

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA  
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – UFBA/UESB/UESC

ALMIRALVA FERRAZ GOMES

**O PERFIL EMPREENDEDOR DE  
MULHERES QUE CONDUZEM SEU  
PRÓPRIO NEGÓCIO: UM ESTUDO NA  
CIDADE DE VITÓRIA DA CONQUISTA – BA**

Salvador

2003

ALMIRALVA FERRAZ GOMES

O PERFIL EMPREENDEDOR DE MULHERES QUE CONDUZEM SEU  
PRÓPRIO NEGÓCIO: UM ESTUDO NA CIDADE DE VITÓRIA DA  
CONQUISTA – BA

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Administração da Escola  
de Administração, Universidade Federal  
da Bahia, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: M<sup>a</sup> Suzana Moura

Salvador

2003

G633 Gomes, Almiralva Ferraz.

O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista - BA/ Almiralva Ferraz Gomes.- Salvador: A. F. Gomes, 2003. 158 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2003.

Orientadora: Maria Suzana Moura.

Acompanha CD-ROM.

1. Empresárias - Vitória da Conquista (BA). 2. Pequenas e médias empresas. I. Título.

658.4098142

CDD 20.ed.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA  
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – UFBA/UESB/UESC

ALMIRALVA FERRAZ GOMES

O PERFIL EMPREENDEDOR DE MULHERES QUE CONDUZEM SEU PRÓPRIO  
NEGÓCIO: UM ESTUDO NA CIDADE DE VITÓRIA DA CONQUISTA – BA

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração

Salvador, 19 de dezembro de 2003.

Banca Examinadora:

M<sup>a</sup> Suzana Moura \_\_\_\_\_

Doutora em Administração – UFBA

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza \_\_\_\_\_

Doutora em Administração – UFBA

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Ana Elizabeth Santos Alves \_\_\_\_\_

Doutora em Educação – UFBA

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB

## AGRADECIMENTOS

Toda produção humana é sempre fruto da colaboração e disponibilidade de muitas pessoas que, não obstante, permanecem no anonimato. Este trabalho não é exceção e seria impossível nomear todos e expressar-lhes meus agradecimentos. Porém, não poderia deixar citar especialmente aqueles que me deram diretamente suporte técnico e emocional para realização desta empreitada. Essas pessoas compartilharam todos os momentos de reflexão, angústia e alegria, antes, durante e depois do trabalho.

Desta forma, meu querido companheiro Márcio esteve presente em todas as ocasiões, portanto, eu jamais poderei agradecer-lhe o suficiente.

Uma grande amizade surgiu com o Curso de Mestrado, amizade esta que foi crescendo aos poucos e fortalecendo-se a cada passo desta jornada. A minha amiga do peito — Beth — pois, hoje, posso chamá-la assim, agradeço pela amizade e companheirismo. Com menos intensidade, mas não menos importante foi o apoio de Zildinha e todos os companheiros do Mestrado e, em especial, ao nosso grupo de trabalho que me proporcionou muitas oportunidades de amadurecimento emocional e intelectual e as colegas Ana Mara, Aninha e Gabriela que se dispuseram a discutir comigo o meu trabalho de pesquisa.

Aos meus pais, agradeço a compreensão e carinho que me dedicaram toda a vida e que tem sido essencial para a minha caminhada. E aos meus irmãos meu muito obrigada por tê-los juntos a mim. Eles são intimamente responsáveis pelo meu sucesso. Minha gratidão para com todos eles não pode ser expressa em palavras, mas eu espero que eles a sintam.

Com grande admiração agradeço o importante papel desempenhado pelo Mestre Jovino ao plantar uma semente há vários anos atrás e acreditar em mim, assim como ao meu caro Weslei que, além de suporte tecnológico, por várias vezes contribuiu com seus comentários e críticas.

Um agradecimento especial às mulheres que participaram desta pesquisa e pela disponibilidade em responder meu questionário e acreditar em minha pesquisa.

Aqui também fica o meu muito obrigada a UESB e a seus funcionários e a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, “trabalharam” comigo nesse tempo tão turbulento de criação.

As palavras finais são para Suzana que sabiamente conduziu esta orientação com muita amorosidade, competência, dedicação e simplicidade. Jamais esquecerei da confiança que depositou em mim e dos seus abraços tão fraternos.

Esses foram os nominados; além deles, indiretamente outras pessoas e instituições estiveram envolvidas na elaboração deste trabalho: a todos que permitiram que eu levantasse esse vôo, eu agradeço imensamente.

Minha eterna gratidão a Deus pela minha existência e por andar comigo!

*O céu representa o princípio masculino, o sêmen, a semente e o elemento organizador. A terra, o princípio feminino, o útero que recebe o sêmen, o elemento acolhedor. Ambos, à sua maneira, são princípios ativos.*

Leonardo Boff

## RESUMO

A criação de pequenas empresas por mulheres está sendo importante econômica e socialmente para muitos países. De acordo com pesquisas, as mulheres respondem por 42% das empresas brasileiras ficando, inclusive, acima da média internacional de 39,9%. Porém, pouco se sabe sobre o modo de gerir das mulheres empreendedoras, ou ainda, sobre o seu perfil empreendedor. Portanto, esta dissertação objetiva conhecer o perfil empreendedor de mulheres que montaram seu próprio negócio na cidade de Vitória da Conquista — região sudoeste da Bahia. Para tanto, vários autores foram pesquisados para que se verificasse se as características empreendedoras estabelecidas na literatura são encontradas em mulheres conquistenses que trabalham por conta própria. A pesquisa, no presente estudo, caracteriza-se, por sua natureza, como descritivo-exploratória. Para alcançar os objetivos da pesquisa foram estabelecidas cinco variáveis e os atributos ligados a elas, com base na revisão de literatura. Foram utilizados questionários semi-estruturados como instrumento de coleta de dados. A análise dos dados coletados permitiu verificar que as características do perfil empreendedor propostas na literatura adéquam-se, parcialmente, às características das mulheres que conduzem seus próprios empreendimentos. Assim, conclui-se, com este trabalho, que não existe um perfil ideal e definitivo e modelos de análise podem e devem ser propostos, entretanto, sua aplicação e análise deve levar em conta as peculiaridades do contexto.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Micro e Pequena Empresa; Mulher Empreendedora; Perfil Empreendedor.



## **ABSTRACT**

The creation of small companies by women has been economically and socially important for many countries. According to researches, women are answerable for 42% of the Brazilian companies (above the international average of 39,9%). Nevertheless, there is not many data about the way entrepreneur women manage their business, therefore their entrepreneur's profile was not established. Hence, the aim of the present dissertation is to know the entrepreneur's profile of women who set up their own business in the city of Vitória da Conquista - Southwest of Bahia. For that, several authors were researched in order to verify whether the enterprising characteristics established in the literature are found among women from Vitória da Conquista work independently. This research on account its specificity is characterized as descriptive and exploratory. To reach the objectives of the research, and based on the review of literature, it was established five variables with their respective attributes. Semi-structured questionnaires were used as instrument to gather the data. The analysis of the data allowed verifying that the characteristics of the entrepreneur's profile proposed in the literature fit partially to the characteristics of women who manage their own business. Thus, this work comes to the conclusion that an ideal and definitive profile does not exist, and patterns of analysis can and should be proposed; their application and analysis however must take into account the peculiarities of the context.

Key-words: Entrepreneurship; Small Business; Business Woman; Entrepreneur's Profile.

## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE TABELAS

### LISTA DE QUADROS

### LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	16
1.1 OBJETO E OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
1.2.1 Descrição das variáveis de pesquisa	26
1.2.2 Universo da pesquisa, seleção e determinação da amostra	31
1.2.3 Instrumentos da pesquisa, estrutura do questionário, coleta e tratamento dos dados	33
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	34
<b>2. O EMPREENDEDORISMO</b>	36
2.1 SITUANDO O EMPREENDEDORISMO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA	36
2.2 DEFININDO O EMPREENDEDOR	46
2.3 EMPREENDEDOR VS. OPERADOR	51
2.4 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL	54
<b>3. A MULHER EMPREENDEDORA</b>	64
3.1 MULHER E TRABALHO	64
3.2 TRABALHO POR CONTA PRÓPRIA	74
3.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR MULHERES EMPREENDEDORAS	82
3.4 BARREIRAS DERIVADAS DA CONDIÇÃO EMPREENDEDORA	90
<b>4. A PEQUENA EMPRESA</b>	97
4.1 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA	97
4.2 A IMPORTÂNCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA	104
4.3 O CENÁRIO EMPRESARIAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA	105
4.4 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS MPE's	110
<b>5. A MULHER EMPREENDEDORA DE VITÓRIA DA CONQUISTA</b>	114
5.1 O PERFIL EMPREENDEDOR DE MULHERES CONQUISTENSES	114

5.2 ANALISANDO AS VARIÁVEIS DO PERFIL EMPREENDEDOR POR SETOR	116
5.3 ANALISANDO OS ATRIBUTOS DO PERFIL EMPREENDEDOR POR SETOR	122
<b>5.3.1 Conhecendo os atributos do perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio na cidade de Vitória da Conquista</b>	125
5.4 SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS	136
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b>	141
<b>REFERÊNCIAS</b>	148
<b>ANEXO 1</b>	156
<b>ANEXO 2</b>	157
<b>ANEXO 3</b>	158

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Idade das empresas	107
Figura 2 – Idade das empresárias	108
Figura 3 – Grau de escolaridade	109
Figura 4 – Busca de informações e atualização	126
Figura 5 – Busca por novos desafios e riscos calculados	126
Figura 6 – Inovação e pioneirismo	127
Figura 7 – Autoconfiança	127
Figura 8 – Perseverança	128
Figura 9 – Sensibilidade empresarial	128
Figura 10 – Visão ampliada do negócio	128
Figura 11 – Exigência de qualidade e eficiência	129
Figura 12 – Autodisciplina	129
Figura 13 – Bom senso	130
Figura 14 – Capacidade de adaptação	130
Figura 15 – Estabelecimento de metas	131
Figura 16 – Planejamento e monitoramento sistemáticos	131
Figura 17 – Identificação com o trabalho	132
Figura 18 – Talento	132
Figura 19 – Comprometimento	132
Figura 20 – Administração participativa	133
Figura 21 – Integridade	134
Figura 22 – Liderança e persuasão	134
Figura 23 – Rede de contatos	135
Figura 24 – Classificação	136
Figura 25 – Ocupação antes de iniciar a empresa	137
Figura 26 – Motivos para iniciação da empresa	137
Figura 27 – Existência de outra atividade remunerada	138
Figura 28 – Participação do capital da empresa	138
Figura 29 – Origem dos recursos utilizados para abertura da empresa	138
Figura 30 – Dificuldades enfrentadas para ser empreendedora	139
Figura 31 – Ações que poderiam melhorar o negócio	139

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variáveis e atributos do perfil empreendedor	115
Tabela 2 – Influência das variáveis para as empresas por setor empresarial	116
Tabela 3 – Influência da variável Necessidades Pessoais por setor empresarial	116
Tabela 4 – Influência da variável Habilidades e Conhecimentos de Negócios por setor empresarial	117
Tabela 5 – Influência da variável Habilidades e Conhecimentos Gerenciais por setor empresarial	118
Tabela 6 – Influência da variável Habilidades e Conhecimentos Técnicos por setor empresarial	120
Tabela 7 – Influência da variável Habilidades de Relacionamento Interpessoal por setor empresarial	121
Tabela 8 – Influência e identificação dos fatores	123
Tabela 9 – Classificação dos fatores em ordem decrescente de pontuação	123
Tabela 10 – Classificação dos fatores em ordem decrescente de pontuação por setor empresarial	124
Tabela 11 – Classificação	135

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis e atributos de um empreendedor	30
Quadro 2 – Quadro-síntese: Principais características do perfil de um empreendedor	49
Quadro 3 – Componente do perfil de um empreendedor	54
Quadro 4 – Porcentagem de mulheres economicamente ativas, projeção 1996-2010	78
Quadro 5 – Tendências do comportamento gerencial por parte de mulheres empreendedoras	88
Quadro 6 – Classificação de empresas pelo número de funcionários	103
Quadro 7 – Porte das empresas conforme setor	109

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BR 116 – Rodovia Federal Brasileira

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

EESC-USP – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo

EMPRETEC – Programa de Formação Empreendedora

EUA – Estados Unidos da América

FEA-USP – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

FGV-SP – Fundação Getúlio Vargas de São Paulo

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

GÊNESIS – Incubadora de empresas de base tecnológica em informática da Universidade Federal de Juiz de Fora-MG

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MERCOSUL – Mercado Comum do Cone Sul

MPE – Micro e Pequena Empresa

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PEA – População Economicamente Ativa

PIB – Produto Interno Bruto

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

POCC – Planejamento, Organização, Comando e Controle

PUC-RJ – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

REÚNE – Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo

SBA – Small Business Administration

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de Software

SUDIC – Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia

TAE – Taxa de Atividade Empreendedora

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

USA – United States of America

USP – Universidade de São Paulo



## 1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980 vem crescendo o número de estudos sobre o tema empreendedorismo (DRUCKER, 1987; DEGEN, 1989; FILION, 1991; SANTANA, 1993; SANTOS, 1995; CARMO-NETO, 1995; BERNHOEFT, 1996; LONGEN, 1997; DOLABELA, 1999a; DORNELAS, 2000; FORMICA, 2000; BROCKHAUS, 2000; GOMES, 2000; LEITE, 2000; RAMOS, 2000; etc.). Porém, esse interesse não surgiu apenas no final do último século. Estudiosos como Cantillon (1680-1734), Say (1767-1832), Schumpeter (1883-1950), McClelland (1917-1998) e outros já se interessavam pela temática, conforme será discutido adiante. Este crescente interesse pelo tema deve-se, principalmente, ao fato de que ele tem sido considerado uma importante prática para o desenvolvimento de alguns países<sup>1</sup>. Sendo assim, pesquisadores de diversas áreas têm se dedicado ao assunto, haja vista sua relevância numa sociedade em que os empregos tradicionais estão cada vez mais escassos e os indivíduos sentem a necessidade de encontrar e desenvolver novas “carreiras/oportunidades” para se manterem ativamente econômicos.

As pessoas são fortemente influenciadas, em algum momento do ciclo da vida, pela idéia de conquistar um emprego seguro. Algumas, nas décadas de sessenta e setenta, almejavam trabalhar em uma grande empresa estatal, privada ou multinacional. Aquelas que tiveram a oportunidade de freqüentar um curso superior certamente prepararam-se para assumir uma função técnica ou gerencial dentro de uma empresa na condição de empregado. Pouca ou nenhuma ênfase — ou estímulo — foi destinada para orientar os estudantes a considerarem a opção de criar um negócio próprio. Assim, é natural que tenhamos um forte

---

<sup>1</sup> Na França, há iniciativas para promover o ensino do empreendedorismo nas universidades, particularmente para engajar os estudantes. A Alemanha tem implementado um número crescente de programas que destinam recursos financeiros e apoio à criação de novas empresas. No final de 1998, o Reino Unido publicou um relatório a respeito do seu futuro competitivo, tal relatório enfatizava a necessidade de se desenvolver uma série de iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região (DORNELAS, 2001, p. 22-23).

condicionamento do nosso meio cultural para considerar, em primeiro lugar, a “caça ao emprego seguro”.

No Brasil e em outros países do mundo, a partir do início da década 1980, esta realidade começou a mudar, quando o avanço científico e tecnológico fez surgir novas técnicas, processos e métodos que passaram a ser utilizados pelas grandes empresas com certa intensidade. A automação dos escritórios e dos processos produtivos nas fábricas começou a eliminar empregos. Em paralelo, o surgimento e a adoção de novos modelos gerenciais deram ensejo a novas práticas de administração nas empresas, como a de “enxugamento de estruturas” e contribuíram para a eliminação de postos de trabalho na hierarquia das empresas, reduzindo a oferta de emprego.

Para Rifkin (1995), redefinir oportunidades e responsabilidades numa sociedade sem o emprego de massa formal deverá ser a questão social mais premente do século XXI. A tendência para lidar com a crise do emprego, para muitos, será a criação do auto-emprego, isto é, a geração de oportunidades próprias de trabalho através da criação de pequenos negócios. Isto nos leva à seguinte questão: será a figura do empreendedor um modelo de interesse de um sistema capitalista (em crise)? Existem fortes indícios de que montar um negócio próprio será o caminho para a criação do posto de trabalho no século XXI.

A crise do emprego é verificada pelas altas taxas de desemprego registradas em todo o mundo e suas profundas repercussões sociais preocupam qualquer país. O relatório anual da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre desemprego no mundo revela que aproximadamente um bilhão de trabalhadores está em condição de subemprego ou desemprego (OIT *apud* VASCONCELOS, 2001).

Apesar do entendimento generalizado sobre a gravidade da questão, não há diagnósticos consensuais, nem tampouco tentativas de solução homogêneas. Uma iniciativa para sistematização das diversas interpretações sobre o desemprego no Brasil foi elaborada por Pochmann (1996) que destaca, fundamentalmente, três visões: a primeira entende que o desemprego é consequência das baixas taxas de crescimento econômico e que medidas de maior flexibilização do mercado de trabalho, articuladas com a retomada do desenvolvimento econômico, favoreceriam a geração de empregos. A segunda visão é a de que o mercado de trabalho é flexível e capaz de gerar muitas ocupações, assim a ênfase deveria ser na qualidade das ocupações, devendo-se buscar a melhoria dos rendimentos e produtividade; e, por fim, a terceira visão corresponderia à compreensão de que o desemprego tem natureza estrutural, decorrente da formação e dos desdobramentos da economia brasileira. Ressalta Pochmann, ainda, que entre as causas estruturais do desemprego no país estaria uma política industrial

inadequada sob diversos aspectos, em especial o desprezo pela variável geração de emprego. Segundo esse autor, “meras alterações no funcionamento do mercado de trabalho e de elevação da qualificação profissionais”, embora necessárias, não seriam suficientes para gerar trabalho para todos (POCHMANN, 1996, p. 527).

Não cabe a este trabalho aprofundar a discussão das razões que levaram ao crescimento do índice de desemprego e nem a análise das alternativas viáveis para minimizar o problema — muito embora se possa dizer que a crise tem sido combatida também através da criação do próprio negócio (inclusive, na maioria das vezes, às margens da informalidade). Assim, apesar de alguns estudos afirmarem que as causas determinantes do desemprego na atualidade são de caráter estrutural, cujas raízes estariam fundadas nos novos modelos tecnológicos, tanto pela adoção de novas ferramentas e equipamentos, quanto pela introdução de formas inovadoras de gerenciamento, outros vêem o desemprego como decorrência de desmedido privilégio ao capital financeiro.

Vários estudos procuram compreender outras interferências sobre o mercado de trabalho que não aquelas causas estruturais, sem, contudo, menosprezá-las. Os fatores demográficos, tais como taxa de fertilidade e de mortalidade, fluxos migratórios, ingresso antecipado no mercado de trabalho e maior permanência neste mercado, também, têm sua contribuição.

Essas variáveis, apesar de significativas, não são, entretanto, suficientes para explicar o desemprego. Noutras palavras: nenhum fator, isoladamente, explica, por si só, a crise do emprego. A combinação entre eles e a análise das condições política-econômica e sociais do contexto estudado é condição *sine qua non* para a compreensão do fenômeno.

A oferta de empregos tem diminuído com o conseqüente aumento da demanda, o que denuncia uma relação inversa, ou seja, não revela uma equação que tem perspectiva de equilíbrio a curto ou médio prazos. Portanto, o interesse dado ao tema, abrangendo esferas governamental e educacional<sup>2</sup>, também se baseia na hipótese de que ser dono de um negócio constitui-se para o indivíduo uma alternativa para criação de seu próprio emprego no contexto atual.

Filion (1999a) divide os empreendedores em duas categorias: voluntários e involuntários. Na verdade, a categoria dos involuntários, surgida nos anos 90, é composta,

---

<sup>2</sup> Inúmeros cursos de formação em empreendedorismo surgiram no país na última década. Instituições de ensino superior e de formação profissional e empresarial têm percebido a importância da preparação das pessoas para o mercado empreendedor, afinal de contas, o emprego tradicional está escasso e em alguns casos, extinto. O governo, também, tem dado alguma atenção a este segmento através de algumas iniciativas de capacitação e crédito como o Programa Brasil Empreendedor.

principalmente, por recém-formados e pessoas demitidas após o fechamento ou a reestruturação de corporações, os quais não foram capazes ou, simplesmente, não conseguiram encontrar um emprego após a demissão e, por isso, foram forçados a criá-los. Esses indivíduos montam uma atividade de negócios no intuito de gerar seu próprio emprego, mas não são movidos pelo aspecto da inovação.

A questão que surge com esta situação é a sustentabilidade desses empreendimentos. Logo, atualmente, estudar e entender este fenômeno parecem ser essenciais, pois a crise do emprego impera no país e em vários países do mundo. De fato, como esses negócios surgem, em muitos casos, como alternativa para crise do emprego, isto é, por questões de necessidade e não de oportunidade, eles começam pequenos e em muitos casos ou não se desenvolvem ou desaparecem com muita brevidade. Para minimizar esta situação, alguns estudiosos propõem a implantação de políticas públicas de fomento e apoio a tal segmento (DOLABELA, 1999; LIMA, 2001; DORNELAS, 2001).

Entretanto, também, existem aquelas pessoas que montaram negócio próprio motivadas por outras questões, que não o desemprego. Vontade de ganhar muito dinheiro, desejo de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, necessidade de provar a si mesmo e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento, desejo de desenvolver algo que traga benefícios para si e para os outros, também podem ser motivos que levam indivíduos a desbravarem o caminho do negócio por conta própria (DEGEN, 1989). De qualquer forma, deve-se ter certo cuidado com o estereótipo que é traçado para caracterizar as pessoas empreendedoras, como por exemplo: enorme necessidade de realização, disposição para assumir riscos moderados e forte autoconfiança. Longenecker *et al.* (1987) adverte que não há prova científica da existência dessas características. Portanto, estudar esse fenômeno é o ponto de partida para compreender se há ligação entre o perfil do empreendedor e a eficiência e eficácia de seu empreendimento. Aqui, uma questão pode ser levantada. Até que ponto pode-se apontar a necessidade como o motivo que leva o indivíduo a montar um negócio próprio, em detrimento de outras razões, como por exemplo a vontade empreendedora de inovação? Posteriormente, esta questão será discutida.

Em todo o mundo, é possível identificar ações, de cunho público e/ou privado, que manifestam interesse em compreender este movimento e, inclusive, fomentá-lo. Segundo Dornelas, a explicação para a focalização de alguns países no empreendedorismo pode ser obtida ao se analisar os números recentes da economia norte-americana: “o maior exemplo de compromisso nacional com o empreendedorismo e o progresso econômico” (2001, p.24).

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma nos anos noventa, com a implantação, desde a década anterior, de cursos, programas e ações voltadas para o fomento do empreendedorismo em algumas universidades brasileiras (UFSC, PUC-RJ, EESC-USP, FGV-SP, FEA-USP, etc.) e entidades como Sebrae e Softex. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas e, muito menos, em apoio a elas.

Segundo Filion (1999a), qualquer discussão sobre empresas de pequeno porte deve incluir uma discussão em torno do empreendedorismo. O campo do empreendedorismo cresceu a ponto de espalhar-se através das ciências humanas e gerenciais. De acordo com Filion (1999a), atualmente, existem 25 temas de pesquisa sobre empreendedorismo e um deles é: empreendedorismo e pequenos negócios. Talvez a explicação para esse fenômeno seja a crescente quantidade de novos empreendimentos e a participação no Produto Interno Bruto (PIB) atribuível ao setor de pequenos negócios em todos os países ano após ano.

No caso brasileiro, as empresas de micro e pequeno porte (MPE's) ocupam aproximadamente 30 milhões de pessoas, equivalendo à metade da população economicamente ativa (PEA). Assim, pode-se tentar estabelecer uma relação entre empreendedorismo e empresas de micro e pequena dimensão por conta da crescente participação de trabalhadores brasileiros na implantação de micro e pequenos negócios. Estes indivíduos, muitas vezes, se revelam como empreendedores pois são motivados pela identificação de oportunidades e não apenas pela necessidade de criação do próprio posto de trabalho. Segundo o Relatório do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2002)*, aqueles que montam seu próprio negócio motivados pela oportunidade seja pelo desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, seja pela abertura de novos mercados, seja pela adaptação de conceitos novos para o mercado local apresentam um índice de 42% em comparação ao número de indivíduos que alegam estar empreendendo por não encontrarem opção para auferir renda, 55,6%, no caso brasileiro.

Em síntese, as transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente de negócios do mundo inteiro. O mercado de trabalho vem passando por grandes transformações nos últimos anos. O número de pessoas subempregadas ou desempregadas está aumentando rapidamente, à medida que milhões de ingressantes na força de trabalho se descobrem vítimas de uma extraordinária revolução da alta tecnologia. Segundo Rifkin (1995), muitas funções jamais voltarão e aquelas que estão sendo criadas para atender às atuais necessidades empresariais são, na maioria, de baixa remuneração e, em

geral, temporárias. Assim, inúmeras mudanças caracterizam o cenário atual do mercado de trabalho e estas mudanças vêm exigindo transformações no perfil dos profissionais.

Nesse contexto, outro elemento que revela a metamorfose atual do/no mercado de trabalho é o aumento da participação feminina. O crescimento consistente da presença das mulheres<sup>3</sup> na esfera econômica demonstra um movimento diverso daquele tradicionalmente verificado na sociedade até então. Não se trata apenas de episódios de ingresso no mercado de trabalho para complementar a renda familiar, embora essa motivação esteja também presente, especialmente quando se consideram as sucessivas crises da economia brasileira e as altas taxas de desemprego. Trata-se de uma mudança social de grandes proporções, pois envolve transformações nas expectativas de vida pessoal, nas relações familiares, nas demandas por serviços públicos de seus negócios pela necessidade e falta de oportunidade no mercado de trabalho tradicional.

Dados revelam que, entre 1985-1995, a atividade feminina aumentou 16,5%<sup>4</sup>, o suficiente para elevar em 63% a sua participação na população economicamente ativa. Apesar da crescente participação, mesmo quando são instruídas<sup>5</sup>, as mulheres ganham menos do que os homens. Grecco (2002) explica essa diferença salarial argumentando que o currículo masculino é de qualidade superior por conta de sua maior experiência profissional em relação à mulher — questão esta que merece estudo apesar de não fazer parte do escopo deste trabalho.

Assim como tem crescido o interesse no estudo dos empreendimentos de pequeno porte e de seus empreendedores, a mulher empreendedora também tem sido objeto de investigação.

O ingresso da mulher no mercado de trabalho, de fato, não se dá apenas na condição de empregada, mas também de empregadora. Com efeito, o desenvolvimento econômico de várias localidades favoreceu-se com a atuação dessas mulheres. Vale lembrar que ser empresária ou empregadora não necessariamente a coloca na condição de empreendedora.

---

<sup>3</sup> A edição especial do Boletim DIEESE de 2002 diz que as mulheres representam hoje cerca de 41,4% da população economicamente ativa no Brasil.

<sup>4</sup> Conforme pode-se ler na Revista ISTO É, edição set./out., 2001, p. 56.

<sup>5</sup> Em 1966, havia apenas 1 mulher na turma de 68 formandos (pouco mais de 1%) da Escola de Administração da FGV-SP. Em 1990, cresceu para 28% e em 1998 chegou a 40% do total de formandos (cf EXAME, 5/5/99, p. 123). Segundo informações da PNAD realizada pelo IBGE, em 1999, cerca de 35,3% das mulheres tinham mais de oito anos de estudo e ainda, entre a população com mais de onze anos de estudo, ou seja, que chega ao nível superior, 20,4% das mulheres estavam neste grupo, enquanto, entre os homens, este percentual equivalia a 17,5% (DIEESE, 2002).

O crescimento desse tipo de iniciativa por parte de mulheres pode inclusive ser verificado através de dados estatísticos. De acordo com pesquisa<sup>6</sup>, as mulheres já são donas de cinquenta por cento de todas as pequenas e micro empresas norte-americanas e já são responsáveis por mais de oitenta por cento das compras de bens de consumo. Estes dados ressaltam o impacto da mulher na economia. Em países como Austrália, Canadá, Finlândia, Estados Unidos, Noruega e Áustria elas representam mais do que 30% do total de empresas (OCDE *apud* MACHADO, 2002). O Relatório de 2002 do *GEM* no Brasil revelou que entre a força de trabalho, 16% dos homens e 11% das mulheres desenvolviam alguma atividade empresarial, envolvendo respectivamente, 8,3 milhões e 6,1 milhões de pessoas. No tocante à participação da mulher como empresária, o Brasil mantém sua posição de destaque, com uma participação de 42% do total, o que está acima da média mundial de 39,9%.

Portanto, em vários países o número de empresas conduzidas por mulheres tem aumentado, e há uma grande expectativa sobre a sua ampliação. Essa expectativa pode estar ligada ao desempenho apresentado por essas empresas e à representatividade da força de trabalho feminina (tanto em termos numéricos como em níveis educacionais), bem como pela redução dos empregos em nível mundial e, neste último caso, o trabalho por conta própria representa uma alternativa para que as mulheres criem o próprio emprego e também o de outras pessoas. De acordo com a OCDE (*apud* MACHADO, 2002), as mulheres estão iniciando empresas a uma taxa de 1,5 maior que os homens.

Por conseguinte, as pesquisas sobre mulheres empreendedoras (BOWEN e HISRICH, 1986; WILKENS, 1989; CARTER e ALLEM, 1997; DAS, 1999; MUNHOZ, 2000; STILL e TIMMS, 2001; CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001; MACHADO, 2002) têm crescido consideravelmente, caracterizando um campo de estudo dentro da área de empreendedorismo. Esses trabalhos são, na maioria das vezes, estudos quantitativos, que têm se desenvolvido em diferentes lugares. Alguns buscam as diferenças entre o modo de empreender desenvolvido por homens e por mulheres, outros buscam características de comportamento e personalidade das empreendedoras no que diz respeito a estilo de liderança ou identidade, ou até mesmo a explicação para o sucesso obtido por mulheres de negócios, e ainda há aqueles que procuram conhecer o impacto do trabalho nas relações familiares e na qualidade de vida da mulher trabalhadora. O fato é que as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho na condição de empreendedora, e, a cada dia que passa, mais se quer entender este fenômeno tendo em vista sua relevância econômica, pois geram

---

<sup>6</sup>Disponível em: <http://www.onlinewbc.org/docs/espanol/womeneconinfluence.html>. Acesso em 15/12/2001.

empregos para elas e outras pessoas, social ao possibilitar o equilíbrio trabalho e família e, política quando aumentam sua autonomia. Logo, pesquisar sobre empreendedorismo feminino será uma tendência necessária nos estudos de ciências sociais neste início de século, tendo em vista a sua importância e impacto social, econômico, político e cultural na vida das sociedades.

Por isso, considera-se relevante conhecer as características do perfil empreendedor das mulheres que conduzem micros e pequenos empreendimentos, assim como identificar os principais desafios que as afligem na gestão de seus negócios, pois, além das dificuldades que são impostas as empresas de micro e pequeno porte e que retardam, senão inviabilizam, o seu desenvolvimento, ainda existem as barreiras relacionadas à questão do gênero — herança cultural sexista que sustenta que o lugar da mulher é em casa cuidando das tarefas domésticas e criação dos filhos. Portanto, enfrentar essas condições — ser mulher, mãe e empreendedora — exige força e esforço para dar conta do acúmulo de funções. Porém, apesar do interesse em se conhecer os desafios impostos à condição de empreendedora, nosso trabalho se detém apenas em analisar o perfil empreendedor de mulheres que dirigem seu próprio negócio.

Considerada assim a relevância do tema e as condições do atual cenário econômico, este trabalho pretende conhecer as características do perfil empreendedor de mulheres que conduzem empreendimentos de micro e pequena dimensão na cidade de Vitória da Conquista. Afinal de contas, dois elementos parecem estar muito presentes na sociedade: mulher trabalhando por conta própria e empreendimentos de micro e pequeno porte.

Assim, tendo em vista a crescente participação das pequenas empresas na economia brasileira e, particularmente, de empreendimentos conduzidos por mulheres, este trabalho interessa-se em compreender um pouco mais da realidade da mulher empresária de Vitória da Conquista. Por que Vitória da Conquista? Como a mulher empresária provoca um impacto na economia, entende-se que este impacto também pode ser estendido à cidade de Vitória da Conquista — região sudoeste da Bahia. Além disso, o município possui cerca de 7 mil empresas gerando aproximadamente 25 mil empregos (SEBRAE, 1998), desempenhando assim um grande papel econômico para o Estado da Bahia, e muito pouco ou nada se conhece sobre a sua mulher empreendedora. A decisão em investigar este campo de estudo (empreendedorismo feminino) também se deve a outros fatores, tais como a afinidade com o tema empreendedorismo (que se iniciou na graduação), a participação em pesquisas relacionadas à temática, a existência de familiares empreendedores e, a existência de pesquisas sobre o tema que não respondiam exatamente as questões que inquietavam a



pesquisadora. O interesse pelo tema está relacionado à vivência profissional da autora. Enfim, quando se propõe fazer uma pesquisa torna-se difícil escapar da projeção da própria subjetividade, isto é, da própria história, dos projetos que se constrói e do contexto do qual se faz parte. De qualquer forma, esta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a realidade dos empreendedores de MPE's, particularmente aqueles conduzidos por mulheres.

Tendo em vista que as mulheres têm se revelado como empreendedoras em potencial e que os perfis propostos pela literatura não levam em conta a questão do gênero, esta pesquisa levanta a seguinte questão: As características do perfil empreendedor estabelecidas teoricamente adequam-se às mulheres que conduzem empresas de micro e pequeno porte na cidade de Vitória da Conquista?

## 1.1 OBJETO E OBJETIVOS DA PESQUISA

O objeto de estudo desta pesquisa é o perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio empreendimento na cidade de Vitória da Conquista-BA.

A realização do presente estudo está voltada para atingir o seguinte objetivo geral: verificar se as características do perfil empreendedor estabelecidas na literatura sobre empreendedorismo se adequam às mulheres que conduzem seus próprios negócios na cidade de Vitória da Conquista. Para tanto, definimos os seguintes objetivos específicos:

- Construir um quadro de referência como modelo de análise do perfil empreendedor;
- Analisar em que graus as mulheres empresárias de Vitória da Conquista aproximam-se do perfil empreendedor estabelecido a partir da literatura;
- Verificar se as necessidades pessoais dos empreendedores, citadas na literatura, são encontradas nas mulheres empresárias de Vitória da Conquista;
- Identificar as habilidades e conhecimentos mais marcantes na gestão de empresas conduzidas por mulheres;
- Conferir se as habilidades no relacionamento pessoal e profissional são atributos adotados por mulheres que possuem um negócio próprio de micro e pequeno porte.

Vale destacar que, nesta pesquisa, optou-se pelo não estabelecimento de premissas. Por se tratar de um estudo descritivo-exploratório, preferiu-se deixar que a

realidade se revelasse sem que se levantassem respostas antecipadas à questão de partida, ou seja, procurou-se apenas descrever, registrar e analisar se as características do perfil empreendedor estabelecidas pela literatura sobre empreendedorismo adequam-se às mulheres que dirigem seu próprio empreendimento na cidade de Vitória da Conquista. Portanto, não há, neste estudo, hipóteses a serem rejeitadas ou comprovadas.

## 1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, no presente estudo, caracterizou-se, por sua natureza, como descritivo-exploratória, procurando observar, descrever, registrar, analisar e correlacionar fatos. Os estudos exploratórios “não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo.” (CERVO e BERVIAN, 1996, p. 49).

As categorias de análise teóricas deste trabalho foram construídas a partir de uma revisão da literatura contemporânea sobre os temas “empreendedorismo”, “mulher no mundo do trabalho” e “pequena empresa”. A partir destes três campos temáticos delimitou-se às seguintes categorias: perfil empreendedor, mulher empreendedora e micro e pequeno empreendimentos.

O **perfil empreendedor** compreende o conjunto de atributos ou qualidades que caracterizam uma pessoa empreendedora. Para conceitua-lo e explicar como materializou-se as definições que contribuíram para a construção de um quadro de referência para esta investigação, pesquisou-se diversos autores, a exemplo de Santana (1994), Carmo-Neto (1995), Longen (1987), Filion (1999b), Leite (2000), Ramos (2000), etc. Ao se descrever as variáveis de pesquisa, apresentou-se uma proposta de perfil empreendedor. Vale salientar que este perfil foi elaborado a partir da definição de empreendedor: indivíduo disposto a correr riscos calculados, com capacidade de inovar, perseverar, conviver com incertezas, disposto a aprender, hábil para lidar com pessoas, com sensibilidade e conhecimento do ambiente interno e externo da empresa.

A segunda categoria de análise trata da **mulher empreendedora**, ou seja, aquela mulher que, enfrentando inúmeros obstáculos que lhe são impostos, montou um negócio próprio e que, além disso, apresentava características empreendedoras. Particularmente, esta pesquisa se propôs a verificar se as características do perfil empreendedor estabelecidas na literatura estavam presentes e em que graus em mulheres que trabalhavam por conta própria.

A terceira categoria de análise a qual se pretende discutir foi a pequena empresa, ou seja, aquele **empreendimento de micro e pequeno porte** que desempenha papel econômico, social e político na comunidade o qual está inserido. Essas três categorias de análise deram origem aos três capítulos teóricos que serão apresentados e discutidos posteriormente.

Para responder às questões levantadas nesta pesquisa e alcançar os objetivos que foram propostos, além de um suporte teórico, também se recorreu à pesquisa empírica. A pesquisa realizada foi do tipo quantitativa, porém não foram dispensadas análises qualitativas dos dados coletados. A coleta de dados ocorreu a partir de uma amostra intencional junto às empresárias através da aplicação de questionários estruturados. Adiante, explicar-se-á a estrutura do questionário.

### **1.2.1 Descrição das variáveis de pesquisa**

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho — verificar se as características do perfil empreendedor estabelecidas na literatura estão presentes em mulheres empreendedoras da cidade de Vitória da Conquista-BA —, precisou-se conhecer o perfil proposto pela literatura especializada. Na verdade, não existe consenso sobre esse perfil, contudo, aqui se definiu um modelo de referência para verificação através da pesquisa empírica. O modelo de referência proposto foi elaborado a partir de uma vasta pesquisa bibliográfica. Inicialmente, nomearam-se cinco variáveis às quais estão ligadas as características apresentadas pela literatura especializada como atributos presentes em pessoas empreendedoras. A literatura explica que um empreendedor possui necessidades, habilidades e conhecimentos específicos. A partir daí chegou-se a cinco variáveis de pesquisa: necessidades pessoais, habilidades e conhecimentos sobre negócios, gerenciais e técnicas e habilidade de relacionamento interpessoal.

Quando se faz referência às necessidades pessoais está se querendo fazer alusão a algo considerado necessário à existência, a uma força motivadora para a realização pessoal. É um desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência. As necessidades humanas podem ser dispostas em uma hierarquia de importância, progredindo de uma ordem de necessidade mais baixa para a mais alta. A hierarquia das necessidades de Maslow<sup>7</sup> trata deste assunto.

---

<sup>7</sup> Maslow (1943) desenvolve, nos Estados Unidos, sua teoria sobre as necessidades humanas. Para ele, existem cinco níveis de necessidades: 1) fisiológicas; 2) de segurança; 3) de pertencer a um grupo; 4) auto-estima e

Habilidade é a “capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização” (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1999, p. 102). Uma habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais, portanto, uma habilidade relaciona-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões. Já o conhecimento está relacionado ao domínio preciso de técnicas, experiências e práticas. Representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. Por isso, dizem que conhecimentos podem ser transmitidos e aprendidos (DOLABELA, 1999a; DOLABELA, 1999b).

