

## Empreendedorismo Feminino: Luiza Helena Trajano e o caso da Rede Magazine Luiza

Ana Paula Fernandes GARCIA  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
[ana.fernandesgarcia@gmail.com](mailto:ana.fernandesgarcia@gmail.com)

Cler Canoa de Oliveira PARREIRA  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
[clerparreira@hotmail.com](mailto:clerparreira@hotmail.com)

Fabrizio Manenti ZANATELLI  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
[fabrizio\\_mz@yahoo.com.br](mailto:fabrizio_mz@yahoo.com.br)

Felipe Moldero Fernandes de ASSIS  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
[felipemoldero@ig.com.br](mailto:felipemoldero@ig.com.br)

### Resumo

Ao longo dos últimos anos, a mulher tem conquistado seu espaço no mercado de trabalho, está mais independente financeiramente, e tem ampliado sua participação no cenário empreendedor, trazendo consigo novas estratégias de gestão que valorizam principalmente a relação entre as pessoas na empresa. O êxito nos empreendimentos geridos por mulheres tem como principal premissa o perfil gerencial feminino. Luiza Helena Trajano é referência no Brasil quando o assunto é empreendedorismo feminino, e o presente trabalho buscou compreender a relação existente entre o perfil gerencial de Luiza Helena e o sucesso da rede Magazine Luiza. Os procedimentos metodológicos adotados neste Estudo de Caso consistiram na coleta de dados por meio de questionários, respondidos por Luiza Helena Trajano e por funcionários selecionados de maneira aleatória em lojas das cidades de São Paulo e Franca. As questões visaram obter uma compreensão mais aprofundada acerca da associação do perfil de Luiza Helena com o perfil gerencial feminino pesquisado na literatura, bem como da percepção dos colaboradores em relação ao Magazine Luiza.

**Área Temática:** Empreendedorismo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo feminino. Magazine Luiza. Gestão feminina.

### Abstract

Over recent years, women have gained their place in the labor market, are more financially independent and have increased their participation in the entrepreneur scenario, bringing new management strategies that add value especially to the relationships between people in the company. The success of enterprises managed by women has as main premise the female management profile. Luiza Helena Trajano is a reference in Brazil when it comes to female entrepreneurship, and this study intended to understand the link between Luiza Helena's management profile and the success of Magazine Luiza. The methodological procedures adopted in this study consisted in collecting data through questionnaires answered by Luiza Helena Trajano and by employees randomly selected at stores in the cities of São Paulo and Franca. The questions aimed to obtain a deeper understanding regarding the connection

between Luiza Helena's profile and the female management profile researched, as well as the perception of employees about Magazine Luiza.

**Keywords:** Feminine entrepreneurship. Magazine Luiza. Feminine management.

## 1 Introdução

O empreendedorismo está mudando a maneira de fazer negócios. Isso porque modernizou conceitos econômicos, redefiniu relações de trabalho e quebrou paradigmas ao eliminar barreiras culturais e comerciais (DORNELAS, 2008). A importância do papel empreendedor pode ser percebida ainda mais definição de Timmons (1994 apud DOLABELLA, 1999 p. 29), que prevê o empreendedorismo como sendo uma revolução para o século XXI maior do que foi a revolução industrial para o século XX, mesmo sendo de forma silenciosa.

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos de administrador. Fillion (1999) destaca que o administrador concentra-se apenas na organização dos recursos e processos enquanto o empreendedor define conceitos se antecipando aos fatos por meio de uma visão futura da organização.

A atividade empreendedora é mais desafiadora para as mulheres do que para os homens, por conta da constante batalha para serem reconhecidas. Ao longo dos anos, a participação da mulher no cenário empreendedor tem mudado consideravelmente: a mulher tem conquistado seu espaço no mercado de trabalho, está mais independente financeiramente, e tem iniciado empreendimentos, trazendo consigo novas estratégias de gestão que valorizam principalmente a relação entre as pessoas na empresa. A quantidade de mulheres empreendedoras aumentou na última década e hoje essa marca supera o sexo oposto: em 2009, pela primeira vez, o número de mulheres empreendedoras por oportunidade superou o número dos homens (GEM, 2007; 2009).

Os diversos papéis exercidos pela mulher na sociedade tornam o sucesso ainda mais difícil, entretanto, de acordo com Cramer et al. (2001), a atuação das mulheres empreendedoras ajuda no desenvolvimento econômico dos locais em que ela atua. Por esta razão, é cada vez maior sua contribuição para o contexto socioeconômico do Brasil.

