

## **O Comportamento Estratégico de Empreendedoras: Um estudo de casos no Setor Varejista do Município de Rondon do Pará**

### **Resumo**

É cada vez maior o número de mulheres envolvidas no ambiente corporativo, seja como empregadas ou como empreendedoras. Não obstante, cabe expor que, para o público feminino, criar negócios vai além de suprir necessidades, sendo eles considerados como recursos que lhes proporcionam satisfação e autorrealização. Em vista disso, percebe-se que os estudos relacionados a temática abordam questões que vão desde o perfil das mulheres empreendedoras até as estratégias utilizadas. No que tange ao fator estratégia, é pertinente acrescentar que o mesmo, integrado ao empreendedorismo, é capaz de gerar valor, pois, enquanto a estratégia concentra-se em como a vantagem é definida e conservada, o empreendedorismo concentra-se na criação. O objetivo geral deste estudo é analisar o comportamento estratégico de mulheres empreendedoras no setor varejista do município de Rondon do Pará. Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de estudo qualitativo. Foi utilizado também o método de estudo de casos múltiplos, permitindo, assim, obter maior clareza do contexto do fenômeno estudado. O número de casos é fixado na obtenção da saturação teórica. Dessa forma, foram selecionados cinco casos que atendiam aos critérios e seleção. Os resultados encontrados indicam que o comportamento estratégico das empreendedoras deste estudo ocorre por meio de suas experiências e intuições e todas demonstraram possuir um senso de direção a longo prazo. Além disso, as mesmas contam com recursos que, em sua visão, lhes permitem vantagem competitiva, como *know how* e experiência de mercado.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Mulher empreendedora; Escola de Estratégia.

### **Abstract**

The number of women involved in the corporate environment has increased, both as employees and as entrepreneurs. Given this reality, it is important to point out that, these women their jobs goes beyonod the financial resources achieved, they are considered as resources that give them satisfaction and self-realization. For this reason, most of the studies conducted on this theme are related to the profile of the entrepreneurial women and the strategies used by them. Concerning the strategy view, it is opportune to add that such a characteristic together with entrepreneurship are capable of generating value, considering that the strategy concentrates on how the advantage is defined and conserved, and entrepreneurship concentrates on creation. The main goal of this study is to analyze the strategic behavior of entrepreneurial women in the retail sector of the municipality of Rondon do Pará. The research is a qualitative study. In order to achive its goal, it was used the case study method that allows obtaining greater clarity of the context of the phenomenon studied. The number of cases was fixed in obtaining the theoretical saturation. That way, five cases were selected that fulfilled the selection criterion. The results found in this research indicate that the strategic behavior of entrepreneurs occurs through their experiences and intuitions and all of them have demonstrated a sense of direction in the long term. In addition, the interviewees have abilities that, in their vision, allow them to conquer competitive advantage, such as: know how and market experience. These results are assertive, since the entrepreneurs have shown a significant level of formal education and a long length of activity in the market.

**Keywords:** Entrepreneurship; Female Entrepreneurship; School of Entrepreneurial Strategy

## **1. Introdução**

Segundo Schumpeter (1934) o empreendedor é um indivíduo inovador que destrói a estrutura econômica existente para implementar novos produtos e serviços, criando outros métodos de organização e identificando novos recursos (SCHUMPETER, 1934). Isso posto, observa-se que atividades empreendedoras não são mais prerrogativas exclusivas de homens ativos, dinâmicos e empreendedores. As mulheres vêm assumindo também essa posição, criando os seus próprios negócios. (GOMES, 2004).

Cabe, ante o contexto exposto, afirmar que os estudos relacionados ao empreendedorismo feminino abordam questões que vão desde o perfil das mulheres empreendedoras até as estratégias utilizadas (MACHADO, 2009). À vista disso, torna-se oportuno complementar que, no que tange ao indivíduo empreendedor, o comportamento estratégico deve ser considerado como fundamental para alcançar os objetivos propostos (FERREIRA; GIMENEZ; RAMOS, 2005).

Por sua vez, os teóricos Ensley, Carland e Carland (2000) entendem o comportamento estratégico como a visão empreendedora, ou seja, um processo derivado do pensamento holístico e intuitivo, envolvendo, dessa maneira, diversas perspectivas de tempo futuro. O pensamento supracitado pode ser vinculado ao conceito da Escola da Estratégia Empreendedora, criada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), no qual a definição de estratégia refere-se a um processo visionário. É válido ressaltar, ainda, que nessa perspectiva de estratégia os objetivos são caracterizados como uma visão particular do líder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MINTZBERG et al., 2006).