Como se propôs anteriormente, as habilidades e conhecimentos podem ser de negócio, gerencial e técnica. As habilidades e conhecimentos sobre o negócio consistem em estar com a atenção voltada às necessidades dos clientes e a sua satisfação. Logo, estão diretamente ligadas à economia de mercado, sendo o indivíduo conhecedor dos diferentes elementos da estratégia comercial. As habilidades e conhecimentos gerenciais se referem a uma visão administrativa orientada para a busca da melhor maneira de tomar decisões gerenciais e que garanta a consecução de objetivos, o desenvolvimento das pessoas e dos grupos além de assegurar a qualidade dos produtos/serviços. As habilidades e conhecimentos técnicos tratam da noção dos processos industriais existentes, da contribuição efetiva na identificação de alternativas viáveis para aumentar a produtividade e na manutenção de um alto nível de qualidade pessoal e profissional.

Antes de se definir habilidade de relacionamento interpessoal, fez-se necessário considerar o entendimento de Moscovici (2000) sobre competência interpessoal. Para ela, competência interpessoal é a “habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação” (MOSCOVICI, 2000, p. 36). Assim, considerando que as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação, pode-se afirmar que relacionamento interpessoal é a capacidade de buscar convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho e de saber relacionar-se com clientes e fornecedores, possibilitando um trabalho através do qual a maioria das pessoas sinta prazer e disposição de “dar o melhor de si”.

Cada variável possui um conjunto de atributos que contribuem para a caracterização de um empreendedor. A partir da compreensão da definição das variáveis,

---

prestígio; 5) auto-realização e sentimento de ter alcançado objetivos. Uma vez que uma necessidade era saciada, ela deixava de ser motivadora das ações ou reivindicações de grupos ou pessoas e se uma necessidade não era satisfeita, os indivíduos não buscavam aquelas necessidades que se encontravam em níveis mais elevados na hierarquia. No entanto, existiria certa interdependência entre os vários níveis de necessidades, de tal forma que,

apresenta-se a seguir o entendimento sobre os atributos que caracterizam um empreendedor. A variável “Necessidades Pessoais” abrange os seguintes atributos:

1. Atualização: busca constante de informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio. Capacidade de incorporar novas tecnologias, aprender e aperfeiçoar-se continuamente;
2. Busca de novos desafios: é a disposição de assumir riscos calculados e responder por eles;
3. Pioneirismo e Inovação: pré-disposição para agir de forma pró-ativa, antecipando-se aos acontecimentos, transformando as idéias, consideradas viáveis, em fatos concretos e dinâmicos, que possam garantir a permanente evolução da organização;
4. Autoconfiança: agir e manter sempre a confiança no sucesso.

As habilidades e conhecimentos sobre o negócio incluem os seguintes atributos:

5. Perseverança: não desanimar, continuar firme e prosseguir mesmo diante dos obstáculos e desafios impostos;
6. Sensibilidade empresarial: capacidade de perceber no ambiente oportunidades onde os outros só vêem ameaças, identificando tendências, necessidades atuais e futuras dos clientes;
7. Visão ampliada do negócio: não se restringir apenas à compreensão do próprio negócio, mas de tudo que envolve o seu segmento empresarial;

As habilidades e conhecimentos gerenciais compreendem:

8. Autodisciplina: disciplina não significa rigidez, pois o indivíduo disciplinado segue um método que evita o desperdício de energia ou de oportunidades. Ter autodisciplina é compreender que só se obtêm resultados positivos com a aplicação dos recursos disponíveis de forma lógica, racional e organizada;
9. Bom senso: é a qualidade do empreendedor discernir, dentre várias opções, a mais adequada para o momento. É preciso analisar a situação e as possíveis saídas, tomando as atitudes consideradas mais lógicas, estando preparado para arcar com as conseqüências;
10. Capacidade de adaptação: as transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente dos negócios, e oferecem oportunidades de empreendimento. Criar condições internas e externas para interagir com o desconhecido, ter capacidade de reconhecer o que é melhor e, se for preciso, mudar tudo em busca da excelência de produtos e serviços, processos, métodos de trabalho e políticas empresariais. Essas são exigências que medem a capacidade de adaptação de um empreendedor;

---

antes da satisfação total de uma necessidade determinada, já apareceria a busca da satisfação da necessidade imediatamente seguinte na hierarquia (SANDRONI, 2001).

11.Exigência de qualidade e eficiência: fazer sempre mais e melhor. Satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade;

12.Estabelecimento de metas: saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto de longo como de curto prazo;

13.Planejamento e monitoramento sistemáticos: organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter seus resultados medidos e avaliados;

As habilidades e conhecimentos técnicos envolvem:

14.Identificação com o trabalho: o desejo intenso de ver seu projeto concretizado faz parte da vida de um empreendedor;

15.Talento: é o conjunto de aptidões que são inerentes ao indivíduo somadas às habilidades que são adquiridas ou desenvolvidas. O talento do empreendedor é demonstrado pela sua capacidade de interferir nos processos administrativos e operacionais;

16.Comprometimento: ato de assumir um compromisso com o outro, mesmo que isso gere sacrifício pessoal. A colaboração com os funcionários e o esmero com os clientes são atitudes importantes para o sucesso de uma empresa;

Finalmente, as habilidades de relacionamento interpessoal abarcam os seguintes atributos:

17.Administração participativa: dentro de uma organização ninguém desempenha funções isoladas. Tudo o que uma pessoa faz, no trabalho, está sempre relacionado à atividade de outra pessoa. Devido a este relacionamento, há necessidade de que todos se entendam perfeitamente em busca de objetivos comuns. Nesse contexto, o empreendedor é líder, facilitador e induz o grupo a atingir objetivos e resultados. Sabe que a experiência acumulada por todos, na vida pessoal e profissional, é o elemento mais importante da organização. Em razão disso, busca convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho;

18.Integridade: qualidade do caráter, ligada à retidão de princípios, honestidade e coerência nas atitudes. Ligada à ética com que o empreendedor direciona seus negócios e toma suas decisões;

19.Liderança: pessoa capaz de induzir outras a se dedicarem inteiramente, em suas atribuições, de usar o poder de influência para solucionar problemas, delegar responsabilidades, valorizar o empregado, formar uma cultura na empresa, para alcançar o objetivo principal;

20.Redes de contatos: manter contatos com pessoas-chave, relacionadas ou não com seu negócio, que ajudem a atingir os seus objetivos.

Vale salientar que esta pesquisa de campo também visava verificar o grau atribuído pelas empresárias conquistenses a esses atributos. Para isso elaborou-se um quadro classificatório a partir do qual as respondentes poderiam pontuar as questões referentes às características de um empreendedor entre 1 (mais fraco) e 5 (mais forte). O somatório das questões levaria a uma pontuação total que deveria ser analisada da seguinte forma: seria classificada como “empreendedora total” aquela que atingisse entre 85 e 100 pontos; como “empreendedora parcial” a que obtivesse de 69 a 84 pontos, “média empreendedora e média empresária” a que alcançasse entre 53 e 68 pontos, “empresária parcial” a que conseguisse de 37 a 52 pontos e, finalmente, a que ficasse entre 20 e 36 pontos seria classificada como “empresária total”. Essa classificação apenas permitiu que se explicitasse os diferentes graus de empreendedorismo. Ela não fora proposta pela literatura especializada, ou seja, neste caso fora apenas um recurso estatístico de análise.

Após a compreensão da definição de cada variável e seus atributos, construiu-se o quadro de referência abaixo. Vale salientar que foi utilizado o modelo adotado por Ramos (2000) como base para a elaboração deste quadro. O modelo de Ramos (2000) continha 14 fatores. Foram acrescentados a ele mais seis fatores considerados importantes apoiados pela literatura sobre empreendedorismo e perfil empreendedor e que não foram contemplados no seu modelo.

Variáveis		Fatores
Necessidades pessoais		1. Atualização 2. Buscar novos desafios 3. Pioneirismo 4. Autoconfiança*
Habilidades e Conhecimentos	Negócios	5. Perseverança 6. Sensibilidade empresarial 7. Visão ampliada do negócio
	Gerenciais	8. Exigência de qualidade e eficiência 9. Autodisciplina 10. Bom senso 11. Capacidade de adaptação 12. Estabelecimento de metas 13. Planejamento e monitoramento sistemáticos
	Técnicos	14. Identificação com o trabalho 15. Talento 16. Comprometimento
Habilidade de Relacionamento Interpessoal		17. Administração participativa 18. Integridade 19. Liderança 20. Rede de contatos

**Quadro 1.** Variáveis e Atributos de um Empreendedor

\* Os fatores hachurados se referem aos atributos que foram acrescentados ao modelo de Ramos (2000).

## 1.2.2 Universo da pesquisa, seleção e determinação da amostra

Levando-se em conta que o objetivo desta pesquisa era conhecer o perfil empreendedor de mulheres que conduzem empresas de micro e pequeno porte na cidade de Vitória da Conquista, inicialmente foi necessário conhecer o universo de mulheres empreendedoras conquistenses. Esse universo era e ainda é desconhecido, mas a falta dessa informação não inviabilizou a realização da pesquisa. Sabendo que a identificação das mulheres empreendedoras era uma tarefa difícil, tendo em vista que nem toda pessoa que monta seu próprio negócio é um indivíduo empreendedor, buscou-se, inicialmente, informações sobre o universo empresarial feminino, ou seja, sobre aquelas mulheres que possuíam seu próprio negócio em diversos órgãos no município — Junta Comercial do Estado da Bahia, Prefeitura Municipal, Receita Federal, IBGE, Secretaria da Fazenda Estadual, Sebrae, Associação Comercial e Industrial, Sudic — mas, infelizmente, em nenhum deles logrou-se êxito.

As únicas informações da população empresarial disponíveis eram os dados do Censo Empresarial realizado pelo Sebrae em 1998. Segundo este levantamento, foram cadastradas um total de 6.958 empresas distribuídas pelos espaços urbanos do município. Vale salientar que o Sebrae decidiu trabalhar com o conceito de “pequenos negócios”, legalizados ou não. Em função do caráter censitário do trabalho, o cadastramento também foi direcionado para os estabelecimentos de portes médio e grande, pois os executores levaram em conta que havia possibilidades de articulação de ações de parcerias entre estes e as micros e pequenas empresas, além de se ter uma visão mais ampla da realidade empresarial do município. Esta pesquisa também revelou que das 6.598 empresas, 616 são do setor industrial, 2 842 do setor comercial e 3 500 do setor de serviços. Infelizmente, o Censo Empresarial (1998) não revelou o quantitativo de empresas geridas por mulheres. Diante deste problema, foi necessário iniciar esta pesquisa com a relação de participantes de alguns eventos voltados ou para mulheres empresárias ou para empreendedores, e que ocorreram no município em anos anteriores.

As mulheres empresárias foram identificadas a partir da lista de participação no I Seminário “A mulher empresária e seu desempenho gerencial”, no período de 21 a 23 de julho de 1993, no II Seminário — 17 a 19 de maio de 1995 — e no IV Seminário, realizado entre os dias 20 e 22 de setembro de 2000. Os Seminários (I, II e IV) tiveram uma participação de 130, 129 e 146 mulheres, respectivamente. Vale salientar que a relação de



participantes do III Seminário foi extraviada, portanto, ela não foi utilizada nesta pesquisa. Além dessas listagens, utilizou-se, ainda, a lista de presença dos Seminários Empretec<sup>8</sup> promovido pelo Sebrae-Agência Vitória da Conquista. Entre 1997 e 2002 foram realizados 6 Seminários Empretec. Desse total, pôde-se ter acesso a 5 listagens, computando-se um total de 109 participantes, sendo 43 do sexo feminino.

De posse de todas essas listas, foi feito um confronto entre elas para verificar se havia mulheres que tinham participado de mais de um evento. Chegou-se ao final a uma relação de 136 mulheres empresárias e potencialmente empreendedoras. Vale salientar que foram excluídas aquelas mulheres que participaram dos respectivos eventos e que não possuíam um negócio próprio. Depois disso, incluiu-se um total de 43 empresárias que não constavam nas listagens, mas que foram recomendadas por terceiros como potencialmente empreendedoras. Isso totalizou 179 mulheres empresárias e potencialmente empreendedoras, pois possuíam um empreendimento próprio formal ou informal. Portanto, esta pesquisa foi do tipo quantitativa sem uma amostra estatística representativa.

Foi verificado que essas mulheres empresárias estão presentes em todos os setores empresariais (comércio, indústria e prestação de serviços). Possivelmente elas estão mais concentradas em determinados ramos de atividades como educação infantil, indústria e comércio de confecções ou prestação de serviços de estética e beleza. Mas como não se conheciam esses dados, preferiu-se não delimitar um único setor ou ramo de atividade. Portanto, esta pesquisa pretende investigar mulheres dos três setores empresariais (comércio, indústria e serviços), já que mulheres potencialmente empreendedoras podem ser identificadas em qualquer um destes setores, e, além disso, é uma oportunidade de conhecer se há diferença entre os seus perfis empreendedores.

Cumpru-se esclarecer que quando se diz “potencialmente empreendedoras” está se levando em conta que o simples fato de possuírem uma empresa não garante que a proprietária seja empreendedora. Por isso, antes de buscar alcançar o objetivo geral deste trabalho, estabeleceu-se como objetivo específico a identificação do grau de empreendedorismo das mulheres empresárias a partir do referencial teórico. Assim, 179 questionários foram enviados, através dos Correios — após contato telefônico notificando o envio do formulário de pesquisa, no intuito de detectar o seu perfil a partir das variáveis e fatores estabelecidos anteriormente, ou seja, qual é o grau de incidência das características

---

<sup>8</sup> O Empretec é um programa voltado a empresários e futuros empreendedores. Segundo o Sebrae (agência executora do programa), o Empretec visa estimular e desenvolver características individuais do empreendedor, de forma a propiciar sua competitividade e permanência no mercado, por meio de metodologia vivencial especialmente desenvolvida para este fim.

que a literatura estabelece em um indivíduo empreendedor. Esta discussão é feita no capítulo referente à análise dos dados, ou melhor, no capítulo sobre a mulher empreendedora conquistense.

### **1.2.3 Instrumentos da pesquisa, estrutura do questionário, coleta e tratamento dos dados**

Para a realização da pesquisa, o questionário foi adotado como instrumento de coleta de dados, por permitir obter informações de grande número de pessoas em um tempo relativamente curto, além de apresentar relativa uniformidade entre as medições pelo fato de que o vocabulário, a ordem das perguntas e as instruções são iguais para todos os respondentes.

O questionário foi dividido em três partes, pois tinha a preocupação de ser um instrumento de fácil aplicação. A primeira parte solicitava dados pessoais sobre a empresária (nome, idade, estado civil, grau de escolaridade, ocupação antes de iniciar o negócio, confirmação de outra atividade remunerada). A segunda parte coletava informações sobre a empresa (nome, endereço, idade da empresa, motivo(s) para início do empreendimento, ramo de atividade, número de sócios, participação no capital, origens dos recursos utilizados para implantação da empresa, principais dificuldades enfrentadas e carências a serem superadas). A terceira parte constituía-se de um quadro que visava verificar o grau de presença dos 20 atributos de um empreendedor de acordo o referencial teórico. Os atributos relacionados no questionário podiam ser pontuados de 1 a 5, distribuídos nas opções: “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “freqüentemente” e “sempre”.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de agosto e outubro de 2003. O mês de agosto foi para envio dos questionários e o mês de outubro foi o prazo de tolerância para recebimento dos questionários respondidos. Antes de iniciar a coleta, foi realizado um pré-teste com 10 empresárias para verificar a validade e fidedignidade do questionário que seria utilizado na pesquisa. Após este pré-teste foram feitos alguns ajustes, em virtude de alguns questionamentos levantados pelas pesquisadas nessa etapa.

Os instrumentos utilizados versavam sobre temas que atendiam aos objetivos da pesquisa e respondiam aos problemas levantados. Os dados foram tabulados com o auxílio dos programas *Selap* e *Excel*. Em seguida, foram analisados com o apoio do referencial

teórico. A presente dissertação apresenta as conclusões tiradas das análises feitas à luz o referencial teórico.

Quanto às limitações do estudo, é preciso ressaltar que uma das restrições de que esta pesquisa pode ter sido vítima diz respeito, principalmente, ao jogo da ocultação daquilo que se pensa, se sente e se faz em relação às indagações que foram feitas às empresárias. Muitas vezes o que as respondentes revelam através do questionário é o que elas gostariam ou pensam que são e não realmente o que são e fazem. Assim, as narrativas podem estar limitadas ao conteúdo pretendido pelas empresárias.

Deve-se destacar que, inicialmente, esta pesquisa tinha como principal objetivo identificar os desafios impostos à gestão de empresas de micro e pequena dimensão conduzidas por mulheres, assim como também conhecer as estratégias que elas adotavam para enfrentá-los. Apesar da relevância desta proposta inicial, à medida que a pesquisa foi se desenvolvendo percebeu-se que seria preciso mais fôlego para alcançar este intuito. Porém, foi feita uma mudança de rota para que as informações coletadas através do questionário fossem utilizadas. A princípio, houve certa inquietação a respeito da inutilidade dos dados coletados, mas ao final percebeu-se que eles seriam úteis desde de que os objetivos fossem revistos.

Uma decisão que se mostrou muito interessante no decorrer do trabalho foi a opção por não criar um capítulo próprio para tratar do cenário de Vitória da Conquista. A inserção de dados sobre o município, no decorrer dos capítulos teóricos, permitiu aproximar um pouco as informações teóricas da realidade empírica.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O primeiro capítulo preocupa-se em introduzir e delimitar o tema do presente estudo, assim como explicitar a questão de partida desta pesquisa bem como o seu objeto e objetivos. Nesse capítulo, também são apresentados os procedimentos metodológicos, descrevendo as variáveis da pesquisa, delimitando a amostra, assim como explicitando o instrumento de pesquisa, incluindo um modelo do questionário, a forma como foi feito a coleta e o tratamento dos dados. Por fim, é apresentada a organização do trabalho.

Nas páginas seguintes, encontra-se o relato deste estudo. O segundo capítulo aborda o tema empreendedorismo. Inicialmente, faz-se uma breve retrospectiva sobre a origem do tema, definindo-o logo em seguida. Após sua definição, propõe-se apresentar quais

são as características que a literatura aponta para os empreendedores e para aqueles que apenas operam os seus negócios. Por último, nesse capítulo é apresentada a situação do empreendedorismo no Brasil.

O terceiro capítulo trata mais especificamente da mulher empreendedora. Num primeiro momento, analisa-se a questão da mulher e suas relações no mundo do trabalho. Depois, discute-se a implantação de um negócio próprio como alternativa de ocupação profissional. Em seguida, são levantadas as principais características de gestão adotadas por mulheres empreendedoras a partir de algumas pesquisas, assim como as barreiras enfrentadas para a condição de empreendedora.

O quarto capítulo propõe-se a, inicialmente, definir e caracterizar a micro e pequena empresa, abordando sua importância em nível nacional e local. Nessa seção, já são apresentados alguns dados referentes ao cenário empresarial de Vitória da Conquista, assim como alguns dados coletados na pesquisa de campo. Por último, foram apontadas as principais dificuldades enfrentadas pelas MPE's.

O quinto capítulo comporta a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, discutindo variáveis e fatores com o intuito de comprovar a idéia norteadora desse estudo. Nesse momento, tenta-se manter um diálogo, na medida do possível, com a pesquisa teórica feita nos capítulos anteriores.

Finalmente, a conclusão do trabalho nos permite fazer algumas considerações, reflexões e críticas e, além disso, propor algumas recomendações para próximas pesquisas.

## 2. O EMPREENDEDORISMO

### 2.1 SITUANDO O EMPREENDEDORISMO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, sendo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Para Dolabela (1999a, p. 43), a palavra empreendedor é utilizada para designar principalmente a pessoa que se “dedica à geração de riqueza, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc.”.

Há muitas definições do termo empreendedor, principalmente, porque são propostas por pesquisadores de diferentes campos do conhecimento, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito. Duas correntes principais tendem, no entanto, a conter elementos comuns à maioria delas. São as dos pioneiros do campo: os economistas de corte liberal, que associaram empreendedor à inovação, e os psicólogos, que enfatizam aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição. Em um primeiro momento, os economistas identificaram no empreendedorismo um elemento útil à compreensão do desenvolvimento. Neste caso, será discutida a abordagem dos economistas, a partir dos principais trabalhos — Cantillon, Say e Schumpeter. Depois, os comportamentalistas tentaram compreender o empreendedor como pessoa. Para isso, em um segundo momento, será apresentada, brevemente, a visão da psicologia através do trabalho de McClelland. Atualmente, o assunto está em processo de expansão para quase todas as disciplinas.

Inicialmente, é interessante entender a origem do termo. Dolabela (1999a, p. 47) afirma que a expressão *empreendedorismo*, que teria sido popularizado a partir de textos escritos em língua inglesa, teria origem na palavra francesa *entrepreneur*. Ao que parece,

Dolabela comete um equívoco etimológico. Na verdade, *empreendedorismo* ou *empreendedor* são substantivos derivados do verbo *empreender* que, por sua vez, tem sua origem na forma verbal latina *imprehendo* ou *impraehendo* que significa “tentar executar uma tarefa”. Como se vê, a entrada desse termo no léxico português não se deu através do francês *entrepreneur*, mas sim diretamente do latim. Aliás, em francês arcaico, esse verbo tinha uma forma bem próxima — *emprendre* — do latim e do português moderno ou de outras línguas neolatinas, como, por exemplo, o italiano (*imprendere*), o provençal (*emprendre*), o catalão (*empendre*) e o espanhol (*emprender*). A propósito, vale ressaltar, como informação, que o substantivo *empreendedor* aparece pela primeira vez em texto escrito em língua portuguesa no ano de 1563 no livro *Imagem da Vida Christam ordenada per diálogos como membros de sua composição; Compostos per Frey Hector Pinto, frade Ieronymo*. E, com relação a *empreendedorismo*, lembre-se que em português é muito comum a formação de palavras através de derivação com uso do sufixo grego *-ismos*, *ûs*, ou através de sua vertente latina *-ismus*, *i*. Assim, pode-se resumir: *imprehendo* > *empreendo* + *or* (sufixo latino que indica *agente*) = *empreendedor* + *ismo* = *empreendedorismo*<sup>1</sup>.

Segundo Filion (2000), aqueles que pesquisam sobre o assunto concordam em dizer que a origem desse conceito está nas obras de Richard Cantillon (1680-1734), banqueiro e economista do século XVIII. O interesse de Cantillon pelos empreendedores não era um fenômeno isolado no período. Tal interesse harmonizava-se com o ideário dos pensadores liberais da época que exigiam, entre outras coisas, liberdade plena para que cada um pudesse tirar o melhor proveito dos frutos de seu trabalho. Nessa época, Cantillon<sup>2</sup> chamou de empreendedores àqueles indivíduos que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) por um preço certo e as vendiam a terceiros a preço incerto, depois de processá-las, pois identificava uma oportunidade de negócio e assumiam riscos (CERQUEIRA *et al.*, 2000). Ele entendia, no fundo, que se houvera lucro além do esperado, isto ocorrera porque o indivíduo havia inovado: fizera algo de novo e de diferente.

---

<sup>1</sup> Esses dados foram compilados a partir de: RANDON HOUSE. *The Randon house dictionary of the English language*. New York: The Unabridged Edition, 1983. SARAIVA, F. R. dos Santos. *Novíssimo Dicionário Latino-Portuguez*. Rio de Janeiro: Garnier, 2ª edição, [1896?], p. 945. MICHAELIS. Dicionário. Coleção Cult. Edições 24-50. 1999/2001. CD-ROM. HOUAISS, Antônio. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 1.0*. São Paulo: Objetiva, 2001. 1CD ROM. Produzido por FL Gama. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio eletrônico século XXI versão 3.0*. São Paulo: Nova Fronteira, 1999. 1CD ROM. Produzido por Lexikon Informática.

<sup>2</sup> Seu *Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral*, conhecido desde 1730, mas só publicado em 1755, expõe as contradições do mercantilismo então vigente. É considerada a mais sistemática exposição dos princípios econômicos que se fez antes de *A Riqueza das Nações*, o que o torna precursor de Adam Smith.

Um pouco mais tarde, o industrial, economista clássico francês e divulgador da obra de Adam Smith, Jean-Baptiste Say (1767-1832) — autor da célebre Lei de Say<sup>3</sup> — considerou o desenvolvimento econômico um resultado da criação de novos empreendimentos. Professor do *Cóllege de France*, Say elaborou uma teoria das funções do empresário e atribuiu-lhe um papel de especial importância na dinâmica de crescimento da economia. O empresário de Say é um agente econômico racional e dinâmico que age num universo de certezas, ou ainda, o empresário é representado como aquele que, aproveitando-se dos conhecimentos postos à sua disposição pelos cientistas, reúne e combina os diferentes meios de produção para criar produtos úteis (TAPINOS, 1983; FILION, 1999a; PAULA *et al.*, 2000; FILION, 2000).

É necessário avaliar com cuidado a crença popular de que o empreendedorismo surgiu só das ciências econômicas. Filion (1999a) sugere uma leitura atenta dos dois primeiros autores normalmente identificados como pioneiros no campo — Cantillon (1755) e Say (1803). Para ele, Cantillon e Say não estavam interessados apenas em economia. Considerando que somente no século XX a Administração surge como ciência, até então aqueles que se interessavam pelo estudo de empresas, criação de novos empreendimentos e gerenciamento de negócios podiam ser enquadrados como economistas. Say e Cantillon possuíam formação em economia, porém interessavam-se, também, por gestão de empresas. Cantillon revelou-se um homem em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o gerenciamento inteligente de empresas e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido. Say foi considerado um visionário do século XIX, pois para ele não existiam limites para o enriquecimento de uma nação. O bem-estar de um país dependia da sua população ativa, do progresso técnico, do dinamismo de seus empresários. Para Tapinos (1983), essa é a verdadeira mensagem de Say.

Drucker (1987) retrata de forma bastante precisa o conceito de empreendedor elaborado por Say, ao atribuir-lhe o papel de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, possibilitando, desse modo, uma maior eficiência e eficácia à economia, alcançando, sobretudo, o equilíbrio financeiro da sua empresa e o máximo de lucros e de vendas.

---

<sup>3</sup> Também conhecida como Lei dos Mercados (1803). Estabelece que a oferta cria sua própria demanda, impossibilitando uma crise geral de superprodução. De acordo com esse conceito de equilíbrio econômico, a soma dos valores de todas as mercadorias produzidas seria sempre equivalente à soma dos valores de todas as mercadorias compradas. Em consequência, a economia capitalista seria perfeitamente auto-regulável, não exigindo a intervenção estatal (SANDRONI, 2001).

A concepção que Say tinha do empreendedor — alguém que inova e é agente de mudanças — permanece até hoje. Foi, contudo, Schumpeter quem deu projeção ao tema, associando definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como o elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico. Vários economistas tentaram teorizar sobre o fenômeno, mas não existe ainda nenhuma teoria econômica sobre o empreendedor que reúna consenso, nem modelo econômico que explique o desenvolvimento a partir da função empreendedora, pois esta é dificilmente quantificável. Os economistas que se interessaram pelos empreendedores estão normalmente à margem e não pertencem ao corpo central do pensamento econômico (FILION, 1999a ; DOLABELA, 1999a).

O empresário inovador é um componente fundamental do processo de desenvolvimento econômico, de acordo com a visão schumpeteriana. Juntamente com o crédito bancário e as inovações tecnológicas, o empreendedor é um importante agente de criação de novos negócios e, conseqüentemente, de desenvolvimento econômico. Portanto, a existência de empresários inovadores e de novas combinações produtivas é condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico. Vale salientar que o empreendedor ao qual este trabalho se refere é chamado por Schumpeter (1982) de empresário inovador.

O Relatório do *GEM* (2002) estabelece uma relação entre empreendedorismo e desenvolvimento ao endossar o argumento de que o empreendedorismo faz a diferença para a prosperidade econômica e que um país sem altas taxas de criação de novas empresas corre o risco de estagnação econômica. Por isso, diz-se que, nos países em desenvolvimento, o empreendedorismo pode dar grande contribuição para a criação de novos postos de trabalho. É necessário, no entanto, que sejam dadas as condições objetivas para o desenvolvimento de novos negócios. Essas condições, no entanto, estão ligadas à realidade estrutural do país e às políticas públicas, no sentido de mudar favoravelmente essa realidade. Já para Leite (2000), a chave para o sucesso do empreendedorismo é a combinação da tecnologia com o mercado, isto é, entender, antecipadamente, os desejos e necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes e assegurar que recursos adequados serão alocados para o desenvolvimento e lançamento destes produtos/serviços. As opiniões não são convergentes, mas são complementares e o fato é que é inegável que ações devem ser desenvolvidas e implantadas na esfera pública e privada no sentido de fomentar e proporcionar maiores condições às empresas de micro e pequeno porte e a seus empreendedores.

A situação em que uma economia não está em processo de desenvolvimento econômico é referida por Schumpeter (1982) como “economia em fluxo circular”. Essa



situação caracteriza uma economia em equilíbrio, cujas relações entre as variáveis ocorrem em condições de crescimento equilibrado, o qual é determinado pelo ritmo da expansão demográfica; dessa forma, uma economia em fluxo circular ocorre na ausência de inovações e empreendedorismo. Em outras palavras, a ausência de novas combinações, de crédito bancário e empreendedores é, segundo Schumpeter (1982), o fator limitante do processo de desenvolvimento econômico.

De acordo com a visão schumpeteriana, o desenvolvimento econômico processa-se auxiliado por três fatores fundamentais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador. O empresário inovador é o agente capaz de realizar com eficiência as novas combinações, mobilizar crédito bancário e empreender um novo negócio. Ele não é necessariamente o dono do capital (capitalista), mas um agente capaz de mobilizá-lo. Da mesma forma, não é necessariamente alguém que conheça as novas combinações, mas aquele que consegue identificá-las e usá-las eficientemente no processo produtivo. “[...] chamamos ‘empresários’ não apenas aos homens de negócio ‘independentes’ em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados, mas todos que preenchem de fato a função pela qual definimos o conceito...” (SCHUMPETER, 1982, p. 54). O conceito ao qual Schumpeter se refere é, justamente, a capacidade do empresário inovador em combinar as inovações tecnológicas e o crédito, ou seja, o empreendimento é a realização de combinações novas e o empresário inovador é o indivíduo capaz de realizá-las. Parece interessante transcrever as palavras do autor que confirmam tal realidade:

[...] alguém só é um empresário quando efetivamente levar a cabo novas combinações, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem os seus negócios. Essa é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através das décadas de sua vida ativa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau (SCHUMPETER, 1982, p. 56).

Em certo sentido pode ser chamado o mais racional e o mais egoísta de todos (SCHUMPETER, 1982, p. 64).

E o empresário típico é mais egocêntrico do que os de outra espécie, porque, menos do que estes, conta com a tradição e a conexão, e porque a sua tarefa característica — teórica como historicamente — consiste precisamente em demolir a velha tradição e criar uma nova (SCHUMPETER, 1982, p. 64).

Antes de tudo, há o sonho e o desejo de fundar um reino privado, e comumente, embora não necessariamente, também uma dinastia. [...] Há então o desejo de conquistar: o impulso para lutar, para provar-se superior aos outros, e ter sucesso em nome, não de seus frutos, mas do próprio sucesso. [...] Finalmente, há a alegria

de criar, de fazer as coisas, ou simplesmente de exercitar a energia e a engenhosidade. (SCHUMPETER, 1982, p. 65).

Por isso, alguns autores reconhecem no empresário schumpeteriano um retrato estranho, mais próximo de uma figura romântica, um tipo de cavaleiro errante do sistema. Mas apesar desse traço quixotesco no empresário schumpeteriano não se pode negar o papel que na visão do autor ele pode desempenhar para o desenvolvimento econômico de uma sociedade. Por isso, quando se referem ao empresário inovador de Schumpeter, os pesquisadores da área afirmam consensualmente que ele foi um dos autores que deu projeção ao tema empreendedorismo e, conseqüentemente, ao empreendedor (DRUCKER, 1987; FILION, 1999a; DOLABELA, 1999a; DORNELAS, 2001).

Assim, o empreendedor schumpeteriano não é o gerente ou diretor de firma, aquele que dirige um negócio estabelecido, mas um líder que toma iniciativa, tem autoridade e faz previsão. O papel do empreendedor não se confunde com o do inventor, que é alguém que produz idéias, enquanto o empreendedor faz com que as coisas aconteçam, pouco importando se isso envolve ou não algum conhecimento científico novo<sup>4</sup>. O empresário não é um técnico nem um financista, mas um inovador. Os empresários não constituem uma classe social como os capitalistas e os operários, dado que ser um empresário não significa ter uma profissão permanente, pois a atividade inovadora envolve sempre o lidar com situações desconhecidas. E ainda, para Schumpeter, o empresário não é aquele que corre riscos: “o risco obviamente recai sempre sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital-dinheiro que foi pago por eles, portanto nunca sobre o empresário” (SCHUMPETER, 1982, p. 54). Desse modo, quem corre o risco do empreendimento é o banqueiro e nunca o empresário.

Entretanto, a concepção de que o empreendedor é visto como um motor da economia, um agente de inovações e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico também é uma visão compartilhada por muitos pensadores atualmente. E isso é muito importante porque leva a crer que comunidades, através da atividade empreendedora, podem ter a iniciativa de liderar e coordenar seus esforços no sentido do seu próprio crescimento econômico. Acredita-se com isso ser possível alterar a curva da estagnação

---

<sup>4</sup> Daí a já conhecida distinção entre invenção e inovação. Invenção é a contribuição inédita e significativa em um determinado conjunto de conhecimentos relativos a uma tecnologia, representando uma mudança tecnológica. Inovação é a introdução, pela primeira vez, de novas técnicas no sistema produtivo, representando uma mudança técnica inédita. De acordo Sandroni (2000), a inovação pode consistir na aplicação prática de uma invenção, devidamente desenvolvida (como o transistor). Além do grande impacto que podem produzir na própria vida social, as inovações têm um importante papel de estímulo à atividade econômica, na medida em que implicam novos investimentos. Talvez por isso é que Leite (2000) diz que a inovação é um termo econômico e não tecnológico como a invenção.

econômica e social através da indução de atividades inovadoras, capazes de agregar valores econômicos e sociais (DOLABELA, 1999a).

A segunda corrente a ser estudada vem da psicologia — comportamentalista. Entre as décadas de 70 e 80 do século anterior, os behavioristas dominaram a área do empreendedorismo. Esta supremacia coincide com o progresso das ciências do comportamento que teve grande contribuição de David McClelland. Nos anos 50, havia muito interesse na ascensão da URSS e as pessoas começaram a perguntar-se se um dia os soviéticos substituiriam os norte-americanos. Isso encorajou McClelland, psicólogo da Universidade de *Harvard*, a estudar a história em busca de explicações para a existência de grandes civilizações. Esse trabalho o levou a identificar uma série de elementos, sendo o principal a presença de heróis na literatura que passavam a ser imitados pelas gerações subsequentes. A existência desses modelos ocupa um papel preponderante no estudo do empreendedorismo e os comportamentalistas passaram a se questionar sobre “quem é o empreendedor?”. Até os anos 90, muitos trabalhos investigaram e tentaram identificar as características e os traços de personalidade dos empreendedores. Ainda que os resultados tenham sido interessantes, não foi possível traçar um perfil psicológico do empreendedor. Em verdade, essas pesquisas apresentam resultados muito contraditórios (FILION, 1999a; FILION, 2000).

Para McClelland, psicologicamente, a sociedade pode ser dividida em dois grandes grupos quanto à percepção e ao enfrentamento de desafios e oportunidades. O primeiro grupo corresponde a uma minoria da população que se sente disposta a enfrentar desafios e, conseqüentemente, empreender um novo negócio e o segundo grupo equivale à imensa maioria que não se dispõe a correr riscos dessa natureza. Parece existir certo consenso entre os pesquisadores da área quanto à disposição dos empreendedores a correr riscos (SCHUMPETER, 1982; DEGEN, 1989; DOLABELA, 1999a; FILION, 1999a).

Algumas críticas podem ser tecidas ao trabalho de McClelland. O psicólogo e pesquisador deixou de considerar que as pessoas mudam segundo os contextos e as circunstâncias às quais são expostas. Assim, o que motiva um indivíduo em uma dada sociedade e em um dado momento não provoca necessariamente a mesma motivação em um outro indivíduo em um contexto e momento diferentes. Portanto, a teoria sobre a necessidade de realização de McClelland é inadequada, pois é difícil explicar a opção de criar um negócio ou ser bem-sucedido como empreendedor baseando-se apenas na necessidade de realização (BROCKHAUS *apud* FILION, 1999a). Uma outra crítica à teoria de McClelland é a sua simplicidade ao explicar o desenvolvimento social apenas a partir das necessidades de

realização, de poder e de afiliação<sup>5</sup>. Afinal de contas, acredita-se que outros elementos como experiência de trabalho, tempo de atividade, região de origem, nível de educação, religião, cultura familiar, visão de mundo e outros devem influenciar o perfil empreendedor. E estes elementos variam no espaço e no tempo. É por isso que autores como Dolabela (1999a) e Filion (1999a) abordam a dificuldade de se estabelecer um perfil absolutamente científico do empreendedor e ainda propõem que o empreendedorismo seja um fenômeno regional, pois entendem que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região determinam comportamentos.

Apesar de inúmeras críticas a McClelland, este estudioso proporcionou contribuições às discussões sobre o tema, pois tentou mostrar que os seres humanos tendem a repetir seus modelos de referência, o que, em muitos casos, tem influência na motivação para alguém ser empreendedor. A conclusão que se pode tirar daí é que quanto mais o sistema de valores de uma sociedade distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tenderão a optar por empreender (FILION, 1999a; DOLABELA, 1999a; FILION, 2000).

Algumas características do empreendedor de sucesso aparecem na maior parte das pesquisas. Mas o estágio de conhecimento desta área não permite estabelecer relações de causa e efeito, ou seja, determinar com certeza se uma pessoa vai ou não ser bem-sucedida, mesmo que tenha características encontradas nos empreendedores de sucesso. Por outro lado, sem tais características, dificilmente, segundo Dolabela (1999a), a pessoa poderá alcançar êxito. Porém, o conhecimento sobre o tema já permite ajudar os empreendedores em potencial e os empreendedores de fato a identificar os elementos que devem ser aperfeiçoados para aumentar as suas chances de sucesso.

Presume-se assim que, se uma pessoa tem características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso, terá melhores condições para empreender. Assim, embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, as várias pesquisas desenvolvidas têm dado muitas contribuições ao identificar as principais características de empreendedores bem-sucedidos, o que serve de ferramenta de aperfeiçoamento para potenciais empreendedores.

Uma coisa é certa: a tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não é mais relevante nos meios científicos, onde a preocupação maior não é a existência ou não de

---

<sup>5</sup> David McClelland tomou como eixo em seu trabalho a questão das necessidades. Ele argumentou que não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, posição de influência. Afiliação diz respeito a afeto, desejo de amar e de ser amado. Realização é concernente à auto-estima e à auto-realização (VERGARA, 2000).

uma possível hereditariedade, mas, sim, saber se é possível aprender a ser empreendedor. Para Dolabela (1999a), é possível aprender a ser empreendedor, mas a metodologia deve ser bem diferente da utilizada no ensino tradicional. De qualquer forma, não há uma resposta definitiva para esta questão, por isso inúmeras pesquisas têm sido desenvolvidas mundo afora no sentido de contribuir para a identificação e a compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso e servindo de base para o ensino na área.

Contudo, não se pode deixar de considerar a perspectiva de Dolabela (1999b). Para este autor o empreendedor “é um ser social, produto do meio em que vive” (1999b, p. 28). Portanto, o empreendedorismo é um fenômeno regional, ou seja, “o perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para o outro” (1999b, p. 28). O que leva a inferir que se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar seu próprio negócio.