O perfil feminino é um dos fatores que contribui para o sucesso dos empreendimentos geridos por mulheres. Características como intuição, flexibilidade, orientação a resultados, facilidade no contato social, bom nível educacional, dentre outras, são comuns entre as mulheres empreendedoras. No tocante ao comportamento gerencial feminino, estudos realizados mostram que as mulheres possuem um estilo de liderança motivador, cooperativo e participativo, que faz com que as pessoas sintam-se valorizadas. Além disso, são inovadoras, enfatizam a qualidade, e buscam a satisfação geral.

Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues é referência em empreendedorismo feminino. Atual presidente da rede Magazine Luiza, iniciou na empresa como vendedora, e participou de todo o processo de expansão da empresa. A rede Magazine Luiza, empresa varejista, foi fundada em 1957, no interior de São Paulo, por Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, tios de Luiza Helena. Iniciou, nos anos 80, um plano de expansão para outros Estados. Na década de 90, o cenário econômico estável por conta do Plano Real contribuiu ainda mais para esta expansão. Hoje, a rede está presente em 338 cidades brasileiras. Além disso, foi pioneira no mundo a utilizar o conceito de varejo virtual, e atualmente, possui um dos maiores portais de *e-commerce* brasileiro.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Conceito de Empreendedorismo

De acordo com Venturi (2003, p. 39), “ser empreendedor significa muito mais do que uma denominação ou conceito, passa a ser uma atitude, um comportamento que caracteriza uma pessoa e sua organização, é a tradução do perfil de um profissional e sua visão de futuro e de sucesso”.

Muito se discute sobre o conceito de empreendedor. A palavra é de origem francesa e deriva da expressão *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (CHIAVENATO, 2006, p. 03).

Filion (1999, p. 06) destaca que podemos encontrar definições de economistas e comportamentalistas e que, apesar de definirem empreendedorismo por meio de suas próprias disciplinas, tem percepções semelhantes acerca deste conceito. As primeiras definições do termo surgiram no século XVIII e XIX, consideradas por economistas, associavam a pessoas que corriam riscos basicamente porque investiam dinheiro próprio. Porém, foi de Schumpeter (1947 apud CHIAVENATO, 2006, p. 05) uma das primeiras definições modernas do conceito, ao declarar que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”.

### 2.2 Empreendedorismo Feminino

Por conta da multiplicidade de papéis desempenhados pelas mulheres, o sucesso de um empreendimento é mais desafiador para elas do que para os homens (ROCCA, 2006). A luta por um reconhecimento adequado aos seus esforços no âmbito dos negócios tem contribuído para a alteração de algumas características, consideradas padrão, da gestão empresarial.

Esta realidade começou a mudar a partir da década de 60, quando foi iniciada uma luta para que o modelo anterior fosse superado. Queda na taxa de fecundidade, maior escolaridade, acesso ao ensino superior e queda da renda do trabalho masculino são algumas das causas do aumento da participação feminina no mercado de trabalho (LEONE, 2000).

Dentre as transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, encontra-se o fim da família patriarcal. Este fato implica em conseqüências para a demografia empreendedora, já que, ao se tornarem financeiramente independentes, algumas mulheres iniciaram empreendimentos (CASTELLS, 1999 apud GEM, 2007). Prahalad (2006) afirma que “o acesso à independência econômica pode mudar a longa tradição de exclusão e inexistência de oportunidades das mulheres”. De acordo com o GEM (2007), o percentual de mulheres empreendedoras em relação aos homens em 2001 era de 29% contra 71%; já em 2007, em conseqüência das transformações na sociedade e no papel desenvolvido pela mulher, o percentual de mulheres empreendedoras atingiu 52%.

Há duas motivações principais que levam a mulher a empreender: circunstanciais e de vontade pessoal (MACHADO et al., 2003).

Dentre as razões circunstanciais, incluem-se possuir um *hobby* que dá origem a um negócio e que gera renda, sem ter planos ou objetivos claros, e motivos como problemas familiares, e conseqüentemente, dificuldades financeiras, que fazem as mulheres iniciarem um negócio. Já as razões de vontade pessoal englobam motivação e coragem para criar um negócio, por razões como autonomia; o empreendedorismo como única opção de profissão, realização de conquistas pessoais, como independência e oportunidade de ascensão profissional; questões familiares, como o desejo de conciliar emprego e família, e dar continuidade aos negócios familiares já existentes, exercendo diversos papéis; e necessidade

de um horário de trabalho flexível, em função da dupla jornada feminina, na medida em que continuam responsáveis pelos afazeres domésticos.