Diante dessa perspectiva, a pesquisa fundamenta-se com base no seguinte problema: Como ocorre o comportamento estratégico de mulheres empreendedoras no município de Rondon do Pará? Eis o objetivo geral: Analisar o comportamento estratégico de mulheres empreendedoras no setor varejista do município de Rondon do Pará. Os objetivos específicos são: Caracterizar o perfil das empreendedoras e seus empreendimentos; Analisar as motivações que levaram as mulheres a empreender; Identificar os principais desafios enfrentados pelas empreendedoras na administração de suas empresas; e Identificar o comportamento estratégico das empreendedoras frente aos desafios identificados.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Empreendedorismo**

O comportamento e as atitudes empreendedoras existem desde tempos longínquos, e o conceito de empreendedor sofreu variações com o passar do tempo. Para Fillion (1999) e

Thornston (1999) a composição desse conceito contemplou ideias distintas para, com isso, elucidar o perfil do empreendedor e o processo do empreender.

Segundo os estudos do teórico comportamental McClelland (1961), entende-se como pessoa empreendedora aquela que com frequência e intensidade emprega as Características Comportamentais Empreendedoras (CCE's), tais como: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; exigência de qualidade e eficiência; independência e autoconfiança; correr riscos calculados; estabelecimentos de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; e comprometimento. Diante disso, percebe-se que é possível relacionar o comportamento empreendedor com a possibilidade de transformações socioeconômicas em um dado contexto (HISRICH; PETERS, 2004). Tais características não são prerrogativas do gênero masculino, visto que o gênero feminino tem exercido papel exponencial no âmbito dos negócios (GOMES, 2004; GOMES, 2017).

## **2.2 Empreendedorismo feminino**

O fortalecimento dos movimentos feministas a partir do século XX provocou o início de uma revolução na perspectiva do papel da mulher na sociedade, o que gerou a possibilidade de o gênero feminino adquirir funções fora da esfera doméstica, como empregadas e sobretudo, como empreendedoras, o que demonstra ganho para a perspectiva de igualdade de gênero (HOLZMANN, 2000; GOMES et al., 2017). Tal entendimento reforça o ponto de vista dos autores Watking e Watkins (1983), que afirmam que as mulheres atuam em qualquer segmento empresarial à medida em que a sociedade proporcionasse condições igualitárias.

Dessa maneira, verifica-se que o impacto causado por esse grupo na criação de empregos e crescimento da economia, seja motivado pela necessidade ou por identificarem oportunidade no mercado (STROBINO; TEIXEIRA, 2014). Para Carrijo e Ferreira (2017) o avanço no crescimento do empreendedorismo feminino é associado às novas responsabilidades femininas relacionadas ao sustento familiar, o que faz do empreendedorismo uma opção. Outro fator que se destaca é o nível de escolaridade maior em relação aos homens, pois, conforme afirmam Bruschini e Lombardi (2000), esse aspecto provocou transformações nas profissões, desencadeando novas oportunidades no mercado de trabalho.

Entretanto, não se pode resumir o crescimento do empreendedorismo feminino apenas à questão de complemento de renda, uma vez que é possível notar aspectos relacionados ao exercício vocacional, à consolidação de uma identidade profissional e à realização pessoal. (NEIDER, 1997; BUTTNER; MOORE, 1997; MACHADO, 2009; PELOGIO et al., 2016).

Todavia, embora as estatísticas relacionadas ao empreendedorismo feminino demonstrem-se encorajadoras, empreender não se apresenta como uma proposta descomplicada, visto a quantidade de desafios passíveis de serem enfrentadas pelas empreendedoras na gestão de seus negócios (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013). Em pesquisa realizada com o intuito de analisar a atuação de empreendedoras brasileiras, foi identificado como resultado que, no que se refere às dificuldades enfrentadas no exercício de suas atividades, os principais entraves estavam relacionadas a conciliar trabalho e família, além de falta de tempo, falta de acesso a informações e dificuldade para obter financiamento (MACHADO; BARROS; PALHANO, 2003). Barbosa et al. (2011) completam ressaltando que, entre várias dificuldades apresentadas pelas mulheres empreendedoras, a necessidade de desempenhar múltiplos papéis se destaca. Gomes et al. (2017) denomina essa mazela de “dupla jornada”. Convém explicitar o fato de que empresas dirigidas por mulheres têm atingindo maior tempo médio de sobrevivência de pequenos negócios (GOMES, 2009).

Sendo assim, estudos destacam características peculiares relacionadas ao estilo gerencial das empreendedoras, a exemplo de: sensibilidade, intuição, cooperação, estímulo à participação das pessoas, partilha de poder e informação, assim como encorajamento, valorização e motivação dos colaboradores no trabalho (MACHADO, 2009). No que tange ao aspecto do processo decisório, estudos afirmam que as mulheres tendem a considerar mais detalhadamente as consequências de longo prazo das suas ações. Compreende-se que as mulheres demonstram possuir uma forma singular de gestão que as diferencia dos homens. Esse estilo não necessariamente é inato, mas desenvolvido por meio das suas relações sociais ao longo de suas experiências vividas (GOMES et al., 2017).