Deste modo, serão apresentadas, em seção posterior, as principais características identificadas em empreendedores a partir de vários autores, ao passo que se tentará verificar se as mulheres empresárias, que participaram desta pesquisa, as possuem. Apesar de enumerar aquelas características mais citadas na literatura sobre perfil empreendedor, também será considerado que elas não se bastam para caracterizar um indivíduo empreendedor, pois se presume que a literatura sobre o assunto possui suas contribuições e relevâncias assim como os seus limites, e não está pronta e acabada e sim em construção.

Para Dornelas (2001), vem acontecendo a revolução do empreendedorismo e o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedor. Para o autor, o século XX teve seus conceitos mais determinantes: no início do século, foi o movimento da racionalização do trabalho; na década de 1930, o movimento das relações humanas; nas décadas de 1940 e 1950, o movimento do funcionalismo estrutural; na década de 1960, o movimento dos sistemas abertos; nos anos 70, o movimento das contingências ambientais. No momento presente, não se tem um movimento predominante, mas Dornelas (2001) acredita que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de se fazer negócios no mundo. Porém, deve-se ter certo cuidado, ou pelo menos uma visão crítica sobre os “modismos” que afetam, freqüentemente, a área de administração.

[...] os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade (DORNELAS, 2001, p. 21).

Apesar da importância dada por vários autores (SCHUMPETER, 1982; CARMO-NETO, 1995; DOLABELA, 1999a; FILION, 1999a; BROCKHAUS, 2000; DORNELAS, 2001) à relevância do tema, como campo de estudo acadêmico, o estudo do empreendedorismo é muito novo; pode-se dizer que tem cerca de duas décadas. Considera-se que ainda está em fase pré-paradigmática e que demorará algum tempo para atingir uma base científica, apesar de ser um campo efervescente em termos de pesquisas e publicações (FILION, 1999a; DOLABELA, 1999a).

Parece ser consensual entre os pesquisadores da área que o empreendedorismo pode ser uma ferramenta de condução ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Para tanto, faz-se necessário implantar ações, na esfera pública e privada, que promovam o seu fomento e desenvolvimento. Deste modo, a concepção e adoção de políticas públicas de apoio e suporte à criação de empresas, abrangendo práticas econômicas, legais, tributárias, de financiamento e incentivo a áreas como educação, ciência e tecnologia, etc. revelam-se indispensáveis.

Partindo do pressuposto de que as pessoas podem aprender a ser empreendedoras se houver uma cultura de incentivo e valorização positiva ao empreendedorismo no país, é crível que o Brasil pode estabelecer políticas que promovam o seu fomento e desenvolvimento. Essas ações poderiam ser voltadas, principalmente, às micro e pequenas empresas, pois elas empregam um percentual muito elevado de trabalhadores brasileiros e, infelizmente, possuem muitas barreiras ao seu desenvolvimento. Investindo na formação de uma cultura empreendedora de MPE's brasileiras, a maioria da população seria beneficiada, afinal de contas, a existência de trabalho e a circulação da renda em um país são condições *sine qua non* para a minimização das desigualdades e promoção do tão propalado desenvolvimento econômico.

A intenção deste trabalho não é de simplificar a complexidade do tema, mas apenas conduzir a uma reflexão sobre o papel do empreendedor para o desenvolvimento de uma nação a partir do apoio das esferas pública e privada. Tampouco se pretende aqui desconsiderar a importância do papel do Estado na geração de emprego e renda e promoção do desenvolvimento econômico e social do país. Deve-se ficar atento para o fato de o empreendedorismo não vir a ser encarado como uma válvula de escape, por parte do poder público, das suas responsabilidades com a nação, pois seria muito cômodo transferir o papel de promotor do desenvolvimento para a iniciativa privada na figura do empreendedor.

## 2.2 DEFININDO O EMPREENDEDOR

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis (DOLABELA, 1999a, p. 44).

Conforme visto anteriormente inúmeras definições de empreendedor podem ser encontradas na literatura. Existem aquelas que possuem influência dos economistas, outras já buscaram inspiração na escola comportamentalista e ainda existem aqueles que fazem uma miscelânea. Nesta seção serão abordadas algumas definições do termo e apresentadas as principais características identificadas em empreendedores, de acordo com a literatura.

Uma das definições mais antigas e que reflete o espírito empreendedor é a de Schumpeter. Para ele o conceito de empreendedor está intimamente ligado à inovação, ao crescimento, à exploração de uma brecha que ninguém mais viu: “O empresário é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais” (SCHUMPETER, 1982, p. 60). Portanto, o empresário schumpeteriano não é necessariamente o dono da empresa ou do capital.

A maior parte das empresas não se encaixa na definição schumpeteriana. Segundo o Relatório do *GEM* (2002), 55,6% dos novos empresários decidiram abrir seu negócio por conta da necessidade — motivo legítimo, mas insuficiente para denotar o espírito empreendedor de Schumpeter. Identificar uma oportunidade, que é a condição primordial para iniciar qualquer negócio, foi uma razão indicada por apenas 42% dos empresários. Não é à toa que os índices de falência de empresas são altos<sup>6</sup>. No mundo inteiro, toma-se como base uma estimativa segundo a qual 80% das empresas fracassam em três anos de vida. A estimativa é certamente exagerada, mas não está muito longe da verdade (COHEN, 2000).

Kirzner (*apud* DORNELAS, 2001) tem uma abordagem um pouco diferente da de Schumpeter. Para esse autor, o empreendedor é aquele que identifica oportunidades em um

---

<sup>6</sup> A pesquisa: “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas”, desenvolvida em doze unidades da federação (Acre, Amazonas, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo e Tocantins) e publicada pelo Sebrae em outubro de 1999 apurou a taxa de mortalidade das empresas para até três anos de idade. Conforme a unidade da federação, essa taxa variou de 30% até 61%, no primeiro ano de existência do negócio, de 40% até 68%, no segundo ano, e de 55% até 73%, no terceiro ano do empreendimento. Em São Paulo, o Estado brasileiro que abriga o maior número de empresas, os resultados foram: 35% de falências em um prazo de um ano, 47% em dois anos e 56% em três anos. Vale ressaltar que a Bahia não esteve contemplada na amostra estudada (SEBRAE, 1999).

cenário de caos e turbulência, criando um ambiente de equilíbrio e ordem com posições claras e positivas. Todavia, tanto Kirzner quanto Schumpeter destacam que o empreendedor é aquele excelente identificador de oportunidades, curioso e atento a informações, pois entende que suas chances são mais promissoras à medida que possui mais informações e conhecimento.

Inspirado na abordagem schumpeteriana, Drucker (1987) define empreendedor como pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. São essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas decisões. No entanto, o espírito empreendedor não é uma característica da personalidade uma vez que qualquer indivíduo que necessite tomar uma decisão pode aprender a se comportar de forma empreendedora.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999a, p. 19).

A definição apresentada acima por Filion aborda várias características encontradas em indivíduos empreendedores: criatividade; saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto de longo como de curto prazo; capacidade de detectar oportunidades, pois está atento ao ambiente; busca constante de aprender, não somente sobre o que está acontecendo no seu ambiente, para detectar oportunidades, mas também sobre o que fazem, para que possa agir e ajustar-se de acordo com a situação; disposição de assumir desafios e responder a eles, calculando os seus riscos no intuito de minimizar as incertezas no seu processo de decisão; desejo por inovação sempre contribuindo com algo novo.

Em artigo publicado no Brasil, no início da década de 90, Filion define empreendedor como “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões” (1991, p. 64). Ao se compreender o que Filion (1991, 1993) chama de visão pode-se analisar e verificar que o conceito citado acima (Filion, 1999a) e o último (Filion, 1991) são convergentes. Visão pode ser definida como uma imagem projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto ocupe no mercado. Este conceito a diferencia de sonho, pois exige dela realização. Assim, o conhecimento sobre o meio passa a ser algo necessário para identificar oportunidades de negócios. Portanto, para que uma visão se desenvolva e realize-se, o empreendedor deve estar continuamente aprendendo sobre o meio e tomando decisões



moderadamente arriscadas. Essas visões, por sua vez, devem incluir elementos novos que despertarão o interesse do mercado. Enquanto o empreendedor continuar a conceber, desenvolver e realizar as visões que formam a teia em torno da qual as atividades do negócio são organizadas, continuará a assumir um papel empreendedor. Desse modo, pode-se dizer que a compreensão de Filion (1991, 1999a) aproxima-se do conceito de empresário inovador de Schumpeter (1982).

Muitas definições podem ser encontradas para o termo, mas qualquer uma delas impõe limites à percepção e ao entendimento do assunto, ou melhor, todas as vezes que se define algo deve-se levar em conta o seu contexto em um dado momento — tempo — e local — espaço. Contudo, definições como estas parecem importantes e úteis, pois nos remetem a analisar as características de um empreendedor.

As definições apresentadas já permitem discorrer sobre as principais características encontradas em indivíduos empreendedores, ou melhor, à medida que foram apresentadas algumas definições, ali já estavam expressas muitas das características de um empreendedor.

Os comportamentalistas atribuem uma série de características aos empreendedores — inovação, liderança, riscos moderados, independência, criatividade, energia, tenacidade, originalidade, otimismo, orientação para resultados, flexibilidade, habilidade para conduzir situações, necessidade de realização, autoconsciência, autoconfiança, envolvimento em longo prazo, tolerância à ambigüidade e à incerteza, iniciativa, capacidade de aprendizagem, habilidade na utilização de recursos, sensibilidade a outros, agressividade, tendência a confiar nas pessoas e dinheiro como medida de desempenho. Mas a relação dessas características não permite estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Essa afirmação ocorre em virtude das diferenças nas amostragens, ou seja, a amostragem de empreendedores que entraram no mercado há alguns meses não dará o mesmo perfil de empreendedores que possuem mais de 20 anos de atuação. Elementos como experiência anterior, religião, cultura familiar, formação educacional, características regionais, etc. também terão certo impacto. Além disso, há definições diferentes a cerca do empreendedor. Alguns consideram o empreendedor apenas aquele indivíduo que cria um negócio, outros já acham que, além disso, o seu negócio deve crescer e ainda, os pesquisadores que têm influência da escola schumpeteriana vêem o empreendedor como aquele que introduz alguma inovação (FILION, 1999a).

O fato de várias disciplinas estudarem o campo do empreendedorismo faz com que haja algumas confusões nas definições a cerca do conceito de empreendedor. É possível

verificar que dentro da mesma área há um certo consenso. Por exemplo, os economistas associam os empreendedores a inovação e a forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas tendem a identificar características como criatividade, persistência, internalidade e liderança. Os administradores, também, possuem seus olhares. Cada área funcional da administração enfatiza determinadas características, mas isso não quer dizer que sejam diferentes, porém talvez complementares. Os especialistas em gerenciamento de operações vêem nos empreendedores atributos como bons distribuidores e coordenadores de recursos. Os especialistas em finanças tendem a concordar que os empreendedores são capazes de calcular e medir riscos. Os especialistas em gerenciamento definem os empreendedores como organizadores competentes e desembaraçados. Aqueles da área de *marketing* definem os empreendedores como exímios identificadores de oportunidades e pensamento voltados para o consumidor. Portanto, os inúmeros entendimentos sobre quem é o empreendedor variam de acordo a área de interesse do pesquisador. A aparente confusão reflete, basicamente, a lógica e as culturas dessas disciplinas (FILION, 1999a).

O quadro abaixo foi construído com o intuito de simplificar e resumir as idéias que vários autores têm sobre as principais características que compõem o perfil de um empreendedor. Após sua análise pode-se verificar que existem muitos pontos convergentes. De um modo geral, os autores afirmam que sua caracterização não é absoluta e completa, mas que pode servir como uma ferramenta de avaliação para certificação do espírito empreendedor. Portanto, deve-se apreciar o quadro com algumas restrições. Vale salientar que em 1984 (LONGEN, 1997) foi publicado um quadro que evidenciava os diversos enfoques sobre empreendedores na *Academy Management Review* (vide Quadro 8 em anexos).

AUTORES	CARACTERÍSTICAS
Santana (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumir riscos;</li> <li>• Aproveitar oportunidades;</li> <li>• Conhecer o ramo;</li> <li>• Saber organizar;</li> <li>• Tomar decisões;</li> <li>• Ser líder;</li> <li>• Ter talento;</li> <li>• Ser independente;</li> <li>• Manter o otimismo;</li> <li>• Ter tino empresarial.</li> </ul>

Carmo-Neto (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginação;</li> <li>• Capacidade analítica;</li> <li>• Clareza de raciocínio;</li> <li>• Visão de conjunto;</li> <li>• Capacidade crítica;</li> <li>• Espírito de equipe;</li> <li>• Persistência;</li> <li>• Humildade;</li> <li>• Satisfação profissional;</li> <li>• Capacidade de comunicação.</li> </ul>	
Longen (1997)	Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação;</li> <li>• Independência;</li> <li>• Desenvolvimento pessoal;</li> <li>• Segurança;</li> <li>• Auto-realização;</li> </ul>
	Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos;</li> <li>• Área comercial;</li> <li>• Escolaridade;</li> <li>• Experiência empresarial;</li> <li>• Formação complementar;</li> </ul>
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situações novas;</li> <li>• Novas oportunidades;</li> <li>• Pensamento criativo;</li> <li>• Comunicação persuasiva;</li> <li>• Aquisição de informações;</li> <li>• Resolução de problemas;</li> </ul>
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenciais;</li> <li>• Estéticos;</li> <li>• Intelectuais;</li> <li>• Morais;</li> <li>• Religiosos.</li> </ul>
Filion (1999b)	Visualizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar um interesse num setor de negócios;</li> <li>• Entender um setor de negócios;</li> <li>• Detectar uma oportunidade de negócios;</li> <li>• Imaginar e definir um contexto organizacional;</li> <li>• Planejar;</li> </ul>
	Criar uma arquitetura de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas;</li> <li>• Estruturar o sistema de atividades;</li> <li>• Organizar;</li> </ul>
	Animar/dar vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligar as tarefas aos recursos humanos;</li> <li>• Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos;</li> <li>• Dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares;</li> <li>• Comunicar, motivar;</li> <li>• Liderar;</li> </ul>
	Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo;</li> <li>• Comparar com as previsões e analisar as diferenças;</li> <li>• Corrigir, ajustar, melhorar;</li> </ul>
	Aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito;</li> <li>• Considerar alternativas;</li> <li>• Buscar elementos de consistência;</li> <li>• Raciocinar;</li> <li>• Imaginar;</li> <li>• Definir e redefinir a visão central e as visões complementares.</li> </ul>

Leite (2000) Sebrae (2002)	Habilidades de realização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de oportunidades e iniciativa;</li> <li>• Persistência;</li> <li>• Correr riscos calculados;</li> <li>• Comprometimento;</li> <li>• Exigência de qualidade e eficiência;</li> </ul>
	Habilidades de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de informações;</li> <li>• Estabelecimento de metas;</li> <li>• Planejamento e monitoramento sistemáticos;</li> </ul>
	Habilidades de poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasão e rede de contatos;</li> <li>• Independência e autoconfiança.</li> </ul>

**Quadro 2.** Quadro-síntese – Principais características do perfil de um empreendedor

A análise do quadro 2 também permite verificar que a maioria dos autores levantados direta ou indiretamente caracteriza o empreendedor considerando seu caráter inovador e sua disposição em assumir riscos. Isto possibilita levantar-se a hipótese de que eles tiveram uma certa influência schumpeteriana.

De modo geral, a maioria das características identificadas em um empreendedor se refere à iniciativa para criar um novo empreendimento e entusiasmo pelo que desenvolve; à utilização de recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e à aceitação de riscos e desafios moderados (DORNELAS, 2001).

A compreensão sobre a definição e a caracterização de quem é o empreendedor remete a necessidade de querer entender quem não é empreendedor. Assim, identificar diferenças entre empreendedores e outros sujeitos talvez seja interessante/necessário para compreensão do fenômeno empreendedorismo. Portanto, serão apresentadas na próxima seção algumas opiniões encontradas na literatura sobre o assunto que procuram diferenciar empreendedores de empresários ou de gerentes ou de operadores de pequenos negócios.

### 2.3 EMPREENDEDOR VS. OPERADOR

Antes de iniciar a exposição, vale a pena esclarecer que se procurará manter uma relação de comparação entre os empreendedores, conforme foi visto anteriormente, e aqueles que são chamados de operadores ou empresários ou gerentes ou gerentes-proprietário, ou ainda, proprietários-gerente. Assim, quando se fizer referência às últimas categorias, será em oposição ao empreendedor, como foi estudado até aqui.

Filion (1999c) apresenta as diferenças entre os empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Ele mostra que os atributos de autoconhecimento de gerentes e empreendedores diferem consideravelmente. O *know-how* também é diferente, uma vez que

o *know-how* do gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o do empreendedor é voltado para a definição de contextos.

A partir de um estudo empírico sobre sistema gerencial de 116 gerentes-proprietários de pequenos negócios entre 1985 e 1993<sup>7</sup>, os gerentes-proprietários foram classificados como empreendedores ou operadores com base na inovação, ou seja, só foram considerados empreendedores aqueles que introduziram alguma inovação mais significativa. Os sistemas gerenciais de todos os gerentes-proprietários foram analisados do ponto de vista dos elementos planejamento, organização, comando e controle (POCC) de Fayol. A pesquisa verificou que cada um dos grupos (empreendedores ou operadores) possuía seu próprio sistema de atividades.

Para os empreendedores, as atividades foram visão do negócio, projeção, animação, monitoração e aprendizagem. Enquanto o sistema de atividades dos operadores foi: seleção, desempenho, atribuição, alocação, monitoração e ajuste (FILION, 1999c).

Algumas diferenças foram notadas no comportamento dos empreendedores e dos operadores. As empresas conduzidas por operadores, de um modo geral, buscavam atingir seus objetivos e metas a partir dos recursos disponíveis, dentro de uma estrutura pré-definida ou copiada. Enquanto isso, os empreendedores gastavam boa parte de seu tempo imaginando aonde queriam chegar e como fariam para chegar lá. Verificou-se, portanto, que os empreendedores estão comprometidos com a realização das suas visões. Por outro lado, os operadores simplesmente querem dar um bom uso às suas habilidades de forma a ganhar a vida, pois a empresa ocupa um lugar muito menos importante na vida dos operadores do que na dos empreendedores.

A pesquisa também confirmou que empreendedores tendiam a iniciar um processo de desenvolvimento, enquanto os operadores desempenhavam operações. Os operadores contratavam recursos humanos com base na tarefa a ser realizada e freqüentemente escolhiam alguém que já conheciam. Empreendedores selecionavam empregados que poderiam progredir com eles ao longo do tempo (isto é reflexo do desenvolvimento da visão). Por isso, era mais comum identificar operadores se queixando da incompetência de seus funcionários, pois para os operadores os empregados são contratados para uma função específica e

---

<sup>7</sup> A pesquisa dividiu-se em duas fases. A fase um (1985-86) incluiu quatro países europeus e compreendia 42 pequenas indústrias reconhecidas por seu sucesso. A fase dois (1986-93) contemplou países de diversas partes do mundo (Bangladesh, Brasil, Canadá, Eslovênia, Estônia, EUA, França, Índia, Japão, Madagascar, Malásia, Nepal e Tailândia) e incluiu empresas de todos os tamanhos e setores de manufatura, varejo e serviços (FILION, 1999b). Vale salientar que os agentes entrevistados possuíam mais de 50% das ações da empresa (dos 116 apenas três não possuíam pelo menos 80 % das ações).

esqueciam-se de que, com o passar dos anos, as tarefas mudavam, e eles não mais tinham habilidades para desempenhá-las adequadamente.

Para Filion (1999b), a diferença entre firmas lideradas por operadores e por empreendedores é que nas primeiras os próprios operadores estão no centro da ação, orquestrando ajustes a cada dia para que o negócio funcione. Em contraste, os empreendedores treinam seus empregados para lidar com o inesperado não se restringindo a atribuir tarefas para obter resultados concretos e imediatos. Entretanto, apesar de tantas diferenças no sistema gerencial, no que diz respeito à monitoração, a maioria das empresas geridas por operadores fez uma monitoração seletiva em vez de um controle rigoroso, utilizando uma abordagem mais parecida com aquela adotada pelos empreendedores.

Essa pesquisa apresenta dados que enriquecem o debate, mas eles devem ser analisados com certo cuidado, pois ela não considerou as diferenças e características peculiares a cada país e região pesquisados. O que reforça a tese de que o que é empreendedor para um determinado local em um dado momento pode não ser empreendedor para outro. Portanto, as variáveis tempo e espaço não podem ser negligenciadas. Entretanto, a relevância e a utilidade da pesquisa de Filion (1999b) não podem ser desconsideradas para este novo campo de estudo — empreendedorismo — que aos poucos está despontando como uma área de muito interesse, principalmente, para as ciências humanas e sociais.

A partir do estudo dos trabalhos de Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) e Hill (1992), Filion (1999c) estabeleceu algumas diferenças nos sistemas gerenciais de gerentes e empreendedores: os gerentes buscam realizar seus objetivos através do uso efetivo dos recursos e trabalham, normalmente, dentro de estruturas previamente definidas por outra pessoa; já os empreendedores costumam extrapolar seus mundos subjetivos, pois as coisas que eles normalmente fazem, refletem o que eles próprios são. “Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que eles desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que eles querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (FILION, 1999c, p. 3). Esse trabalho apenas reforça sua pesquisa de campo anterior (FILION, 1999b) quando concluiu que as atividades conceituais e habilidades dos gerentes e empreendedores são diferentes. Portanto, ações e investimentos voltados para a formação empreendedora e gerencial devem levar em conta estas diferenças. Como não faz parte do escopo deste trabalho o ensino e, muito menos a metodologia de ensino do empreendedorismo, apenas se recomenda o estudo de trabalhos sobre a temática (FILION, 1999c; DOLABELA, 1999a; DOLABELA, 2000; FILION, 2000).

Após definir-se quem é e quem não é empreendedor com base na literatura pesquisada, pode-se traçar um quadro que apresente os seus principais atributos. Levando em conta as características identificadas pelos autores discutidos anteriormente nesta pesquisa, elegeram-se alguns atributos os quais podem ser considerados mais relevantes e construiu-se um quadro com o apoio do modelo de Ramos (2000). Ramos (2000) realiza uma pesquisa em que busca estudar o perfil do empreendedor de pequena empresa. Em seu trabalho, elege as variáveis: necessidades pessoais, habilidade e conhecimentos (negócios, gerenciais e técnicos) e relacionamento interpessoal. Para cada grupo de variáveis inaugura alguns fatores que, segundo ele, permite-se traçar o perfil empreendedor de um indivíduo. O quadro abaixo apresenta as variáveis e seus fatores.

Variáveis		Fatores
Necessidades pessoais		1. Atualização 2. Buscar novos desafios 3. Pioneirismo
Habilidades e Conhecimentos	Negócios	4. Perseverança 5. Sensibilidade empresarial 6. Visão ampliada do negócio
	Gerenciais	7. Autodisciplina 8. Bom senso 9. Capacidade de adaptação
	Técnicos	10. Identificação com o trabalho 11. Talento
Relacionamento interpessoal		12. Administração participativa 13. Integridade 14. Liderança

**Quadro 3.** Componentes do Perfil Empreendedor.

Fonte: RAMOS, R. de O. *Perfil do Pequeno Empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa*. São Paulo: USP, 2000.

O modelo adotado por Ramos (2000) em sua pesquisa parece ser satisfatório, mas algumas características que foram apontadas por outros pesquisadores da área não foram contemplados pelo autor, tais como: comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, rede de contatos e autoconfiança. Para a presente pesquisa, levou-se em conta, porém, que essas características podem ser incluídas às variáveis definidas por Ramos (2000).

## 2.4 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Conforme visto antes de se discutir o empreendedorismo no Brasil, é relevante que se aborde o seu papel para a sociedade. Para Schumpeter (1982), o empreendedor pode ser

considerado o motor da economia, ou seja, o agente de inovação e mudanças capaz de desencadear o crescimento econômico. A visão schumpeteriana ainda é aceita até os dias atuais e todos os trabalhos e pesquisas acadêmicas sobre empreendedorismo nunca deixam de se referir a sua obra (referência que já foi feita anteriormente).

Os autores (DRUCKER, 1987; FILION, 1999a; BROCKHAUS, 2000) que discutiram a importância do empreendedorismo ressaltam a sua contribuição para o crescimento econômico. De acordo com Filion (1999a), a Grã-Bretanha foi um dos primeiros países a compreender o valor do empreendedorismo através do reconhecimento do papel dos pequenos negócios no crescimento da economia inclusive identificando o fato, ainda válido para os dias de hoje, de que os pequenos negócios criaram mais novos empregos. Após a Primeira Guerra Mundial, em 1919, comissões de estudo e grupos de pesquisa foram criados para examinar o fenômeno. Uma das pesquisas que gerou um documento que se tornou conhecido foi o Relatório da Comissão *Bolton*, em 1971. Este relatório demonstrou que os pequenos negócios surgem quando as circunstâncias não favorecem a produção em massa das grandes empresas e sua conseqüente economia de escala, e também evidenciou que os pequenos negócios são criados por empreendedores, o que reserva a eles e aos que geram o auto-emprego lugar central no campo do empreendedorismo. Drucker (1987) tenta explicar o crescimento da economia norte americana no pós-guerra não simplesmente pelo investimento em alta tecnologia, mas principalmente pela administração empreendedora. Brockhaus (2000) também trata com muita propriedade sobre a influência do empreendedorismo na economia norte-americana ao apresentar o impacto da cultura empreendedora estimulada pelo poder público em parceria com instituições de ensino. Portanto, pode-se verificar que alguns países têm dado certa atenção ao empreendedorismo visto que entendem que ele tem um papel relevante para o crescimento da economia.

A opinião de que os empreendedores são fundamentais para aumentar a riqueza de um país e melhorar as condições de vida de seus cidadãos é compartilhada por diversos autores (BERNHOEFT, 1996; DOLABELA, 1999a; FILION, 1999a; COHEN, 2000; BROCKHAUS, 2000; LEITE, 2000). A introdução deste trabalho apresentou e discutiu brevemente a importância do empreendedorismo como alternativa para o desenvolvimento econômico tendo em vista a atual crise do emprego. Autores como Degen (1989) elegem uma série de motivos para que um indivíduo inicie o seu próprio negócio — vontade de ganhar muito dinheiro, desejo de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de



desenvolver algo que traga benefícios para si e para a sociedade. Acrescida à opinião de Degen deve-se considerar, primordialmente, a dificuldade de se encontrar uma vaga no mercado de trabalho. Apesar de Degen (1989) não abordar a atividade empreendedora como opção para minimizar a questão do desemprego, não se pode negar a sua contribuição. Não justificando a posição de Degen, mas tentando entendê-la, provavelmente, seu trabalho versa mais por questões intrínsecas ligada à Escola Comportamentalista do que a questões extrínsecas referentes ao mercado. Vale salientar que à idéia de Degen (1989) deve-se acrescentar a perspectiva de que o empreendedorismo — talvez não necessariamente o empreendedorismo, mas a criação do próprio negócio — tem se revelado como uma alternativa para minimizar a crise do emprego. O Relatório Global de Empreendedorismo no Brasil (*GEM*, 2002) e Fillion (1999a) reforçam este pressuposto. Fillion (1999a) divide os empreendedores em duas categorias: empreendedores voluntários e empreendedores involuntários. Enquanto para o *GEM* (2002), os empreendedores podem ser motivados pela identificação de oportunidades ou pela necessidade. No caso brasileiro, aqueles que montam seu próprio negócio motivados pela oportunidade, seja pelo desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, seja pela abertura de novos mercados, ou pela adaptação de conceitos novos para o mercado local, apresentam um índice de 42% em comparação ao número de indivíduos que alegam estar empreendendo por não encontrarem opção para auferir renda, 55,6%. Sendo assim, o que este trabalho entende como empreendedor é justamente esse indivíduo que o *GEM* (2002) chama de empreendedor movido pela oportunidade, ou o que Fillion (1999a) denomina de empreendedor voluntário.

O Brasil destaca-se pelo fato de ser o país com a taxa mais elevada de empreendedores por necessidade<sup>8</sup>, acima de países como a Índia, China, Argentina e Chile. Enquanto na maioria dos países algo em torno de um terço desses indivíduos voltou-se para o empreendedorismo por necessidade, no caso brasileiro ultrapassa a metade. Portanto, pode-se dizer que os empreendedores involuntários (FILION, 1999a) ou empreendedores por necessidade (*GEM*, 2002) são aqueles que, momentaneamente, predominam no cenário brasileiro. Vale salientar que agora não se está falando mais daquele empreendedor idealizado por Schumpeter, mas de um indivíduo trabalhador que não quer ser excluído do mundo do trabalho, nem que seja através de uma decisão involuntária ou forçada pela conjuntura. Esse tipo de pessoa é que povoa o cenário brasileiro e de muitos países que sofrem com o desemprego. Sendo assim, apesar de alguns autores os chamarem de empreendedores

---

<sup>8</sup> Em termos regionais as regiões Norte/Nordeste destacam-se por apresentar o maior percentual de empreendedores por necessidade (58,9%).

involuntários (Filion, 1999a) ou empreendedores movidos pela necessidade (*GEM*, 2002), o presente trabalho apenas os considera empresários, autônomos ou operadores. Porém, apesar de terem sido nomeados atributos que caracterizam os empreendedores com base na literatura sobre o tema, não se pode fechar os olhos para a crise que afeta o país e que leva o povo a estabelecer um rumo próprio.

Uma das grandes mudanças do século XXI é a radical alteração dos conceitos tradicionais relacionados ao trabalho, ao emprego e aos vínculos dos indivíduos com as organizações (BERNHOEFT, 1996). Em um cenário em que a procura de emprego (especialmente o primeiro) se apresenta cada vez mais difícil, para muitos, o empreendedorismo, através da criação de um negócio próprio, torna-se uma opção de trabalho. É nesse contexto que é necessário compreender as implicações de se criar seu próprio negócio, não apenas para sobreviver, mas acima de tudo para desenvolver novas formas de realização pessoal.

Sendo assim, a partir da comprovação da crescente participação na economia nacional pelas pequenas empresas<sup>9</sup>, o termo empreendedorismo começou a tornar-se mais popular no Brasil. O que tem levado o poder público, entidades de classe e inúmeros pesquisadores a se preocuparem mais recentemente com a difusão e andamento do empreendedorismo é o aumento do número de empresas criadas e a sua alta taxa de mortalidade. Apesar de não fazer parte do escopo deste trabalho pode-se dizer que a alta taxa de mortalidade das MPE's brasileiras está relacionada a fatores restritivos ao seu desenvolvimento como a dificuldade de acesso a crédito e assessoria empresarial, ao alto custo do capital e a baixa articulação, no meio profissional, com aqueles que podem representar parceiros em potencial para a alavancagem do seu negócio. Para Santana (1993), as pesquisas do Sebrae mostram que o insucesso, muitas vezes, é resultado da falta de habilidade no campo administrativo, financeiro, mercadológico e tecnológico ou da não-utilização desses instrumentos ainda que fatores como instabilidade econômica, falta de dinheiro dos consumidores, escassez de recursos próprios e saturação do mercado também dão sua contribuição. Segundo o *GEM* (2002), contribui para esta limitação a praticamente inexistência de um mercado organizado de capitais de risco, que poderia dar sustentação de

---

<sup>9</sup> Cerca de 4 milhões e meio de pequenas e médias empresas formais (se contarmos com as rurais e as informais, esses número cresce para mais de sete milhões) existem no Brasil. Sua participação no número total de empresas equivale a 97%, na produção a 48%, na geração de empregos a 60%, no pagamento de salários a 42%, nas vendas do comércio a 72%, na prestação de serviços de 56% e na participação no PIB a 25% (DOLABELA, 1999b).

forma mais ágil e eficiente e com menores custos para os empreendimentos de alto potencial de crescimento.

No Brasil, o empreendedorismo passou a ser objeto de análise, principalmente, a partir da década de 90, quando entidades como Sebrae e Softex foram criadas. Segundo Dornelas (2001), foi com programas criados no âmbito da Softex em todo o país, junto a incubadoras de empresas e a universidades/cursos de ciências da computação/informática, que o tema começou a despertar interesse no país. Hoje o país já desenvolve uma série de ações voltadas para o empreendedorismo: o programa Softex e GÊNESIS, que apóiam atividades de empreendedorismo em software; o programa EMPRETEC e Jovem Empreendedor do Sebrae, destinado à formação e capacitação de empreendedores; o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, que foi suspenso temporariamente, mas, visa a disponibilizar recursos financeiros a empreendedores após a sua capacitação; o programa REÚNE da Confederação Nacional das Indústrias que se destaca pela difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior no país; o crescimento do número de incubadoras de empresas apoiadas pela ANPROTEC; a criação de inúmeros cursos e programas universitários voltados para o ensino do empreendedorismo, etc.

A primeira escola a implantar um curso de empreendedorismo foi a Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, em 1981. Em 1984, a USP ofereceu o ensino de empreendedorismo através da disciplina Criação de Empresas no curso de graduação em administração. A partir daí, várias instituições de ensino superior pelo Brasil a fora começaram a adotar a disciplina em suas grades curriculares tanto em nível de graduação como de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), principalmente, a partir do início da década de 90. Aqueles que adotaram a disciplina em seus cursos defendem que o seu ensino prepara os seus estudantes a realizar um profundo estudo de viabilidade do seu futuro negócio, além de tomarem conhecimento de que é fundamental que a sua empresa ou projeto seja uma extensão do seu próprio ser, do seu mundo interior e de que é importante conhecerem a si mesmos, porque as suas características pessoais irão refletir-se em sua empresa (DOLABELA, 2000).

O Relatório Global de Empreendedorismo<sup>10</sup> no Brasil (*GEM*, 2002) estima que cerca de 460 milhões de pessoas estão hoje envolvidas com empreendedorismo no mundo

---

<sup>10</sup> Vale salientar que o conceito de empreendedor que o GEM adota é aquele de quem apenas monta um negócio, o que difere do que a literatura sobre empreendedorismo discutiu até o momento. A utilização da palavra *empreendedor* por esta organização se parece muito com aquele a que nos referimos na seção anterior: empresário, operador, gerente-proprietário ou proprietário-gerente. Sendo assim, consideraremos que a pesquisa se refere a empresários e não a empreendedores conforme discutimos anteriormente, apesar de sabermos que em

inteiro — vale ressaltar que o conceito de empreendedorismo para o *GEM* (2002) inclui a definição discutida até o momento de empreendedor e empresário, ou seja, daquele indivíduo movido pelo aspecto da inovação e oportunidade e daquele movido pela necessidade. O Brasil, em 2002, participou com 14,4 milhões de pessoas, ou seja, 1 em cada 7 brasileiros estava empreendendo, fato este que coloca o país em sétimo lugar na classificação mundial, com uma taxa de atividade empreendedora —TAE<sup>11</sup> — de 13,5%<sup>12</sup>. Esse contingente equivale a 20% do total de pessoas que, em 2001, segundo IBGE/PNAD (*GEM*, 2002), fazia parte do mercado de trabalho brasileiro, formal ou informal. Estes números revelam uma pequena redução na atividade empreendedora em relação a 2001, que foi de 14,2%, refletindo o quadro de incertezas no âmbito político e da economia nacional e internacional. No cômputo global, o Brasil participa com 5% dos 286 milhões de empreendedores ativos em 2002 nos 37 países participantes da pesquisa. A queda de posição de primeiro país em 2000 (20,4%), quinto em 2001 (14,2%) e sétimo em 2002 (13,5%<sup>13</sup>), sugere, por sua vez, a natureza dinâmica do empreendedorismo e sua íntima interdependência com os grandes fatores do desenvolvimento nacional. A redução dos investimentos estrangeiros, o encolhimento dos mercados locais, a instabilidade dos parâmetros econômicos, as incertezas no contexto político, limitações na infra-estrutura básica entre outros, testemunhados nos últimos anos, mesmo com a manutenção de certo nível de investimentos em setores dinâmicos da economia e da opção pela exportação, têm impacto direto na exploração de novas oportunidades e na própria intenção em assumir riscos de difícil cálculo por parte do empreendedor.

Para Guimarães (2000), a implantação de um sistema nacional de inovações não pode ser deixada ao sabor do mercado, dada a natureza peculiar dos fluxos tecnológicos, especialmente num país de industrialização tardia e economia aberta. É óbvio e múltiplo o

---

seus documentos e relatórios empregam a palavra empreendedor. Naturalmente, entre os empresários que participaram dessa pesquisa, existem aqueles que podem ser considerados empreendedores de acordo os nossos estudos anteriores.

<sup>11</sup> Segundo o *GEM* esta medida parece englobar todos os tipos de atividade empreendedora em um país: taxa de empresas nascentes; taxas de novos empreendimentos (de até 42 meses de idade); taxa de atividade empreendedora motivada por oportunidade; taxa de atividade empreendedora motivada por necessidade; índice de atividade empreendedora para homens; índice de atividade empreendedora para mulheres; esforços empreendedores com a expectativa de criar novos nichos de mercado; esforços empreendedores com a expectativa de criar 20 ou mais empregos em 5 anos; esforços empreendedores com a expectativa de exportar bens e serviços para fora do país; esforços empreendedores com expectativa de criar novos nichos de mercado e criar 20 ou mais empregos; índice de empreendimentos de alto impacto (esforços empreendedores de alto potencial com a expectativa de criar novos nichos, produzir novos empregos e de exportar bens e serviços). O índice TAE reflete a taxa de todas essas atividades que parecem estar normalmente presentes ou ausentes.

<sup>12</sup> Países como a Tailândia ficou em primeiro lugar com uma TAE de 18,9%, Índia e Chile, 17,9% e 15,7%, respectivamente.

<sup>13</sup> Vale salientar que a TAE das regiões Norte/Nordeste do Brasil é a segunda maior: 14,8%, inclusive acima da TAE nacional.

papel que o Estado deve desempenhar, ainda mais que muitos dos componentes do sistema são instituições públicas.

Nos países em desenvolvimento, a relação entre empreendedorismo e crescimento econômico parece ser mais forte com o empreendedorismo por necessidade. Por isso, como recomendações para a promoção do empreendedorismo no Brasil, o *GEM* (2002) sugere: (1) políticas e programas de governo mais integrados e coerentes com a realidade do empreendedor, com atenção especial aos projetos de base tecnológica mais complexa e de ponta; (2) uma estrutura e mecanismos de disponibilidade de capital acessível ao empreendedor dadas as condições distintas envolvendo um novo empreendimento; (3) reforço e disseminação de uma cultura empreendedora que possam encorajar a criação de novas empresas, promovida por instituições diversas; (4) ampla reforma tributária, fiscal e legal, que tenha atenção especial à condição e particularidades do processo empreendedor; (5) promoção de uma mudança de valores e normas sociais, valorizando de forma mais incisiva a atividade empreendedora, o que também seria reforçado por uma mudança de atitude e expectativas do próprio empreendedor, muitas vezes avesso a novos modelos de gestão, a participação de terceiros no empreendimento possibilitando novas formas de capitalização, bem como a adoção de práticas gerenciais mais avançadas e produtivas.