Outra razão para que as mulheres se tornem empreendedoras é por conta de dificuldades de progredir na carreira. Em 2005, a *Catalyst*, organização americana sem fins lucrativos, realizou um censo com as mulheres que ocupam posições de liderança nas 500 empresas listadas pela revista *Fortune*, e constatou que embora as mulheres estudem mais do que os homens, elas encontram barreiras para ascenderem ao poder, tais como estereótipos baseados no gênero (como falta de ambição, não possuir habilidades para resolver problemas, falta de liderança e indisponibilidade), falta de mentores, pouco acesso a colegas influentes, falta de acesso a redes informais, entre outros; o que acarreta como consequência, o efeito do “teto de vidro”, que ocorre quando as mulheres não conseguem acessar os níveis hierárquicos mais altos de uma organização por conta de seu gênero (MOORE; BUTTNER, 1997).

A atuação das mulheres empreendedoras favorece o desenvolvimento econômico de diversas localidades (CRAMER et al., 2001). Algumas empresas já identificaram o grande potencial feminino, e passaram a confiar às mulheres funções que antes eram designadas exclusivamente aos homens. O Banco ICICI, na Índia, baseando-se na iniciativa do Banco de Madura em formar grupos de auto-ajuda, quando iniciou sua missão de apoiar iniciativas a fim de melhorar a capacidade de participação da população de baixa renda na economia, treinou e preparou as mulheres das comunidades de baixa renda para decidirem quais pretendentes e projetos receberiam empréstimos (PRAHALAD, 2006).

De acordo com Bruschini (1994 apud JONATHAN, 2005), é cada vez maior a contribuição da mulher para o contexto socioeconômico do Brasil. As mulheres, além de estarem assumindo posições de liderança dentro das organizações, também tem importante participação no cenário do empreendedorismo brasileiro, já que a mulher brasileira é, historicamente, uma das mais empreendedoras no mundo (GEM, 2009).

A participação das mulheres em posições de chefia como presidência, diretoria e gerência está aumentando, segundo estudo da Catho Online. Ao longo dos últimos 13 anos, houve uma variação positiva de 12,49% na ocupação de mulheres nos cargos de CEO: em 2010, elas já ocupavam 21,88% destes cargos (DELLA VALLE, 2010). Esse aumento pode representar o início do firmamento das mulheres no mercado de trabalho e principalmente, o reconhecimento de suas habilidades gerenciais.

### 2.2.1 Considerações acerca do Perfil Empreendedor Feminino

Em artigo publicado no *Journal of Small Business Management*, Neider (1987) apontou como características predominantes da personalidade das mulheres empreendedoras o fato de serem persistentes, ativas e inclinadas a influenciar os demais. Em seu estudo, Neider, que é presidente do Departamento Geral de Recursos, Gestão e Organização da Universidade de Miami, também destacou como necessidades presentes no comportamento de empreendedoras alto poder de autonomia, realização e dominação sobre os outros.

Além disso, as mulheres são flexíveis, tolerantes, orientadas a resultados, criativas, realistas, entusiasmadas, enérgicas, tem um nível médio de autoconfiança e são habilidosas no contato social (HISRICH, 1992).

As mulheres empreendedoras tendem a ser mais intuitivas do que os homens, já que confiam mais em seus próprios sentimentos. De acordo com Gomes (1997), o uso da intuição na solução de problemas pode ser atribuído a fatores como permitir que os executivos possam lidar com situações complexas, ainda que possuam menos dados quantitativos, e tornar possível o entendimento da percepção e das atitudes dos funcionários, em conjunto com a sensibilidade.

No tocante a valores, Solomon e Fernald (1988 apud MACHADO, 1999), ao pesquisarem homens e mulheres empreendedores, constataram que os valores terminais apontados pelas mulheres foram auto-respeito, saúde e senso de realização, e como valores instrumentais, foram citados responsabilidade e honestidade.