### **2.3 Escola de Estratégia Empreendedora**

É essencial comentar que estratégia empresarial vem se tornando uma temática de grande responsabilidade, como também um objeto cada vez mais discutido na literatura acadêmica, porém, observa-se que há poucos estudos relacionados às estratégias empreendedoras (DRUCKER, 2017). Segundo Venkataraman e Sarasvathy (2001), o empreendedorismo destaca a criação, enquanto a estratégia destaca como a vantagem é definida e conservada, visto que a criação de valor é o ponto principal de ambas as perspectivas. Seguindo esse ponto de vista, estratégia e empreendedorismo necessitam ser integrados para que possam compreender as estratégias empreendedoras que geram valor, sendo assim caracterizado como empreendedorismo estratégico (HITT et al., 2001).

Cabe ressaltar, ainda, que a lógica sobre empreendedorismo na elaboração da estratégia sugerida por Mintzberg foi fundamental para o desenvolvimento desse constructo (DESS; LUMPKIN, 2005). No livro “Safari de estratégia”, Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2010) apresentaram dez escolas distintas de estratégia, dentre elas, a Escola do Empreendedorismo, na qual a definição de estratégia se refere a um processo visionário. Dessa forma, torna-se propício explicar que a escola empreendedora possui como conceito principal a Visão, conceito útil para usar como inspiração e como entendimento de algo que necessita ser realizado, além disso, para essa perspectiva de estratégia os objetivos são caracterizados como uma visão particular do líder (MINTZBERG; LAMPEL; AHSSTRAND, 2010).

Para propiciar o entendimento da pesquisa desenvolvida, faz-se necessário apresentar as seis premissas criadas por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2010), das quais o processo de formulação da estratégia é dependente, como exposto abaixo:

QUADRO 1 - Premissas da Escola Empreendedora

<b>Visão empreendedora da formulação de estratégia</b>	
<b>Categorização</b>	<b>Premissas</b>
<b>1 - Estratégia como perspectiva</b>	A estratégia existe na mente do líder como uma perspectiva. É, especificamente, um senso de direção a longo prazo – ele sabe onde está e onde quer chegar, ou seja, possui uma visão da organização no futuro.
<b>2 - O processo de formação estratégica semiconsciente</b>	O processo de formulação de estratégias está fixado nas experiências vividas e na intuição do líder. Ambos os fatores se refletem em seu próprio comportamento.
<b>3 - Visão decidida</b>	O líder apresenta uma visão definida, considerada até mesmo dominante, e possui controle pessoal na implementação da estratégia. Essas características permitem que o líder possa reformular alguns detalhes, caso se faça necessário.
<b>4 - Visão estratégica maleável</b>	A estratégia empreendedora tende a ser tanto deliberada quanto emergente. Estratégia deliberada ocorre quando as estratégias pretendidas são realizadas; estratégia emergente surge de um padrão que não estava previsto.
<b>5 - Organização maleável</b>	A organização é igualmente maleável, ou seja, aceita facilmente novas possibilidades. Além de apresentar uma estrutura simples e sensível às diretrizes do líder, procura minimizar comportamentos e relacionamentos de poder para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de atuação.
<b>6 - Estratégia como nicho</b>	A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, ou seja, um segmento que possa lhe garantir uma posição no mercado protegida contra as forças da concorrência direta.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2018), com base em Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2010).

Com base nos conceitos explanados anteriormente, referindo-se particularmente ao indivíduo empreendedor, nota-se que para além dos aspectos psicológicos, a postura estratégica também é considerada importante no alcance dos objetivos pretendidos na administração de seus negócios (FERREIRA; GIMENEZ, 2005). Ainda perante essas informações, administrar estrategicamente está mais vinculado a ter uma visão e um comportamento estratégico, pois, diante das transformações do mercado, surge a necessidade proeminente de definição de estratégias que permitam o crescimento a sobrevivência das empresas; principalmente para

empreendimentos geridos por mulheres, que precisam lidar diariamente com os estereótipos (GOMES et al., 2017). Dessa forma, a estratégia ajusta a estrutura da organização e o modo de administrá-la (CHANDLER, 1990).

### **3 Metodologia**

O presente trabalho consiste em um estudo qualitativo e, segundo Godoy (1995), pela ótica qualitativa, um fenômeno pode ser compreendido melhor no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Considerando que o presente estudo busca compreender os fenômenos a partir da perspectiva da mulher empreendedora, é pertinente acrescentar o ponto de vista de Stevenson (1990), afirmando que a melhor forma de analisar as relações no contexto da mulher empreendedora é entrevistá-la e deixá-la explicar os relacionamentos e, por isso, os métodos qualitativos tornam-se mais apropriados. Para complementar, o estudo foi caracterizado como exploratório, que segundo Neuman (2013), tem como objetivo principal investigar temas que apresentem poucos estudos desenvolvidos, como temas novos ou emergentes. A presente pesquisa também é descritiva, pois possui objetivo central de descrever as características de determinada população, fenômeno ou situação, fazendo análises comparativas com outros estudos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL 2009).