Porém, pode-se fazer a seguinte pergunta: por que implantar ações que promovam o empreendedorismo? Dolabela (1999a) identifica algumas razões que justificam a importância da disseminação da cultura empreendedora no Brasil: (1) proporcionar auto-realização, pois pesquisas revelam que o empreendedorismo proporciona alto grau de realização pessoal; (2) estimular o desenvolvimento já que há vários indícios de que o desenvolvimento econômico seja função do grau de empreendedorismo de uma comunidade; (3) incidir no desenvolvimento local visto que as inúmeras MPE's que são criadas por empreendedores brasileiros têm um papel muito importante na comunidade local em que estão inseridas, gerando emprego e renda, influenciando no ambiente de várias formas e promovendo o desenvolvimento comunitário; (4) perceber lacunas no mercado que a grande empresa não atende é uma das habilidades de uma pequena empresa ao lado de seu empreendedor; (5) ampliar a base tecnológica através do apoio de pesquisadores, professores e estudantes que apresentam alto potencial para criação de novos empreendimentos baseados no conhecimento; (6) responder ao desemprego tendo em vista a atual crise de emprego no mercado de trabalho (DOLABELA, 1999a). Entretanto, essas razões não podem ser consideradas únicas, definitivas e exclusivas, pois podem ocorrer variações a depender do

local e do período. Afinal de contas, não se deve deixar de mencionar que outras correntes do pensamento propuseram teorias diferentes para o desenvolvimento econômico.

Embora não seja objetivo deste trabalho tratar do tema desenvolvimento, cumpre dizer que dentro da economia existem outras abordagens sobre desenvolvimento econômico que afirmam o papel do Estado como agente central. O keynesianismo, por exemplo, é uma modalidade de intervenção do Estado na vida econômica, com a qual não se atinge totalmente a autonomia da empresa privada, e que prega a adoção, no todo ou em parte, das políticas sugeridas na principal obra de Keynes<sup>14</sup>. Tais políticas propunham solucionar o problema do desemprego pela intervenção estatal, desencorajando o entesouramento em proveito das despesas produtivas, por meio da redução da taxa de juros e do incremento dos investimentos públicos. Os neokeynesianos também propunham o intervencionismo estatal através dos gastos públicos, mesmo com geração de déficits, para a expansão da renda e da produção. Já o marxismo através da revolucionária obra *O Capital* de Karl Marx (1818-1883) mudou os rumos da economia política. Em sua obra, Marx expõe a teoria da mais-valia e considera o capitalismo um modelo de produção transitório, sujeito a crises econômicas cíclicas, e que, por efeito do agravamento de suas contradições internas, deveria ceder lugar ao modo de produção socialista, mediante a prática revolucionária. A teoria política marxista considera que a luta de classe é o motor da história e que o Estado é sempre um órgão a serviço da classe dominante, cabendo à classe operária lutar pela conquista do Estado e implantar a ditadura do proletariado (SANDRONI, 2001). Numa ótica diferenciada, para os clássicos ou economistas liberais não havia lugar para a ação econômica do Estado, que devia apenas garantir a livre concorrência entre as empresas e o direito de propriedade privada, quando esta fosse ameaçada por convulsões sociais. Assim pode-se dizer que a visão schumpeteriana comunga, em alguns aspectos, com a perspectiva da economia liberal, pois as inovações tecnológicas introduzidas por empresários empreendedores — que normalmente encontram-se na iniciativa privada — seriam capazes de promover o desenvolvimento econômico de uma sociedade sem a intervenção do Estado. É verdade que a questão é muito mais complexa. Seria necessário desenvolver um estudo mais profundo para entender tal questão. Porém, este trabalho pretende apenas lembrar que existem diferentes visões a respeito de desenvolvimento econômico.

---

<sup>14</sup> *A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda* foi escrita por John Maynard Keynes (1883-1946), o mais célebre economista da primeira metade do século XX — pioneiro da macroeconomia — e publicada em 1936 (SANDRONI, 2001).

Não é o caso, aqui, de negar ou de defender veementemente qualquer dessas abordagens, mas sim reconhecer que todas elas têm seus fundamentos e que o empreendedor pode colaborar para o desenvolvimento econômico de uma região sem com isso se tornar o único e exclusivo responsável por ele. Ainda mais que o desenvolvimento passa pela reunião de vários elementos que, juntos, podem unir forças para melhorar a qualidade de vida de todo ser humano no planeta — afinal, talvez seja este o objetivo primordial de qualquer política de desenvolvimento.

Para retomar e concluir a discussão neste final de capítulo, cumpre apresentar alguns obstáculos que podem dificultar o desenvolvimento do empreendedorismo na perspectiva de Filion (2000). O referido autor identifica algumas dificuldades no caso brasileiro: baixa autoconfiança; falta de confiança entre os brasileiros; necessidade de desenvolver abordagens próprias ao Brasil, que correspondam às características profundas da cultura brasileira; falta de disciplina; dificuldade de compartilhar; baixos investimentos em educação; excesso de burocracia. A partir da identificação dos obstáculos ao empreendedorismo, Filion (2000) recomenda a criação de um programa sobre empreendedorismo para o Brasil através da implantação das seguintes ações: programa nacional de sensibilização ao empreendedorismo; programa nacional de educação empreendedora para todos os níveis escolares; fundação de amparo ao ensino do empreendedorismo; empresa estatal de amparo ao desenvolvimento do empreendedorismo e entidades de classe empreendedora. A implementação dessa estrutura facilitaria e aceleraria o processo de implantação de uma sociedade em que seria possível realmente permitir a eclosão do potencial empreendedor brasileiro. Formica (2000) acrescenta à proposta de Filion (2000) e Dolabela (1999a) três caminhos que levariam à inovação e ao empreendedorismo no caso brasileiro: (1) menos impostos e menos subsídios, pois à medida que se proporcionam subsídios, a competitividade é prejudicada e os impostos aumentam; (2) promover o empreendedorismo dentro da arena acadêmica; (3) financiar empresas inovadoras. Portanto, percebe-se que há muita perspectiva de crescimento do empreendedorismo no Brasil. Além disso, o estabelecimento de políticas pode colaborar para o seu fomento e desenvolvimento.

Embora muitos economistas por mais de um século tenham afirmado que o empreendedorismo é uma das mais importantes forças dinâmicas capazes de moldar a paisagem econômica dos dias de hoje, as causas e os impactos desse fenômeno são ainda muito mal compreendidos. Portanto, não é prudente sugerir que a atividade empreendedora por si só seja capaz de fomentar o desenvolvimento econômico de um país. Contudo, ela indica que mudanças na estrutura econômica e nos processos de mercado, que contribuem

para o crescimento, podem ocorrer mais rapidamente quando um setor empreendedor está disposto a implantar mudanças. Existem novos e crescentes indícios que parecem confirmar a percepção de que o nível de atividade empreendedora local tem uma relação estatisticamente significativa com os níveis subseqüentes de crescimento econômico. É importante olhar essas constatações com certa cautela, já que são necessários alguns anos para se identificar os reais mecanismos causadores desse fenômeno (*GEM*, 2002).

Finalmente, após se fazer algumas ressalvas, o empreendedorismo pode ser visto como um mecanismo que pode colaborar para o crescimento e ajuste econômico em quaisquer tipos de economias, sejam elas de países desenvolvidos, em transição ou em desenvolvimento. Vale salientar que frente aos inúmeros negócios que surgem a cada dia, a mulher também tem desempenhado um papel muito importante. Segundo o *GEM* (2002), as mulheres estão comandando cerca de 42% das empresas brasileiras. Isso reforça a necessidade de se querer compreender um pouco mais o fenômeno do empreendedorismo feminino. Afinal de contas, essas empresas geridas por mulheres vêm gerando emprego e renda no Brasil além de estarem provocando uma série de impactos sociais, políticos, econômicos e culturais. Na próxima seção será discutida a presença da mulher empresária no cenário nacional, assim como suas características gerenciais e as barreiras enfrentadas no processo de gestão.



### **3. A MULHER EMPREENDEDORA NO MUNDO DO TRABALHO**

Antes mesmo de se tratar da relação da mulher com o mundo do trabalho, é pertinente fazer uma breve retrospectiva a respeito do mundo do trabalho em si, apresentar algumas visões sobre seu entendimento até que se chegue ao trabalho feminino na atualidade e mais precisamente na condição de empreendedora. Ao situar a mulher empreendedora, também serão tratadas as principais características no modo de gerir feminino e das barreiras enfrentadas por essas mulheres que se decidem pelo caminho do próprio negócio.

#### **3.1 MULHER E TRABALHO**

“Trabalho” pode ser conceituado como a atividade exercida pelo ser humano na transformação da natureza em bens que satisfaçam as suas ilimitadas necessidades. Ao longo da história, as visões que o ser humano construiu sobre o trabalho evoluíram desde os primórdios: inicialmente, o trabalho era considerado uma indignidade<sup>1</sup>; na atualidade, o trabalho já é encarado como um bem supremo, capaz de libertar o indivíduo da pobreza e fazê-lo ascender na escala social. De um extremo ao outro, o conceito de trabalho foi-se modificando, refletindo as profundas alterações ocorridas nos processos produtivos, cuja característica principal tem sido, e sempre foi, a redução drástica do esforço físico e sua substituição pelo esforço intelectual, como núcleo da tarefa transformadora da natureza.

---

<sup>1</sup> Para os primeiros filósofos da Antigüidade, o trabalho, por ser fundamentalmente uma atividade manual, foi desprezado e relegado à condição de inferioridade. Para esses pensadores, os trabalhos manuais absorviam o precioso tempo que, de outra forma, poderia ser dedicado à nobreza da reflexão, do pensamento, da filosofia e da política.

Em sua extensa trajetória, verificou-se que o conceito de trabalho é fortemente identificado como forma de exploração e opressão dos mais fortes sobre os mais fracos<sup>2</sup>. Esta compreensão de trabalho ainda é comprovada na sociedade atual, pois se verificam situações diferenciadas de formas de exploração. Entretanto, a transformação essencial do conceito de trabalho está na crescente eliminação do esforço físico, em favor do crescimento do esforço intelectual, na configuração das tarefas que constituem o processo produtivo — o que também não deixa de se configurar como forma de exploração. De qualquer forma, esta pesquisa não aprofundará a discussão sobre o assunto por entender que não faz parte de seu escopo, apesar de ser tema instigante.

Nos primórdios, nas sociedades primitivas, o lar era, na verdade, a principal unidade econômica de produção. Ali se tecia a lã, confeccionava-se o vestuário, coziam-se as cerâmicas, preparava-se o alimento, mantinham-se os animais domesticados e, ao seu redor, cultivavam-se as plantações. O treinamento do homem, desde sua infância, era ali realizado e as únicas atividades “fora do lar”, como a caça e a pesca, eram reservadas aos homens porque, de certa forma, elas exigiam mais força física e mais disposição para enfrentar os perigos. Neste contexto, a mulher assumia uma posição verdadeiramente nuclear na unidade de produção que também era o seu lar. Aqui começava uma rígida divisão de tarefas entre os sexos, onde o trabalho fora do lar tendia a ficar vedado à participação feminina. E assim continuou no decorrer de muitos séculos com pequenas alterações: a mulher no/do lar.

Ainda na Antigüidade, a atribuição das tarefas domésticas com exclusividade às mulheres começou a solidificar-se como um aspecto decorrente da natureza do sexo feminino e como base para a rígida divisão do trabalho entre homens e mulheres. O resultado dessa divisão antiga do trabalho resumiu-se numa diferenciação de papéis entre o homem e a mulher, além de relegar a um nível inferior aqueles ou aquelas que trabalhavam, anulando qualquer esforço social.

Durante toda a Idade Média, a Igreja Católica assumiu um papel preponderante que influenciou e legitimou a estrutura social da época, cuja característica essencial era a estabilidade, não se podendo conceber o trabalho como veículo de ascensão social. A desintegração do feudalismo pela abertura de novos mercados, o aumento da produção, o salto qualitativo e quantitativo da produção, a emergência da classe burguesa, a valorização do trabalho através da ética protestante e o surgimento do capitalismo fizeram com que as idéias

---

<sup>2</sup> Nesse caso podemos resgatar o conceito de mais-valia — conceito fundamental da economia política marxista — que consiste no valor do trabalho não pago ao trabalhador, isto é, na exploração exercida pelos capitalistas sobre seus assalariados, no qual o trabalhador, para sobreviver, vende ao empresário sua força de trabalho em troca de um salário (SANDRONI, 2001).

religiosas da Igreja Católica começassem a perder força e se abrissem novos caminhos para a humanidade. Assim, o Renascimento teve amplas conseqüências sobre a vida do ser humano na terra, principalmente nas artes e na ciência. Porém, a transformação mais profunda ocorrida nos séculos do Renascimento foi a elevação do conceito do trabalho<sup>3</sup>.

Esse período tão rico em transformações sociais, no entanto, não conseguiu elevar a condição feminina e abrir à mulher maiores chances de realização pessoal através das profissões. A Revolução Industrial foi uma etapa do progresso material que envolveu essencialmente o trabalho humano como aplicação da força física e, portanto, discriminou a participação feminina: a mulher podia ser aceita como trabalhadora apenas em atividades menos remuneradas. Mesmo quando se esboçou uma reação às condições anti-humanas que prevaleciam nas fábricas, através do socialismo utópico, às mulheres ainda não se reconheciam igualdades de direitos e de oportunidades.

Foi só no século XX que alguns eventos contribuíram para o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. Em primeiro lugar, a Revolução Russa de 1917, que tinha como princípio uma igualdade de acesso ao trabalho para homens e mulheres, além de assegurar por lei, salários iguais para funções iguais. Em segundo lugar, destacam-se os anos da Grande Recessão, como um período de acomodação entre as parcelas que constituíam a oferta de emprego nos países industrializados: a mulher, em várias profissões, conseguia alguns empregos principalmente graças a uma remuneração menor e ela era compelida ao mercado de trabalho para produzir um rendimento que substituísse, no orçamento do lar, o salário perdido pelo marido desempregado. A recessão atingiu mais violentamente as fábricas do que os escritórios e o aparecimento do telefone e da máquina de escrever abriram espaços para a mulher no mercado de trabalho, justamente naqueles postos em que os homens se desinteressavam. Mas, o evento mais relevante foi a Segunda Guerra Mundial, que exigiu uma mobilização feminina para o trabalho nas potências que estavam envolvidas com a guerra. Assim, somente na segunda metade do século XX é que se encontram oportunidades para a inserção das mulheres em outras atividades profissionais apesar das condições desfavoráveis em relação ao homem.

Para Castells (1999), a inserção da mulher no mercado de trabalho remunerado provocou profundas transformações no mercado e na família. O crescimento da participação da mulher na população economicamente ativa, nos países membros da Organização para

---

<sup>3</sup> Na Inglaterra, surgem filósofos e economistas que propõem uma visão inédita para o trabalho. Para Willian Petty, por exemplo, a riqueza tinha por mãe a terra e por pai, o trabalho. John Locke, David Hume e Adam Smith fazem parte de uma sucessão de progressos no pensamento econômico que levaria o trabalho ao nível máximo de prestígio social, ou seja, como fator de explicação da riqueza das nações (SANDRONI, 2001).

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), passou de 48,3% em 1973 para 61,6% em 1993, enquanto a participação masculina caiu de 88,3% para 81,3%, e tendências similares foram observadas no mundo inteiro. O autor se propõe a avaliar a transformação do trabalho feminino utilizando-se de quatro elementos para explicar este processo de mudanças. O primeiro se refere ao crescimento da economia informacional global que proporcionou oportunidades para as mulheres no campo da educação. Segundo reporta-se às mudanças tecnológicas no processo de reprodução da espécie que permitiram controle cada vez maior sobre a gravidez e a reprodução humanas. Terceiro, o desenvolvimento do movimento feminista que teve como pano de fundo a transformação econômica e tecnológica. Quarto, a rápida difusão de idéias em uma cultura globalizada. Portanto, a entrada maciça das mulheres na força de trabalho remunerada foi graças à informatização — integração em rede e globalização da economia — e à segmentação do mercado de trabalho por gênero (que se aproveitou de condições sociais específicas da mulher para aumentar a produtividade, o controle gerencial e, conseqüentemente, os lucros).

Para Bahia e Ferraz (1999), as possibilidades históricas que favoreceram a entrada da mulher no mercado de trabalho abriram espaço para o questionamento de um modelo de hegemonia patriarcal, e que este questionamento, embora buscasse a afirmação de uma outra proposta modelar, não se encerrava nisto, mas refletia, acima de tudo, a crise dos ideais de justiça e igualdade do processo civilizatório que hoje se atravessa.

O envolvimento da mulher na força de trabalho, no mundo inteiro, a partir da globalização foi muito grande. De um modo geral, o grupo feminino não é tão afetado pelo desemprego quanto o masculino. Castells (1999) acredita que a mão-de-obra feminina é mais atraente não por questões biológicas (por exemplo, a destreza) ou por menor participação sindical (apesar do discreto crescimento), mas sim por certos fatores sociais.

O primeiro desses fatores diz respeito à possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho, apesar dos pequenos avanços na redução da diferença salarial por conta do crescimento do nível de instrução feminina (principalmente nos países mais desenvolvidos). O segundo fator se refere às habilidades de relacionamento, mais desenvolvidas na mulher, e cada vez mais necessárias em uma economia informacional em que o gerenciamento de recurso é menos importante do que o gerenciamento de pessoas. Um terceiro fator, segundo Castells o mais importante, é a flexibilidade feminina como força de trabalho, isto é, a nova economia exige flexibilidade quanto a horário (meio expediente), tempo de entrada e saída do mercado de trabalho.

Logo, o tipo de trabalhador exigido pela economia informacional em rede ajusta-se às necessidades de sobrevivência das mulheres que, sujeitas às condições ditadas pelo sistema patriarcal, procuram compatibilizar trabalho e família, contando com pouca colaboração de seus maridos (CASTELLS, 1999, p. 208).

De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001), uma presença maior feminina no mercado de trabalho no final do século XX parece se explicar como um fenômeno resultante de várias transformações que estão em andamento: a) a industrialização e a acelerada urbanização verificadas a partir dos anos de 1970, que tiraram do campo um grande contingente de famílias<sup>4</sup>; b) o aumento da necessidade de contribuir com o orçamento familiar, em decorrência da baixa nos salários e do crescente desemprego entre os homens, além de atingir as classes populares, também afetou a classe média de forma brutal<sup>5</sup>; c) o avanço do apelo de consumo, criando expectativas de melhorias na qualidade de vida por meio da aquisição de bens; d) as mudanças ocorridas nos padrões de comportamento de homens e mulheres, que passaram a não ver mais o casamento como um obstáculo à realização profissional feminina; e) o advento da contracepção, com a conseqüente diminuição do número de filhos e a liberação das mulheres para atividades fora do lar; f) a expansão da escolaridade, que faz hoje das brasileiras, em média, pessoas que passam mais anos nos bancos escolares do que os homens — 28% delas têm mais de 11 anos de escolaridade, contra 19% dos homens — e que já detêm 51% das vagas, do ensino básico à universidade; g) a terceirização da economia, que possibilita atividades em tempo parcial e dentro dos lares; h) o crescimento do número de famílias chefiadas por mulheres<sup>6</sup>; i) os movimentos sociais, normalmente rotulados de “sexuais”, que foram freqüentes nas décadas de 60 e 70, acabaram por derrubar antigos símbolos de diferenciação sexual, chegando a estabelecer um plano comum entre o homem e a mulher e isto fez com que mentalidades fossem alteradas, tabus fossem derrubados e, pela primeira vez na história, se chegasse a uma concepção muito próxima da igualdade entre papéis econômicos para o homem e a mulher indistintamente.

Todos esses fatores agindo em conjunto e, surpreendentemente, de forma gradual, terminaram por definir novos pontos de referência social, novos cenários nos quais se inserem o homem e a mulher compartilhando da missão produtiva e do desafio da inovação, repartindo

---

<sup>4</sup> Hoje, as mulheres ocupadas em atividades agrícolas representam menos de 20% da população economicamente ativa.

<sup>5</sup> Um estudo da Unicamp traça o perfil dessa mulher: são esposas, com mais de 25 anos, escolarizadas, que resolveram trabalhar fora para manter o padrão de vida da família (Estudo conduzido pela professora Eugênia Leone, do Instituto de Economia, citado por Cohen, David. “Até onde chegam as mulheres?”. *Exame*, 24 jan. de 2001).

deveres e direitos em relação ao processo de geração de serviços e bens finais que atendam as necessidades humanas. Não há como negar aqui todo o peso de uma tradição machista, acumulada ao longo de milênios, pois os planos de incorporação das mulheres foram feitos com a mesma mentalidade do mito do progresso, um mito criado em organizações altamente masculinas e de cultura ocidental. Acontece, entretanto, que a força das transformações sociais e econômicas há pouco assinaladas foi incomparavelmente maior e mais decisiva. Portanto, as mulheres estão numa fase profissional sem igual na história brasileira. O impacto disso sobre seu papel de mãe e de rainha do lar ainda merece muito estudo.

Entretanto, não se pode deixar de considerar que este é um momento de transição. O paradigma ainda vigente baseia-se em valores, idéias e crenças consolidadas ao longo dos últimos 500 anos e fundamenta-se nas seguintes premissas: percepção do universo como um sistema mecânico, formado por blocos elementares, herança da filosofia de Descartes e da ciência de Newton; noção do corpo humano como uma máquina, idéia que sobrevive ainda hoje na medicina; visão da vida em sociedade como uma batalha competitiva pela sobrevivência, produto do darwinismo social; crença em um progresso material ilimitado, a ser atingido por meio do crescimento econômico e tecnológico; e subordinação da natureza e da mulher à vontade do homem.

Mas essa visão de mundo tem sido colocada em xeque pelo crescente desequilíbrio ecológico e pelo aumento das desigualdades sociais, da violência nas relações interpessoais e intergrupais e entre os países e blocos econômicos em geral. As catástrofes ambientais, a exclusão social, as guerras, a perda da diversidade biológica em escala planetária, demonstram que o atual modelo de desenvolvimento tornou-se insustentável.

Em busca de uma nova maneira de ver, pensar e agir no mundo, fala-se hoje em um novo paradigma, que se baseie mais nas relações, nos encadeamentos e nos contextos. Trata-se do pensamento sistêmico, que implica ampliar nossa atenção: das partes para o todo; dos objetos para as relações; das estruturas para os processos; das hierarquias para as redes cooperativas. Implica também equilibrar intuitivo e racional, síntese e análise e pensamento não-linear e linear.

Em um primeiro momento, todas essas mudanças geram uma atmosfera de tensão e medo. As pressões sobre as pessoas se intensificam. Entretanto, o que pode ser visto como crise tem suas características de oportunidades para a transformação. As mudanças podem atuar positivamente provocando busca da excelência, reeducação profissional, novas posturas

---

<sup>6</sup> Em 1999, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE, 26% dos lares do país eram chefiados por mulheres (SANCHES, 2002).

organizacionais e pessoais e, especialmente, o fomento de lideranças capazes de mudar o quadro de profundas desigualdades econômicas e sociais existentes entre homens e mulheres, culturas, raças e etnias, países ricos e pobres ...

A contraposição de formas de pensar e valores do novo e do velho paradigmas lembra também uma oposição, que é a base de toda a discussão em torno das relações de gênero: a construção cultural das diferenças entre homens e mulheres. Estimulam-se nos homens valores de auto-afirmação, como competição, expansão e dominação. No comportamento feminino, por outro lado, encorajam-se a conservação, a cooperação e a associação. Em uma época em que a informação substitui a força física e a flexibilidade conduz as organizações ao sucesso, alguns atributos culturalmente classificados como “femininos” começam a ser valorizados. Por isso, como não é mais a força física, e sim o conhecimento, a verdadeira fonte de produção e valor, não há mais inibições ao ingresso das mulheres nos setores produtivos e nem cabe mais a indagação se certas atividades são privativas do homem.

Para Leite (1994), é o conhecimento a chave que tem aberto às mulheres oportunidades concretas de realização profissional. É ele também que pode lhes dar liberdade e mobilidade dentro do mercado de trabalho, ampliando horizontes de sua realização pessoal. A educação é a via pela qual a mulher pode abreviar seu ingresso, com segurança, nas carreiras profissionais e aqui reside o principal desafio a ser por ela vencido. Será necessário recuperar rapidamente o tempo perdido e aplicar todo seu talento na conquista, na preservação e na constante ampliação de seu conhecimento. Levando em conta que o atual contexto tende a valorizar o conhecimento gerado pelas pessoas, aqueles que detêm qualidades como capacidade para inovar e intuição estão bem preparados para ocupar cargos de chefia e liderança dentro de todo tipo de organização, pois não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, sobretudo, de competência interpessoal. Na prática, sabe-se que os seres humanos combinam essas características de diferentes formas, dependendo de seu temperamento individual, histórias de vida e outros fatores psicossociais. No entanto, a maior valorização social de atributos considerados “femininos” traz, com certeza, benefícios para toda a humanidade.

Mesmo tendo adentrado o mundo do trabalho e da vida pública recentemente, muitas mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações que valorizam características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade. Esses atributos, segundo alguns estudiosos, estão em alta e assinalam um emergente estilo feminino de liderança.

Contudo, é importante frisar que tais características também estão presentes em muitos homens e, quando se tornam mais valorizadas, potencializam novas maneiras masculinas de ser dentro das organizações.

Diante desse cenário, a liderança transformadora surge como uma promessa de hegemonia para novos atores sociais. Segundo Carreira, Ajamil e Moreira (2001) ela se define como o poder de levar os integrantes de uma equipe ou grupo a se comprometerem com objetivos definidos e a realizá-los. Insistindo sempre em que tais objetivos tenham como princípios norteadores a ética, a justiça e a equidade, vivenciados nas organizações e promovidos por estas em suas práticas sociais. Esse tipo de liderança vincula-se, hoje em dia, a um estilo capaz de reunir tanto qualidades masculinas quanto femininas na ação de dirigir<sup>7</sup>.

As características masculinas não são abolidas nem substituídas pelas femininas. Ambas complementam-se e integram-se na liderança transformadora. Combinam-se de diferentes formas nos indivíduos, de acordo com o jeito de ser de cada um, rompendo com a idéia de papéis predefinidos para mulheres e homens. Alguns possuem características ditas “femininas”, como sensibilidade e intuição, enquanto outros só agora começam a valorizá-las. Ao mesmo tempo, mulheres com acentuada tendência à racionalidade estão aprendendo a conviver com as chamadas características femininas que até então repudiavam por causa da imposição de valores da sociedade patriarcal.

Portanto, o século XXI está iniciando com um perfil de mulher diferente dos séculos anteriores. As conseqüências provocadas no âmbito familiar a partir da incorporação das mulheres no mercado de trabalho são inegáveis. Também por isso será um grande desafio para a sociedade pós-industrial lidar com a diversidade neste contexto de grandes transformações. Não se quer aqui travar uma discussão sobre esse assunto, por não fazer parte do escopo deste trabalho, mas vale salientar que uma dessas conseqüências é a contribuição financeira no orçamento doméstico o que abala a legitimação da dominação masculina em uma estrutura patriarcalista e que, por sua vez, leva a um intenso questionamento sobre a jornada quádrupla feminina (trabalho remunerado, afazeres domésticos, criação dos filhos e bem-estar do marido).

O processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho, apesar de prestes a se consolidar, não foi um fenômeno simples e de resultados facilmente alcançáveis. Vários problemas foram e são enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho: a) salários menores

---

<sup>7</sup> De acordo com a psicologia junguiana, o pólo masculino se define pelas qualidades de racionalidade, objetividade, ação, determinação, estruturação, construção concreta e domínio dos acontecimentos e problemas; o feminino, por sensibilidade, emotividade, flexibilidade, intuição, receptividade, profunda comunicação e clara aptidão para dar sentido à ação (VERGARA, 2000).



do que os dos homens por trabalhos equivalentes, além de terem de comprovar maior escolaridade e experiência quando disputam a mesma função; b) dupla jornada, produto de uma divisão sexual do trabalho que ainda prevê todo o gerenciamento da vida cotidiana como trabalho feminino (exige-se que as mulheres sejam ótimas mães e donas-de-casa antes de ser profissionais); c) deficiências nas políticas sociais, que impedem o acesso aos serviços de apoio familiar, como creches, refeitórios e outros equipamentos sociais a mulheres de menor renda (muitas empresas ainda não se sensibilizaram com as especificidades femininas, demitindo ao constatar gravidez e arranando subterfúgios para evitar a promoção das casadas); d) menores chances de capacitar-se profissionalmente naquelas áreas rentáveis, cujas vagas são destinadas majoritariamente aos homens (as profissões vistas como extensões do trabalho reprodutivo e, portanto, com remunerações menores são ainda as que oferecem maiores chances às mulheres); e) falta de voz nos espaços de decisão e de poder para negociar acordos coletivos de trabalho, devido às desigualdades de gênero nas próprias relações sindicais (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001).

Certamente, a diferenciação salarial é uma das mais graves entre as várias discriminações que pesaram contra a presença feminina no mercado de trabalho e, praticamente, toda a literatura consultada sobre a mulher e o trabalho revela que a discriminação salarial é ainda um ponto importante que não foi convenientemente resolvido. Porém, algumas pesquisas mais recentes mostram que esta distância salarial vem diminuindo<sup>8</sup>. A diferença salarial é justificada pela diferença curricular, como o ingresso da mulher se deu mais recentemente, apesar de possuir um nível de escolaridade muitas vezes superior ao masculino, seu currículo ainda é mais reduzido, o que em muitos casos leva a uma diferença salarial.

Não há dúvida, porém, que este é um longo caminho a ser percorrido, porque há uma arraigada e tradicional diferenciação entre os sexos, que somente agora mostra sinais de enfraquecimento, e uma das manifestações mais claras desta diferenciação está, justamente, na remuneração do trabalho. Também é possível que a transformação estrutural que atualmente está em operação no sistema produtivo acabe por privilegiar o encurtamento do abismo salarial, em virtude da proeminência do setor de serviços e da emergência da economia da informação: tudo indica que neste novo ambiente, onde a força física vem sendo substituída pela força intelectual, tornar-se-á mais respeitada a lei de mercado que relaciona produtividade e salários. Parece ser extremamente difícil hoje a justificativa de disparidades

---

<sup>8</sup> As trabalhadoras ainda ganham menos que os homens — aproximadamente 61% do rendimento masculino — mas houve um crescimento de 15% de 1992 para 2000 (DIEESE, 2002).

salariais baseadas exclusivamente no sexo: cada vez mais salários e preparo intelectual tendem a caminhar juntos.

De acordo com a pesquisa realizada por Betiol (2000) com ex-alunos de uma Instituição de Ensino Superior em Administração buscando estabelecer comparações entre homens e mulheres, verificou-se que a dificuldade da mulher não está no ingresso nas organizações, mas na progressão de carreira para atingir o primeiro e segundo escalões. Fato este que as desestimula e que tem uma repercussão em seus salários, pois elas, na maioria das vezes, não passam dos níveis médios.

Apesar dessas barreiras, a motivação para o trabalho fora do lar tem-se constituído como uma das mais notáveis características da mulher moderna. Leite (1994, p. 136) propõe uma generalização a propósito da motivação que leva a mulher ao mercado de trabalho: “trata-se, sobretudo, de uma necessidade básica do ser humano, qual seja, a de encontrar no trabalho uma verdadeira fonte de realização pessoal e até mesmo de prazer” (a presente pesquisa de campo pôde confirmar este dado quando perguntou às entrevistadas os principais motivos que as levaram a montar seu próprio negócio e a grande maioria respondeu “por necessidade de realização pessoal e desejo de independência”).

Assim pode-se concluir esta seção com a idéia de que por mais fortes que sejam as restrições a uma maior presença feminina nos diversos setores produtivos da economia e, por mais relevantes que ainda sejam os resíduos de discriminação presentes na sociedade, tem parecido impossível a reversão do processo desencadeado nas últimas décadas que está a empurrar a mulher moderna para as empresas, tanto na condição de empregada quanto de empregadora. Dados revelam que, entre 1985-1995, a atividade feminina aumentou 16,5% (DIEESE, 2002), o suficiente para elevar em 63% a sua participação na população economicamente ativa. No Brasil, as mudanças ocorrem num ritmo impressionante. Dos 10,1 milhões de postos de trabalho abertos no país entre 1989 e 1999, quase 7 milhões foram ocupados por mulheres. Sete em cada dez novas vagas no mercado foram preenchidas por pessoas do sexo feminino. Quase 30% delas possuem mais de dez anos de escolaridade, contra 20% dos homens. Dentre os executivos masculinos, 40% têm curso superior — entre as mulheres, o índice é de aproximadamente 50% (GRECCO, 2002). Para Leite (1994), a educação retirou da mulher a condição de analfabeta e lhe abriu as portas para a realização pessoal através do trabalho. Suas conquistas só puderam se realizar numa sociedade que prioriza a educação como fator de produção e também foi pela inteligência das primeiras mulheres cultas do século XIX, que a revolução feminina lançou suas raízes e frutificou no meio intelectual.

Não se pode deixar de considerar que a parcela de pequenos negócios iniciados por mulheres está aumentando cada vez mais. Cerca de 8 milhões de empresas pertencem a mulheres nos Estados Unidos (em 1970, não passavam de 400 mil), que empregam cerca de 15 milhões de pessoas, 40% mais do que as velhas companhias da lista da *Fortune 500* (PETERS, 1998). No caso brasileiro, 42% do total de empreendedores são do sexo feminino (GEM, 2002). Portanto, o desenvolvimento econômico de várias localidades tem se favorecido com a atuação profissional das mulheres.

Tendo em vista a crescente participação das pequenas empresas na economia brasileira e, particularmente de empreendimentos conduzidos por mulheres, na próxima seção será discutida esta alternativa de ingresso no mercado de trabalho para a mulher através da implantação de um negócio próprio.

### 3.2 TRABALHO POR CONTA PRÓPRIA

Abrir o próprio negócio, tornar ação aquilo que um dia foi idéia, assumir riscos em busca de realização pessoal. Foi-se o tempo em que essas atividades eram prerrogativas de homens ativos, dinâmicos e empreendedores. Atualmente, cada vez mais as mulheres assumem a dianteira, seja no campo dos negócios, seja no ativismo social, seja na passarela política. Exemplos dessa ascensão: em 1992, os brasileiros elegeram 171 prefeitas, em 2000, foram 317, o que representou um crescimento de 85% (SIMONETTI, 2000); a presença de mulheres executivas em cargos de chefia dos 300 maiores grupos brasileiros evoluiu de 8% em 1990 para 13% em 2000 (VEJA, 2001); em 1991, as mulheres representavam 17% dos empregadores brasileiros. Em apenas sete anos, esse número subiu para 22,4%, segundo a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (COHEN, 2001). Trata-se de avanços sem precedentes na história do país, já que, na década de 1950, a mulher nem mesmo podia ser sócia de uma empresa sem o consentimento do marido.

Em vários países o número de empresas geridas por mulheres tem crescido. Segundo Wilkens (1989), as mulheres estão deixando empregos seguros em troca do risco da abertura de empreendimentos próprios numa velocidade cinco vezes mais depressa do que seus parceiros do sexo masculino. Essa expectativa pode estar ligada ao desempenho apresentado pelas empresas geridas por mulheres, à representatividade da força de trabalho feminina, tanto em termos numéricos como em níveis educacionais, bem como pela redução dos empregos em nível mundial e, neste último caso, o empreendedorismo feminino

representa uma alternativa para que as mulheres criem o próprio emprego e também o de outras pessoas.

Recentemente, nos Estados Unidos, detectou-se que a dificuldade de conciliar carreira e filhos está levando muita mulher a montar seu próprio negócio (CARELLI, 2003). Para Munhoz (2000), as barreiras encontradas pela maioria das mulheres no reconhecimento e na ascensão nas organizações, bem como a dificuldade de exercer seu estilo natural de liderança e a falta de compreensão que o mundo dos negócios tem em relação ao cuidado com as outras responsabilidades que possuem, tornam-se razões para que elas optem por deixar seus atuais empregos para lançar-se por conta própria como empresárias, na expectativa de poder alcançar êxito por meio de seu estilo.

Em pesquisa realizada por Wilkens (1989) nos Estados Unidos, as mulheres demonstraram que ter seu próprio negócio lhes oferecia várias vantagens não prontamente disponíveis em um emprego mais tradicional. Suas histórias revelavam que o empresariado trazia algumas vantagens as quais a maioria das mães que trabalhavam como empregada não desfrutavam:

- Os filhos das empresárias podiam visitar o local de trabalho a qualquer hora. Essas visitas ofereciam uma oportunidade única de aprender sobre o mundo dos negócios;
- Os filhos eram encorajados a ajudar nos negócios da família. Esse trabalho permitia que eles desenvolvessem logo cedo habilidades incomuns e hábitos de trabalho positivos;
- Dar assistência aos negócios da família ajudava as crianças a desenvolverem senso maior de responsabilidade e independência;
- As crianças que visitavam a empresa de suas mães tinham maior possibilidade de entender o trabalho e as exigências que pesavam sobre elas;
- A empresária podia, quando necessário, criar um horário de trabalho de certo modo flexível;
- Uma mãe empresária oferecia aos seus filhos um modelo interessante e incomum;
- As crianças que ajudavam suas mães no trabalho desenvolviam um senso de participação nos esforços da família.

Independente do motivo, o fato é que as mulheres estão marcando sua presença no mundo do trabalho, inclusive do trabalho por conta própria apesar das dificuldades e barreiras impostas. Adiante serão discutidas tais dificuldades e barreiras.

Segundo Carreira, Ajamil e Moreira (2001), dois fenômenos econômicos criaram possibilidades de mulheres inserirem-se no mercado na condição de empresárias. O primeiro foi o crescimento considerável do setor de serviços, o que levou muitas mulheres a lançarem-se como empresárias de pequenas empresas para explorar as oportunidades do setor (lavanderias, serviços de comida congelada, escolas e cursos de recreação, etc.). Em geral, as mulheres que investem nesses empreendimentos saíram de trabalhos assalariados em que se sentiam sufocadas pela falta de flexibilidade nos horários ou dos lares de classe média, nos quais é forte a pressão por maiores ganhos. Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2000a) envolvendo 512 empresárias confirma que boa parte das mulheres que monta o seu próprio negócio, antes era assalariada: cerca de 55,5% eram funcionárias de empresas privadas ou públicas e profissionais autônomas antes de decidir investir em alguma atividade empresarial. O segundo fenômeno que ampliou o batalhão de mulheres atuando em microempreendimentos foi a terceirização. Em geral, dentro das próprias casas, tanto na periferia das grandes cidades, como na zona rural, mulheres têm-se tornado microempendedoras. Nesse caso, áreas como a produção direcionada à indústria, ao pequeno comércio, à alimentação, ao artesanato, ao vestuário e alguns tipos de serviços estão entre as mais relevantes para a atuação feminina. Tanto um como outro vem gerando oportunidades de trabalho por conta própria para muitas mulheres.

Como muitas dessas mulheres estão mergulhadas na informalidade, são poucos os dados numéricos disponíveis sobre microempreendimentos geridos por elas. Diversos autores (WILKENS, 1989; LEITE, 1994; BETIOL, 1998; CARREIRA *et al.*, 2001; MACHADO, 2002) confirmam, porém, que as mulheres dedicam-se maciçamente a atividades desse tipo por questões de melhor conciliação entre o trabalho e a família. De acordo Carreira, Ajamil e Moreira (2001) o ritmo de inserção feminina é superior ao masculino: para cada cinco indivíduos que entram na informalidade, três são mulheres. Para esses autores essas microempresárias têm como característica principal o baixo nível de escolaridade e, portanto, todas as dificuldades decorrentes dela, como obstáculos para acesso ao crédito e ao gerenciamento, incapacidade de fixar preços adequados e expandir a produção, conquistando novos mercados. Essa afirmação dos autores deve, contudo, ser analisada com cautela, pois em seu livro eles não deixam claro a metodologia utilizada para que se chegasse a essa conclusão. As análises sobre o empreendedorismo feminino, principalmente no Brasil, ainda

não permitem muitas conclusões. O quadro é obscuro tendo em vista que as pesquisas ainda são incipientes. Os poucos estudos que existem ainda utilizam amostras deficientes e não representativas. As instituições, de um modo geral, ligadas às organizações (Prefeituras Municipais, Juntas Comerciais, Secretarias Fazendárias, Receita Federal, etc.) não possuem informação sobre a população feminina que atua como empresária. Por isso, deve-se analisar com certa criticidade a afirmação de que as mulheres empresárias possuem baixo nível de escolaridade — o que, aliás, não é consenso entre os pesquisadores, pois há estudos que atestam o contrário.