Em relação ao perfil das mulheres empreendedoras, há alguns traços identificados como comuns nas pesquisas realizadas sobre este assunto: Há predomínio de pais empreendedores ou autônomos, o que proporciona uma forte inspiração para as empreendedoras (HISRICH, 1992). Segundo Henning e Jardim (1977 apud HISRICH, 1992), há uma tendência de as mulheres empreendedoras serem primogênicas ou filhas únicas, como resultado de maior atenção por parte dos pais, fazendo com que estas filhas tornem-se mais autoconfiantes. Possuem um bom nível educacional. No Brasil, de acordo com o IBGE (2008), principalmente nas áreas urbanas do país, as mulheres tem, em média, um ano a mais de estudo do que os homens. Há uma tendência de serem casadas e terem filhos. A faixa etária predominante entre elas se encontra entre 31 a 50 anos de idade (BAYGAN, 2000 apud MACHADO, 1999). Iniciam as empresas com menos capital social que os homens (IONESCU, 1999). Geralmente, atuam em pequenos negócios. Iniciam empresas em setores que tenham tido experiência prévia (OECD, 1998).

A maneira de tomar decisões por parte das mulheres empreendedoras é participativa, fazendo com que os indivíduos sejam valorizados. (BOWEN; HISRICH, 1986 apud MACHADO, 1999). Um estudo realizado em 2008 pela Caliper, consultoria global especializada em gestão de talentos, comprovou que as mulheres apresentam uma maior disponibilidade em assumir riscos do que os homens, além de possuírem fortes habilidades interpessoais, flexibilidade, empatia e abertura, o que contribui para a criação de um estilo de liderança construtivo e colaborativo (GREENBERG; SWEENEY, 2008). A Caliper Brasil também realizou um estudo com executivas brasileiras, no qual foram levantados os principais pontos fortes da mulher executiva pela visão das entrevistadas. São eles: persistência e determinação; relacionamentos e trabalho em equipe; vontade de trabalhar; transparência; ousadia e empreendedorismo; proatividade; flexibilidade; e ética e integridade. O Quadro 1 traz as principais tendências encontradas. Dentre elas, também se observou um estilo de liderar interativo e motivador.

Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de Liderança
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Culturais e Sociais</b></li> <li>• <b>Segurança e satisfação no trabalho</b></li> <li>• <b>Satisfação dos clientes</b></li> <li>• <b>Responsabilidade Social</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ênfase na cooperação</b></li> <li>• <b>Baixo grau de formalismo</b></li> <li>• <b>Busca de integração e boa comunicação</b></li> <li>• <b>Descentralização</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inovadora</b></li> <li>• <b>Procura da qualidade</b></li> <li>• <b>Busca da sobrevivência e crescimento</b></li> <li>• <b>Procura da satisfação geral</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poder partilhado</b></li> <li>• <b>Motivação dos outros</b></li> <li>• <b>Valorização do trabalho dos outros</b></li> <li>• <b>Atenção às diferenças individuais</b></li> </ul>

**QUADRO 1 – Tendências do comportamento gerencial feminino**

Fonte: MACHADO, 1999. p. 5.

### 2.2.2 Empreendedorismo Feminino no Brasil

A importância da mulher no cenário empreendedor é cada vez maior. No Brasil, de acordo com o GEM (2009), o número de mulheres empreendedoras apresentou tendência de crescimento nos últimos 7 anos, e em 2009, ultrapassou o número de homens em aproximadamente 7%. Além disso, a proporção de mulheres empreendedoras por oportunidade superou a proporção de homens, entre 2002 e 2009, conforme a Tabela 1.

TABELA 1 – Empreendedorismo por Oportunidade e Gênero – 2002-2009

Gênero	Empreendedores por Oportunidade – Brasil								
	Proporção (%)								
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2002-2009
Masculino	46,6	51,3	54,3	64,3	52,2	60,3	53	61,6	55,4
Feminino	53,4	48,7	45,7	35,7	47,8	39,7	47	38,4	44,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* (2009)

### 2.3 Varejo e Magazine Luiza

O Magazine Luiza possui um canal de vendas integrado e diversificado, sendo considerada uma empresa com sistema multicanal de vendas. O varejo virtual foi um dos grandes diferenciais da rede Magazine Luiza. O primeiro modelo de lojas virtuais do mundo foi implantado em 1992 por Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, quando ainda não havia Internet. A experiência foi um sucesso, e trazida para a Internet em 1999, com a criação do portal [magazineluiza.com.br](http://magazineluiza.com.br). Atualmente, o portal é um dos maiores do *e-commerce* brasileiro, sendo a principal fonte de faturamento da empresa, e as lojas virtuais, que já passam de 50 espalhadas pelo país, viraram case de estudo na Universidade de Harvard em 2005 (MAGAZINE LUIZA, 2010).

