber também que as entrevistadas não procuraram apoio de bancos e/ou financiadoras para a abertura do negócio.

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

QUADRO 02 - PERFIL DAS EMPRESAS

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Ano/Fundação	2008	2008	2010
Atividade	Serviços	Serviços	Serviços
Área	Beleza	Saúde	Educação
Ramo de Atuação	Salão de Beleza	Academia de Ginástica	Escola de Idiomas
Nº de Funcionários	6	9	15

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações das entrevistadas

No tocante ao perfil dos negócios das empreendedoras, foi percebido que são empresas com pouco tempo de fundação, e as atividades são relacionadas ao setor de serviços. Quanto ao tamanho das empresas, o resultado do estudo reflete o perfil global apontado por Bayagan (2000), isto é, as mulheres atuam em pequenos negócios. Outra informação importante é que as empreendedoras criaram negócios numa área em já possuíam experiência e afinidade.

Pode-se dizer que a motivação para abertura do negócio da empreendedora do caso 1 se deve ao fato da insatisfação no trabalho. Para a empreendedora do caso 2, a realização pessoal aliada à oportunidade de mercado foram as razões para iniciar sua própria empresa. Já em relação à empreendedora do caso 3, a realização profissional e pessoal foi o principal motivo. Dos motivos relatados pelas empreendedoras, a paixão pelo que fazem é comum a todas, o que confirma o estudo de Oliveira e Souza Neto (2010). Segundo a tipologia de Das (1999), as três são do tipo criador, pois criaram seus negócios a partir da própria motivação e coragem. Já de acordo com a classificação do GEM (2006), elas se encaixam no perfil das empreendedoras por oportunidade.

Quanto aos múltiplos papéis, a empreendedora do caso 1 precisa conciliar as atividades do empreendimento com o seu papel de mãe. O mesmo acontece com a empreendedora do caso 3, que ainda precisa dividir seu tempo com o trabalho em outra escola. A empreendedora do caso 2 não tem filhos, mas tem que conciliar as atividades da empresa com seu papel de esposa, como também às da outra empresa que possui. No caso dela, não há grandes conflitos entre os papéis, visto que ela divide muito bem seu tempo e conta com uma equipe capacitada. No caso das empreendedoras dos casos 1 e 3, o conflito surge na relação com os filhos, pois estes requerem atenção e muitas vezes não podem ser atendidos graças ao tempo dedicado à empresa, o que Greenhaus e Beutell (1985) denominam de dimensão tempo, que se apoia no excesso de tempo que a mulher empreendedora passa na empresa, e não com a família.

Em se tratando das dificuldades enfrentadas por essas mulheres, as empreendedoras dos casos 2 e 3 possuem limitações na gestão de pessoas; enquanto a empreendedora do caso 2 aponta a contratação de pessoas comprometidas com a missão e os valores da empresa, a empreendedora do caso 3 descreve o momento de demissão como o mais complicado, pois precisa agir com frieza e racionalidade, e não com sentimentalismo. Já a empreendedora do caso 1 tem na relação com sua sócia, a maior dificuldade.

O Quadro 03 apresenta um resumo das características gerenciais das empreendedoras.

Felipe Carvalho Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

QUADRO 03 – CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS DAS EMPREENDEDORAS

	EMPREENDEDORA 1	EMPREENDEDORA 2	EMPREENDEDORA 3
Objetivos claros e definidos	Não	Sim	Sim
Deixa claro o que espera dos funcionários	Não	Sim	Sim
Incentiva a participação dos funcionários	-	Sim	Sim
Efeitos das decisões	-	Médio Prazo	Longo Prazo
Preocupação com qualidade	Sim	Sim	Sim
Preocupação com a satisfação do cliente	Sim	Sim	Sim
Fundamental para o andamento do negócio	Respeito	Respeito	Respeito

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações das entrevistadas.

No que compete às características gerenciais, a empreendedora do caso 1 não deixa claro o que espera dos funcionários, preocupa-se com a qualidade e a satisfação dos clientes e, no que tange ao processo de decisão, transfere essa função a sua sócia. Já a empreendedora do caso 2 deixa claro o que espera dos funcionários, incentiva a participação deles, preocupa-se com a qualidade e satisfação dos clientes e tem decisões focadas no médio prazo. A empreendedora do caso 3 possui características gerenciais semelhantes às da empreendedora do caso 2, diferenciando-se somente por suas decisões serem focadas no longo prazo. Os resultados aqui encontrados refletem os encontrados nos estudos pesquisados, que ressaltam a preocupação da mulher com a qualidade, a participação de seus funcionários e com os efeitos de suas decisões (OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2010; GOMES, 2004; MACHADO, 2002; TAKAHASHI, GRAEFF E TEIXEIRA, 2006; SILVEIRA, 2008).