#### **3.1 Estratégia de pesquisa**

Para a presente pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, o qual trata de uma investigação acerca de um fenômeno atual dentro do seu contexto da vida real (YIN, 2015). Com o intuito de tornar a pesquisa mais compreensível, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos, o que proporciona alcançar maior entendimento do cenário do fenômeno analisado, como também os seus processos e comparações (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Este estudo apresenta como ferramenta de evidências uma entrevista semiestruturada para a coleta de dados, na qual o pesquisador dispõe de uma lista de temas e questões a serem questionadas, que podem ser modificadas no decorrer da entrevista, permitindo que surjam outras constatações além das previstas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

#### **3.2 Seleção dos casos**

Para alcançar a quantidade de casos a serem analisados, utilizou-se a amostragem teórica. Para Eisenhardt (1989), essa técnica possibilita trabalhar com casos capazes de serem replicados, até alcançar a saturação teórica que ocorrem em média, entre 4 e 10 casos, quando o fenômeno começa se repetir sem maiores contribuições teóricas.

Para a seleção dos casos observou-se os seguintes critérios: mulheres que criaram seu próprio negócio, que atuam nos mesmos como gestoras, com experiência de no mínimo cinco anos, e

com empreendimento no setor varejista. Como forma de assegurar a qualidade da pesquisa, fez-se necessária a utilização de dois critérios essenciais: validade e confiabilidade (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Para tanto, utilizou-se de um protocolo, pois conforme expõe Yin (2015) é uma forma de orientar o pesquisador no desenvolvimento do estudo.

### 3.3 Categorias e elementos de análise

As categorias de análise são recursos que contribuem na classificação dos dados para simplificar a análise e conferência das informações obtidas (TOZONI-REIS, 2009). Para tanto, as categorias foram baseadas nos objetivos específicos, e os elementos de análise são provenientes das categorias de análise.

QUADRO 2 - Categorias analíticas e elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
<b>Delinear e identificar o perfil das empreendedoras e seus empreendimentos;</b>	Perfil das empreendedoras e características dos empreendimentos (MACHADO; BARROS; PALHANO, 2003; MACHADO, 2009; GOMES, 2009; GEM, 2015; 2016;	Faixa etária; naturalidade; formação; estado civil; quantidade de filhos; características empreendedoras; tempo da empresa; quantidade de colaboradores; porte da empresa; ramo de atuação.
<b>Analisar as motivações que levaram as mulheres a empreender;</b>	Identificação das motivações, oportunidades e necessidades. (NEIDER, 1997; CROMIE, 1988; BUTTNER; MOORE, 1997; PELOGIO et al., 2016; CARRIJO; FERREIRA, 2017).	Desejo de realização; independência; maneira de conciliar trabalho e família; flexibilidade de tempo; necessidade de sustentar o lar ou complementar a renda familiar.
<b>Identificar os principais desafios enfrentados pelas empreendedoras na administração de suas empresas;</b>	Dificuldades enfrentadas no exercício de suas atividades. (MACHADO; BARROS; PALHANO, 2003).	Dificuldades em conciliar trabalho e família; falta de tempo; preconceito.
<b>Identificar o comportamento estratégico das empreendedoras frente aos desafios identificados.</b>	Premissas da Escola Empreendedora. (MINTZBERG, LAMPEL; AHLSTRAND, 2010).	Estratégia como perspectiva; processo de formação estratégica semiconsciente; Visão decidida; Visão estratégica maleável; Organização maleável; Estratégia como nicho; recursos que a empreendedora possui.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura (2018).

Para a análise e discussão dos dados, foram realizadas análise individual (*Within case*) e análise cruzada dos casos (*cross case*). De acordo com Eisenhardt (1989), essa técnica é utilizada para encontrar modelos entre os casos, possibilitando que sejam enfatizadas as suas semelhanças e diferenças, bem como comparar os resultados obtidos com os estudos apresentados na revisão da literatura.

## 4 Resultados

O capítulo a seguir trata da apresentação da análise comparativa dos casos, considerando as semelhanças e diferenças entre os casos.

#### 4.1 Perfil das empreendedoras e características dos empreendimentos

QUADRO 3 - Características das empreendedoras

	Idade	Naturalidade	Escolaridade	Estado civil	Filhos
<b>Emp. 1</b>	54 anos	Minas Gerais	Bacharelado em Administração	Casada	2
<b>Emp. 2</b>	39 anos	Anápolis – GO	Bacharelado em Administração	Solteira	0
<b>Emp. 3</b>	42 anos	Rondon do Pará/ PA	Ensino médio completo	Casada	1
<b>Emp. 4</b>	46 anos	Bahia	Ensino médio completo	Casada	3
<b>Emp. 5</b>	43 anos	Marabá – PA	Bacharelado e especialização em Administração	Divorciada	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao analisarmos as características descritas no quadro 3, é de suma importância destacar o elemento grau de escolaridade, pois observa-se que, entre as cinco empreendedoras entrevistadas, as empreendedoras 1 e 2 possuem ensino superior completo em Administração; a empreendedora 5, além do ensino superior completo em Administração, possui duas especializações. Tal característica demonstra que as empreendedoras 1, 2 e 5 possuem mais competências gerenciais e administrativas quando comparadas às empreendedoras 3 e 4.