Ainda segundo Carreira *et al.* (2001), um outro fator limitante para suas atividades é a simbiose entre o trabalho profissional e as atividades reprodutivas do lar, que se reflete, por exemplo, na mistura entre as contas da empresa e as domésticas, pois em muitos casos o empreendimento é extensão ou está muito ligado ao lar. Para esses autores a associação entre essas mulheres tem se revelado como uma alternativa importante para que elas superem algumas dificuldades na gestão de seus negócios.

Muitos pesquisadores vêm discutindo o papel das mulheres à frente de pequenas empresas, pois consideram que elas representam metade da população mundial e que têm uma grande participação na população economicamente ativa — conforme pode ser verificado no quadro 4. Essas duas razões associadas ao fato de que as pequenas e médias empresas constituem uma fonte importante de empregos, inovação e desenvolvimento econômico têm estimulado vários países a fomentar o empreendedorismo feminino. Sua importância no contexto atual, portanto, é de caráter *econômico* — gerando ocupações para elas e outras pessoas; *social* — possibilitando o equilíbrio trabalho e família; e *político* — aumentando a sua autonomia. Infelizmente, a falta de levantamentos estatísticos<sup>9</sup> e mais estudos sobre a mulher empreendedora têm retardado o avanço das pesquisas sobre o assunto, principalmente no Brasil que tem se revelado como um país empreendedor de acordo com os estudos do *GEM* (2002)<sup>10</sup>. Por outro lado, essa escassez pode motivar outros pesquisadores a investigar o

<sup>9</sup> Vale salientar que o estudo sobre gênero/mulher, no Brasil, deu-se, principalmente, a partir da década de 70. Mas os conteúdos desses estudos sempre estiveram orientados ora sobre a família, educação, papéis sexuais ora sobre participação política, questões demográficas e até sobre trabalho, mas nunca sobre a modalidade mulher empresária no mundo do trabalho (COSTA e BRUSCHINI, 1992).

<sup>10</sup> A primeira pesquisa do *GEM* (1999) incluiu apenas 10 países dos quais o Brasil não estava participando. A segunda pesquisa (2000) classificou o Brasil em primeiro lugar (Taxa de Atividade Empreendedora — TAE — de 20,4%) dentre os 20 participantes, na terceira pesquisa (2001) ele ficou colocado em quinto (TAE de 14,1%) dentre os 28 participantes e na quarta (2002) em sétimo lugar (TAE de 13,5%) dentre o total de 37 países pesquisados. Essa queda de posição sugere, por sua vez, a natureza dinâmica do empreendedorismo e sua íntima interdependência com os grandes fatores do desenvolvimento nacional. A redução dos investimentos estrangeiros, o encolhimento dos mercados locais, a instabilidade dos parâmetros econômicos, as incertezas no contexto político, limitações na infra-estrutura básica entre outros, testemunhados nos últimos dois anos, mesmo com a manutenção de um certo nível de investimentos em setores dinâmicos da economia e da opção pela

tema. O fato é que à medida que forem desenvolvidas mais pesquisas sobre o assunto, mais se poderá fazer pelas mulheres empreendedoras: implantação de políticas públicas de apoio ao fomento e desenvolvimento dos seus negócios, disseminação de uma cultura empreendedora, facilitação ao acesso de linhas de crédito, formação/capacitação de pessoal, promoção e acesso a novas tecnologias, etc.

	África	Ásia	América Latina	América do Norte	Europa
1996	61%	68%	49%	77%	77%
2010	64%	70%	55%	82%	80%

**Quadro 4.** Porcentagem de mulheres economicamente ativas, projeção 1996-2010.

Fonte: OIT *apud* Machado, 2002

Aliada ao crescimento do interesse em se estudar os empreendimentos de pequeno porte e seus empresários, a mulher empresária também tem sido objeto de alguns estudos, pois o ingresso da mulher no mercado de trabalho não se dá, como vimos, apenas na condição de empregada, mas também de empregadora. De acordo com Machado (2002), alguns estudos já foram desenvolvidos em vários lugares, por exemplo: Europa (DAVIDSON e BURKE, 2000; LINEHAN, 2000); França (DUCHÉNEAUT e ORHAN, 2000); Hungria (SOLSTÉSZ, 2000); Rússia (IZYUMOV e RAZUMNOVA, 2000); Países Nórdicos (KYRÖ, 2000); Noruega (SANNER, 2000; RICHARDSEN e BURKE, 2000); Estados Unidos (OCDE, 2000; MCCRACKEN, 2000; LINEHAN, 2000); Canadá (OCDE, 2000; RICHARSEN e BURKE, 2000; COLLERETTE e AUBRY, 1990; GROSSELIN e GRISÉ, 1990); Índia (OCDE, 2000; DAS, 1999); Indonésia, Malásia, Filipinas, Singapura e Tailândia (LICUANAN, 1992); Senegal (SARR, 1998); Coreia (KIM, 2000), Nova Zelândia (MCGREGOR e TWEED, 2000); Austrália (STILL e TIMMS, 2000; BENNETH e DANN, 2000); etc. Esses estudos permitiram, de um modo geral, verificar que existem semelhanças entre o perfil, as dificuldades e o estilo de gestão de mulheres que conduzem um negócio próprio. No entanto, as pesquisas ainda são insuficientes e o quadro da real situação desta mulher é embaçado. Apesar de algumas diferenças atreladas ao nível de expansão dentro da sociedade ou à cultura, há um perfil genérico (BOWEN e HISRICH, 1986; MACHADO, 1999), que é constituído por:

- Faixa etária entre 35 e 50 anos;
- São casadas e têm filhos;

---

exportação, têm impacto direto na exploração de novas oportunidades e na própria intenção em assumir riscos de difícil cálculo por parte do empreendedor (GEM, 2002).

- Têm alto nível de educação formal<sup>11</sup> embora com pouco conhecimento de habilidades gerenciais;
- Atuam em pequenos negócios;
- Muito pouco provavelmente abram seus negócios em setores dominados tradicionalmente por homens;
- Iniciam as empresas com baixo capital social;
- Encontram nas associações de mulheres empresárias uma fonte importante de informações e apoio às empresas;
- Há o predomínio de primogênicas ou filhas únicas, o que os autores explicam como resultado de maior tempo dedicado pelos pais a essas filhas, gerando assim um maior grau de confiança em si próprias que pode ter contribuído para a iniciativa empresarial;
- Há o predomínio de pais empreendedores, que teriam servido de modelo de identificação para essas empreendedoras;

Esse perfil pôde ser verificado parcialmente na pesquisa realizada em Vitória da Conquista em que, 66% das mulheres estão na faixa etária entre 31 e 50 anos, 70% são casadas, 37% possuem 2º grau completo, 43% possuem 3º grau (incompleto ou completo) e 13% possuem pós-graduação, o que confirma o alto grau de educação formal, principalmente se se levar em conta o Censo Empresarial de Vitória da Conquista (SEBRAE, 1998) que constatou um baixo nível de escolaridade do empresário conquistense — 35,4% da classe empresarial têm formação educacional mínima de 1º grau completo ou incompleto e apenas 7,6% possuem curso de nível superior (incompleto ou completo). Além disso, os seus negócios, em sua grande maioria, são de micro ou pequeno porte.

A existência dessas características comuns não é suficiente para centrar a atenção de estudiosos sobre o fenômeno do empreendedorismo feminino, mas são sobretudo os modos de gestão das empresas que vêm atraindo interesse sobre o assunto. No que pesem as considerações acerca do risco de se rotular a gestão por parte de mulheres e, deste modo, fortalecer ainda mais as contradições sociais existentes, que concorrem para a existência de condições desfavoráveis à participação de mulheres, estudos têm demonstrado que há uma tendência no comportamento de gerir adotados por mulheres.

---

<sup>11</sup> Esta informação diverge da opinião de Carreira, Ajamil e Moreira (2001). Vale salientar que as diferenças de amostragem utilizadas para a realização de pesquisas podem conduzir os pesquisadores a interpretações divergentes, por isso nem sempre é possível se fazer generalizações em estudos exploratórios.



O desenvolvimento econômico de várias localidades tem se favorecido com a atuação de empresas geridas por mulheres. O crescimento dessas iniciativas por parte de mulheres tem sido atestado por meio de algumas estatísticas. O Relatório de 2002 do *GEM* no Brasil revelou que entre a força de trabalho, 16 % dos homens e 11% das mulheres desenvolviam alguma atividade empresarial, envolvendo respectivamente, 8,3 milhões e 6,1 milhões de pessoas. No tocante à participação da mulher em atividades empresariais, o Brasil mantém sua posição de destaque, com uma participação de 42% do total, acima da média mundial de 39,9% em 2002. No ano de 2001, o Relatório do *GEM* verificou uma participação de 38% no total de pessoas que iniciam negócios no país, contra a média mundial de 30%. Esse dado colocava o Brasil em terceiro lugar, sendo superado apenas pela Nova Zelândia e pelo México. Segundo Denardin (2002), há várias explicações para essa grande participação feminina brasileira: emancipação feminina, busca pela independência financeira, desemprego e necessidade de completar a renda familiar. Outro dado que ajuda a confirmar o papel desempenhado pela mulher é a sua participação em 25% dos lares brasileiros na condição de chefe (IBGE: 2000). Castells (1999) verifica que quase no mundo inteiro, cresce o número de lares chefiados por mulheres no período de 1970 até o fim da década de 80, dado que revela, junto com tantos outros<sup>12</sup>, a crise da família patriarcal. Logo, apesar da escassez de pesquisas pontuais sobre a mulher empreendedora, alguns dados sobre mulheres empresárias possibilitam uma análise do cenário feminino no mercado de trabalho (CASTELLS, 1999; *GEM*, 2001; *GEM*, 2002; CARREIRA *et al.*, 2001; COHEN, 2001; DENARDIN, 2002; MACHADO, 2002, etc.).

Alguns indicadores do *GEM* apontam que o empreendedorismo por necessidade tem estado mais presente no caso da mulher brasileira — vale lembrar que o *GEM* considera como empreendedor qualquer pessoa que implante um negócio próprio e o presente trabalho chama este indivíduo de empresário. Segundo o estudo do *GEM*, a taxa brasileira de empreendedorismo por necessidade em 2001 foi de 40% do total, a terceira maior, atrás da Índia e México, e em 2002 subiu para 55,6%, acima de países como Índia, China, Argentina e Chile. Em países europeus, não ultrapassa os 10%. Outra constatação do *GEM* foi de que a mulher brasileira decide partir para o negócio próprio mais cedo. A maior concentração de empresárias no país, 73,1%, está entre 25 e 44 anos em 2001, enquanto a média mundial nessa

---

<sup>12</sup> Para Castells quatro elementos indicam o enfraquecimento do modelo de família patriarcal. Primeiro: dissolução dos lares em razão de divórcios e separações dos casais. Segundo: crescente frequência com que as crises matrimoniais se sucedem, assim como a dificuldade de compatibilizar casamento, trabalho e vida, associa-se a tendências importantes: adiamento da formação de casais e formação de relacionamento sem casamento.

faixa é de 55%. Esses dados permitem refletir sobre a crise do emprego no país e a necessidade de ocupação profissional para complementar e, às vezes, para suprir todas as necessidades de uma família, mesmo em idades mais jovens. Apesar da relevância da constatação, a pesquisa realizada em Vitória da Conquista revelou que a maioria das mulheres entrevistadas montou seu próprio negócio por razões relacionadas à busca de independência e desejo de realização pessoal. Esta constatação talvez se explique pelo fato de que a amostra escolhida para a pesquisa tenha sido de mulheres que já haviam participado de eventos voltados para mulheres empresárias, portanto já se encontravam mais sensibilizadas e assumidas como empreendedoras.

Alguns países como Estados Unidos, Canadá, Finlândia e Noruega são pioneiros no incentivo à participação de mulheres no segmento empresarial. Alguns países estão percorrendo o mesmo curso, estabelecendo políticas de incentivo à criação de empresas, sobretudo por parte de mulheres. Concomitantemente a essas políticas governamentais as pesquisas sobre mulheres empreendedoras têm crescido consideravelmente, caracterizando um campo de estudo dentro da área de Empreendedorismo (FILION, 1999a). Mas em países menos industrializados como o Brasil, as publicações sobre o tema ainda são escassas.

De acordo com a OCDE (*apud* Machado, 2002) as empresárias podem ser classificadas em: a) aquelas que não têm outra profissão e a implantação do próprio negócio é a única solução para elas. Suas empresas são geralmente individuais e pequenas, pois elas têm pouca experiência; b) aquelas que se originam no meio familiar, engajando-se nos negócios familiares ou que desejam conciliar emprego e família, criam as empresas com o intuito de preservar flexibilidade e exercem diferentes papéis; c) as que criam empresas como estratégias de conquista por razões positivas, tais como independência e autonomia, e que tem um grande potencial de desenvolvimento.

Estudos têm demonstrado, independentemente de gênero, que os principais motivos que levam indivíduos a empreender são: senso de realização, necessidade de independência e a percepção de oportunidades de mercado. A pesquisa realizada em Vitória da Conquista confirma que os principais motivos que levaram as mulheres a empreenderem foram o desejo de realização pessoal e independência.

### 3.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR MULHERES EMPREENDEDORAS

A discussão sobre a diferenciação entre as características femininas e masculinas no ambiente de trabalho é alvo de muito debate. De um modo geral, os estudiosos do assunto acreditam que as mulheres possuem suas diferenças (GOMES, 1997). Entretanto, as organizações estão impregnadas de valores masculinos. Afinal de contas, apesar das oportunidades que vêm surgindo, a maioria das empresas ainda é um ambiente majoritariamente masculino, onde a mulher quase não teve participação na sua criação e implantação.

Por muito tempo, o papel da mulher na empresa não passou de operária ou secretária. Hoje, é possível encontrar mulheres exercendo funções que, até então, eram predominantemente masculinas, mas, normalmente, não são confiadas a elas muitas responsabilidades. É através de um estudo empírico sobre executivas e sua identidade profissional em três empresas que Belle (1994) procura entender em torno de quais linhas de força esta falta de semelhança se organiza na dissimilitude e conclui que a diferença da mulher será interpretada de modo diferenciado segundo as empresas e suas regras de funcionamento cultural.

Existem aqueles autores que fazem questão de esclarecer que as principais diferenças no modo de trabalhar feminino e masculino vão muito além de questões biológicas. Mas que são os fatores sociais que as colocam em vantagem no mercado diante da atual crise do emprego — possibilidade de pagar menos pelo mesmo trabalho, habilidade de relacionamento e flexibilidade quanto a horário (CASTELLS, 1999). Além disso, características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e dividir decisões e uso de intuição na análise e solução de problemas têm sido citados por vários pesquisadores (LEITE, 1994; GOMES, 1997; BETIOL, 1998; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000). Estes dados são apenas reflexo de uma mudança que pode estar ocorrendo a passos pequenos, mas o que talvez estas pesquisas estejam querendo dizer é que o modelo masculino de gestão está sendo questionado, não só pelas mulheres, que não se adaptam a ele, mas pelas organizações mais modernas e pró-ativas. Na verdade, o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto ao modelo masculino, mas complementar, portanto, ambos podem contribuir com suas habilidades naturais para o sucesso de uma organização. Não se pode negar que o novo modelo de gestão das

organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo.

No processo de gestão conduzido por mulheres empreendedoras, de acordo com Machado (2002), há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização, pois a satisfação dos interesses de todos é buscada, procurando atender todas as pessoas sob sua orientação, o que corresponde à expressão “senso de responsabilidade”, que significa essa preocupação em agradar todas as pessoas. Esse estilo está presente nas mulheres e as conduz a buscar a melhor combinação na realização de suas atividades, que resulte na satisfação de todos envolvidos.

Machado (2002) delineou um quadro do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras considerando suas principais características gerenciais a partir dos cinco elementos organizacionais da pesquisa etnográfica desenvolvida por Koen<sup>13</sup> (*apud* CALÁS e SMIRCICH, 1998) que refletem os valores feministas em organizações: processo decisório participativo, sistema de liderança rotativa, desenhos de trabalho flexíveis e interativos, sistema de distribuição de renda eqüitativo, responsabilização política e interpessoal. Sendo assim, Machado (2002) propôs a seguinte classificação: processo decisório e estilo de liderança, postura face ao risco e comportamento financeiro, escolhas estratégicas e estrutura organizacional (vide quadro 5).

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores de sucesso do empreendedorismo passa pelo entendimento da questão de gênero, na compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos — apesar deste estilo estar presente no gênero feminino, não se pode radicalizar como sendo exclusivo das mulheres. No que diz respeito ao processo decisório e ao estilo de liderança, foram ressaltadas, na pesquisa de Machado (2002), características como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho. O estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos (BOWEN e HIRSRICH, 1986; BETIOL, 1998; CAIXETA, 1999; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000). Peters escreveu: “Ele simplesmente quer que a transação ocorra. Ela, por outro lado, está interessada em criar um relacionamento [...]. As mulheres criam relações em todos os lugares aonde vão [...] Tudo se

---

<sup>13</sup> Koen (1984) sugere que a chave para o feminismo é encontrar uma estrutura organizacional que promova maior participação e *empowerment* para as mulheres (CALÁS e SMIRCICH, 1999).

torna uma experiência pessoal” (1998, p. 17). Enquanto os homens vêem o poder como uma habilidade para o controle, as mulheres tendem a ver o poder como uma capacidade a ser canalizada em direção a toda comunidade e, portanto, para elas o poder é menos individualista e mais relacional. Isso leva a mulher a trabalhar melhor em equipe e se interessar pelas pessoas a sua volta — características importantes que vão ajudar a moldar o perfil do líder empresarial do futuro — e conseqüentemente criar um clima mais humano no trabalho. Em pesquisa realizada por Betiol (1998) com mulheres administradoras formadas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, constatou-se que as mulheres, de modo geral, são mais sensíveis, mais preocupadas com o lado emocional das pessoas, mais compreensivas e conciliadoras, têm mais espírito de grupo, lideram pelo consenso e têm mais facilidade de trabalhar em equipe — características que se pode associar a uma maior competência comunicativa. Entretanto, a competência técnica feminina não está sendo posta em dúvida. O agir instrumental<sup>14</sup> faz parte do cotidiano administrativo feminino. Sua habilidade de comando é valorizada, pois homens e mulheres da amostra expressaram que as mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para lidar com o dia-a-dia do trabalho, percepção e intuição mais desenvolvidas, lado emocional mais rico e maior capacidade de identificar sentimentos das pessoas. Estas características expressam a competência feminina no agir comunicativo e contrabalançam o lado instrumental presente nas organizações.

Carreira, Ajamil e Moreira (2001) referem-se a estudos recentes, nos quais mulheres líderes tendem mais do que homens a utilizar comportamento transformacional, ou seja, aquele comportamento caracterizado por articular a visão de sua empresa de forma compartilhada com seus subordinados, descentralizando e mostrando respeito pelas diferenças individuais entre os subordinados, bem como preferência pela eficácia em detrimento da eficiência. Esse comportamento denuncia uma necessidade de cuidar da organização e de seus colaboradores. Segundo Boff (1999), cuidar é mais que um ato, é uma “atitude”. Portanto, abrange mais que um momento de atenção, de zelo e de desvelo. Representa uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e de envolvimento afetivo com o outro. E a

---

<sup>14</sup> O agir instrumental visa o “atingimento” dos objetivos pessoais utilitaristas do ator. Já a ação comunicativa é uma ação orientada para o entendimento entre pelo menos dois sujeitos, que pode ser pelo meio verbal ou não e que alcança o entendimento. E competência comunicativa é um processo cooperativo de interpretação, argumentação e obtenção de consenso do ator propiciada pela linguagem e é vital para a vida humana associada, emancipada e livre (MARTINS, 1994).

dimensão feminina — *anima*<sup>15</sup> — possui o modo-de-ser-cuidado enquanto a dimensão masculina — *animus* — o modo-de-ser-trabalho. O que permite dizer que, a “ética do cuidado”, ou seja, o senso de responsabilidade conduz a pessoa a buscar a melhor combinação na realização de suas atividades e na satisfação de todos envolvidos (empregados, clientes, fornecedores, família e comunidade). Vale salientar que este último modo-de-ser tende a se apresentar nas mulheres, mas não em todas.

Além disso, aos poucos alguns valores femininos começam a ser absorvidos pelas companhias, como a importância do relacionamento interpessoal, da cooperação no lugar da competição e uso de motivação e persuasão em vez de ordem e controle. Segundo Arruda (1999), a atual forma de globalização vem conduzindo o ser humano para uma condição de produto da economia, oprimindo-o em função de valores desumanos — a nova ordem é competitividade. Para o autor, já chegou o momento de a humanidade desenvolver um sentido de co-responsabilidade e respeito para com a natureza e o bem estar de todos os seres que habitam a Terra. Para tanto, o despertar do modo feminino se faz necessário. Arruda (1999) propõe ainda a *humanoeconomia* — uma economia da reciprocidade, do acolhimento, da gratuidade, da partilha e do afeto. Esta “economia do afeto” ou “economia do feminino criador” não aceita estar divorciada do social, do humano, do afetivo e do intuitivo. Partindo do pressuposto de que essas características estão mais presentes naqueles indivíduos que possuem o lado feminino mais desenvolvido, podemos dizer que a mulher, de um modo geral, pode muito contribuir para essa proposta.

No tocante à postura em relação ao risco financeiro há uma tendência predominante de uma postura um pouco mais conservadora para não correr grandes riscos. De acordo Wilkens (1989), existe um estereótipo popular de que as mulheres são mais tímidas do que os homens, menos aventureiras e têm mais necessidade de segurança, portanto, naturalmente elas têm menos disposição de arriscar.

Quando as garotinhas crescem, elas internalizam esses estereótipos, que se tornam, então, parte de sua auto-imagem. O grau com que isso ocorre depende da educação individual de cada pessoa, mas a maioria das mulheres absorve, até certo ponto, a crença de que mulheres e riscos não se misturam. Essa crença pode então surgir como barreira interna, que as impede de assumir algo novo (WILKENS, 1989, p. 28).

---

<sup>15</sup> Anima/Animus: expressão difundida pelo psicanalista C. G. Jung (1875-1961) para designar a dimensão feminina (*anima*) e masculina (*animus*) presentes em cada pessoa e que se reflete nos padrões culturais de comportamento.

Não serão discutidas aqui as questões psicossociais que interferem nesse jeito de ser feminino, mas de fato algumas pesquisas confirmam um perfil comedido em relação aos riscos (LEITE, 1994; GOMES, 1997; MACHADO, 1999; MACHADO 2002; COHEN, 2003). Há indicativos de que o comportamento conservador está relacionado com a baixa participação do capital de terceiros nas operações da empresa e a baixa propensão ao risco. As mulheres têm tendência a assumir menos riscos e a solicitar menos crédito que os homens (MACHADO, 1999). Estudos realizados nos Países Baixos, Alemanha e Reino Unido mostraram que as mulheres iniciaram suas empresas com um capital bem inferior que o utilizado por homens. Também na Austrália (BENNETH e DANN *apud* MACHADO, 2002) e Estados Unidos (WILKENS, 1989) a maioria das mulheres obtêm o dinheiro para iniciar suas empresas com suas economias pessoais, empréstimos com a família ou amigos, enquanto os homens tendem a obter capital de recursos externos.

De acordo Wilkens (1989), a antiga visão das mulheres como incompetentes e necessitadas da proteção masculina ainda se faz presente na arena financeira, apesar da evidência de que as mulheres são mais dignas de crédito e mais confiáveis em relação ao pagamento de suas dívidas. Esse transtorno não somente impede que as mulheres consigam mais poder econômico como também exige gasto de tempo e energia valiosos.

Para Leite (1994), como as mulheres preferem ouvir outras pessoas — pois são mais adeptas da administração participativa — e se armar de argumentos antes de decidir, acabam por ser mais lentas na hora de tomar uma decisão, o que para muitos traduz um certo temor de correr riscos. Estudos que comparam as atividades masculinas e femininas no trabalho revelam que o homem decide instantaneamente e preocupa-se com a repercussão de sua decisão de curto prazo. As mulheres tenderiam a considerar mais detalhadamente as conseqüências de longo prazo de seus atos (LEITE, 1994; GOMES, 1997). Em pesquisa realizada pela *Copernicus* Consultoria com 300 executivos brasileiros (COHEN, 2003) que figuram na lista das 500 do anuário *Melhores e Maiores* da *Exame*, o resultado demonstrou que os homens são mais precipitados nas decisões (59% dos homens e 32% das mulheres); que as mulheres preferem não cumprir o prazo e desagradar ao presidente a tomar uma decisão inadequada (69% das mulheres e 45% dos homens); e que os homens tendem a ser mais corajosos em decisões de risco (81% para os homens e 52% para as mulheres).

Betiol e Tonelli (1991) ao tratar das relações de trabalho da mulher executiva se referem a uma pesquisa chilena (CASTRO *apud* BETIOL e TONELLI, 1991) a qual constatou que a empresária chilena prefere crescimento lento a se lançar em atividades de risco o que leva as suas empresas a terem baixo grau de criatividade e inovação por conta dos

riscos temidos. De acordo Londen (*apud* GOMES, 1997) os homens seriam mais ousados porque seriam menos cobrados pelos resultados. De qualquer maneira, a postura feminina face ao risco é mais comedida e o comportamento financeiro de suas empresas costuma ser mais estável, talvez isso ocorra por conta do “modo-de-ser-cuidado” que está mais aguçado naqueles indivíduos que possuem a dimensão feminina mais desenvolvida — neste caso as mulheres são fortes candidatas. Isso reforça o pressuposto de que as mulheres são mais orientadas para as pessoas do que para as tarefas, pois têm mais habilidades para lidar com recursos humanos.

Em se tratando de estratégias, as mulheres empreendedoras, tal como os empreendedores em geral, tendem a apresentar um comportamento *inovativo*. Kirton<sup>16</sup> (*apud* PÉROLA e GIMENEZ, 2000) propôs que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão, variando do estilo *adaptativo* ao *inovativo*. Indivíduos que têm estilo *adaptativo* enfatizam precisão, eficiência, disciplina, e atenção às normas. Eles tentam resolver os problemas através da aplicação de soluções que se derivam de métodos conhecidos e já testados. O estilo *inovativo*, por outro lado, é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas.

Olson e Currie (*apud* MACHADO, 2002) analisaram as escolhas estratégicas por mulheres empresárias, utilizando a tipologia de Miles e Snow, e encontraram como escolhas predominantes, para 80% dos casos, os tipos: defensor, analítico e prospectivo. Para o tipo defensor, na formulação de estratégias está presente, por exemplo, a preocupação com qualidade, serviço, melhores preços e uma limitada linha de produtos ou serviços. O analítico caracteriza-se como um comportamento que assiste cuidadosamente seus concorrentes e aprende com seus erros. O prospectivo busca ser o primeiro no oferecimento de novos produtos ou serviços. A tipologia de Miles e Snow abrange também o tipo reator, não predominante nas escolhas por parte dessas mulheres, e que é caracterizado como tipo que sempre responde ao ambiente e à concorrência.

A estrutura organizacional de empresas geridas por empreendedoras é semelhante a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com seus empregados e

---

<sup>16</sup> A Teoria da Adaptação-Inovação de Kirton define um *continuum* com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”. Os extremos deste *continuum* foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovativo, respectivamente. Quanto ao estilo inovador ou adaptador, não existe o melhor. Eles são simplesmente dois estilos de solução de problemas e tomada de decisão diferentes. Cada um tem suas forças e, é claro, suas fraquezas. O objetivo dessa teoria é ajudar o indivíduo a entender mais claramente sua preferência e a



estes, unidos um ao outro ao longo da borda (MACHADO, 2002). A mesma pesquisa (COHEN, 2003) realizada com os executivos da lista do anuário *Melhores e Maiores*, da *Exame*, revelou que enquanto 71% dos homens preferem gerenciar hierarquicamente, apenas 43% das mulheres adotam essa postura. Na verdade, 94% delas podem ser descritas como sensíveis e atenciosas contra apenas 28% dos homens. Pode-se dizer que o modo de gerenciar feminino pode ser comparado com o modo no qual a mulher administra sua própria casa: sem hierarquia, com cooperação e estilo fluído.

Finalmente, outro ponto a ser considerado é que a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios. Talvez isso se deva à combinação de características masculinas — iniciativa, coragem, determinação — com características femininas — sensibilidade, intuição, cooperação — o que define um estilo próprio de gerenciar. Esse estilo aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres. A presente pesquisa realizada em Vitória da Conquista parece confirmar esse pressuposto, pois na média as empresas pesquisadas possuem 9 anos de idade. Para um país em que a taxa de mortalidade das empresas é altíssima, principalmente, nos primeiros anos<sup>17</sup>, deve-se considerar essa média de idade de empresas conquistenses, geridas por mulheres, muito satisfatória.

A partir das principais características gerenciais pesquisadas por Machado (2002), ela chegou ao seguinte quadro do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras (quadro 5).

Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de Liderança
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturais e sociais</li> <li>• Segurança e satisfação no trabalho</li> <li>• Satisfação dos clientes</li> <li>• Responsabilidade Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na cooperação</li> <li>• Baixo grau de formalismo</li> <li>• Busca de integração e de boa comunicação</li> <li>• Descentralização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo inovativa</li> <li>• Busca de qualidade</li> <li>• Busca de sobrevivência e de satisfação geral</li> <li>• Conciliação trabalho e família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder compartilhado</li> <li>• Motivar os outros</li> <li>• Valorizar o trabalho de todos</li> <li>• Atenção às Diferenças Individuais</li> </ul>

**Quadro 5.** Tendências do comportamento gerencial por parte de mulheres empreendedoras.

Fonte: Machado, H. V. *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. Florianópolis: UFSC, 2002.

---

de outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudar a ter um desempenho mais eficiente.

<sup>17</sup> Em pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (1999), a taxa de mortalidade empresarial varia de cerca de 30 a 61% no primeiro ano de existência da empresa, de 40 a 68% no segundo ano, e de 55 a 73% no terceiro ano do empreendimento.

De forma conclusiva Machado (2002) pôde observar que um dos principais aspectos do comportamento que as mulheres vêm apresentando como empreendedoras é a forma como elas conjugam o contexto no qual vivem com as organizações, considerando o ambiente das empresas em um lugar onde as emoções são passíveis de acontecer. Outro ponto diferenciado é a forma como elas, de maneira geral, tendem a integrar outras pessoas nas atividades que realizam, como elas lidam com o poder, com a autoridade e com a estrutura formal de maneira informal.

O mundo anda apostando em valores femininos, como a capacidade de trabalho em equipe contra o antigo individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo, a cooperação no lugar da competição. Pode-se assim dizer que os valores difundidos hoje como elementos essenciais para uma boa gestão estão relacionados às idéias propagadas pelas feministas radicais (CALÁS e SMIRCICH, 1998) ao retomarem a ligação entre mulher e natureza e enfatizarem o valor positivo de qualidades identificadas com as mulheres — sensibilidade, capacidade de expressar emoções e de prover cuidados.

Vale salientar que essas pesquisas que têm tratado as diferenças das mulheres não como um problema, mas como uma vantagem, destacando que os “diferentes traços de caráter e socialização” diferenciada dos papéis sexuais não são deficiências a serem superadas, mas como uma vantagem para a efetividade corporativa, ainda não questionam se o foco nas vantagens das mulheres realmente as deixam em posição mais vantajosa ou se isto reforça os estereótipos de gênero (CALÁS e SMIRCICH, 1998). De qualquer forma, Belle (1994) remete a uma reflexão sobre o recente acesso de mulheres a postos de responsabilidade. Segundo a autora, a mulher depara-se com uma questão: a velha e a nova identidade. Está interiorizado nela uma determinada concepção de feminilidade colocada pela educação, o que difere de certas normas de comportamentos masculinos impostos pela organização. Fato este que a coloca num dilema comportamental: busca de identidade fundamentada sobre “uma dialética entre igualdade e diferença”. Isto se explica pela presença forte do masculino nas organizações e que na ausência de modelos femininos, as mulheres se identificam com os modelos masculinos apesar de não se adaptarem a eles, pois a imagem que elas interiorizam da feminilidade fica muito distante desse modelo.

De qualquer forma, não se pode concluir que os valores femininos estejam consolidados como parte da cultura empresarial. O mais provável é que, com o tempo, se cristalice nas empresas uma combinação interessante do jeito feminino com os valores tradicionais que atravessam os tempos. São, afinal, valores baseados em paradigmas da

competição darwinista própria dos negócios. Dessa combinação resultará maior equilíbrio nas relações entre homens e mulheres. Além disso, deve-se considerar que há homens com características predominantemente femininas e mulheres com perfil masculino. O gênero não garante o estilo de gestão. Todavia, as diferenças entre os estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva e harmônica.

### 3.4 BARREIRAS DERIVADAS DA CONDIÇÃO EMPREENDEDORA

Muitas dificuldades são impostas a quem abre seu próprio negócio, independente de gênero. No caso brasileiro, várias pesquisas apontam para a alta carga tributária e a falta de capital de giro como principais fatores que dificultam a gestão de pequenos negócios (SEBRAE, 2000b). É possível que além das barreiras impostas a qualquer gestor, existam aquelas que impactam mais incisivamente na gestão feminina. Linehan (*apud* MACHADO, 2002) trata de barreiras culturais que estão presentes em países europeus, como por exemplo na Alemanha, onde não é muito comum ao marido assumir uma posição secundária na família; na Suíça, onde há uma norma cultural segundo a qual a mulher que trabalha fora de casa o faz porque o homem não é capaz de prover adequadamente o sustento dela e o da família, por isso os homens não encorajam suas mulheres a seguirem carreiras; na Itália, país no qual o casamento é a principal causa de abandono do mercado de trabalho por parte de mulheres; e em Portugal, onde a principal expectativa em torno das mulheres é que elas casem e exerçam o papel de mães.

Na Índia, a situação não é tão diferente. Tal como em outras localidades, os pequenos negócios geridos por mulheres tendem a permanecer sempre pequenos pelas seguintes razões: falta de habilidades, falta de capital, falta de aprovação social e falta de suficiente autoconfiança. Aliado a esses fatores, o medo do sucesso e, conseqüentemente, da expansão da empresa ainda assusta, pois um negócio maior demanda mais tempo e menos atenção para a família que é prioridade social, além de constituir uma ameaça ao ego do marido. Entre as barreiras que foram encontradas constam: ausência de modelos de empreendedoras femininos; dificuldades em obter confiança de clientes e fornecedores; falta de treinamento adequado; falta de relatos de experiências que possam servir como parâmetros (DAS, 1999).

Em um estudo desenvolvido com mulheres australianas, Still e Timms (2000) identificaram as seguintes barreiras de gênero: acesso a redes e falta de mentores, falta de

tempo para si, divisão desvantajosa de tarefas domésticas e problemas culturais que afetam o seu desempenho. Segundo os autores, elas ainda são “invisíveis” na cultura de negócios australiana pela sua cultura que se manifesta através das seguintes atitudes: mulheres que não suportam outras mulheres, homens de mentalidade estreita, falta de respeito por causa do sexo e a dominação social dos homens na área de negócios.

Isso permite identificar algumas barreiras derivadas da condição de empreendedora:

1) Dificuldades de autoconceito e aceitação: estas estão geralmente relacionadas com a cultura e com o pouco tempo de atuação da mulher como empresária. Por exemplo: muitas mulheres se acham dependentes, passivas e emotivas e muitas vezes lhes faltam experiência e aceitação (MACHADO, 2002).

2) Falta de suporte: o suporte afetivo e social representa dificuldade para empreendedoras, pois a natureza da atividade e o pouco suporte encontrado transformam a atividade empreendedora num ambiente solitário. A escassez de contatos sociais, a debilidade nos canais de informações nos negócios, junto com a falta de suporte por parte dos maridos são algumas das dificuldades enfrentadas pelas mulheres (CARREIRA, AJAMIL; MOREIRA, 2001).

3) Dificuldade para atuar no mercado internacional: Orser e Riding (2000) apresentam casos de empresárias canadenses que exportam para diferentes localidades e que enfrentaram situações nas quais homens recusaram-se a fazer negócios com elas pelo fato de serem mulheres, principalmente em transações realizadas com a Ásia, Oriente Médio, África do Sul, Índia e América do Sul. Além disso, pode-se acrescentar a falta de redes (*networks*) que dêem suporte para esse tipo de transação — realidade que afeta todo empreendedor.

4) Dificuldade de financiamento para as empresas: dentre as razões apontadas pelas instituições financeiras para a não concessão de crédito a mulheres empresárias está a de atender o maior número de pessoas possível, pois ao conceder crédito a uma mulher, a instituição corre o risco de beneficiar duplamente um casal cujo marido também busque acesso à linha de crédito. De qualquer forma, há indicativos de que a dificuldade de acesso a empréstimos ocorre não por questões de gênero, mas por razões de porte empresarial. Para Koreen (*apud* MACHADO, 2002), quando ocorre discriminação ligada ao sexo ela está

frequentemente relacionada a: a) modos de pensar e métodos de trabalho não convencionais apresentados pelas mulheres, que os intermediários financeiros não estão preparados para analisar; b) valores sociais e culturais que são inculcados pela família e pelo sistema educativo e que podem contribuir para a falta de autoconfiança quando precisam lidar com autoridades e estabelecimentos financeiros; c) responsabilidades familiares, muitas vezes essa dupla responsabilidade pode contribuir para uma forte aversão ao risco. Portanto, existem indicativos de que algumas instituições financeiras promoveram ações para melhorar seu atendimento a mulheres empresárias. No Brasil, não há uma política diretamente dirigida às mulheres, mas o BNDES adotou uma estratégia global de financiamento de crédito às microempresas e as mulheres têm uma grande participação neste segmento ao qual o referido programa contempla.

5) A dificuldade de acesso a redes e a falta de mentores podem ser consideradas barreiras. Um mentor ou conselheiro fornece informações, treinamento, conselho, direcionamento, favorece a integração social e profissional, além do suporte psicológico numa relação que se estende ao longo do tempo, o que pode representar um importante apoio na execução da atividade empresarial.

6) Tamanho das empresas: as empresas iniciadas e geridas por mulheres são sempre menores que as da média (STILL e TIMMS, 1998) e apresentam dificuldade de crescimento. Há evidências (STILL e TIMMS, 1998) que uma das razões para essa falta de crescimento seja a multiplicidade de papéis exercidos pelas mulheres e, sendo assim, elas preferem manter suas empresas menores, a fim de equilibrar o trabalho com a família e a vida pessoal. Portanto, duas razões são plausíveis para explicar porque os negócios conduzidos por mulheres tendem a ser pequenos: a) as mulheres têm um estilo de vida que privilegia a integração trabalho, família e comunidade; b) barreiras estruturais, sociais e culturais dificultam o desenvolvimento dos seus negócios.

7) Falta de tempo: A falta de tempo para si mesma é uma das dificuldades enfrentadas por empresárias (CAIXETA, 1999; STILL e TIMMS, 2000). As mulheres são atraídas a iniciar pequenos negócios para conciliar trabalho e família, mas essa flexibilidade não restringe as responsabilidades familiares e em muitos casos ela é proprietária única, precisando dedicar-se intensamente à empresa.

8) Dificuldade em conciliar trabalho e família. Em um nível prático, equilibrar os negócios e a família é no mínimo difícil. É necessário um hábil malabarismo de tempo, energia e atenção. Em nível pessoal, uma mulher pode sentir também conflito. Nossa cultura vê a maternidade e o sucesso empresarial como mutuamente excludentes. Considera-se que cada um exige técnicas e aptidões diferentes e assim uma mulher que se enxerga no espelho marcado “mãe” verá uma imagem incompatível com aquela vista no espelho marcado “empresária”. Essa atitude aumenta ainda mais seu conflito, exacerbando qualquer sentimento dividido que ela já tenha. Assim o indivíduo que é altamente orientado para a carreira e altamente orientado para a família vivencia um grande conflito e um *stress* emocional considerável. Conciliar a vida profissional e familiar é um dos grandes desafios impostos à mulher que se vê a mercê do dilema — ambivalência — obrigação/desejo.