Do ponto de vista de valores, vale ressaltar que o Magazine Luiza possui os seguintes: 1) As pessoas são a força e a vitalidade da organização; 2) O comprometimento com a evolução do ser humano através da postura ética e do investimento no processo educativo; 3) Essencialidade do lucro para a permanência da organização no mercado.

O sucesso da empresa dá-se, de acordo com os sócios e fundadores, por conta do modelo de gestão das pessoas. Posicionada entre as melhores empresas para se trabalhar desde 1998, segundo o *Great Place to Work Institute* Brasil, em 2003 obteve o primeiro lugar, e em 2007 liderou o *ranking* das melhores empresas para a mulher trabalhar.

O Magazine Luiza organiza programas que visam proporcionar qualidade de vida, capacitação técnica e evolução pessoal, para que seus funcionários ampliem sua visão de mundo via o Portal Saber, um sistema de treinamento via internet para os funcionários. Foram registradas em 2009 cerca de 270.000 horas de treinamento, 1400% a mais em relação ao ano anterior (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2009). Adicionalmente, as metas globais anuais do Magazine são definidas com a participação de todos os colaboradores (desde o corpo diretivo até os funcionários).

## 3 Metodologia

Utilizou-se tanto o método qualitativo de análise, a fim de investigar de que maneira as características do perfil empreendedor de Luiza Helena contribuíram para o sucesso da rede, e quais dificuldades ela encontrou por conta de algumas de suas características, quanto o método quantitativo, com o objetivo de analisar se a percepção dos colaboradores está de

acordo com os valores da empresa. Segundo Cooper e Shindler (2003), pesquisas qualitativas são abordagens como entrevistas e observações do pesquisador, por meio da percepção deste em relação ao sentimento dos indivíduos participantes do estudo em questão. Já a pesquisa quantitativa, de acordo com Hair et al. (2005), diz respeito a “mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo”.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Primeiramente, foi encaminhado à Luiza Helena um formulário estruturado contendo questões abertas. Posteriormente, foi aplicado um questionário em uma amostra aleatória de funcionários de lojas localizadas nas cidades de São Paulo e de Franca, onde se localiza a matriz, visando dar veracidade ao que foi estudado acerca do modelo de gestão do Magazine Luiza. As lojas da cidade de São Paulo foram selecionadas de maneira que todas as regiões fossem abrangidas. Participaram do estudo 30 funcionários, dos quais são 13 mulheres e 17 homens.

## **4 Análise dos Dados**

### **4.1 Luiza Helena**

Na visão de Luiza Helena, o sonho é o que move o empreendedor. No caso dela, nos anos 90 ela idealizou uma forma de equacionar o dilema entre empresas lucrativas e funcionários satisfeitos. Luiza buscava que sua empresa “gerasse muito emprego, fosse lucrativa e com pessoas felizes”, o que mostra que ela estava bastante à frente do pensamento da época. Estratégias ganha-ganha, conforme Vokins et al. (1993 apud MACHADO, 1999), são preferidas pelas mulheres empreendedoras. A principal razão que motiva Luiza Helena a continuar nesta atividade é o amor ao que faz: ela se considera uma vendedora nata, e vê sua atividade como uma maneira de realizar os sonhos das pessoas. Ela disseminou na organização seus pensamentos de valorização das pessoas, e conseguiu o apoio e aceitação por parte dos funcionários. De acordo com Neider (1987) e HSM Online (2009), algumas características predominantes de mulheres empreendedoras são a inclinação a influenciar os demais, a persistência e a valorização da cooperatividade. Além disso, ela cita a instituição Amana-Key, uma rede mundial focada em gestão e evolução de líderes de organizações de diversos segmentos, como uma fonte importante que a ajudou ao longo de sua carreira.

Além disto, sua forma de gestão faz com que ela seja amplamente reconhecida no mercado, e participe de discussões importantes para o cenário nacional: ela é Presidente do Instituto para Desenvolvimento do Varejo e é integrante do Conselho Econômico do atual Governo Federal.