Em comparação com os dados das pesquisas do GEM (2015), o presente estudo indica que há um avanço quanto ao nível educacional referente às empreendedoras selecionadas para a pesquisa no município de Rondon do Pará. Na pesquisa do GEM foi identificado que a escolaridade predominante de mulheres empreendedoras é a de segundo grau completo e superior incompleto, totalizando 42,8%, enquanto o ensino superior completo representou apenas 6,9%. Esse resultado possui respaldo na literatura, uma vez que Machado, Guedes, Gazola (2017) afirmaram que o crescimento do grau de escolaridade das mulheres provocou transformações nas profissões. Tal fato certamente desencadeou novas oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho.

Essas informações são resultados positivos, pois de acordo com as pesquisas de Carrijo e Ferreira (2017), o grau de escolaridade mais elevado das mulheres comparado ao dos homens é um dos motivos que impulsionaram o avanço do empreendedorismo feminino.

QUADRO 4 - Características empreendedoras

Características	Empreendedoras				
	1	2	3	4	5
Determinadas					
Criativas					
Inovadoras					
Otimistas					

Apaixonadas pelo que fazem					
Dedicadas					
Identificam oportunidades					
Assumem riscos calculados					
Dinâmicas					
Sensíveis					
Corajosas					
Persistentes					

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2018).

Observando o quadro acima, quanto às características empreendedoras dos casos pesquisados, constatou-se que as características mais predominantes são paixão pelo que fazem e determinação. No que tange à característica assumir riscos calculados, Machado (2009) assegura que, diferentemente dos homens, as mulheres são menos propensas a riscos. Os resultados dessa pesquisa corroboram com as colocações da autora. Percebeu-se também que embora a literatura afirme que o empreendedor é inovador, esse aspecto foi pouco apontado pelas entrevistadas. O quadro abaixo caracteriza os empreendimentos investigados.

#### QUADRO 5 - Características dos empreendimentos

	Tempo de atuação no mercado	Porte da empresa	Atividade	Colaboradores
<b>CASO 1</b>	31 anos	Microempresa	Confecções e calçados	2
<b>CASO 2</b>	25 anos	Microempresa	Construção e acabamento	25
<b>CASO 3</b>	10 anos	Microempresa	Confecções	2
<b>CASO 4</b>	23 anos	Microempresa	Confecções infantis	1
<b>CASO 5</b>	17 anos	Microempresa	Magazine	7

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2018).

Segundo pesquisas do GEM (2016), empreendimentos estabelecidos são aqueles com mais de três anos e meio em atividade. Sendo assim, é possível observar que todos os empreendimentos analisados são consolidados, visto seu tempo de atuação. É oportuno expor a afirmação de Gomes (2009), que ressalta que empresas dirigidas por mulheres têm atingido um tempo de sobrevivência além dos padrões encontrados em pequenos negócios. Esse crescimento pode ser justificado também usando as constatações do GEM (2016), que expõem que as empreendedoras possuem características que contribuem na construção de empresas mais sólidas e lucrativas (GEM, 2016).

#### 4. 2 Motivações que levaram as mulheres a empreender

Com relação às motivações para iniciar o negócio, segundo as análises das entrevistadas, é proveitoso apresentar alguns fatores que as impulsionaram a empreender.

#### QUADRO 6 - Motivações para empreender

Motivações apresentadas	Empreendedoras				
	1	2	3	4	5
<b>Autorrealização</b>					
<b>Flexibilidade de tempo</b>					

Crescimento financeiro					
Complementar a renda familiar					
Independência					

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao observar quadro 6, nota-se que os motivos predominantes para empreender foram autorrealização e independência. Com os estudos de Neider (1997), Cromie (1988), Buttner e Moore (1997) e Pelagio et al. (2016). O quesito complementação da renda familiar foi pouco mencionado, sendo encarado como um ponto positivo, já que para Machado (2009) e Menezes e Bertucci (2009) a inserção da mulher no mercado de trabalho ultrapassa o aspecto de complementar a renda familiar e figura como artifício para a formação de suas identidades.

### 4.3 Principais desafios enfrentados pelas empreendedoras na administração de suas empresas

QUADRO 7 - Desafios enfrentados

Desafios apresentados	Empreendedoras				
	1	2	3	4	5
Preconceito					
Crise econômica					
Formação de equipe					
Obter recursos financeiros					
Investimento de políticas públicas					
Formalizar o empreendimento					
Excesso de responsabilidade					

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quanto aos principais desafios, nota-se que apenas a empreendedora 1 apresentou uma situação discrepante, já que afirmou não possuir nenhum desafio na gestão de sua empresa. Certamente é um caso distinto do que a literatura expõe, pois, de acordo com Ferreira e Nogueira (2013), embora as estatísticas relacionadas à temática empreendedorismo feminino ser encorajadoras, empreender não é uma função fácil, tendo em vista os inúmeros desafios enfrentados pelas empreendedoras na gestão de seus negócios.