Para Belle (1994), o estado de ambivalência aflige muitas mulheres, pois se sentem compartimentadas entre dois mundos incompatíveis, sem saber qual conduta adotar entre um pólo de vida tradicional ou mais moderno. Esta compartimentação poderá transformar-se em conflito, pois suscita incertezas quanto ao futuro. Quando não se quer renunciar nem ao trabalho nem a vida familiar, o conflito instala-se e o relacionamento com a vida profissional tende a configurar-se como uma provação, numa tentativa incessantemente renovada de cobrir os dois campos, onde ela se torna profundamente indisponível para ambos, inclusive para si própria.

Os estudos de perfil de empreendedoras demonstram que elas são na maioria casadas e têm filhos e também que a dificuldade em conciliar trabalho e família prossegue mesmo depois da nova ocupação profissional. Carter e Allem (1997), numa pesquisa com 1100 mulheres filiadas a uma associação de mulheres de negócios, verificaram que as empresárias que puseram menos ênfase na integração família e trabalho atingiram um crescimento maior dos negócios. O equilíbrio entre família e trabalho é um indicador de qualidade de vida e alguns países, como Canadá, Japão e Alemanha têm adotado medidas voltadas para esse fim, que incluem dentre outros, subsídios às famílias para estudos e cuidado dos filhos e jornadas flexíveis, mas estas medidas muitas vezes não se aplicam a empreendedoras. De qualquer forma, entretanto, embora semi-resolvido, o conflito carregado pela mulher que vai à luta ainda está presente e criará situações nas empresas e organizações em que ela começa a participar cada vez mais intensamente apesar da capacidade restritiva da condição de ser mãe e esposa simultaneamente a de ser empresária ou trabalhadora.

9) A ausência de modelos de referência de empreendedoras que pudessem contribuir para o desenvolvimento cognitivo de mulheres no papel empreendedor é também uma dificuldade que empreendedoras encontram, pois em geral os modelos de empreendedor ainda estão pautados sobre a figura masculina. A importância desses modelos de referência é tratada por alguns autores (WILKENS, 1989; FILION, 1999a; DOLABELA, 1999; FILION, 2000) e foi inspirado no trabalho de McClelland que tentou demonstrar que os seres humanos tendem a repetir seus modelos, assim quanto mais o sistema de valores de uma sociedade distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tenderão a optar por empreender. Por isso, é possível que faltem às mulheres esses modelos de mulheres empreendedoras para que elas se inspirem e se motivem a empreender. Além disso, cada empreendimento bem sucedido atua como um fermento capaz de gerar novas iniciativas. Da mesma forma, cada mulher que consegue vencer as barreiras e obter sucesso profissional funciona como exemplo e fator de incentivo para milhares de outras.

De forma geral, esses problemas estão associados ao exercício do papel empreendedor por parte de mulheres em diferentes países. Para melhor caracterizar a atuação empreendedora das mulheres é necessário estudar as peculiaridades de cada região, pois o que pode ser considerado uma barreira em determinada localidade em uma outra pode não ser. Apesar de uma grande quantidade de dificuldades se apresentarem a todos os indivíduos que se enveredam por este caminho, principalmente em se tratando de empresas de micro e pequena dimensão, alguns elementos — principalmente de origem cultural — interferem na gestão feminina mais do que na masculina como foi possível verificar. Carreira, Ajamil e Moreira (2001) reforçam esse pressuposto quando apontam como os principais desafios para as empresárias o acesso ao crédito, a tecnologia e a comercialização. Para os autores, principalmente no meio rural, esses são atributos masculinos — “não é coisa de mulher”.

Pelo menos no caso brasileiro não existe nenhuma lei que impeça uma mulher de beneficiar-se de crédito bancário, mas persiste ainda, especialmente na área rural, uma certa resistência cultural a recursos das instituições financeiras, cujos pretextos são entre outros: falta de comprovação de renda e tipo de atividade profissional, títulos de propriedade e conta bancária apenas em nome do marido e preconceito quanto à possível incapacidade feminina nos negócios. No que diz respeito à comercialização, tanto no meio rural quanto urbano, ocorre uma divisão de tarefas na produção familiar nos micro e pequenos empreendimentos: as mulheres atuam como produtoras, enquanto a comercialização fica a cargo dos homens.

Na pesquisa de campo realizada em Vitória da Conquista, teve-se a oportunidade de obter como depoimento de uma empreendedora, que é exportadora, de que ela não sabia se

estava qualificada a participar da presente pesquisa, pois a ela cabia apenas a produção dos artefatos e sua gestão, enquanto ao marido a comercialização dos produtos, isto é, a mulher fica no ambiente interno enquanto o homem mantém a relação com o ambiente externo ou o mundo exterior. Isso revela que a participação feminina no negócio, que foi criado por ela e dela depende toda a criação, não a coloca, pelo menos na sua ótica, como a dona do negócio.

Se o crédito e a comercialização são entraves ao crescimento, as dificuldades crescem quando se trata do acesso à tecnologia por empreendimentos de pequeno porte conduzidos por mulheres. Segundo Carreira *et al.* (2001), isso acontece porque a tecnologia é vista como “coisa de homem”, os cursos de capacitação ocorrem nos horários em que as mulheres estão envolvidas com os afazeres domésticos e a linguagem e o comportamento da assistência técnica — geralmente realizada por homens — são dirigidos aos homens.

Stolke (1980) ao estudar a mulher no mundo do trabalho concluiu que não são as diferenças fisiológicas que explicam as hierarquias sociais, mas o uso social que é feito delas e o significado que lhes é atribuído. Assim a igualdade entre homem e mulher não será garantida pela eliminação de suas diferenças. “O que é necessário é a eliminação dos privilégios de classe e das formas de dominação hereditários, para os quais a manutenção da subordinação das mulheres é tão fundamental quanto a exploração do trabalho” (Stolke, 1980, p. 113). Portanto, conhecer as raízes sociais e culturais deste pensamento é necessário para que a condição de subordinação feminina seja revista.

Além disso, a discussão não deve ficar restrita à questão do gênero, afinal de contas, homens e mulheres, tanto do Primeiro quanto do Terceiro Mundo, empregados ou desempregados, com ou sem família, lutam contra desigualdades, injustiças, iniquidades e intolerância (CALÁS e SMIRCICH, 1998; PITANGUY, 2001). Porém, essas raízes podem ter origens e explicações distintas a depender do contexto (espaço e tempo).

Esta seção tratou especificamente das barreiras impostas à mulher empreendedora, mas não se pode deixar de considerar que ser empresário ou mesmo empreendedor já é uma condição difícil em nosso país. Pesquisa realizada pelo Sebrae (1999) em doze Unidades da Federação identificou vários fatores condicionantes da mortalidade de empresas. Independente do sexo do proprietário, esses fatores interferem na gestão de qualquer negócio. No capítulo seguinte, serão abordadas as principais dificuldades enfrentadas pelas MPE's. Porém, de antemão já se podem antecipar algumas das conclusões obtidas com a pesquisa realizada pelo Sebrae (1999): falta de capital de giro, carga tributária excessiva, recessão econômica. Ainda segundo a pesquisa, as chances de sucesso de um empreendimento já estão



relacionadas à existência de experiência anterior ou conhecimento do ramo do negócio, à dedicação exclusiva às atividades da empresa, principalmente nos primeiros anos e ao porte, pois quanto maior o empreendimento melhores são as possibilidades de sucesso. Além disso, a boa administração, o conhecimento do mercado e a existência de capital próprio foram considerados fatores de sucesso pela maioria dos entrevistados. Os dados daquela pesquisa permitem afirmar que homens e mulheres enfrentam quotidianamente esses problemas, porém às mulheres são impostas, em muitos casos, as barreiras analisadas acima. Aqui se encerra o capítulo que procurou discutir a condição empreendedora feminina. No próximo capítulo será tratada mais especificamente a questão das pequenas empresas — reduto feminino, já que a maioria das mulheres que enveredam pelo caminho da abertura de seu próprio negócio possui empreendimentos de micro ou pequeno porte.

## 4. A PEQUENA EMPRESA

### 4.1 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

A heterogeneidade entre as empresas de micro e pequeno porte gera certa dificuldade de criação de um critério único e universalmente aceito para defini-las. Vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas de micro, pequena, média e grande dimensão, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto. A maioria das tentativas de classificá-las nos mais variados países surgiu ou por razões fiscais ou por motivos de incentivos/benefícios oferecidos.

O Reino Unido, desde o final da década de 20 já analisava, através do *Macmillan Committee*, as dificuldades de financiamentos dos pequenos negócios. Mas os Estados Unidos foram os primeiros a definir a pequena empresa oficialmente. A crise gerada com a Grande Depressão de 30 levou o país a tomar iniciativas para incentivar a sua recuperação econômica. Em 1953, foi criada a Administração da Pequena Empresa<sup>1</sup> (*Small Business Administration — SBA*), com o intuito de estudar e apoiar as pequenas empresas.

Para muitos países, a definição do que são a micro, a pequena, a média e a grande empresas é um elemento de base para a elaboração de políticas públicas de tratamento diferenciado. Assim, pode-se esperar uma grande variedade de definições entre países, cada um tendo uma concepção específica quanto aos tipos de empresa, ao seu papel sócio-econômico e às prioridades governamentais na promoção do desenvolvimento.

É possível também que dentro de um único país a ação governamental se desenvolva diferentemente nos níveis federal, estadual e municipal. No mesmo país, podem

---

<sup>1</sup> As principais funções do *SBA* são a garantia de empréstimos, assistência gerencial, coleta e organização de dados sobre o setor que permitam uma melhor avaliação do desempenho da pequena empresa nos Estados Unidos, bem como representação dos interesses das pequenas (SOLOMON, 1986, p. 307).

existir ainda pessoas, grupos ou organismos variados interessados em tipos específicos de empresa utilizando diferentes tipos de definição. Estes elementos geram grande pluralidade de definições de micro, pequenas e médias empresas.

Portanto, uma das dificuldades no estudo das micro e pequenas empresas surge no momento de sua caracterização. Para que uma empresa possa ser enquadrada como micro ou pequena, torna-se necessária, primeiro, a adoção de variáveis ou critérios quantitativos e/ou qualitativos para a sua caracterização e, segundo, a determinação de parâmetros para essas variáveis. As diferentes escolhas tanto das variáveis quanto dos parâmetros devem-se a uma série de fatores que relativizam o conceito de micro e pequenas empresas (MORELLI *apud* VIAPIANA, 2001).

Para Solomon (1986, p. 42-48), a pequena empresa possui algumas características, tais como: (1) apresenta bom desempenho nas atividades em que a inovação tecnológica é econômica tanto em pequena quanto em grande escala; (2) tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra; (3) apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados; (4) muitas vezes, apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados e despercebidos; (5) muitas vezes, opera em mercados pouco conhecidos ou instáveis ou atende a uma demanda marginal e flutuante; (6) sobrevive por estar mais perto do mercado e responder rápida e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem; (7) muitas vezes, sobrevive criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala. Entretanto, qualquer análise não pode se restringir aos traços identificados por Solomon (1986), pois inúmeros fatores interferem na caracterização de uma pequena empresa. Esses fatores podem variar a depender do lugar e do tempo e ainda de aspectos conjunturais — político, econômico, social e cultural. Por isso, neste capítulo, será apresentada a proposta de outros pesquisadores sobre a definição e caracterização de uma MPE.

Recentemente, alguns pesquisadores têm dado mais atenção ao estudo das micro e pequenas empresas. Essa preocupação se dá, principalmente, pelo fato de dados estatísticos sobre elas revelarem a sua relevância na geração de emprego e renda — as micro e pequenas empresas representam cerca de 52,8% da força de trabalho brasileira (RAIS/2000)<sup>2</sup>. Assim, estudar as MPE's pode dar condições de oferecer a seus dirigentes mais subsídios para melhor compreensão dos problemas que lhe são impostos e inclusive de criar políticas públicas para apoiá-las — isto se os estudos revelarem que realmente elas desempenham um papel de gerador de emprego e renda. Evidentemente, a pesquisa sobre a MPE brasileira deve

contemplar estudos de cunho econômico, social e político, afinal de contas, o contexto e sua conjuntura são essenciais para a compreensão do papel, das dificuldades e das estratégias desse tipo de empresa — que por sinal representa a grande maioria das empresas brasileiras.

Os fatos marcantes para as micro e pequenas empresas no Brasil podem ser demarcados no ano de 1960, quando o governo voltou-se a esse segmento considerando sua capacidade de geração de emprego e distribuição de renda — elemento fundamental para o processo de desenvolvimento da nação. Assim, o governo federal criou o Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa Industrial, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas. Ainda naquele ano, vários programas governamentais foram implantados para desenvolver o segmento das médias e pequenas empresas. Mas foi, principalmente, a partir da década de 80 que o governo brasileiro demonstrou algum esforço voltado para a micro e pequena empresa através da sanção de algumas leis federais. Em 27 de novembro de 1984, foi criado o Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256/84). Esta lei instituiu o tratamento diferenciado, simplificado e favorecedor para as microempresas. A partir de então, inúmeras leis foram criadas e, posteriormente, revogadas, mas sempre com o intuito de dar mais atenção à micro e pequena empresa.

Hoje, a lei que prevalece é a de nº 9.841/99. Esta lei tem gerado uma série de benefícios, tais como: (1) a microempresa passou a ser aquela que possui faturamento de até R\$ 244 mil, enquanto a pequena é aquela cujo faturamento é superior a R\$ 244 mil e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhões; (2) foram facilitados os procedimentos de registro e de oficialização (saída da informalidade) das micro e pequenas empresas e menos documentos são exigidos; (3) introduziu-se na fiscalização do INSS e das questões do trabalho o procedimento de “dupla visita”, sendo a primeira visita do fiscal uma visita de caráter “pedagógico” e as próximas com a possibilidade de multas no caso de contravenções reincidentes; (3) trata-se na lei a questão do desenvolvimento da empresa e consente-se, entre outras coisas, um investimento mínimo de 20% dos recursos federais em pesquisa, desenvolvimento e formação tecnológica às micro e pequenas empresas; (4) tem-se concebido mais crédito para a exportação, respeitando-se as regras do tratado do MERCOSUL. Entretanto, não há referência à definição de média empresa em todas essas leis.

Aliás, um problema presente em todos os estudos sobre micro e pequenas empresas é o da definição ou classificação. Os critérios convencionais, tais como número de empregados ou valor do faturamento, mostram-se insuficientes e mesmo índices baseados em

---

<sup>2</sup> De acordo <http://brazilianchamber.org.uk/portugues/infocom/microepequenabr.htm>. Acesso em 05/09/2003.

capital social, patrimônio líquido e investimentos em ativos fixos não permitem o estabelecimento de categorias adequadas (RATTNER *apud* VIAPIANA, 2001).

Contrariamente ao caso de países que estudaram mais profundamente a questão (EUA e Reino Unido), as bases de definição das micro e pequenas empresas na legislação federal não apresentam critérios qualitativos. Em nível internacional, a Resolução 59/98 do MERCOSUL apresenta um critério qualitativo, mas ele não foi integrado ao Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte pelo Decreto 3.474/2000 que o regulamenta.

Segundo o critério qualitativo em questão, para ser considerada uma micro, pequena ou média empresa, a organização não pode ser controlada por outra, nem pertencer a um grupo econômico, formando um todo que excede os limites da classificação numa destas três categorias.

Filion (*apud* LIMA, 2001) apresenta os três critérios qualitativos mais mencionados na definição de pequena e média empresas de vários países. Critério 1: independência da propriedade e da administração; Critério 2: administração personalizada; Critério 3: pequena parcela de mercado.

Apesar da dificuldade de aplicação de critérios qualitativos, não se deve restringir apenas aos critérios quantitativos, pois eles omitem características qualitativas essenciais para a compreensão das empresas. Lima (2001) acrescenta um quarto critério de que para uma empresa vir a ser considerada micro, pequena ou média, ela deve ser majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento.

Os critérios qualitativos podem considerar a forma de administração e o tipo de inserção no mercado, a saber: acesso ao mercado de capitais e inovações tecnológicas; existência de divisão do trabalho especializado; nível de especialização da mão-de-obra; existência de relacionamento pessoal do administrador com empregados e fornecedores; relações internas e externas do tipo essencialmente pessoal; ausência de um sistema de informações para tomada de decisões; forma e grau de concorrência; tipo de máquinas e ferramentas utilizadas; caracterização da tecnologia adotada; existência de participação direta do proprietário no processo de produção. Comercialização e ou prestação de serviços e, por fim, a falta de conhecimento na utilização de modernas técnicas de administração. Quanto à utilização de critérios quantitativos, considera como os principais problemas enfrentados a não-existência de um sistema contábil organizado nas micro empresas o que não garante uma boa confiabilidade dos dados obtidos, além da desconfiança dos empresários em relação ao fornecimento de informações de cunho financeiro (MORELLI *apud* VIAPIANA, 2001).

Para Solomon (1986, p. 48-49), é difícil, senão impossível, caracterizar a pequena empresa. Porém, em termos gerais, elas se caracterizam pela tenacidade econômica — muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis e energia pessoal e capacidade de iniciativa — ao invés de qualquer vantagem econômica aparente. Normalmente, a pequena empresa opta por segmentos empresariais que possuem menos barreiras para entrar, operam em um só local, dispõem de pouco capital, possuem uma administração essencialmente pessoal, o quadro funcional é geralmente familiar e não há quase formalidade na gestão dos recursos financeiros (confusão entre recursos da empresa e do proprietário). Esses elementos são facilmente identificados, principalmente, na maioria dos empreendimentos de micro porte.

A utilização de critérios qualitativos associados à perspectiva fiscal pode ser favorável no Brasil. Eles podem ser úteis, por exemplo, na busca de maior restrição dos benefícios da legislação fiscal às empresas financeiramente mais frágeis, o que é desejável como prioridade. Eles podem auxiliar também na criação de barreiras mais consistentes à sonegação relativa à adesão irregular de empresas ao SIMPLES.

Terence e Escrivão Filho (2001) relacionam inúmeras características que podem ser encontradas em empresas de pequeno porte, mas ressaltam que não são identificadas necessariamente todas, pois há variações entre as empresas. Podem ser elas: desconhecimento da técnica; falta de pessoal qualificado; falta de visão em longo prazo; imediatismo de resultados; dificuldade em aceitar mudanças; falta de tempo e recursos; dificuldade na identificação da missão; o fato de os valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa; dificuldades em avaliar as ameaças e os pontos fracos; dificuldade em obter informações do ambiente interno e externo; visão subestimada da concorrência; dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa; centralização do processo no empresário; dificuldades na definição das metas e de objetivos claros; desconhecimento da estratégia atual; dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários e falta de comprometimento dos funcionários.

Em seus estudos, Leone (1999) afirma que é necessário analisar as pequenas empresas a partir de características inerentes que as distinguem das grandes empresas: especificidades organizacionais, decisórias e individuais.

Em termos organizacionais, segundo Leone (1999), as pequenas empresas têm uma estrutura simples, de menor custo, com poucas unidades funcionais, e altamente centralizada, apropriada a suas necessidades. Isto garante um melhor fluxo de informações e um contato direto, pessoal e informal com e entre os empregados, fortalecendo a cultura e a flexibilidade da organização. Porém, comparativamente, a pequena empresa parece exercer menor

influência e controle sobre o ambiente externo. O segundo grupo de características das pequenas empresas são do tipo decisórias. A tomada de decisão nessas organizações é centrada na experiência, no julgamento e na intuição de seu proprietário-dirigente. São decisões de curto prazo mais operacionais do que analíticas ou estratégicas. Por considerar a empresa um prolongamento de si mesmo, as decisões são marcadas pelo sistema de valores do proprietário; e são altamente pessoais e carregadas de afetividade. Enfim, os dados utilizados são poucos e a decisão intuitiva, e no curto prazo, pode levar tanto ao sucesso quanto ao fracasso.

O terceiro e último grupo de características são as do tipo individuais, visto que as pequenas empresas caracterizam-se pelo papel predominante de seu proprietário-gerente, ou do empreendedor. Este influencia fortemente toda a empresa, haja vista não ser possível diferenciar as suas aspirações pessoais das organizacionais. Todo o crescimento da empresa está vinculado ao desenvolvimento pessoal do dirigente.

As MPE's apresentam como característica essencial a figura de um fundador ou de fundadores. Nascerem pequenas como empreendimentos, mas nascem igualmente sob condução de um indivíduo ou de poucos indivíduos, imbuídos de um desafio, ao mesmo tempo pessoal e profissional. Há, portanto, um forte componente de individualidade. Pode-se acrescentar, igualmente, o caráter familiar de muitas empresas, aquelas em que o chefe-da-família-empresário vai administrar o negócio, mas sob a ótica da família, na perspectiva da condução do negócio de acordo com os pontos de vista familiares. Nesse caso, pode-se chamar essas empresas de familiares.

Tanto em empresas familiares como em empresas ainda individuais ou de poucos sócios, pode-se considerar que uma das características essenciais das MPE's é o empreendedorismo. O indivíduo que abre seu próprio e pequeno negócio, na maioria das vezes, enfrenta inúmeras barreiras (mercadológicas, legais-fiscais, financeiras, etc.) e nem por isso desiste. A identificação de uma oportunidade e a persistência o ajudam a enfrentar todos os obstáculos e persistir com suas idéias e objetivos até alcançá-los. Como foi visto no segundo capítulo, algumas das características de um empreendedor são: identificação de oportunidades, estabelecimento de metas e objetivos e persistência. E essas são características que não podem faltar àquele empreendedor de empresa de micro e pequena dimensão. Na verdade, pode-se observar, nos casos de criação de pequenas empresas, que os novos empreendimentos podem trazer algumas das características do empreendedor schumpeteriano, seja com a descoberta de um novo produto ou serviço, novos métodos capazes de revolucionar um processo produtivo, novos mecanismos de comercialização e distribuição,

ações para aproximar consumidor dos produtos, novos mercados, novas fontes para a fabricação de determinado produto ou prestação de determinado serviço ou nova forma de organizar o negócio. Porém, nem sempre se podem identificar essas características nos novos negócios de MPE's, mas pode-se identificar, ainda que como repetição, a tentativa de tornar a fazer algo já conhecido em um ambiente empresarial novo, no seu próprio ambiente, na busca de inserir e explorar uma oportunidade pela ausência de um produto ou serviço, ou pela disposição desses produtos ou serviços de outra forma em uma dada coletividade.

Em geral, as MPE's apresentam uma estrutura muito elementar: *pequena* — poucos trabalhadores, baixo volume de produção e comercialização, reduzido mercado e raio de incidência; *pouco complexa* — centralizada, com pouca estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis; e *relativamente informal* — insuficiente definição explícita de objetivos, normas, sistemas de sanções e recompensas, assim como irregular aplicação das Leis Sociais e Empresariais.

Para Montañó (1999), não é a dimensão nem o tamanho que definem o porte de uma MPE, pois ao definir uma MPE apenas pelo fato de empregar um baixo número de trabalhadores, estar-se-ia dando um *status* de teoria a um fato que expressa apenas uma maioria empírica. Montañó quer dizer com isso que esta metodologia poderia conduzir a erros de classificação, por exemplo: existem empresas que atingiram elevado nível tecnológico chegando a ponto de empregarem um baixo número de assalariados. Utilizando o critério de tamanho, seriam classificadas como de micro ou pequeno porte, no entanto, podem estar obtendo lucros muito acima dos níveis médios de ganho das MPE's. Apesar das observações pertinentes de Montañó (1999), optou-se, aqui, por apresentar a classificação por número de funcionários.

A classificação que considera o número de funcionários no quadro funcional tem sido a mais utilizada nos últimos tempos. Essa classificação é adotada pelo Sebrae e IBGE e pode ser verificada no quadro abaixo:

Setor/Porte	Micro (n° de empregados)	Pequena	Média	Grande (acima)
Indústria	0-19	20-99	100-499	500
Comércio/Serviços	0-9	10-49	50-99	100

**Quadro 6.** Classificação de empresas pelo número de funcionários

Fonte: SEBRAE, 2000b.

Apesar das deficiências dessa classificação por apenas utilizar como critério de enquadramento o número de funcionários, ela apresenta algumas vantagens. É a única base brasileira que permite definir também a média empresa sem a necessidade de considerar o



faturamento anual. O IBGE e Sebrae têm uma expressiva quantidade de estudos elaborados com esta base de definição. O IBGE utiliza-a, sobretudo, com a finalidade de produzir estudos estatísticos de amplitude nacional. Por sua vez, o Sebrae serve-se dela para operacionalizar suas intervenções em micro e pequenas empresas e para realizar seus estudos. Além disso, é muito utilizada em pesquisas de cunho acadêmico desenvolvidas no Brasil. Outra vantagem é que o número de empregados tende a ser uma informação mais facilmente disponível do que o montante do faturamento das empresas, pois os empresários tendem a se sentir menos constrangidos em revelar o número de empregados de sua empresa. Assim, por permitir o acesso a uma grande quantidade de estudos já gerados pelo IBGE, pelo Sebrae e por acadêmicos no Brasil, a base de definição IBGE/Sebrae será utilizada nesta pesquisa. Isso não quer dizer que os comentários e críticas sobre a adoção de critérios apenas quantitativos devam ser evitados. Contudo, procurou-se, neste trabalho, também observar as especificidades peculiares às micro e pequenas empresas identificadas por vários autores (SOLOMON, 1986; LEONE, 1999; MONTAÑO, 1999; VIAPIANA, 2001; LIMA, 2001; TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

#### 4.2 A IMPORTÂNCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

O papel desempenhado pela pequena empresa por muito tempo foi negligenciado, em alguns casos ainda o é. Mas vários países reconheceram sua importância ainda em tempo. Segundo Solomon (1986), o grande agente propulsor do desenvolvimento econômico americano foi a pequena empresa.

[...] as pequenas empresas proporcionam uma energia vital para a reestruturação econômica necessária no sentido de produzir o aumento da produtividade de que se carece desesperadamente, e que se traduzirá, por fim, em padrões de vida mais elevados. Ao mesmo tempo, assim como o cascalho que se coloca embaixo dos dormentes da estrada de ferro ajuda absorver o choque dos trens que se deslocam a grandes velocidades, as pequenas empresas minimizam a vulnerabilidade das empresas industriais de grande porte diante dos distúrbios potencialmente catastróficos em tempos instáveis, e as tornam mais eficientes em períodos mais prósperos. (SOLOMON, 1986, p. 10)

Deve-se dar os devidos descontos à afirmação de Solomon (1986) e relativizá-la, pois apesar da importância da pequena empresa — conforme será estudado nesta seção — há certo exagero em responsabilizá-la pelo desenvolvimento econômico norte-americano. Ela

junto com tantos outros elementos — os quais não serão discutidos neste trabalho por não fazer parte do escopo — certamente, contribuíram para o progresso dos Estados Unidos.

Portanto, as pequenas empresas desempenham um papel de importância fundamental no crescimento e maturação de uma economia. No processo de desenvolvimento, é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial (LEONARDOS *apud* VIAPIANA, 2001). De acordo Sebrae (2000b)<sup>3</sup>, as MPE's são responsáveis por 28,22% da receita/valor bruto da produção nos três setores (comércio, indústria e serviços). Outro dado que também denuncia sua importância é o que responsabiliza a MPE por 43,41% do total da mão-de-obra empregada. Além disso, 90,17% dos estabelecimentos empregadores são de micro porte. Entretanto, não se pode restringir a importância das MPE's, no Brasil, apenas ao número de estabelecimentos, receita gerada e número de empregos criados, pois existe uma série de outros fatores que tornam as MPE's peça fundamental em qualquer política econômica que busque maximizar o crescimento e torná-lo menos desigual.

A importância das pequenas e micro empresas pode estar em colaborar para diminuir o desequilíbrio sócio-econômico entre as diversas regiões brasileiras. Assim, elas podem desempenhar um papel fundamental como fonte promissora de desenvolvimento econômico no cenário nacional, gerando emprego e renda no país. Imaginem quantos empregos foram gerados pelas 124.147 microempresas constituídas no Sudeste no ano de 1999, e nas 55.737 do Sul do país, 45.551 do Nordeste, 27.366 do Centro-Oeste, 14.724 do Norte do Brasil (SEBRAE, 2000b). Não há estatísticas sobre o número de empregos gerados por essas empresas, mas, provavelmente, pelo menos, alguns familiares foram ocupados e colaboraram para não aumentar a fila dos desempregados no Brasil.

#### 4.3 O CENÁRIO EMPRESARIAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA

O município de Vitória da Conquista — Região Sudoeste da Bahia — é um pólo comercial e de serviços que atende às demandas de vários municípios circunvizinhos, tanto da Região Sudoeste, como do Oeste e parte do Litoral Sul Baiano e ainda do norte de Minas Gerais. Vitória da Conquista funciona como um ponto de passagem para os fluxos de

---

<sup>3</sup> Critério utilizado para classificação de uma micro e pequena empresa: baseado em número de empregados.

mercadorias entre Centro-Sul e Nordeste brasileiro. Portanto, um local de grandes oportunidades empreendedorais.

Tendo como suporte essencial de sua economia a agropecuária, o município de Vitória da Conquista, desde sua criação, vem se desenvolvendo de modo extenso. Vale salientar que Vitória da Conquista é um município jovem, pois foi iniciada sua colonização em 1752 e sua fundação em 1840.

A história da cidade registra dois momentos de relevante importância no seu desenvolvimento econômico: a construção da BR 116, em 1940, quando se tornou pólo comercial em função de sua localização; e a instalação da cafeicultura, no início da década de 70. A posição de destaque de Vitória da Conquista como entroncamento rodoviário é um fator de relevante importância na história do seu desenvolvimento econômico. A cidade tornou-se também um grande centro escoador de mercadorias, em especial dos produtos primários.

Na microrregião de Vitória da Conquista, existe a mais significativa área de plantio de café do Estado. No entanto, a lavoura cafeeira, devido a problemas econômicos (como preço de venda e financiamento bancários inadequados, falta de incentivos governamentais e tecnológicos), sofreu, principalmente, na década de 80 e 90 uma grande queda na sua produção. O município também possuiu uma importante produção de mandioca. No entanto, praticamente todo o avanço atingido na atividade agrícola foi conseguido através de processos inadequados de plantio, o que vem causando graves problemas ao meio ambiente e vem diminuindo sua produção — fato que tem levado muitos produtores a importarem a mandioca de outras regiões (FLORES, 2000).

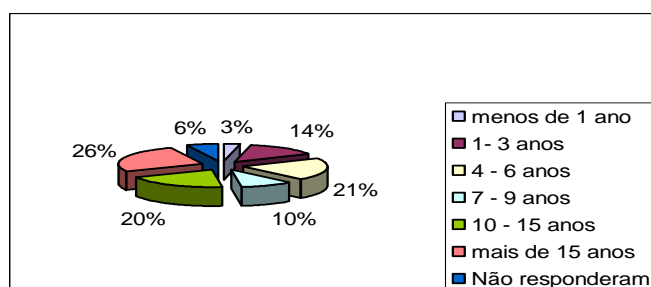
O setor secundário tem mais expressividade no segmento alimentício. Já o setor terciário vem apresentando, nos últimos anos, um grande incremento na atividade comercial e de serviços. No entanto, este expressivo crescimento da atividade econômica não é suficiente para atender a crescente demanda da população por emprego e renda. O município, devido ao seu porte e localização, tornou-se um importante pólo regional, servindo a vários municípios da Região não só com relação ao abastecimento das casas comerciais, mas também no oferecimento de determinados gêneros e serviços.

Com aproximadamente 274 mil habitantes<sup>4</sup>, Vitória da Conquista é a terceira cidade mais importante da Bahia. Num raio de aproximadamente 400 km não se encontra outra cidade do mesmo porte, o que faz dela um centro regional.

O último Censo Empresarial (SEBRAE, 1998) efetuado no município cadastrou 6958 unidades empresariais, distribuídas no espaço urbano do município, portanto, não foram

cadastradas empresas do setor agropecuário. A pesquisa revelou que das 6 598 empresas, 616 são do setor industrial, 2 842 do setor comercial e 3 500 do setor de serviços.

O Censo Empresarial (1998) também revelou o tempo de existência dos empreendimentos cadastrados. Os resultados obtidos na pesquisa mostraram que grande parte das empresas foi constituída na faixa de um a cinco anos (62,2%), 18,3% têm entre 6 e 10 anos e 19,2% existem há mais de 10 anos. O número de empresas recém-formadas também merece destaque, haja vista 33,5% do total pesquisado possuíam até um ano de existência. Estes dados reforçam as informações publicadas cotidianamente sobre a pouca idade da maioria das MPE's. Em relação à coleta de dados efetuada por esta pesquisa, detectou-se que as empresas geridas por mulheres que fizeram parte do levantamento já não são tão jovens quanto as reveladas nas outras pesquisas, pois 17% delas possuem até 3 anos e desse total apenas 3% menos de 1 ano de idade. Observando a figura 1, pode-se verificar que 21% possuem de 4 a 6 anos, 10% de 7 a 9 anos, 20% de 10 a 15 anos e 26% mais de 15 anos. Esses dados permitem afirmar que essas empresas geridas por mulheres têm demonstrado uma certa resistência à mortalidade precoce.

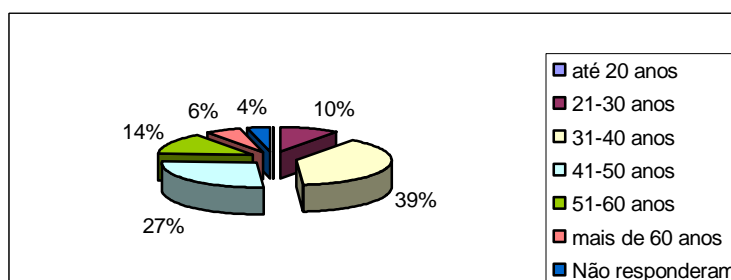


**Figura 1.** Idade das empresas

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

No que diz respeito à idade dos empresários de Vitória da Conquista (Sebrae, 1998), verifica-se uma concentração na faixa etária de 18 a 35 anos, correspondendo a 52,8% dos dirigentes. Deve-se assinalar a participação expressiva e crescente de empresários no espaço de idade entre 18 e 25 anos (33,0%), sinalizando para a possibilidade de renovação da classe dirigente dentro do mercado local. A presente pesquisa, porém, já revelou um certo grau de maturidade das empresárias pesquisadas, pois, como pode ser verificado na figura 2, 66% delas possuem entre 31 e 50 anos e apenas 10% possuem menos de 30 anos de idade.

<sup>4</sup> IBGE. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2003.



**Figura 2.** Idade das empresárias

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

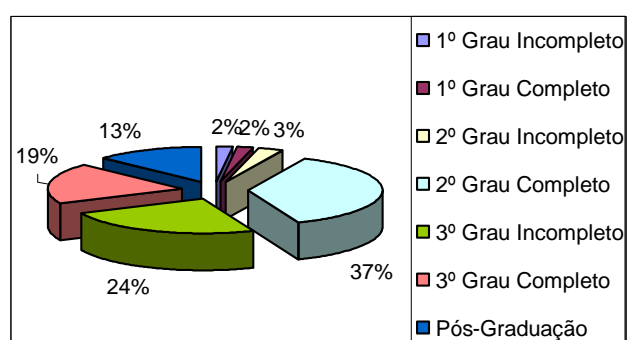
De acordo com o levantamento feito pelo Censo (SEBRAE, 1998) acerca do nível de escolaridade, 35,4% da classe empresarial tem formação educacional mínima de 1º grau completo ou incompleto, e 7,6% possuem curso de nível superior (incompleto ou completo); e registra-se 6% do empresariado nas condições de analfabetismo. Estas constatações, certamente, são preocupantes e revelam que ações devem ser desenvolvidas no intuito de elevar o grau de escolaridade dos empresários. Felizmente, esta pesquisa de campo não confirma esses dados, pois como pode ser visto na figura 3, 93% das empresárias pesquisadas já possuem pelo menos 2º grau completo. Talvez uma das explicações para este dado seja o fato deste trabalho ter sido realizado principalmente com mulheres que tinham participado de eventos (Seminário da Mulher Empresária e Empretec).

A formação e o desenvolvimento empresarial também podem ser considerados ações de suma importância. Segundo Filion, “para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento” (1991, p. 11). Assim, um empreendedor terá a intuição de que algo é possível em um mercado em particular porque ele conhece o mercado o suficiente para entender seu funcionamento e ser capaz de detectar oportunidades. Portanto, a formação e o desenvolvimento empresarial torna-se uma ferramenta essencial para o desenvolvimento deste conhecimento, conhecimento este que está ligado ao desejo de sempre aprender.

As unidades empresariais cadastradas (Sebrae, 1998) dão ocupação a aproximadamente 25 mil pessoas<sup>5</sup>, com predominância de pequenos empreendimentos, visto que 96,3% destas possuem menos de 19 pessoas. Vale ressaltar a expressiva participação de unidades classificadas como microempresas na estrutura empresarial do município: 88,3% dessas empresas têm nível de ocupação de até cinco pessoas. Analisando a relação total de

<sup>5</sup> Os dados coletados na pesquisa realizada pelo Sebrae (1998) referente ao número de empregos gerados pela empresas conquistenses podem ser confirmados através de dados do IBGE no que diz respeito a ocupação de pessoal: 26.648 pessoas ocupadas e 19.990 pessoas ocupadas na condição de assalariados na cidade de Vitória da

peças ocupadas/empresa, verifica-se que há uma média de 3,6 pessoas ocupadas por empresa. Porém, o setor industrial apresenta a maior média entre os setores, com 5,4 pessoas ocupadas/empresa, e no setor de serviços, vê-se a mais baixa relação, com uma média de 3 pessoas ocupadas/empresa. Isso permite inferir que a geração de emprego no município está muito concentrada nas microempresas. Por um lado, ela desempenha um grande papel de geradora de emprego e renda, pois o número de média e/ou grande empresa fica abaixo dos 5%, por outro, infelizmente, seu grau de empregabilidade ainda é baixo, tendo em vista que a classificação do IBGE/Sebrae (vide quadro 6) fala em até 9 funcionários nas microempresas comerciais e prestadoras de serviços e 19 nas industriais.



**Figura 3.** Grau de escolaridade

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

A média de pessoas ocupadas por empresa nesta pesquisa foi de 9,24 pessoas/empresa, portanto, bem superior à média obtida no Censo Empresarial (SEBRAE, 1998). A presente pesquisa também revelou que utilizando o critério de classificação para porte de empresa adotado pelo Sebrae/IBGE, 77% dos empreendimentos são de porte micro, sendo que 30 do setor comercial, 14 do setor industrial e 25 do setor de serviços. Como pode ser visto no quadro 7 dos 20 empreendimentos de pequeno porte, 12 são do setor comercial, 1 do setor industrial e 7 prestações de serviços. Existem 2 empresas de porte médio no setor de serviços e 1 grande empresa no setor comercial, que por sinal é um grande supermercado da cidade.

Sector/Porte	Micro (%)	Pequeno (%)	Médio (%)	Grande (%)	Total (%)
Serviços	25	07	02	0	34
Comércio	38	12	0	01	51
Indústria	14	01	0	0	15
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>20</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

**Quadro 7.** Porte das empresas conforme o setor

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Esta pesquisa de campo também revelou que das 51 empresas do setor comercial, 47% delas comercializam vestuários e das 15 empresas industriais, 57% delas fabricam roupas em geral. Isto revela que, neste caso, há uma presença fortemente feminina, ou seja, uma grande parte dos empreendimentos que participaram desta pesquisa está envolvida com o setor de confecções ou somente na comercialização ou na fabricação e comercialização.