### **4.2 Colaboradores**

#### **4.2.1 Faixa Etária**

Dada a amostra de 30 funcionários, verificou-se que 4 funcionários encontram-se entre 18 e 23 anos de idade, dos quais 2 são mulheres e 2 são homens. 16 funcionários encontram-se entre 24 e 29 anos, dos quais 7 são mulheres e 9 são homens. 5 funcionários encontram-se entre 30 e 34 anos, dos quais 3 são mulheres e 2 são homens; e 5 funcionários encontram-se acima de 35 anos, dos quais 1 é mulher e 4 são homens.

O que se observou pela amostra é que a empresa é composta por um corpo de colaboradores jovens, inclusive em cargos de liderança. Além disso, em relação ao tempo de empresa dos funcionários pesquisados, notou-se que há uma distribuição equilibrada entre os anos de casa dos funcionários, sendo que a maior diferença está entre os funcionários que possuem mais de 5 anos trabalhando na companhia.

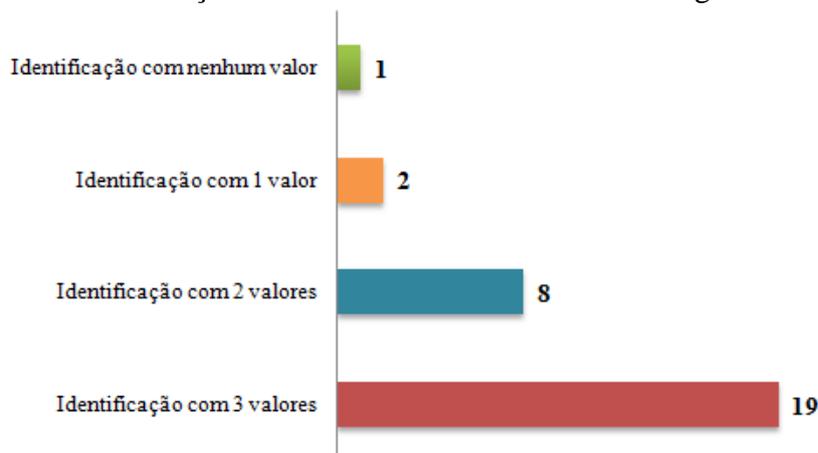
#### 4.2.2 Por que optar pelo Magazine Luiza?

Entre as principais razões para se trabalhar no Magazine Luiza, vale ressaltar que a maioria absoluta dos respondentes teve como critério de escolha a identificação com os valores da empresa, seguido do fato de a rede figurar como uma das melhores empresas para se trabalhar. Indo ao encontro da política de valorização de pessoas, o principal aspecto que motiva os colaboradores pesquisados a trabalharem no Magazine Luiza é a oportunidade de desenvolvimento de carreira. O ambiente organizacional é um fator motivacional que também se destacou em virtude de o ambiente das lojas serem bastante familiar, o que faz com que as pessoas sintam-se acolhidas. Outras motivações citadas pelos respondentes estão relacionadas à identificação com os valores da empresa e à valorização dos profissionais como pessoas.

#### 4.2.3 Valores

63% dos entrevistados se identificam com os 3 valores da empresa. Isto comprova que Luiza Helena é uma vendedora nata, uma vez que ela conseguiu com que seus colaboradores adotassem estes valores e acreditassem neles. Conforme o gráfico 1, dos funcionários pesquisados, apenas 1 discordou dos valores apresentados, argumentando que o site estava desatualizado e que a empresa possui apenas dois valores, os quais são: “As pessoas em primeiro lugar” e “Faça com os outros aquilo que gostaria que fizessem com você”. No entanto, estes são princípios da empresa.

Gráfico 1 – Identificação da Amostra com os Valores do Magazine Luiza



Fonte: Elaborado pelos autores, 2010

#### 4.2.4 Treinamentos e Percepção da Empresa

Todos os funcionários pesquisados receberam algum tipo de treinamento promovido pelo Magazine Luiza, sendo que deste total, 87% realizou treinamentos via Portal Saber. 97% dos respondentes acreditam que são importantes para o Magazine Luiza, ainda que tomem decisões ou não, o que corrobora um dos pilares-chave da companhia: “As pessoas são a força e a vitalidade da organização”. Em relação à percepção dos funcionários sobre Luiza Helena Trajano, 37% dos respondentes escolheu 1 alternativa (líder humana), 33% escolheu 3 alternativas (pessoa acessível, líder humana e preocupada com resultados) enquanto que 30% escolheu 2 alternativas (líder humana e pessoa acessível).