O desafio “preconceito” foi apontada pelas empreendedoras 2 e 5. Tal fator pode ser justificado pelo fato de os respectivos empreendimentos terem como foco o público feminino e masculino, sendo assim, as empreendedoras precisam lidar com clientes do gênero oposto frequentemente. Esse resultado concerne com a pesquisa de Gomes et al. (2017) que expõem que em empreendimentos geridos por mulheres há pelo menos mais um desafio: o de lidar com os estereótipos, ou seja, as mulheres ainda se encontram reféns de paradigmas totalmente masculinos.

Quanto às dificuldades acerca da crise econômica, as empreendedoras 2, 3, 4 e 5 afirmaram ser um agravante que influencia diretamente na organização. Para a empreendedora 4, a circunstância é mais intensa, refletindo na possibilidade de fechar o negócio. Com base no

exposto, entende-se que a crise econômica pode ser atrelada com a ausência de investimentos de políticas públicas, uma vez que essa adversidade pode pôr em risco a estabilidade das organizações, principalmente as já fragilizadas.

No que se refere à vida familiar e carreira profissional, foi relatado pelas entrevistadas 2, 3, 4 e 5 que a vida profissional interfere na vida familiar, já que estar à frente do negócio exige maior tempo de dedicação. Esse fator culmina em falta de equilíbrio entre os dois aspectos, dadas todas as funções profissionais adquiridas e os afazeres domésticos que ainda são, de certa forma, impostos às mulheres.

Essas informações relacionam-se com o exposto pelos autores Barbosa et al. (2011), em que, entre as dificuldades apresentadas pelas empreendedoras, a necessidade de desempenhar múltiplos papéis se destaca. Há grande esforço para cumprir suas responsabilidades com as tarefas domésticas e dos negócios. Os autores Gomes et al. (2017) denominam tal realidade como “dupla jornada”.

Em relação à “dupla jornada”, para Gouvêa, Silveira e Machado (2013), administrar diversas funções é uma característica marcante de empreendedoras e, embora limite os compromissos que as mesmas podem assumir, por outro lado as tornam mais versáteis e criativas. Além disso, esses resultados revelam que as mesmas possuem capacidade de superação frente aos desafios identificados, pois estão no mercado há, no mínimo, uma década.

#### 4.4 Comportamento estratégico das empreendedoras frente aos desafios identificados

Para esta sessão, os questionamentos foram embasados nas seis premissas da Escola de Estratégia Empreendedora de Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2010).

QUADRO 8 - Premissas da Escola Empreendedora

Premissas	Empreendedoras				
	1	2	3	4	5
1   Estratégia como perspectiva					
2   O processo de formação estratégica semiconsciente					
3   Visão decidida					
4   Visão estratégica maleável					
5   Organização maleável					
6   Estratégia como nicho					

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### I - Estratégia como perspectiva

Todas as empreendedoras apresentaram argumentos condizentes com a premissa 1. Seguramente, esse resultado é de fundamental importância, evidenciando que os comportamentos estratégicos das empreendedoras envolvem os seus sentidos de direção a longo prazo, o que, sem dúvidas, é um aspecto positivo, uma vez que essa visão permite desenvolvimento de ações mais direcionadas aos anseios das mesmas.

## **II - O processo de formação estratégica semiconsciente**

Constatou-se que os argumentos de todas as empreendedoras estão coerentes com a definição da premissa 2. Esse resultado é de grande valia para a pesquisa, pois permite compreender que as suas experiências e intuições são aspectos determinantes para a formação de estratégias, uma vez que esse aprimora os seus desempenhos na empresa, minimiza erros e auxilia na tomada de decisões. Ratifica-se pelo fato de que todos os casos apresentaram pelo menos 10 anos de experiência de mercado, fator esse primordial para desenvolver um comportamento estratégico eficaz frente aos desafios enfrentados.

## **III - Visão decidida**

Com relação à visão decidida, somente as empreendedoras 2 e 5 afirmaram possuir e, conforme justifica a empreendedora 2, em seu ponto de vista esse posicionamento é necessário dada a quantidade de colaboradores que a mesma possui. Destarte, o seu perfil dominante é um recurso que auxilia na superação das resistências que o gênero feminino enfrenta no mercado de trabalho, sendo também fundamental para demonstrar controle e assim obter uma gestão eficaz na organização.

Contudo, embora de maneira multiforme, foi possível observar uma característica incomum entre as empreendedoras: todas buscam ouvir as opiniões dos seus colaboradores para a tomada de decisão. Esse resultado pode ser justificado pelo exposto pela autora Jonathan (2005), a qual identificou que uma das características das mulheres empreendedoras é buscar tomar decisões equilibradas. Por outro lado, Leite (1994) afirma que receber muitas opiniões faz o processo feminino de decisão mais letárgico, o que é traduzido como receio em correr riscos e por considerar mais detalhadamente as consequências a longo prazo. Essa afirmação corrobora com o resultado exposto anteriormente, em que o aspecto relacionado a correr riscos foi o menos identificado entre as empreendedoras selecionadas.