Os dados levantados através do Censo Empresarial (1998) desenvolvido pelo Sebrae-Agência de Vitória da Conquista permitem verificar que muitas ações podem e devem ser desenvolvidas no intuito de alavancar os negócios das MPE's; afinal de contas, mais de 25 mil empregos são gerados diretamente pelas quase 7 mil empresas conquistenses em um município de aproximadamente 274 mil habitantes. Outros dados referentes a esta pesquisa serão explorados posteriormente.

#### 4.4 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS MPE'S

Embora haja muitas atividades em que as pequenas empresas são mais eficientes na produção de determinado bem ou serviço, e, em alguns casos, produzem até inovações em indústrias de importância decisiva, elas geralmente se vêem forçadas a trabalhar com os recursos econômicos menos desejáveis, em seu nível menos promissor de oportunidades o que provoca certa dificuldade para dominar todas as etapas da cadeia de valor (SOLOMON, 1986; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

As empresas de micro e pequeno porte possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Tanto podem ser identificadas variáveis externas quanto variáveis internas que interferem no desempenho de uma MPE. Normalmente, as variáveis externas não são controladas pela empresa, assim são mais complexas de serem administradas, já as variáveis internas podem e devem ser geridas.

Segundo Montañó (1999), a fragilidade econômica das MPE's não é apenas consequência do proprietário, mas do sistema socioeconômico e político, no qual, se há dificuldades, por exemplo, de comercialização, isto nem sempre indica que o empresário não está capacitado, mas que ele não tem o poder ou a capacidade de produção, ou o acesso a novos mercados, ou os custos são superiores aos de sua concorrência. O que Montañó quer dizer com isso? Embora a capacidade pessoal do empresário de MPE seja um fator

importante, nem sempre ela é suficiente. As observações do autor são pertinentes, mas é inegável o papel da gestão na sustentação de um negócio.

Terence e Escrivão Filho (2001) se referem a particularidades comportamentais, estruturais e contextuais. As comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento, etc. De um modo geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização do poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada.

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações entre os membros; a estrutura organizacional não formalizada e reduzida; a falta de recursos físicos, financeiros e de pessoal qualificado; e a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais.

As particularidades contextuais referem-se à relação com o ambiente externo da empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes. Entre as particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo.

Enquanto Terence e Escrivão Filho (2001) tratam das particularidades da pequena empresa em três âmbitos — comportamental, estrutura e contextual —, Marques Filho e Guedes (1998) creditam a dificuldade de crescimento da MPE a fatores internos e externos. O que eles chamam de fatores internos se parecem com as particularidades estruturais de Terence e Escrivão Filho (2001) e estes estão relacionados à administração da empresa em si. Em relação aos fatores internos, Marques Filho e Guedes (1998) acrescentam ao estudo de Terence e Escrivão Filho (2001) aspectos como a falta de: práticas de planejamento de produção, levantamento de custos, controle de estoques, prática de planejamento de vendas, controle de qualidade, emprego de métodos de avaliação de produtividade, utilização de *layout* planejado e utilização de recursos de informática.

Já os fatores externos — aqueles que dependem de medidas mais gerais, até mesmo de política econômica para a sua solução, superando, portanto, os limites da firma individual e abrangendo todo um setor ou uma região ou, ainda, um país — podem ser



associados às particularidades contextuais de Terence e Escrivão Filho (2001). Marques Filho e Guedes (1998) acrescentam os seguintes fatores: industrialização tardia, acesso a investimentos tecnológicos e obrigações tributárias e jurídicas.

Solomon (1986) também apresenta em seu trabalho os problemas básicos de uma pequena empresa. Com relação aos autores citados anteriormente ele acrescenta que um dos pontos fracos principais da pequena empresa é a sua análise inadequada ou superficial para a escolha inicial do ramo de negócio. Como resultado, a maioria dos pequenos empresários estabelece seus negócios com base na facilidade de entrada em determinado ramo, em vez de estudos sobre a oportunidade de lucros máximos.

Pereira (1995) é um outro autor que ao pesquisar os motivos que levam um empreendimento ao sucesso ou ao fracasso, observou que esses motivos estão relacionados a vários fatores — técnicos, mercadológicos, técnico-operacionais, financeiros e jurídico-operacionais. Os fatores que levam muitas empresas ao fracasso podem ser variados, nem sempre sendo possível identificá-los. Contudo, dois aspectos são relevantes: falta de experiência empresarial anterior — deste decorre tantos outros — e falta de competência gerencial. Portanto, essas idéias são compartilhadas pelos vários autores consultados. É levando em conta esses aspectos que Pereira (1995) propõe a elaboração de um plano do negócio, assim como preparação do empreendedor e de seus colaboradores.

Oliveira (2003), por sua vez, trata os problemas do empreendimento como doenças empresariais, entre as quais estão as de ordem econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa e comportamental. Como na medicina toda doença tem os seus sintomas, para o autor, toda doença empresarial apresenta um rol de sintomas. Os sintomas de retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido e de retorno baixo sobre o ativo total são sinais de doenças ou problemas econômicos. Despesas financeiras elevadas, alta necessidade de capital de giro, alta influência de capital de terceiros, quer dizer que pode haver doenças financeiras. Alto nível de reclamações e devoluções de clientes e alta dependência tecnológica externa podem indicar doenças técnicas. Processo de distribuição inadequado, preços inadequados para os produtos vendidos e falta de competitividade no mercado significam doenças mercadológicas. Inadequada utilização de recursos disponíveis e trabalhos repetidos denota doenças administrativas. Finalmente, falta de motivação, baixo nível de coesão, alto nível de atritos e alto nível e rejeição às mudanças podem denunciar doenças comportamentais.

Após análise das propostas dos autores referidos acima, pode-se concluir que não há muita diferença entre elas. Entretanto, é preciso observar que o conteúdo desses fatores pode variar de região para região do país, em virtude de características políticas, econômico-sociais e culturais distintas. O fato é que os problemas das micro e pequenas empresas são inúmeros, podendo ser de ordem interna ou externa e nem sempre são identificados pelos dirigentes. E, diante da fragilidade, muitas delas não conseguem superar as dificuldades, fazendo com que encerrem as atividades de forma, muitas vezes, involuntária.

As várias dificuldades enfrentadas pelos dirigentes de MPE's os levam a não resistir muito tempo no mercado, ou seja, a taxa de mortalidade das MPE's é elevada, principalmente, nos primeiros anos. Em pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (1999), a taxa de mortalidade empresarial varia de cerca de 30 a 61% no primeiro ano de existência da empresa, de 40 a 68% no segundo ano, e de 55 a 73% no terceiro ano do empreendimento. Essa pesquisa foi realizada em 11 estados brasileiros e apurou, numa primeira fase, a taxa de mortalidade das empresas. Em uma segunda etapa, procurou identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade, cotejando os resultados de entrevistas realizadas em empresas extintas e em empreendimentos em atividade.

O Cadastramento Empresarial de Vitória da Conquista (SEBRAE, 1998) revelou que a maior preocupação dos empresários para o desenvolvimento e consolidação de seus negócios no mercado local são relacionados a aspectos financeiros (29,8%), a concorrência (27,3%) e vendas/falta de mercado (19,6%). Esses dados diferem, pelo menos parcialmente, de uma pesquisa realizada pelo (SEBRAE, 1999) em doze estados brasileiros. A pesquisa do Sebrae-Nacional revelou que, segundo os empresários de empresas extintas e em atividade os principais elementos que contribuem para o fechamento de um empreendimento são: falta de capital de giro, carga tributária excessiva e recessão econômica. Porém, o que há em comum é que em ambas os empresários não consideram a deficiência da gestão em si, na maioria das vezes, para eles, os fatores condicionantes do fracasso são externos. Entretanto, a pesquisa nacional revelou que a boa administração, o conhecimento do mercado e a existência de capital próprio eram fatores considerados de sucesso pela maioria dos entrevistados. De fato, as dificuldades são muitas, são intrínsecas e extrínsecas ao negócio. As internas são mais controláveis e administráveis e acabam por depender também do espírito empreendedor do empresário. Já as externas dependem, na maioria das vezes, do estabelecimento de políticas públicas de fomento e apoio ao desenvolvimento dos micros e pequenos negócios.

## **5. A MULHER EMPREENDEDORA EM VITÓRIA DA CONQUISTA**

### **5.1 O PERFIL EMPREENDEDOR DE MULHERES CONQUISTENSES**

Para se realizar a análise deve-se levar em conta que foram recebidos e computados, nesta pesquisa, 100 questionários. Como foi explicado na descrição dos procedimentos metodológicos esta relação foi gerada a partir da lista de participação de mulheres em eventos ocorridos na cidade nos últimos anos.

Conforme também foi descrito na metodologia, o questionário foi dividido em três partes: (1) dados pessoais; (2) dados sobre o empreendimento; (3) características do perfil empreendedor. Vale ressaltar que a terceira parte constituiu-se de um quadro que visava verificar o grau de presença dos 20 atributos de um empreendedor de acordo o referencial teórico discutido. Esta parte do questionário foi dividida em três grandes grupos: 1) Necessidades Pessoais; 2) Habilidades e Conhecimentos; 3) Habilidade de Relacionamento Interpessoal a partir do modelo de Ramos (2000). Esses três grupos deram origem a cinco variáveis, conforme pode ser verificado na tabela 1. As variáveis “Necessidades Pessoais” possuíam quatro atributos. As “Habilidades e Conhecimentos sobre Negócios” continham três atributos. As “Necessidades e Habilidades Gerenciais” compreendiam seis atributos. As “Necessidades e Habilidades Técnicas” incluíam três e a habilidade de “Relacionamento Interpessoal” abrangia quatro atributos. Os atributos relacionados no questionário poderiam ser pontuados de 1 a 5, distribuídos nas opções: “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “freqüentemente” e “sempre”. Portanto, a pontuação máxima de um questionário seria de 100 pontos e a mínima de 20 pontos. Na tabela 1, são apresentadas as variáveis com seus atributos para identificação do perfil empreendedor e, para cada uma delas, o total de pontos possíveis por empreendedor, assim como a média obtida com o total dos 100 questionários computados.

**Tabela 1.** Variáveis e Atributos do perfil empreendedor.

Atributos	Pontos mínimos	Pontos máximos	Média de pontuação	Média por variável
<b>1. Necessidades Pessoais</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>15,66</b>	<b>3,91</b>
Atualização	1	5	4,48	
Busca por novos desafios	1	5	3,20	
Pioneirismo	1	5	3,53	
Autoconfiança	1	5	4,45	
<b>2. Habilidades e Conhecimentos</b>				
<b>2.1 Negócios</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>12,34</b>	<b>4,11</b>
Perseverança	1	5	3,73	
Sensibilidade empresarial	1	5	3,99	
Visão ampliada do negócio	1	5	4,62	
<b>2.2 Gerenciais</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>25,84</b>	<b>4,31</b>
Exigência de qualidade e eficiência	1	5	4,70	
Autodisciplina	1	5	4,29	
Bom senso	1	5	4,60	
Capacidade de adaptação	1	5	4,21	
Estabelecimento de metas	1	5	4,00	
Planejamento e monitoramento sistemáticos	1	5	4,04	
<b>2.3 Técnicas</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>13,91</b>	<b>4,64</b>
Identificação com o trabalho	1	5	4,67	
Talento	1	5	4,44	
Comprometimento	1	5	4,80	
<b>3. Relacionamento Interpessoal</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16,57</b>	<b>4,14</b>
Administração participativa	1	5	3,54	
Integridade	1	5	4,92	
Liderança	1	5	4,37	
Rede de contatos	1	5	3,74	
<b>Soma de Pontos dos Atributos</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>84,32</b>	

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/outubro de 2003.

Como se pode observar na tabela 1 o atributo “Integridade” obteve uma alta pontuação (4,92). No extremo oposto, ficou a “Busca por novos desafios e riscos calculados”, com pontuação de 3,20. A literatura é unânime e consensual em afirmar que capacidade de correr riscos calculados ou buscar novos desafios e inovação ou pioneirismo são características primordiais presentes em um empreendedor. Apesar de a pontuação média ser considerada boa, esses foram os atributos de menor pontuação (3,20 e 3,53 respectivamente).

Ao se analisar a média geral das variáveis, observa-se que a variável “Necessidades Pessoais” obteve a menor média (3,91 pontos), enquanto as “Habilidades e Conhecimentos Técnicos” obtiveram 4,64 pontos. Já entre as “Habilidades e Conhecimentos de Negócios” e as habilidades de “Relacionamento Interpessoal” não houve grandes diferenças (4,11 e 4,14 respectivamente). A “Habilidade e Conhecimentos Gerenciais” alcançou uma média de aproximadamente 4,31.

Por outro lado, ao se analisar as médias das variáveis levando-se em conta os setores (comércio, indústria e serviço) nota-se algumas diferenças. Conforme pode ser visto na tabela 2, o setor de serviços obteve a pontuação mais alta. Isso leva à conclusão que as

mulheres que gerem empresas prestadoras de serviços demonstraram ser mais empreendedoras. Entretanto, ao se analisar, isoladamente, as variáveis, percebe-se que a variável “Habilidades e Conhecimentos Gerenciais” destas empresas obteve uma média inferior se for comparada com as empresas industriais da pesquisa. Dado este que não tirou a superioridade dessas empresas na avaliação das outras variáveis.

**Tabela 2.** Influência das variáveis para as empresas por setor empresarial

Variáveis		Indústria	Comércio	Serviço
<b>1. Necessidades Pessoais</b>		3,92	3,85	3,98
<b>2. Habilidades e Conhecimentos</b>	<b>2.1 Negócios</b>	3,96	4,11	4,27
	<b>2.2 Gerenciais</b>	4,42	4,23	4,26
	<b>2.3 Técnicos</b>	4,62	4,61	4,68
<b>3. Relacionamento Interpessoal</b>		4,07	4,12	4,24
<b>Soma das médias das variáveis</b>		<b>20,99</b>	<b>20,92</b>	<b>21,44</b>

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

## 5.2 ANALISANDO AS VARIÁVEIS DO PERFIL EMPREENDEDOR POR SETOR

Ao se analisar os dados do estudo, observa-se as variáveis que mais se destacaram, em cada setor empresarial. A esse respeito, para fins de análise, são colocadas em ordem decrescente de pontuação, nas Tabelas 3 a 7, as variáveis por setor, no intuito de esclarecer a influência de cada variável no perfil empreendedor de cada setor.

**Tabela 3.** Influência da variável Necessidades Pessoais por setor empresarial

Variáveis	Ordem de importância	Setores		
		Indústria	Comércio	Serviço
<b>1. Necessidades Pessoais</b>	1º	Variável 2.3	Variável 2.3	Variável 2.3
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2º	Variável 2.2	Variável 2.2	Variável 2.1
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	3º	Variável 3	Variável 3	Variável 2.2
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	4º	Variável 2.1	Variável 2.1	Variável 3
3. Relacionamento Interpessoal	5º	Variável 1	Variável 1	Variável 1

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

A variável “Necessidades Pessoais” refere-se à busca da satisfação pessoal — uma das principais metas dos empreendedores que têm visão de futuro e que buscam aumentar sua participação no mercado e na sociedade. A variável “Necessidades Pessoais”, mostrada na tabela 3, exerce menos influência, com relação às outras variáveis no perfil das empreendedoras pesquisadas, pois aparece em 5º e último lugar para os três setores. Já na revisão bibliográfica, os autores apontam os empreendedores como indivíduos com uma enorme necessidade de realização, movidos pelas necessidades de atualização, busca por

novos desafios, inovação e autoconfiança. Entretanto, relacionando os resultados das opiniões das cem entrevistadas que fizeram parte da pesquisa, constata-se que as necessidades pessoais não foram encontradas, com tanta ênfase, nas empresas pesquisadas dos três setores empresariais.

Mesmo exercendo menor influência no perfil das empreendedoras pesquisadas, é importante frisar que, nos três setores, há interesse (necessidades pessoais) em conhecer informações que envolvam o empreendimento e aumentem a qualidade de produtos e serviços, pois se verifica uma pontuação média de 4,48 para o fator “Atualização” (vide tabela 1). Logo, colher informações constantemente sobre os clientes, fornecedores e concorrentes e sobre o próprio negócio no intuito de manter a empresa atualizada e capaz para incorporar novas tecnologias, aprender e aperfeiçoar-se continuamente parecem ser marcas fortes dessas empreendedoras.

Os atributos “Pioneirismo ou inovação” e “Busca por novos desafios” através de riscos calculados é que levaram esta variável a estar em uma baixa colocação. Alguns pesquisadores (WILKENS, 1989; LEITE, 1994; GOMES, 1997; MACHADO, 1999, 2002; COHEN, 2003), conforme foi visto na revisão de literatura, atribuem à mulher menos ousadia para arriscar no mundo dos negócios e baixa capacidade de inovação. Esta pesquisa de campo reforçou esse pressuposto, pois os atributos “Busca por novos desafios” e “Pioneirismo” obtiveram a pontuação mais baixa entre todos os fatores, 3,20 e 3,53 respectivamente. Porém, isso não significa dizer que a mulher empresária conquistense não possa ser considerada empreendedora. Ao contrário, no total geral ela obteve uma alta pontuação, como pode ser verificado na Tabela 1 e na Figura 25 que será analisada mais adiante.

**Tabela 4.** Influência da variável Habilidades e Conhecimentos de Negócios por setor empresarial

Variáveis	Setores		
	Indústria	Comércio	Serviço
1. Necessidades Pessoais	Variável 2.3	Variável 2.3	Variável 2.3
<b>2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios</b>	Variável 2.2	Variável 2.2	<b>Variável 2.1</b>
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	Variável 3	Variável 3	Variável 2.2
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	<b>Variável 2.1</b>	<b>Variável 2.1</b>	Variável 3
3. Relacionamento Interpessoal	Variável 1	Variável 1	Variável 1

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Anteriormente foi visto que as “Habilidades e Conhecimentos sobre Negócios” referem-se à capacidade dos empreendedores captarem, com acuracidade, o comportamento

da demanda e utilizá-la como elemento de sincronização para a satisfação das necessidades pessoais e empreendedoras.

Esta capacidade pode ser observada mais fortemente nas empreendedoras que atuam no setor de serviços, pois nele alcançou 4,27 pontos (vide Tabela 2), ou seja, 85,4% dos pontos possíveis, levando a variável “Habilidades e Conhecimentos sobre Negócios” como a segunda variável mais pontuada entre as cinco variáveis que caracterizam e influenciam o perfil empreendedor.

Na pesquisa de campo, os resultados encontrados indicam que o fator “Visão ampliada do negócio” foi o melhor pontuado, com 4,62 pontos (vide Tabela 1), ou seja, um percentual de 92,4% dos pontos possíveis. Já o fator “Perseverança” obteve 74,6% dos pontos possíveis. Isso permite dizer que falta a essas mulheres empreendedoras um pouco mais de insistência diante das dificuldades. Não desanimar, continuar firme e prosseguir mesmo diante dos obstáculos e enfrentar desafios são habilidades importantes na gestão de um empreendimento.

**Tabela 5.** Influência da variável Habilidades e Conhecimentos Gerenciais por setor empresarial

Variáveis	Ordem de importância	Setores		
		Indústria	Comércio	Serviço
1. Necessidades Pessoais	1º	Variável 2.3	Variável 2.3	Variável 2.3
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2º	<b>Variável 2.2</b>	<b>Variável 2.2</b>	Variável 2.1
<b>2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais</b>	3º	Variável 3	Variável 3	<b>Variável 2.2</b>
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	4º	Variável 2.1	Variável 2.1	Variável 3
3. Relacionamento Interpessoal	5º	Variável 1	Variável 1	Variável 1

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

As “Habilidades e Conhecimentos Gerenciais” são encontrados, principalmente no setor industrial, de uma forma relativamente expressiva, pois se encontra em 2ª colocação por ordem de importância. Apesar de esta variável também estar classificada em 2º lugar no setor comercial, sua pontuação é muito próxima do terceiro lugar do setor de serviços.

Na última década, o mercado mundial viu-se diante de uma nova forma de fazer negócios. Especialistas afirmam que os empreendedores são pessoas que estão sempre buscando conhecer as modernas técnicas de gestão que surgem para capturarem e moverem informações de uma forma mais fácil, rápida e segura. Impulsionando, assim, negócios e aumentando as vantagens competitivas, através da eliminação do retrabalho, da otimização e melhoria de processos internos, do gerenciamento mais eficaz do processo burocrático, além

de aprimorarem o relacionamento da empresa com funcionários, clientes e fornecedores. Essas considerações foram verificadas em 66% das entrevistadas como habilidades e conhecimentos importantes (2º lugar) e em 34% delas como relativamente importante (3º lugar).

Ao se analisar os atributos que compõem as “Habilidades e Conhecimentos Gerenciais” na Tabela 1, pode-se verificar que a “Exigência de qualidade e eficiência” e o “Bom senso” obtiveram a maior pontuação dentro dessa variável, 4,7 e 4,6 pontos respectivamente. A boa colocação desses atributos revela o cuidado que as empreendedoras têm com a gestão do negócio no que diz respeito à busca ao atendimento de prazos e padrões de qualidade no intuito de maximizar a satisfação do cliente e ao bom senso em discernir, através de avaliação criteriosa, as opções mais adequadas a cada situação.

A “Capacidade de adaptação” e a “Autodisciplina” também obtiveram uma pontuação expressiva, 4,21 e 4,29 respectivamente, ou seja, a capacidade de adaptação alcançou 84,2% dos pontos possíveis e a autodisciplina 85,8%. Esse resultado remete a algumas discussões desenvolvidas na revisão de literatura. Por conta da forte herança familiar e pressão cultural, da mulher sempre foi exigido que se adaptasse às condições impostas pelo ambiente. Assim, ao sair de casa para casar-se, por exemplo, ela deveria adaptar-se, se fosse o caso moldar-se, às condições impostas e exigidas nas dependências da família do marido. Quando na condição de mãe, cabe à mulher adaptar-se — em uma sociedade patriarcal — à nova condição, seja através do abandono do emprego ou redução de carga horária e, em caso de estudos, é a mulher que, na maioria das vezes, sacrifica sua qualificação profissional em prol da maternidade. Portanto, capacidade de adaptação é o que bem tem a mulher. Em relação à autodisciplina pode-se dizer o mesmo. A mulher foi educada ao longo de sua vida para aplicar, por exemplo, os recursos disponíveis da forma mais lógica, racional e organizada. A atividade de administração do lar, que se inicia na infância ao brincar de “casinha”, já é um exercício e tanto que a capacita a possuir autodisciplina para evitar desperdícios em todos os sentidos: desperdício de tempo ao executar inúmeras tarefas simultaneamente, desperdício de suprimentos ao aproveitar da melhor forma possível os alimentos, etc.

Os atributos “Estabelecimento de metas” e “Planejamento e monitoramento sistemáticos” também atingiram um percentual acima de 80% dos pontos possíveis, o que os coloca em boa condição. Isso confirma a preocupação das mulheres que participaram da pesquisa de estabelecer suas metas de forma clara e objetiva, tanto de longo como de curto



prazos, assim como planejar suas ações e fazer o seu monitoramento sistematicamente, inclusive avaliando os seus resultados — atitude esta que dará subsídios para que as metas e o planejamento das ações sejam revistos.

**Tabela 6.** Influência da variável Habilidades e Conhecimentos Técnicos por setor empresarial

Variáveis	Ordem de importância	Setores		
		Indústria	Comércio	Serviço
1. Necessidades Pessoais	1°	<b>Variável 2.3</b>	<b>Variável 2.3</b>	<b>Variável 2.3</b>
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2°	Variável 2.2	Variável 2.2	Variável 2.1
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	3°	Variável 3	Variável 3	Variável 2.2
<b>2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos</b>	4°	Variável 2.1	Variável 2.1	Variável 3
3. Relacionamento Interpessoal	5°	Variável 1	Variável 1	Variável 1

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Para as empreendedoras dos três setores, as “Habilidades e Conhecimentos Técnicos” são fundamentais para o sucesso do empreendimento. Essa variável foi colocada, unanimemente, em 1º lugar pelos grupos. Isso quer dizer que as empreendedoras consideram que identificação com o trabalho, talento e comprometimento são vitais na gestão de suas empresas.

Observando os resultados da Tabela 6, diferentemente das demais habilidades, as “Habilidades e Conhecimentos Técnicos” são o meio utilizado pelas empreendedoras para nortearem suas ações na empresa. O atributo “Comprometimento” ficou na liderança da variável “Habilidades e Conhecimentos Técnicos” atingindo 96% dos pontos possíveis e com uma média de 4,8 pontos entre todas as entrevistadas. Portanto, diante de compromissos assumidos com outras pessoas ou instituições, essas mulheres empreendedoras são capazes de, se for necessário, sacrificar-se para cumpri-los, pois entendem que esse tipo de comportamento é necessário para o sucesso da empresa. A “Identificação com o trabalho” também atingiu um alto percentual (93,4% dos pontos possíveis), ou melhor, uma média de 4,67 pontos. Esses dados revelam que trabalhar com aquilo que possui um significado para si, colocar em ação seu talento pessoal e comprometer-se são habilidades essenciais para essas mulheres e, entretanto, para o sucesso de um empreendimento. O atributo “Talento” também alcançou uma elevada pontuação (4,44 pontos), atingindo, portanto, 88,8% dos pontos possíveis. Assim, conhecedoras da técnica utilizada no produto ou serviço e experientes no ramo de atividade que atuam, direcionam e gerenciam seus negócios, pautadas principalmente no conhecimento técnico, ou seja, no seu talento em saber fazer.

**Tabela 7.** Influência da variável Habilidades de Relacionamento Interpessoal por setor empresarial

Variáveis	Ordem de importância	Setores		
		Indústria	Comércio	Serviço
1. Necessidades Pessoais	1º	Variável 2.3	Variável 2.3	Variável 2.3
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2º	Variável 2.2	Variável 2.2	Variável 2.1
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	3º	<b>Variável 3</b>	<b>Variável 3</b>	Variável 2.2
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	4º	Variável 2.1	Variável 2.1	<b>Variável 3</b>
<b>3. Relacionamento Interpessoal</b>	5º	Variável 1	Variável 1	Variável 1

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Outra variável a considerar no perfil da empreendedora pesquisada é o “Relacionamento Interpessoal” como ponto de apoio para a sobrevivência dos negócios. A comunicação é um elemento essencial das organizações de pequeno porte e a literatura especializada, conforme foi visto anteriormente, revela que a mulher possui essa habilidade bem desenvolvida. Surpreendentemente, essa variável não foi nomeada entre as mais importantes, pelas entrevistadas na gestão de seus negócios. As empreendedoras dos setores comercial e industrial colocaram-na em 3º lugar e as entrevistadas do setor de serviços chegaram a classificá-la em 4º lugar, ou seja, ela só não foi menos importante que a variável “Necessidades Pessoais”.

O atributo “Integridade” obteve a maior pontuação da pesquisa, com uma média de 4,92 pontos, ou seja, 98,4% dos pontos possíveis. Isso quer dizer que as empreendedoras conquistenses possuem um pensamento em que o relacionamento íntegro, com as pessoas que as cercam, facilita o sucesso do empreendimento. O fator “Liderança”, com média de 4,37 pontos, obteve também um grande percentual de adesão, pois chegou a atingir 87,4% dos pontos possíveis. Isso demonstra que a mulher empresária de Vitória da Conquista reconhece a importância da liderança na gestão de uma empresa. Apesar da dificuldade de se definir liderança — pois como diz Warren Bennis: “[...] ela é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer” —, não se pode negar que nela está presente a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos e grupos. Essa capacidade, as mulheres entrevistadas julgam possuí-la. Porém, os fatores “Administração participativa” e “Rede de contatos” alcançaram apenas 70,8 e 74,8% dos pontos possíveis com uma média geral de 3,54 e 3,74 respectivamente (vide Tabela 1).

Considerando todas as restrições existentes na pesquisa, a caracterização não muito expressiva da habilidade de relacionamento interpessoal mostra que a mulher empreendedora conquistense ainda possui espaço para desenvolver sua habilidade de relacionar-se com pessoas. Esses dados não chegam a negar ou contradizer o que inúmeras

reportagens e pesquisas revelam sobre a alta capacidade das mulheres no que tange ao relacionamento interpessoal, mas leva também à reflexão sobre as técnicas e métodos utilizados por tais pesquisas, assim como o conjunto de crenças e valores que podem estar envolvendo e até interferindo no resultado de tais pesquisas. Não se está aqui dizendo que a empreendedora conquistense, que participou dessa pesquisa, não possui esses atributos, apenas está-se notificando que esta variável não se revelou tão alta quanto pressupunha-se — pressupostos, aliás, baseados na revisão de literatura sobre o tema. Portanto, analisando esses resultados e comparando-os com o posicionamento dos autores pesquisados, percebe-se, na pesquisa empírica, a caracterização do perfil de uma empreendedora com um delineamento um pouco diferente.

Tal delineamento mostra que as necessidades de “Busca por novos desafios” correndo-se riscos calculados e de “inovação ou pioneirismo” perderam espaço, para as empreendedoras pesquisadas, para o “Comprometimento” e a “Integridade”. Assim, apesar dos limites da pesquisa, vale a pena repensar nas diferenças entre a pesquisa empírica e teórica, afinal de contas, nada é definitivo e o conhecimento é construído continuamente. Não se está com isso negando as características atribuídas a uma pessoa empreendedora pela literatura, mas, apenas, informando e levando a uma reflexão de que, nesta pesquisa de campo, ela não foi confirmada na íntegra. Esse fato, entretanto, pode ser explicado pelas diferenças que existem entre as amostras pesquisadas no que diz respeito à região, cultura, ramo de atividade, tempo de experiência, etc.

### 5.3 ANALISANDO OS ATRIBUTOS DO PERFIL EMPREENDEDOR POR SETOR

Nos resultados da aplicação do questionário, os pontos conseguidos em cada fator foram transformados em percentuais, conforme pode ser observado na tabela abaixo. Nesse caso não se pretende diferenciar as respostas por setor empresarial, será considerada apenas a média geral dos cem questionários computados. Na Tabela 8, esses fatores receberam uma numeração. Os números foram usados somente para identificação dos fatores.

Na construção da Tabela 9, os fatores foram dispostos em ordem decrescente. Assim, o fator com maior percentual está mais acima, na tabela e o fator com menor percentual mais abaixo.

**Tabela 8.** Influência e identificação dos fatores

Fatores	Média dos Pontos Possíveis	Média dos Pontos Atingidos	% Pontos Atingidos
<b>Necessidades Pessoais</b>			
Fator 1 – Atualização	5	4,48	89,60
Fator 2 – Buscar novos desafios	5	3,20	64,00
Fator 3 – Pioneirismo	5	3,53	70,60
Fator 4 – Autoconfiança	5	4,45	89,00
<b>Habilidades e Conhecimentos de Negócios</b>			
Fator 5 – Perseverança	5	4,73	94,60
Fator 6 – Sensibilidade Empresarial	5	3,99	79,80
Fator 7 – Visão Ampliada do Negócio	5	4,62	92,40
<b>Habilidades e Conhecimentos Gerenciais</b>			
Fator 8 – Exigência de qualidade e eficiência	5	4,70	94,00
Fator 9 – Autodisciplina	5	4,29	85,80
Fator 10 – Bom Senso	5	4,60	92,00
Fator 11 – Capacidade de Adaptação	5	4,21	84,20
Fator 12 – Estabelecimento de Metas	5	4,00	80,00
Fator 13 – Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	5	4,04	80,80
<b>Habilidades e Conhecimentos Técnicos</b>			
Fator 14 – Identificação com o Trabalho	5	4,67	93,40
Fator 15 – Talento	5	4,44	88,80
Fator 16 – Comprometimento	5	4,80	96,00
<b>Relacionamento Interpessoal</b>			
Fator 17 – Administração Participativa	5	3,54	70,80
Fator 18 – Integridade	5	4,92	98,40
Fator 19 – Liderança	5	4,37	87,40
Fator 20 – Rede de Contatos	5	3,74	74,80
<b>Soma de Pontos dos Atributos</b>	100	84,32	

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

**Tabela 9.** Classificação dos fatores em ordem decrescente de pontuação

Ordem de importância	Fatores	
1º	Fator 18	Integridade
2º	Fator 16	Comprometimento
3º	Fator 8	Exigência de Qualidade e Eficiência
4º	Fator 14	Identificação com o trabalho
5º	Fator 7	Visão Ampliada do Negócio
6º	Fator 10	Bom Senso
7º	Fator 1	Atualização
8º	Fator 4	Autoconfiança
9º	Fator 15	Talento
10º	Fator 19	Liderança
11º	Fator 9	Autodisciplina
12º	Fator 11	Capacidade de Adaptação
13º	Fator 13	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
14º	Fator 12	Estabelecimento de Metas
15º	Fator 6	Sensibilidade Empresarial
16º	Fator 20	Rede de Contatos
17º	Fator 5	Perseverança
18º	Fator 17	Administração Participativa
19º	Fator 3	Pioneirismo
20º	Fator 2	Busca por novos desafios

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Os fatores, também, foram divididos em três níveis: os que alcançaram acima de 90% dos pontos possíveis (até 6ª colocação conforme Tabela 9), ou seja, os fatores mais pontuados; os que ficaram entre 80 e 89,9% (entre a 7ª e 14ª colocação de acordo a Tabela 9), os fatores intermediários; e os que ficaram, finalmente, com o percentual de até 79,9% dos pontos possíveis, ou seja, os fatores menos pontuados (vale salientar que na Tabela 9, a cor cinza escuro representa os fatores com maior pontuação; a cor cinza claro, os fatores intermediários e a cor branca, os fatores com menor pontuação).

Analisando o resultado dos cem questionários aplicados, sem se considerar os setores empresariais, os fatores “integridade”, “comprometimento”, “exigência de qualidade e eficiência”, “identificação com o trabalho”, “visão ampliada do negócio” e “bom senso” ficaram entre os mais pontuados, ou seja, obtiveram mais de 90% dos pontos possíveis. Já os fatores “atualização”, “autoconfiança”, “talento”, “liderança”, “autodisciplina”, “capacidade de adaptação”, “planejamento e monitoramento sistemáticos” e “estabelecimento de metas” ficaram entre os intermediários. Finalmente, os fatores “sensibilidade empresarial”, “rede de contatos”, “perseverança”, “administração participativa”, “pioneirismo” e “busca por novos desafios” foram classificados entre os menos pontuados, isto é, obtiveram no máximo 79,9% dos pontos possíveis.

**Tabela 10.** Classificação dos fatores em ordem decrescente de pontuação por setor empresarial

FATORES				
Ordem	Comércio	Indústria	Serviços	Média Geral
1º	Fator 18	Fator 18	Fator 18	Fator 18
2º	Fator 16	Fator 8	Fator 16	Fator 16
3º	Fator 8	Fatores 14 e 16	Fator 7	Fator 8
4º	Fator 14	Fator 10	Fator 14	Fator 14
5º	Fator 7	Fatores 4 e 15	Fator 8	Fator 7
6º	Fator 10	Fator 11	Fatores 1 e 10	Fator 10
7º	Fator 1	Fatores 7 e 9	Fatores 15 e 19	Fator 1
8º	Fator 4	Fatores 1, 13 e 19	Fator 4	Fator 4
9º	Fator 15	Fatores 6 e 12	Fator 9	Fator 15
10º	Fator 19	Fator 20	Fatores 5 e 11	Fator 19
11º	Fator 9	Fator 3	Fator 12	Fator 9
12º	Fator 6	Fator 5	Fator 13	Fator 11
13º	Fator 11	Fator 17	Fator 6	Fator 13
14º	Fator 12	Fator 2	Fator 20	Fator 12
15º	Fator 13		Fator 17	Fator 6
16º	Fator 20		Fatores 2 e 3	Fator 20
17º	Fator 5			Fator 5
18º	Fator 17			Fator 17
19º	Fator 3			Fator 3
20º	Fator 2			Fator 2

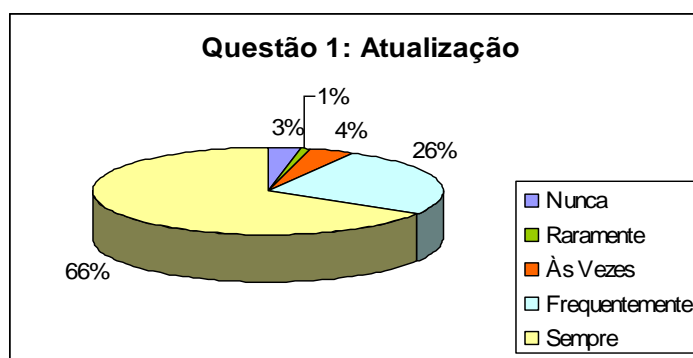
Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

A Tabela 10 permite observar que há uma tendência comum entre os três setores empresariais. Por exemplo, o fator 18 (integridade) aparece em 1º lugar para todos; o fator 16 (comprometimento) aparece em 2º lugar para os setores comercial e de serviços e em 3º lugar para o industrial. Desta forma, os fatores “Integridade” e “Comprometimento” demonstram ser muito relevantes para as empreendedoras. Por outro lado, o fator 2 (busca por novos desafios) está em último lugar para todos. Este dado reforça mais uma vez a baixa disposição das mulheres entrevistadas em buscar novos desafios e correr riscos, mesmo que calculados. Portanto, o estudo não verificou diferenças significativas entre as empresas do setor comercial, industrial e de serviços, apesar de as empresárias do setor de serviços terem obtido uma pontuação um pouco mais alta (vide tabela 2), sua superioridade não é tão significativa.

### **5.3.1 Conhecendo os atributos do perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio na cidade de Vitória da Conquista**

Neste tópico, serão apresentados e discutidos os dados obtidos com a aplicação dos questionários sem se discriminar as diferenças setoriais, pois se verificou que não há grandes diferenças de perfil entre as empresárias dos setores comercial, industrial e de serviços. Para facilitar a discussão dos dados será apresentada e comentada questão por questão da terceira parte do questionário.

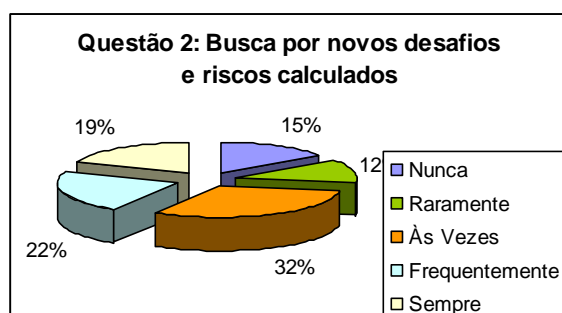
A questão sobre atualização procura saber sobre a disposição da empreendedora em colher novas idéias para seu negócio e em aprender; afinal de contas, segundo Filion (1999b), o empreendedor é aquele indivíduo que busca constantemente aprender, não somente sobre o que está acontecendo no seu ambiente, para detectar oportunidades, mas também sobre o que fazem, para que possa agir e ajustar-se de acordo com a situação. Nesse item 66% das empresárias responderam buscar atualizar-se sempre e 26% freqüentemente.



**Figura 4.** Busca de informações e atualização

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

A questão que procurava verificar o grau de disponibilidade em correr riscos calculados ou buscar novos desafios (figura 5) questionava da empresária se ela estaria disposta a comprometer até o próprio patrimônio em um negócio em que as oportunidades de sucesso fossem altas, com base em planejamento e muita informação. Apenas 19% das mulheres não hesitariam em correr esses riscos (sempre). Vinte e dois por cento o fariam freqüentemente, 32% às vezes, 12% raramente e 15% nunca. Se esta questão fosse ser analisada isoladamente, a maioria das mulheres pesquisada não seria classificada como fortemente empreendedoras, tendo em vista que a literatura sobre o assunto enfatiza essa característica.