Sobre o estilo de gestão de Luiza Trajano, foram apresentadas 4 alternativas de escolha, sendo o maioria dos respondentes apontando para igualdade entre os sexos, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Percepção dos colaboradores em relação ao estilo de gestão de Luiza Helena Trajano

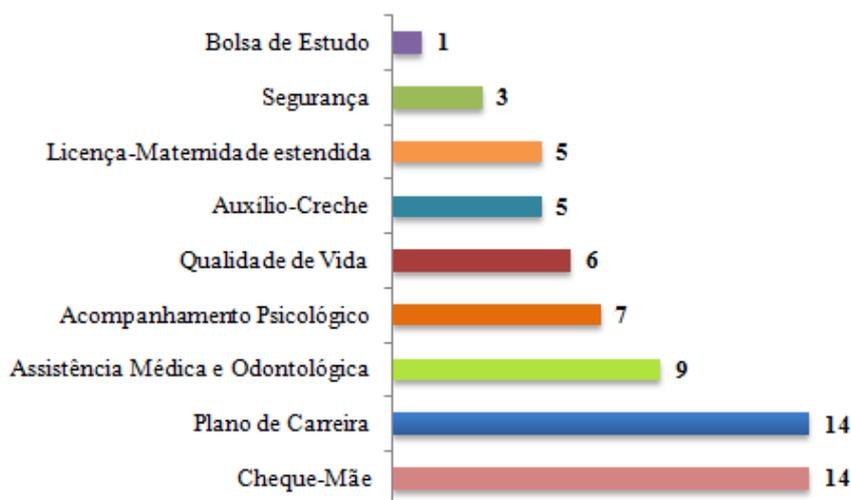


Fonte: Elaborado pelos autores, 2010

#### 4.2.5 A Mulher no Magazine Luiza

O Magazine Luiza é reconhecido pelos benefícios diferenciados oferecidos à mulher, tanto que a rede já foi eleita como uma das Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar. As 13 respondentes do estudo puderam optar por mais de uma alternativa dentre as opções de benefícios abaixo. Em grande maioria, as entrevistadas apontaram o cheque-mãe e plano de carreira, de acordo com o gráfico 3:

Gráfico 3 – Fatores, na percepção das funcionárias, que fizeram o Magazine Luiza ser eleito uma das Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar



Fonte: Elaborado pelos autores, 2010

## Considerações Finais

A presente pesquisa comprovou que há uma correlação positiva entre as características gerenciais de Luiza Helena Trajano e o sucesso da rede Magazine Luiza. As contribuições provenientes de uma gestão que é motivada pela busca da realização de um sonho, priorizando o bem estar dos colaboradores, além da busca pelos resultados financeiros, fazem com que a empresa, há 10 anos, se encontre entre as melhores para se trabalhar no Brasil.

Características descritas por Neider (1987) e Hisrich (1992) como pertencentes ao perfil da mulher empreendedora são facilmente identificadas em Luiza Helena Trajano. Fontenele-Mourão (2006) discorreu sobre a idealização do gerenciamento feminino, o qual se preocupa em abranger as eficiências, as competências e as responsabilidades no cuidado com o outro. É mister ressaltar a identificação dos colaboradores com os valores do Magazine. Os funcionários da rede mostram-se bastante envolvidos e comprometidos com as práticas de gestão igualitárias implementadas por Luiza Helena.

Bowen e Hisrich (1986 apud MACHADO, 1999) afirmam que as mulheres empreendedoras tomam decisão de uma forma participativa, o que faz que os indivíduos sejam valorizados. A gestora conseguiu a admiração por parte dos colaboradores, os quais, em sua maioria, sentem-se como peça importante na empresa e acreditam contribuir de maneira direta na tomada de decisões.

Com este Estudo de Caso, conclui-se que Luiza foi uma peça fundamental para o sucesso do Magazine Luiza, e que suas contribuições são facilmente percebidas nos ambientes da empresa. Valores como transparência e honestidade, ensinados pelos tios ao longo da constituição da empresa, estão vivos até hoje nos corredores da organização.