5. Conclusões

Com o objetivo de conhecer o estilo de gestão feminina, este estudo intenta contribuir para a reflexão e discussão sobre aspectos considerados relevantes para a gestão de empreendimentos conduzidos por mulheres.

Cabe ressaltar que o equilíbrio entre o trabalho e a família, principalmente no que diz respeito ao papel de mãe, é o principal gerador de conflitos. Notou-se que as empreendedoras apresentam maior dificuldade para dividir o tempo entre as atividades da empresa e este papel, visto que precisam dedicar mais de dez horas diárias ao negócio.

Quanto às características gerenciais, no tocante às habilidades femininas, foi visto que o respeito e a preocupação com o outro são apontados pelas empreendedoras como fundamentais para o andamento dos negócios. Também foi destacada a preocupação com a

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

qualidade dos produtos/serviços e a satisfação dos clientes, e nenhuma delas afirmou se sentiu prejudicada pelo fato de ser mulher, exceto na situação em que a empreendedora do caso 3 lida com seus fornecedores.

O presente estudo revelou a influência da experiência anterior em seus negócios. Foi percebido que elas abriram negócios em áreas em que já tinham trabalhado, e é notória ainda a importância dessa experiência para a formação de seu *network*. O negócio próprio é algo com que as empreendedoras se identificam, ao qual se dedicam com paixão e que lhes possibilita criar e afirmar seus próprios valores, na medida em que há autonomia, independência e liberdade.

6.Referências:

ADLER, N. J. e IZRAELI, D. **Competitive Frontiers**. Women Managers in a Global Economy. Massachussets: Blackwell Publishers, 1994.

BAYAGAN, G. Women Entrepreneurs in SMEs: realising the benefits of globalisation and the Knowledge – based Economy. **OECD**: Workshop 4: Improving knowledge about women's entrepreneurship. Paris: OECD, 2000.

BOTELHO, L. L. R; SCHONS, C; VIEIRA, B; CUNHA, C. J. C. A. **DESAFIOS GERENCIAIS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina? O caso da Alpha Tecnologia**. Disponível em <<http://www.clee2008.ufsc.br/27.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2010.

CASSOL, N. K. **A Produção Científica na Área de Empreendedorismo Feminino: Análise dos Estudos Indexados na Base de Dados do Institute for Scientific Information (ISI)**. Blumenau, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/373.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2010.

CASSOL, N. K.; SILVEIRA, A.; HOELEBAUM, M. Empreendedorismo Feminino: Análise da Produção Científica da Base de Dados do Institute for Scientific Information (ISI), 1997-2006. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.

DAS, M. **Women entrepreneur from southern India: an exploratory study**. The Journal of Entrepreneurship, Ahmedabad, v. 8, n. 2, p. 147-163, 1999

CONFERENCE ON WOMEN ENTREPRENUER IN SMEs (**OECD**, 2001). Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/38/57/1888451.pdf>> . Acesso em 16 de setembro de 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. **Global Report**, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/159f25c14eda2e0f832572d600541730/\\$FILE/NT00035A4E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/159f25c14eda2e0f832572d600541730/$FILE/NT00035A4E.pdf)> Acesso em: 04 dez. 2010.

Felipe Carvalhal Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. **Global Report**, 2008. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/\\$File/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/$File/NT0003EF2A.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. **Global Report**, 2009. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/5d1cac412448b0428325757b00697dc7/\\$FILE/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/5d1cac412448b0428325757b00697dc7/$FILE/NT0003EF2A.pdf)>. Acesso em 16 set. 2010.

GODOI, C. K; BADEIRA-de-MELO; SILVA, A. B. (org). **PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, A. F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de vitória da Conquista, Bahia. **Revista Alcance - UNIVALI** - v. 11, n.2 p. 207 – 226, maio/ago. 2004.

GOMES, A. F.; SANTANTA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P. Empreendedorismo Feminino: o estado-da-arte. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. **Academy of Management Review**. v. 10, n.1, p. 76- 88, Jan, 1985.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA, **IPEA, 2010**. PNAD 2009 – Primeiras Análises: O Mercado de Trabalho Brasileiro em 2009. n. 62, 23 de setembro de 2009. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/100923_comunicadoipea62.pdf>. Acesso em 03 dez. 2010.