## **VI - Visão estratégica maleável**

Com relação à visão estratégica maleável, as empreendedoras 1, 2 e 5 apresentaram respostas que correspondem à definição de Escola Empreendedora criada por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2010) ao afirmarem que suas estratégias são tanto deliberadas quanto emergentes. Entretanto, as empreendedoras 3 e 4 apresentaram posicionamento contrário a essa definição, pois afirmaram que suas estratégias são totalmente emergentes, por serem provenientes das necessidades que vão surgindo na organização. Comparando esse aspecto entre todas as empreendedoras, pode-se entender que a divergência se deu exatamente entre as empreendedoras 1, 2 e 5, que possuem ensino superior completo e as empreendedoras 3 e 4,

que possuem grau de escolaridade inferior. Assim sendo, pode-se entender que o conhecimento acadêmico das empreendedoras 1, 2 e 5 certamente as faz desenvolver um comportamento estratégico mais contundente.

### V - Organização maleável

Do mesmo modo, investigou-se a respeito da premissa “Organização maleável”. Para esse questionamento, as empreendedoras 1, 3, 4 e 5 afirmaram que seus colaboradores são flexíveis às suas diretrizes. Essa constatação pode estar relacionada ao perfil de líder das empreendedoras, já que as mesmas afirmaram buscar ouvir as opiniões dos seus colaboradores.

### VI - Estratégia como nicho

Com relação à estratégia como nicho, somente as empreendedoras 3 e 4 afirmaram que concordam com a proposta dos autores Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2010). Esse posicionamento pode ser relacionado à afirmação da autora Jonathan (2005), em que as mulheres se sentem ameaçadas pelo ambiente externo de forma particular, assumindo, assim, a estratégia como nicho, já que a mesma seria uma forma de mitigar essa adversidade, por permitir ao empreendedor escolher um segmento e, dessa maneira, minimizar as forças da concorrência direta.

É plausível acrescentar que para Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) cada comportamento presume características distintas que exigem também recursos distintos para que sua implementação produza os resultados desejados. Por essa perspectiva, cabe expor que todas as empreendedoras apontaram recursos tangíveis e intangíveis que, de acordo com elas, proporcionam vantagem competitiva. Tais fatores foram listados assim:

QUADRO 9 - Recursos das empreendedoras

Recursos	Empreendedoras				
	1	2	3	4	5
Localização do empreendimento					
Layout					
Know how					
Experiência de mercado					
Atendimento de qualidade					
Criatividade					
Produto					
Flexibilidade de negociação					

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Observando o quadro 9, é possível destacar que *know how* foi um recurso apontado pelas empreendedoras 1, 2 e 5. Pode-se relacionar a resposta com o nível superior de escolaridade. Certamente identifica-se que os conhecimentos técnicos proporcionam vantagem no mercado,

considerando, em contraponto, que as empreendedoras 3 e 4 possuem apenas o ensino médio completo. Outro recurso observado foi a experiência de mercado, a qual as empreendedoras 1, 2 e 4 afirmaram possuir. Essa assertiva é contundente, haja vista que as mesmas são as que apresentam maior tempo de mercado se comparado com as outras empreendedoras.

### **5 Considerações finais**

Nessa pesquisa, buscou-se analisar o comportamento estratégico de mulheres empreendedoras no setor varejista do município de Rondon do Pará. Inicialmente, no que tange ao perfil das empreendedoras, destaca-se o grau de escolaridade, esse resultado deve ser visto com benéfico e extremamente importante para o crescimento do empreendedorismo feminino. Com relação às características dos empreendimentos, o fator tempo de existência sobressaiu, constatando-se que todos os casos possuem um longo período de atuação, podendo, assim, ser consideradas empresas consolidadas. Além disso, é pertinente destacar que os motivos mais predominantes para iniciar o negócio foram autorrealização e independência. Cabe salientar, ainda, que a autorrealização é um fator demasiadamente identificado entre as mulheres empreendedoras.

Quando observado os desafios enfrentados pelas empreendedoras na administração de suas empresas, são destacados fatores como preconceito e conjuntura econômica. No que se refere ao preconceito, essa adversidade comprova que, embora as estatísticas relacionadas ao empreendedorismo feminino demonstrem ser encorajadoras, as mulheres ainda são reféns de paradigmas masculinos. Além disso, foi revelado como dificuldade a necessidade de desempenhar múltiplos papéis, ou seja, a mulher ainda necessita lidar com a dupla jornada. Contudo, é plausível mencionar que as mesmas mostraram-se capazes de superar os desafios, isso as qualificam como empreendedoras de sucesso.

No que concerne à Escola de Estratégia Empreendedora e os casos investigados, concluiu-se que as premissas da respectiva escola não foram identificadas em sua totalidade. Entretanto, foi possível compreender que o comportamento estratégico das empreendedoras ocorre por meio de suas experiências e intuições, e todas demonstraram possuir um senso de direção a longo prazo. Além disso, as mesmas contam como recursos, o *know how* e experiência de para alcançar vantagem competitiva.