## Referências

- CHIAVENATO, I. EMPREENDEDORISMO: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: São Paulo, 2006.
- COOPER, D.; SHINDLER, P;. Métodos de pesquisa em Administração. 7ª edição. São Paulo: Bookman, 2003.
- CRAMER, L.; CAPPELLE, M.; SILVA, A.; BRITO, M.. Representações Femininas da Ação Empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. Londrina: Anais do II EGEPE, 2001. p. 46-59.
- DELLA VALLE, J.. Mulheres ganham mais espaço na liderança. Portal Exame, 08 mar 2010. Disponível em: < <http://portalexame.abril.com.br/carreira/noticias/mulheres-ganham-mais-espaço-liderança-543831.html>>. Acesso em: 22 mai 2010.
- DOLABELLA, F.. O Segredo de Luísa: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 1ª edição. São Paulo: Sextante, 1999.
- DORNELAS, J.C.. EMPREENDEDORISMO: Transformando idéias em negócios. São Paulo: Elsevier, 2008.
- FILION, L. J.. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n. 2, abr/jun. 1999. p. 05-28.
- FONTENELE-MOURÃO, T.M.. Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência – Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM): Empreendedorismo no Brasil 2007. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/empreendedorismo-no-brasil-pesquisa-gem/livro\\_gem\\_2007.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/empreendedorismo-no-brasil-pesquisa-gem/livro_gem_2007.pdf)>. Acesso em: 20 jan 2010.
- \_\_\_\_\_: Empreendedorismo no Brasil 2009 – Relatório Executivo. Disponível em: < <http://www.gembrasil.org.br/home/download.php?idPublicacao=28>>. Acesso: 24 abr 2010.

- GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE BRASIL. Busca das Melhores Empresas. Disponível em: < <http://www.greatplacetowork.com.br?>>. Acesso: 05 mai 2010.
- GREENBERG, H.; SWEENEY, P.. Feminine Intuition: Women Leaders Mean Business. Chief Executive Officer Magazine, EUA, 29 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.calipercorp.com/brochures/Female%20Intuition%20-%20CEO%20Mag%20-08.pdf>>. Acesso em: 01 mai 2010.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P.. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HISRICH, R.; PETERS, M.. Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise. 2ª Ed. EUA: Irwin, 1992.
- IBGE. PNAD 2008 – Síntese de Indicadores Sociais. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresmimos/sinteseindicsoais2008/indic\\_sociais2008.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresmimos/sinteseindicsoais2008/indic_sociais2008.pdf)>. Acesso em: 25 fev 2010.
- JONATHAN, E.G.. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. Psicologia em Estudo v.10 (3), 2005. p.373-382.
- IONESCU, D.. Women's Entrepreneurship: Exchanging experiences between OECD and transition economy countries. *Women's Entrepreneurship East-West Co-operation, Central European Initiative*, Zagreb, 2000. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/22/37/7350457.pdf>>. Acesso em: 24 abr 2010.
- LEONE, E.. Renda familiar e trabalho da mulher na Região Metropolitana de São Paulo nos anos 80 e 90. In: ROCHA, M. I. B. (Coord.). Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios. Abep, Nepo/Unicamp e Cedeplar/UFMG. Editora 34, 2000.
- LEONE, E.; BALTAR, P.. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. Revista Brasileira de Estudos de População, vol. 25, n. 2, São Paulo, 2008. p. 233-
- MACHADO, H.. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999. Anais do Enanpad. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- MACHADO, H.; BARROS, G.; PALHANO, D.. 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.
- Magazine Luiza – Vem ser feliz. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/quemsomos/index.asp>>. Acesso em: 03 abr 2010.
- MOORE, D.; BUTTNER, H.. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 1997. Disponível em: < <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/612406-1.html>>. Acesso em: 20 abr 2010.
- NEIDER, L.. A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. *Journal of Small Business Management*, vol 25, n.3, 1987. p. 22-29.
- OECD. Proceedings of Women Entrepreneurs in SME. Paris: OECD, 1998.
- PRAHALAD, C. K.. A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro. São Paulo: Bookman, 2006. 391 p.
- ROCCA, L.. Mulheres maravilha. Instituto Empreender Endeavor, São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://www.endeavor.org.br/wp-content/themes/endeavor/downloads/artigos/Mulheres%20maravilha.pdf>>. Acesso: 07/03/10
- VENTURI, J.L.. Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland. Disponível em: <[http://www6.univali.br/tede/tde\\_arquivos/2/TDE-2005-12-08T143811Z-7/Publico/James%20Luiz%20Venturi.pdf](http://www6.univali.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2005-12-08T143811Z-7/Publico/James%20Luiz%20Venturi.pdf)>. Acesso em: 15 abr 2010.