JABLONSKI, B. (1996). Papéis conjugais: conflito e transição. Relação amorosa, casamento, separação e terapia de casal. **Coletâneas da ANPEPP**, 1, 113-123.

LAGES, S. R. C. **Desafios do empreendedorismo feminino: uma reflexão sobre as dificuldades das mulheres pobres na condução de projetos geradores de renda**. Disponível em <http://www.fesjf.estacio.br/revista/artigos/sonia_desafios.pdf>. Acesso em: 03 set. 2010.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, art. 1, p. 1-15. Jan/Abr. 2007

LINEHAN, M. **Senior Female International Managers**. Great Britain: Ashgate, 2000.

MACHADO, H. P. V. Empreendedorismo, gênero e políticas públicas. **ANAIS DO II EGEPE**, Londrina, PR, Nov. 2001, p. 378-393.

MACHADO, H.V. **Identidade de Mulheres Empreendedoras no Paraná**. Florianópolis: UFSC, 2002.

Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe

MACHADO, H.V. et al. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27, *Anais Eletrônicos...* Atibaia, SP. ANPAD: São Paulo-SP, 2003.

MARASEA, D. C. C.; ANDRADE, P. Mulheres empreendedoras: análise de caso de uma cooperativa feminina. **XIII SIMPEP**. Bauru, SP, 6 a 8 Nov. 2006.

MOREIRA, D. A. Natureza e fontes do conhecimento em Administração. **Revista Administração online FEA-USP e FECAP** – v. 1, n. 1, jan/fev/mar. 2000.

MIRANDA, C. M. S.; SILVEIRA, A.; HOELGEBaum, M. Empreendedorismo Feminino: Características das Gestoras em uma Instituição de Ensino Superior. **V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Minas Gerais: Belo Horizonte, 18 a 20 jun. 2008.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Mega-tendências para as mulheres**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

OLIVEIRA, P. G.; SOUZA NETO, B. Empreendedorismo e Gestão Feminina: Uma Análise do Estilo Gerencial de Mulheres Empreendedoras no Município de São João del-Rei, Minas Gerais. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Florianópolis, SC, 23 a 25 maio 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=9616&cod_evento_edicao=40>. Acesso em: 16 set. 2010.

ORSER, B; RIDING, A. An empirical study of gender challenges of exporting study of gender challenges of exporting for women-owned business. **ASAC-IFSAM 2000 Proceedings**. Montreal, 2000, 1CD.

PARASURAMAN, S.; YASMIM, S. P.; GODSHALK, V. M; BEUTELLI, N. J. Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. **Journal of Vocational Behavior**. June. 2006

PEÑALOZA, V.; DIÓGENES, C. G.; SOUSA, S. J. A. ESCOLHA PROFISSIONAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS E GÊNERO. **RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, V. 9, N. 8, Edição Especial. P. 151-167 • NOV./DEZ. 2008

ROCHA-COUTINHO, M. L. (2003). Quando o executivo é uma “dama”: a mulher, a carreira e as relações familiares. Em T. F. Carneiro (Org.), **Família e casal: arranjos e demandas contemporâneas** (pp. 57-77). Rio de Janeiro: Editora PUC Rio/ Loyola.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, **SEBRAE, 2009**. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009. 3. Ed. Brasília; São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010. Disponível em <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-strategicos/emprego/anuario_trabalho_2009.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2010.

SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A. B. C. T. de. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **FACES R. Adm.** Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 124-138, jul./set. 2008.

Felipe Carvalho Barbosa, Camila Fontes de Carvalho,
Géssica Maria de Matos Simões, Rivanda Meira Teixeira

SOUZA, R. M. B. C. de; MELO, M. C. de O. L.; OLIVEIRA, M. C. de S. M. de. **Empreendedorismo na perspectiva das relações de gênero: perfil, características, desafios e satisfação de empreendedores de empresas de base tecnológica de belo horizonte.** Disponível em

<http://www.unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/080920101553338362.pdf>.
Acesso em: 16 set. 2010

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo Feminino e o Conflito Trabalho-Família: Estudo de Multicasos no Setor da Construção Civil da Cidade de Curitiba. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.** Florianópolis, SC, 23 a 25 maio 2010. Disponível em

<http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=11448&cod_evento_edicao=51>.
Acesso em: 16 set. 2010.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba, Paraná. **O&S.** v.13, n.39, out/dez. 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Intraempreendedorismo Feminino e Desenvolvimento de Competências Empreendedoras: Um Estudo de Caso com Professoras de Programas de Mestrado e Doutorado em Administração de Curitiba-PR. **VI ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE.** Florianópolis, SC, 23 a 25 de Maio. 2010.