### **REFERÊNCIA**

BARBOSA, Felipe Carvalhal. CARVALHAL, Camila Fontes; SIMÕES, Gessica M. Matos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: Estudo

- de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju-Sergipe. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 124-141, 2011.
- BUTTNER, E. Holly; MOORE, Dorothy P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. **Journal of small business management**, v. 35, n. 1, p. 34, 1997.
- CARRIJO, Michelle de Castro; FERREIRA, Sara Regina Rizza. Empreendedorismo feminino no Brasil: uma análise a partir de dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 6, n. 6, p.200-225, fev. 2017.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. MIT press, 1990.
- DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T. Emerging issues in strategy process research. **The Blackwell handbook of strategic management**, p. 1-32, 2005.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: Práticas e princípios**. Ed. ver. São Paulo, Cengage Learning, p. 400, 2017.
- EISENHARDT, Kathleen. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ENSLEY, Michael. D; CARLAND, James. W; CARLAND, Joann. A. C. Investigating the Existence of the Leader Entrepreneur. **Journal of Business Management**, 2000.
- FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando A. P; RAMOS, Simone C. Potencial empreendedor e gênero: estudo com varejistas de materiais de Curitiba/PR. **EGEPE– Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2005.
- FERREIRA, Jane. Mendes; NOGUEIRA, Eloy. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 17, n. 4, p. 398-417, ago. 2013.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo. V. 34, n. 2, p. 05-28, abril/jun. 1999.
- GEM. **Global Entrepreneurial Monitor: O Empreendedorismo no Brasil**. 2015. Curitiba: IBPQ/ SEBRAE, 2015
- GEM. **Global Entrepreneurial Monitor: O Empreendedorismo no Brasil**. 2016. Curitiba: IBPQ/ SEBRAE, 2016
- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas - RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GOMES, Almiralva Ferraz. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA. **Revista Alcance**, Vitória da Conquista, v. 11, n. 2, p.207-226, ago. 2004.
- GOMES, Almiralva Ferraz. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA. **Revista Alcance**, v. 11, n. 2 (Mai-Ago), p. 207-226, 2009.
- GOMES, Almiralva Ferraz; SANTOS, Robson Amaral; SILVA, Priscila L. Oliveira; BACELAR, Ananda Silveira. Organizações Femininas: Como Mulheres gerenciam seus negócios? **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, V. 18, p.202-219, dez. 2017.
- GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzká; SILVEIRA, Amelia; MACHADO, Hilka P. Vier. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **REGPEPE**, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.
- Hitt, M. A. Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic management journal**, 22(6-7), 479-491.
- JONATHAN, Eva G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005.

- MACHADO, Hilka P. Vier; BARROS, Gislaine V; PALHANO, Dayane Y. M. Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. **Anais EGEPE–3º Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresa**, p. 171-197, 2003.
- MACHADO, Hilka P. Vier. **Identidade de mulheres empreendedoras**. Maringá: Eduem, 2009.
- MACHADO, Hilka P. Vier; GUEDES, Alexandre; GAZOLA, Sebastião. Determinantes e dificuldades de crescimento para mulheres empreendedoras. **RPCA**. n. 1, v. 11, pag. 85-99, 2017.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GOSHAL, Sumantra. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 4. Ed. Porto Alegre: p,485. Bookman, 2006.
- MCCLELLAND, David. C. **The achieving society**. New York. Vanostrand, 1961.
- NEIDER, Linda. A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. **Journal of Small Business Management**, vol 25, n3, 22-29, 1997.
- NEUMAN, W. Lawrence. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. Pearson education, 2013.
- PELOGIO, Emanuely Alves; ROCHA, L. C. Souza; MACHADO, Hilka Vier; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation: um estudo com mulheres empreendedoras de um município do nordeste brasileiro. **Rev. Adm. Ufsm**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p.644-663, dez. 2016.
- PETERS, Michael P; HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.
- RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO C. Ricardo; VERDINELLI, M. Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **G&p**, São Carlos, v. 18, n. 1, p.175-192, 2011.
- SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5 ed., London: Pearson Education Limited, 2009.
- STEVENSON, Lois. Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 4-5, p. 439-446, 1990.
- STROBINO, Márcia Regina de Campos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p.59-76, jan. 2014.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. The theory of economic development, Trans. **Redvers**. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1934.
- TOZONI-REIS, Marília Freitas. **Metodologia da Pesquisa**. 2ª ed. Curitiba, IESDE. 2009.
- THORNTON, Patricia H. The sociology of entrepreneurship. **Annual review of sociology**, v. 25, n. 1, p. 19-46, 1999.
- SARASVATHY, Saras D; VENKATARAMAN, S. Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. **Handbook of Strategic Management**. v. 10, n. 1, 2001.
- WATKINS, Jean M.; WATKINS, David S. The female entrepreneur: her background and determinants of business choice-some British data. **Frontiers of entrepreneurship research**, p. 271-288, 1983.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.