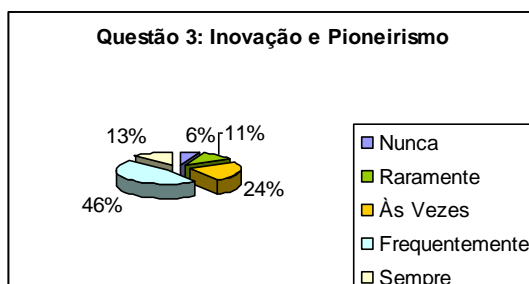


**Figura 5.** Busca por novos desafios e riscos calculados

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Ainda verificando a variável “Necessidades Pessoais”, o atributo “Inovação ou pioneirismo” também foi verificado de forma moderada na pesquisa. Como pode ser observado na figura 6, apenas 13% das empresárias se consideram sempre inovadoras. Quarenta e seis por cento se consideram freqüentemente inovadoras, 24% às vezes inovadoras. A presença desse atributo em um indivíduo para que ele seja classificado como empreendedor, assim como o anterior, é consensual entre a maioria dos pesquisadores da área. Porém, o empresário inovador que foi abordado na pesquisa bibliográfica não se restringe

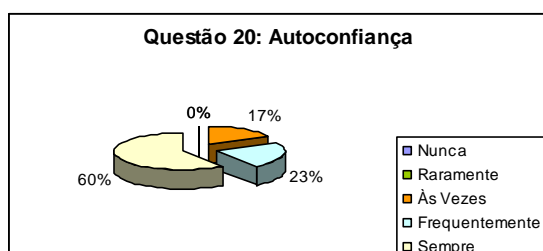
apenas àquele indivíduo que inventa e cria algo (produto ou serviço) absolutamente inédito e capaz de revolucionar uma sociedade. A inovação pode estar por detrás da implantação de pequenas idéias novas.



**Figura 6.** Inovação e Pioneirismo

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Confiar em si própria foi um atributo que esteve sempre presente em 60% das mulheres entrevistadas e em 23% delas frequentemente presente. Apenas 17% se consideraram às vezes autoconfiante, como pode ser visto na figura 7.



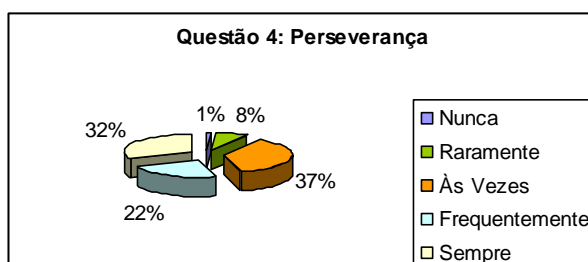
**Figura 7.** Autoconfiança

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

A variável “Habilidades e Conhecimentos sobre o Negócio” foi medida através dos seguintes atributos: “perseverança”, “sensibilidade empresarial” e “visão ampliada do negócio”.

A “perseverança” é a qualidade de perseverar, mede o grau de determinação de uma pessoa, se ela encara os momentos de crise como de oportunidades potenciais e não desiste diante dos primeiros obstáculos. As mulheres pesquisadas responderam ser às vezes perseverantes (37%), 32% são sempre perseverantes e 22% frequentemente.

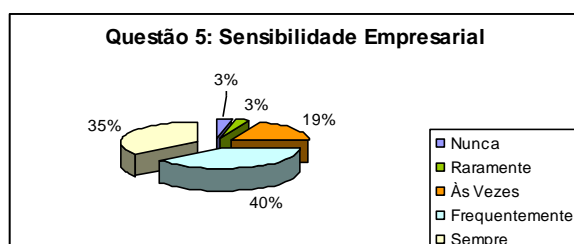




**Figura 8.** Perseverança

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

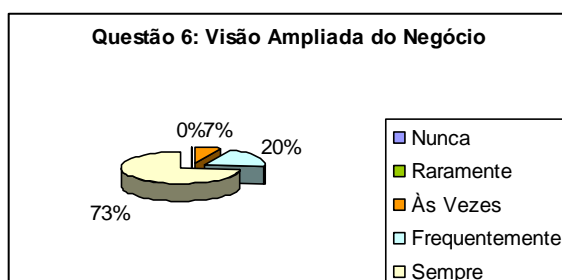
A “sensibilidade empresarial” está presente nas pessoas que observam tudo a sua volta a procura de oportunidades. Quarenta por cento das mulheres pesquisadas se consideram frequentemente sensíveis ao ambiente empresarial e 35% se consideram sempre atentas como pode ser visto na figura 9.



**Figura 9.** Sensibilidade Empresarial

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

O compromisso com a sociedade, com o meio ambiente, com o governo e com os fornecedores foi verificado através do fator “Visão ampliada do negócio”. Afinal, compreender que a empresa não se basta já é um grande passo para a sua ampliação e desenvolvimento. Neste quesito as mulheres se posicionaram com alta frequência, ou seja, 73% disseram que sempre possuem visão ampliada e 20% frequentemente. Isso demonstra que um percentual de 93% das mulheres se considera de boa e ótima visão.

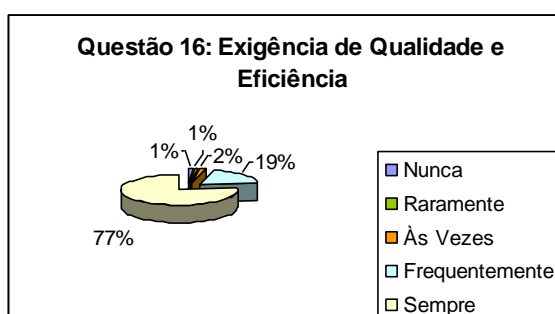


**Figura 10.** Visão Ampliada do Negócio

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

A terceira variável que interfere no perfil empreendedor é a “Habilidade e Conhecimento Gerencial”. Essa variável é composta de seis atributos ou características: “exigência de qualidade e eficiência”, “autodisciplina”, “bom senso”, “capacidade de adaptação”, “estabelecimento de metas” e “planejamento e monitoramento sistemáticos”.

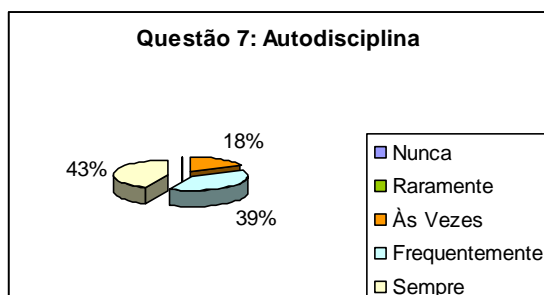
Satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade é considerada uma característica muito importante de um empreendedor. As mulheres que participaram desta pesquisa revelaram grande preocupação com a exigência de qualidade e eficiência, ou seja, 77% delas disseram que sempre são exigentes, buscando sempre fazer o melhor mesmo que o resultado tenha sido, inicialmente, satisfatório. A figura 11 apresenta os outros resultados.



**Figura 11.** Exigência de Qualidade e Eficiência

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

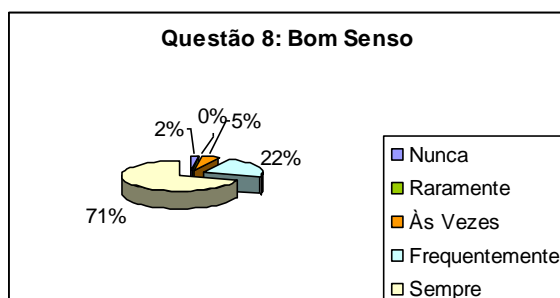
A disciplina imposta a si própria é tão forte que uma pessoa autodisciplinada, se for necessário, sacrifica-se para atender às expectativas do outro. Nesse caso, 43% das mulheres disseram que sempre são autodisciplinadas e 39% frequentemente o são. Apenas 18% são às vezes. Esse percentual elevado de mulheres autodisciplinadas (sempre e frequentemente) pode ser resultado de uma formação cultural, em que a família tem um grande papel, de valorizar nas mulheres a responsabilidade com o outro, mesmo que para isso ela tenha que abrir mão de vontades próprias. A figura 12 mostra que não houve incidência de respostas nunca e raramente.



**Figura 12.** Autodisciplina

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

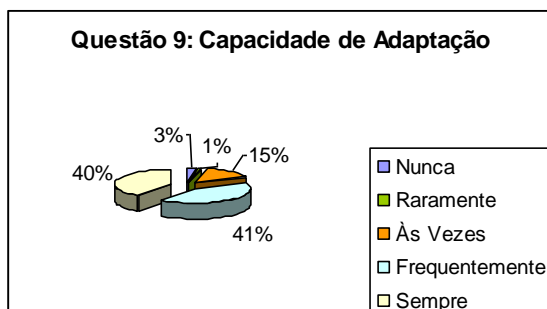
A habilidade de identificar alternativas viáveis para aumentar a produtividade, preservando a qualidade das relações com clientes e fornecedores, demonstra o grau de bom senso de uma pessoa. As mulheres pesquisadas revelaram em 71% dos casos sempre possuírem bom senso nas suas decisões e em 22% frequentemente. Observando a Tabela 1, verifica-se que a média neste caso foi de 4,6 pontos.



**Figura 13.** Bom Senso

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

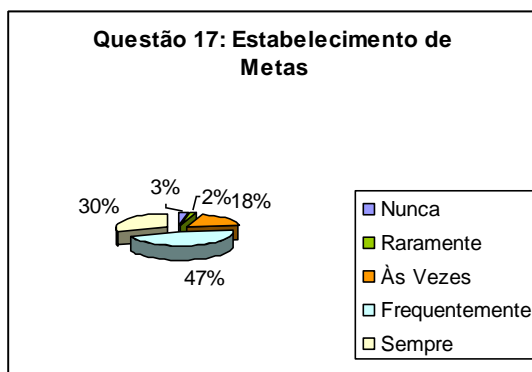
Inúmeros desafios são impostos no processo de gestão de uma empresa. Para lidar com esses desafios, uma das habilidades necessárias é a capacidade de adaptação, adequando-se às exigências do mercado. De um modo geral, as mulheres pesquisadas se consideraram 40% sempre e 41% frequentemente capazes a se adaptarem às mudanças exigidas pelo mercado, como pode ser visto na figura 14.



**Figura 14.** Capacidade de Adaptação

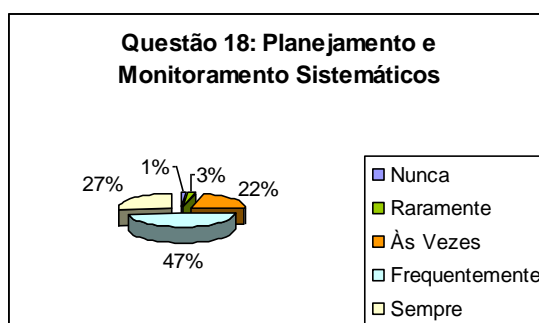
Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto de longo como de curto prazo é uma característica muito importante para uma gestão efetiva. Conforme pode ser verificado na figura 15, 30% das mulheres pesquisadas revelaram que sempre estabelecem metas para a empresa, e 47% o fazem frequentemente e 5% fazem raramente ou nunca fazem.



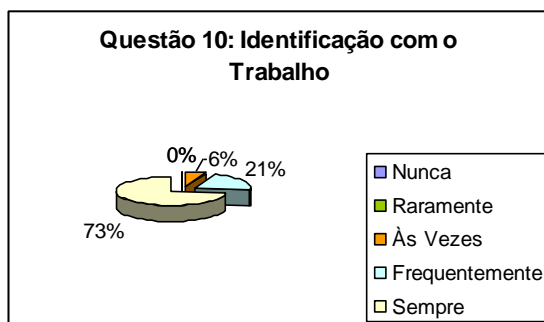
**Figura 15.** Estabelecimento de metas  
Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Sempre organizar as tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter seus resultados medidos e avaliados foi indicado por 27% das mulheres pesquisadas, enquanto frequentemente foi indicado por 46% delas. Ainda existem aquelas que às vezes planejam e fazem o monitoramento sistemático em 22% dos casos como pode ser observado na figura 16.



**Figura 16.** Planejamento e Monitoramento Sistemáticos  
Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

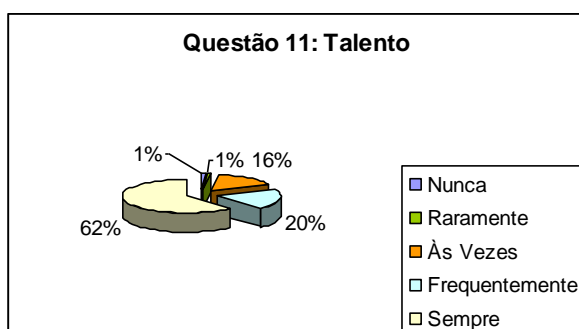
“Habilidades e Conhecimentos Técnicos” foram verificados através dos atributos: “identificação com o trabalho”, “talento” e “comprometimento”. Identificar-se com o trabalho significa sentir-se realizado com ele. Como pode ser observado na figura 17, 73% das mulheres afirmaram identificar-se sempre com o trabalho, 21% frequentemente e apenas 6% às vezes. Esse índice era esperado, pois quando as mulheres foram questionadas sobre os principais motivos que as levaram a montar o negócio, 50% delas afirmaram dentre outras alternativas que o que as levou a iniciar o empreendimento foi a busca de realização e satisfação pessoal e para que haja satisfação pressupõe-se que haja identidade.



**Figura 17.** Identificação com o Trabalho

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

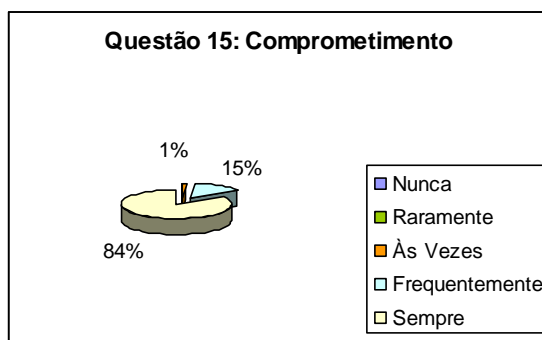
Expressar seu talento pessoal, além de ser um atributo muito importante para caracterizar uma pessoa empreendedora, vai corroborar para a satisfação pessoal. Esse dado e o anterior estão intrinsecamente ligados e se confirmam, pois 62% das mulheres pesquisadas consideram que sempre exercem o seu talento pessoal e 20% o exerce frequentemente.



**Figura 18.** Talento

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

O comprometimento está relacionado à capacidade de esforço pessoal para que o compromisso que foi assumido com o outro seja realizado de forma a satisfazer ambas as partes. Nesse caso, 84% das mulheres afirmaram ser sempre comprometidas e 15% frequentemente. Portanto, 99% se consideram bastante comprometidas como pode ser visto na figura 19.

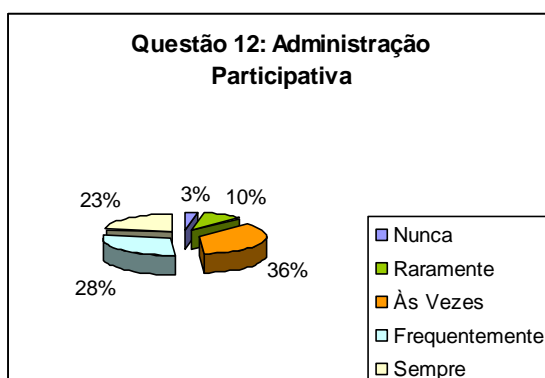


**Figura 19.** Comprometimento

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

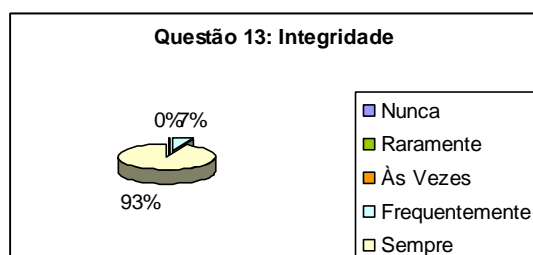
A capacidade de relacionar-se com as pessoas é vital para qualquer empreendimento, afinal de contas, são elas que dão vida a uma organização, além do mais é impossível não se relacionar com pessoas dentro e fora da empresa. A variável “Relacionamento Interpessoal” foi verificada através dos fatores: “administração participativa”, “integridade”, “liderança” e “rede de contatos”.

A administração participativa tem sido muito valorizada pelas organizações. Na verdade, desde a experiência de *Hawthorne*, na década de 1930, muito se tem falado sobre administração participativa. Mas pouco se tem feito a respeito dela, pois participação abarca envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos da equipe e a assumirem a responsabilidade e alcançá-los. A participação é um processo compartilhado, portanto, a administração participativa é uma forma de administração em que as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta. Esta pesquisa revelou que 23% das mulheres entrevistadas se consideram sempre adeptas a esse modelo de gestão, 28% freqüentemente adotam a administração participativa, 36% às vezes e 10% raramente. Isso demonstrou que a administração participativa ainda tem espaço para ampliação na gestão dessas empresas. Entretanto, não se deve desconsiderar que pouco mais da metade das entrevistadas já a utilizam senão sempre, mas freqüentemente como pode ser visto na figura 20.



**Figura 20.** Administração Participativa  
Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

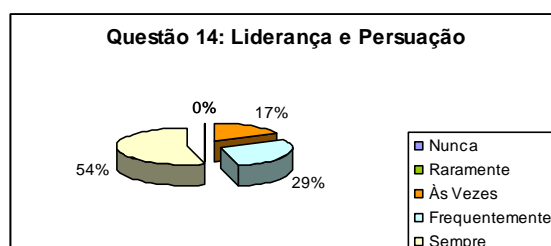
Ser íntegro, respeitando os colegas, clientes e funcionários, é uma qualidade muito valiosa e 93% das mulheres que participaram desta pesquisa se consideram sempre íntegras nas suas atitudes e o 7% restante freqüentemente.



**Figura 21.** Integridade

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

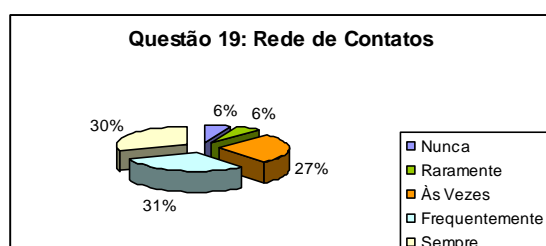
Saber lidar com as diferenças individuais, administrar conflitos, persuadir ou influenciar pessoas para que busquem alcançar objetivos comuns são alguns dos desafios de um líder. A liderança se faz necessária na gestão de um negócio, pois ela possibilita a reunião das qualidades individuais constituindo um ambiente mais rico, harmônico e sinérgico. De acordo a figura 22, 54% das entrevistadas se consideram sempre líderes, 29% se acham líderes freqüentemente e 17% às vezes.



**Figura 22.** Liderança e Persuasão

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Manter contato com pessoas-chave ou instituições que possam ajudar no crescimento da empresa significa manter uma rede de contatos, mesmo que aparentemente não estejam relacionadas com o negócio da empresa. Principalmente, hoje em dia, quando as fronteiras e limites geográficos foram minimizados por conta também do avanço tecnológico, possuir boa rede de contatos pode proporcionar um diferencial a uma organização. Talvez pelo fato de a empresa ainda representar uma extensão do lar e isso levar algumas mulheres a encarar o seu negócio apenas como um realizador pessoal, onde se pode colocar o talento em prática e não como um negócio que pode expandir e tomar proporções mais amplas, é que muitas mulheres não valorizam, ou pelo menos não se importam tanto com a criação e manutenção dessas redes. Esta pesquisa revelou que apenas 30% das entrevistadas sempre tentam criar redes de contatos e 31%, freqüentemente. Vinte e sete por cento delas, às vezes, mantêm esse tipo de contato; 6%, raramente; e ainda 6% nunca tentaram manter.



**Figura 23.** Rede de Contatos.

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Como foi discutido na revisão bibliográfica, as características apontadas acima revelam o grau de empreendedorismo de uma pessoa. A Tabela 11 apresenta os intervalos de pontuação de um questionário e o número de respostas para cada intervalo obtido nesta pesquisa. Tendo em vista que houve um grande número de respostas que obteve pontuação acima de 70% dos pontos possíveis, foi elaborado um quadro classificatório para criar alguma distinção entre as respondentes. Vale salientar que a literatura especializada não trata dessa diferença. A identificação das cinco categorias (como pode ser visto na tabela 11) foi apenas um recurso estatístico que visava criar algum tipo de distinção entre as participantes da pesquisa que as classificasse de um grau mais fraco de empreendedorismo a um grau mais forte.

Assim, pode-se dizer que a denominada “Empresária Total” possui 100% de empresária e 0% de empreendedora. A “Empresária Parcial”, 80% de empresária e 20% de empreendedora. A “Média Empresária/Média Empreendedora” possui 50% de cada. A “Empreendedora Parcial” é 80% empreendedora e 20% empresária e, finalmente, a “Empreendedora Total” é 100% empreendedora (vide tabela 11). As mulheres empresárias de Vitória da Conquista demonstraram através do questionário respondido um alto grau de empreendedorismo, o que permite chamá-las de empreendedoras.

**Tabela 11.** Classificação

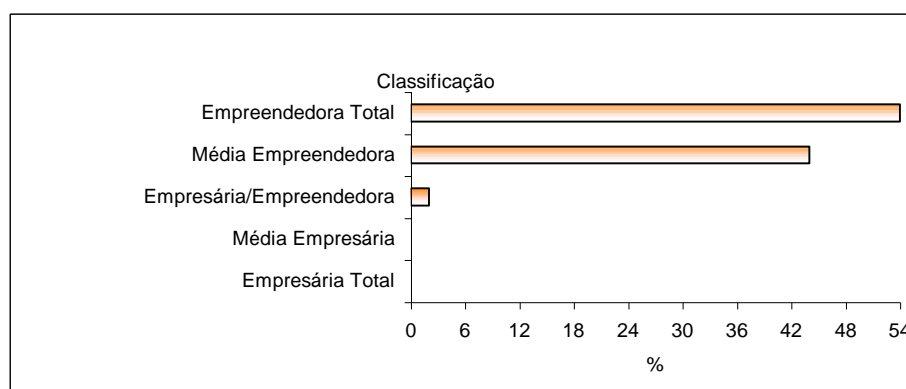
Classificação	Intervalo de pontuação	Número de respostas
Empresária Total (100/0)	20-36	0
Empresária Parcial (80/20)	37-52	0
Média Empresária/Média Empreendedora (50/50)	53-68	2
Empreendedora Parcial (20/80)	69-84	44
Empreendedora Total (0/100)	85-100	54
<b>Total</b>		<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Assim, esta pesquisa verificou que 54% das mulheres entrevistadas enquadraram-se como totalmente empreendedoras, 44% parcialmente empreendedoras e apenas 2% com



um perfil mediano entre empresária e empreendedora, conforme pode ser verificado na figura 24.

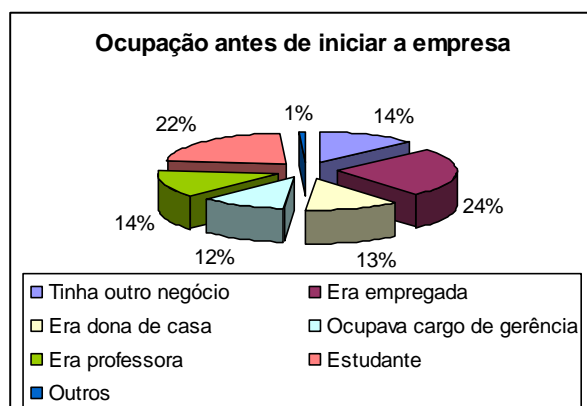


**Figura 24.** Classificação

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

#### 5.4 SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS

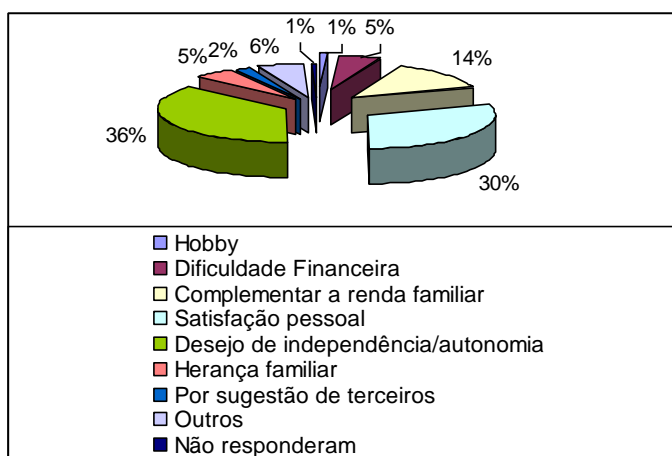
Neste tópico, serão apresentados os dados coletados sobre a situação da empresa, desde os motivos que levaram a implantação do negócio até as dificuldades enfrentadas e as ações que poderiam melhorar a atividade gerencial. Uma das questões levantadas para as entrevistadas era sobre sua ocupação antes de iniciar o atual empreendimento. Como a questão era de múltipla escolha, algumas empreendedoras responderam a mais de uma alternativa. Essa questão permitiu verificar que aproximadamente 24% já tinha saído da condição de empregada para montar o seu próprio negócio, 14% já tiveram experiência em outro negócio, 13% eram donas de casa, 12% haviam ocupado um cargo de gerência em outra organização, 14% eram professoras e 22% haviam saído da condição de estudante para montar seu próprio negócio, conforme pode ser observado na figura 25.



**Figura 25.** Ocupação antes de iniciar a empresa

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

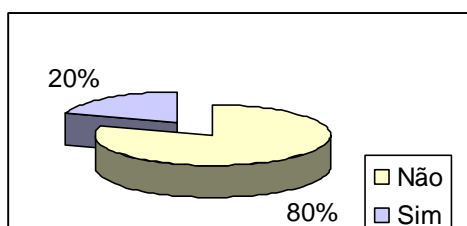
O desejo de independência e autonomia esteve presente em 36% das entrevistas e a necessidade de realização pessoal em 30% delas. Motivos como dificuldade financeira, herança familiar, sugestões de terceiros e *hobby* estiveram pouco presentes, como pode ser observado na figura 26. Necessidade de complementar a renda familiar ainda apareceu em 14% dos casos.



**Figura 26.** Motivos para iniciação da empresa

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

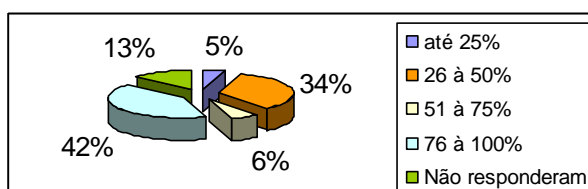
A grande maioria das empresárias dedica-se de forma exclusiva à empresa, pois apenas 20% delas possui alguma outra atividade remunerada, como pode ser observado através da figura 27.



**Figura 27.** Existência de outra atividade remunerada

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

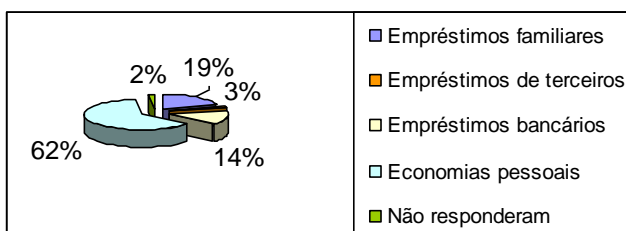
No que diz respeito ao percentual de participação na empresa, 42% das entrevistadas são donas de mais de 76% do negócio, porém 34% delas possui menos de 50% da empresa, conforme pode ser visto na figura 28.



**Figura 28.** Participação do capital da empresa (%)

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Quando as entrevistadas foram questionadas sobre a origem dos recursos para iniciação do negócio, 62% responderam que os recursos financeiros foram originários de economias pessoais. Dezenove por cento delas, de acordo a figura 29, utilizaram-se de empréstimos familiares e apenas 14% de empréstimos bancários. Este resultado reforça o pressuposto de que as mulheres preferem não depender de financiamentos bancários.

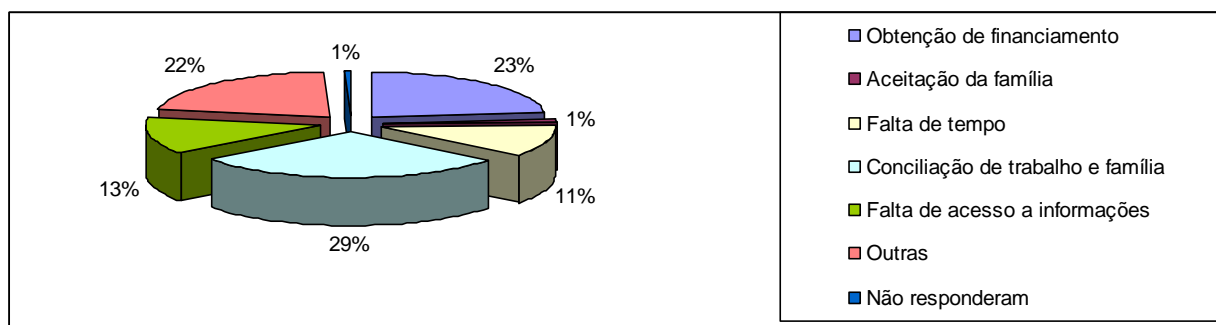


**Figura 29.** Origem dos recursos utilizados para abertura da empresa

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

As dificuldades apontadas pelas mulheres entrevistadas foram variadas. Com exceção do item não aceitação da família, todos os outros foram bem assinalados, como pode ser verificado na figura 30. Conforme foi tratado na revisão bibliográfica, a mulher que trabalha fora tem uma grande dificuldade de conciliar trabalho e família. Essa dificuldade não costuma se apresentar para o universo masculino na mesma frequência. Já a dificuldade de

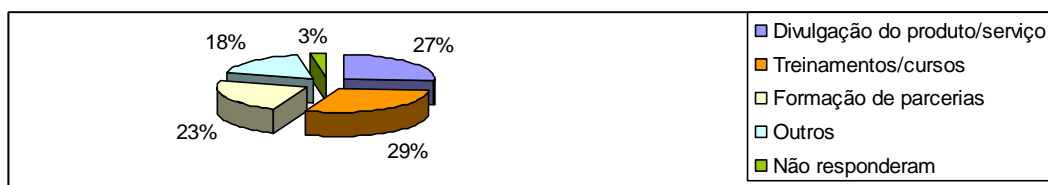
obtenção de financiamentos, conforme pesquisas que já foram abordadas anteriormente, parece ser uma dificuldade de qualquer gestor, independente de sexo, e que atinge mais as empresas de micro e pequeno porte. Coincidência ou não as empresas de médio porte que participaram deste trabalho de pesquisa não assinalaram como dificuldade a obtenção de financiamento.



**Figura 30.** Dificuldades enfrentadas para ser empreendedora

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Após o levantamento das principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres para se tornarem empreendedoras, as entrevistadas foram interrogadas sobre o que poderia ser feito, ou melhor, o que faltava para que sua atividade gerencial fosse otimizada. A maioria delas, conforme pode ser observado na figura 31, acredita que treinamentos e divulgação são ações essenciais para melhorar o desempenho da empresa. Um percentual significativo delas acredita na formação de parcerias e isso é um bom sinal, afinal de contas, inúmeras discussões estão sendo travadas no meio acadêmico e empresarial que reforçam a importância da aliança e cooperação no mundo dos negócios, principalmente entre os pequenos.



**Figura 31.** Ações que poderiam melhorar o negócio

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/outubro de 2003.

Analisando os resultados do estudo e comparando-os com os dados colhidos através dos questionários, chega-se à conclusão de que as empreendedoras deixaram transparecer que o empreendimento não foi fruto de uma aventura, ou consequência de não existir uma opção melhor de negócio. Apoiadas em conhecimentos técnicos e na noção do ramo de atividade escolhido, elas tornaram o projeto realidade através de muito trabalho e dedicação à empresa.

As dificuldades têm sido superadas através da aplicação coerente dos recursos existentes e a capacidade de adaptação da estrutura organizacional dos produtos e dos serviços prestados. Além disso, demonstraram estar sempre atentas às informações ligadas à área de atuação, ser cuidadosas com a qualidade do produto e serviços prestados, trabalhar naquilo que gostam e ter muito respeito para com os funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade a que pertencem.

Como foi visto, o perfil empreendedor de mulheres que conduzem um negócio próprio, na cidade de Vitória da Conquista, apresenta-se com algumas diferenças em relação ao perfil estabelecido pela literatura especializada. É verdade que não são grandes diferenças, pois apenas verificou-se que características como “Busca por novos desafios ou riscos calculados” e “Inovação ou pioneirismo”, que tanto são enfatizados pelos teóricos, apresentaram-se moderadamente nas empreendedoras pesquisadas. Porém, esta condição não as exclui da condição de empreendedoras, pois, na média geral, elas obtiveram alta pontuação, inclusive classificando 98% delas ou como parcialmente ou como totalmente empreendedoras (Tabela 11).

Outra informação relevante e surpreendente foi a ênfase moderada na habilidade de “Relacionamento Interpessoal” por parte das respondentes. O que causa surpresa não é a pontuação baixa, mas o fato de que várias pesquisas (BOWEN e HIRSRICH, 1986; BETIOL, 1998; CAIXETA, 1999; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000; MACHADO, 2002) tenham revelado que a mulher empreendedora possui uma grande habilidade de relacionar-se com as pessoas e que, ainda, empresas geridas por mulheres possuem mais chances de sucesso porque hoje qualidades como administração participativa, liderança democrática, valorização de trabalhos em equipe, ou seja, habilidades de lidar com pessoas, vêm sendo apresentadas como habilidades mais presentes na mulher. Aqui fica uma questão: será que essas empreendedoras apesar de serem mulheres não estão com o seu lado feminino adormecido? Ou ainda, será que os estereótipos atribuídos às mulheres não estão sendo desmascarados? Esta é apenas uma questão para reflexão e quem sabe para posteriores pesquisas, pois este estudo encerra-se aqui.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A inserção da mulher no sistema produtivo constitui-se em um dado privilegiado para analisar as transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade. Ao longo deste estudo discutiu-se a possibilidade da inserção feminina no mundo do trabalho através da implantação de um empreendimento próprio.

A partir da literatura especializada e do caso em estudo, verificou-se o quanto a participação das mulheres na força de trabalho tem sido representativa. Segundo dados do IBGE, em 1973, elas constituíam 30,9% da população economicamente ativa. Em 1999, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios indicava que esta participação já atingia 41,4%, correspondentes a 32,8 milhões de pessoas (DIEESE, 2002). Portanto, o ingresso das mulheres na força de trabalho é uma realidade que vem se manifestando nas últimas décadas, não apenas no Brasil mas em todo o mundo.

Porém, uma das formas de ingresso dessa mulher trabalhadora no mercado de trabalho se dá através da implantação de um negócio próprio. De acordo o Relatório do *GEM* (2002), 42% do total de empresários do país são do sexo feminino, portanto, um percentual muito significativo de participação nessa condição.

Diante destes dados, uma questão se colocou. Será que as características estabelecidas pela literatura a cerca do perfil de um empreendedor estão presentes em mulheres que conduzem seu próprio negócio?

Este trabalho de pesquisa iniciou-se com a motivação de responder a esta questão. Inicialmente, buscou-se fazer um levantamento sobre as principais características de um indivíduo empreendedor apontadas pela literatura especializada. Os diversos autores pesquisados e analisados no capítulo que discutiu a temática empreendedorismo não tratavam da questão do gênero na caracterização de um empreendedor, fato este que reforçou a inquietação em verificar se a definição de empreendedor abordada até então se adequava às

mulheres que trabalhavam por conta própria. Para tanto, foi necessário criar um capítulo próprio para discutir a mulher na condição de empreendedora.

Naquele capítulo, inicialmente, procurou-se situar a mulher no mundo do trabalho, inclusive fazendo-se uma breve retrospectiva a respeito do mundo do trabalho em si para que a situação do trabalho feminino ao longo da história da humanidade fosse melhor compreendida. Depois de contextualizado o trabalho feminino até a atualidade, deu-se início à discussão sobre o trabalho por conta própria como alternativa para a mulher inserir-se não só no mercado mas no mundo do trabalho.

Foi apresentado, ainda no referido capítulo, um perfil genérico traçado por alguns autores e que pôde ser parcialmente comprovado através desta pesquisa de campo. A maioria das dirigentes que participou deste estudo está na faixa etária entre 30 e 50 anos, são casadas, possuem pelo menos o 2º grau completo, foram estudantes ou empregadas antes de iniciarem seus empreendimentos, não possuem outra atividade remunerada, são proprietárias de empresas mais maduras, iniciaram sua empresa motivadas pelo desejo de independência e satisfação pessoal, estão no setor comercial, possuem participação majoritária na empresa, iniciaram seus negócios com economias pessoais e encontram certa dificuldade de conciliar trabalho e família.

Um dado que se revelou muito pertinente e interessante foi a motivação para implantação do próprio negócio. A literatura especializada indica, basicamente, dois tipos de empresários: aqueles motivados pela necessidade e aqueles motivados pela oportunidade. No caso brasileiro, a taxa de empreendedorismo por necessidade chegou a 55,6% (*GEM*, 2002). A presente pesquisa revelou que a maioria das respondentes montou seu próprio negócio por razões relacionadas com a busca de independência e com o desejo de realização pessoal. Este resultado está de acordo com a visão de Ansoff (1981) quando ele diz que ser empreendedor é ter o desejo de estabelecer o seu próprio negócio. Também nesse capítulo, tentou-se apontar as principais características de gestão adotadas por mulheres empreendedoras de acordo com pesquisas (BOWEN e HISRICH, 1986; WILKENS, 1989; LEITE, 1994; GOMES, 1997; BETIOL, 1998; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000; CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001; MACHADO, 2002, etc.) realizadas em âmbito nacional e internacional e apresentar as principais barreiras derivadas dessa condição.

Uma das constatações que se pôde fazer foi a de que as mulheres normalmente estão à frente de empresas de micro ou pequena dimensão. Por isso, pareceu interessante e necessário dedicar um espaço próprio para a discussão sobre a pequena empresa. Nesse capítulo, além da definição e caracterização da empresa de micro e pequeno porte, discutiram-

se a importância e o papel que elas vêm desempenhando no cenário nacional e local. Inúmeros dados sobre o cenário empresarial de Vitória da Conquista foram apresentados no intuito de clarear um pouco mais o contexto em que estava sendo feita a pesquisa, inclusive apontando alguns dados referentes à esta pesquisa de campo, no intuito de comparar com pesquisas anteriores sobre o município.

A partir da origem histórica do conceito de empreendedor e do levantamento das principais características apontadas pela literatura foi construído um quadro do perfil empreendedor. Esse quadro permitiu identificar algumas variáveis de pesquisa que fossem capazes de traduzir as falas dos autores na busca da definição do perfil empreendedor. Em seguida, elegeram-se fatores ligados a cada uma das variáveis, com as especificações que pudessem explicar e conceituar melhor essas variáveis. Por fim, para o estudo dessas variáveis e desses fatores, foi desenvolvido e aplicado um questionário para colher informações do perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio na cidade de Vitória da Conquista.

Na introdução deste trabalho foi explicado o critério para definição do universo e amostra da pesquisa. Através desses critérios, analisaram-se cem questionários que foram respondidos por mulheres que estão à frente de um empreendimento próprio. A avaliação desses questionários permitiu verificar se as características apontadas pela literatura estão presentes nas mulheres que participaram da pesquisa. Vale salientar que as teorias que tratam desse assunto não levam em conta a questão do gênero ao definir o perfil de um indivíduo empreendedor. Portanto, aqui o intento deste trabalho foi verificar se as características estabelecidas pelas teorias administrativas estão presentes em mulheres que conduzem o seu próprio negócio. É importante destacar que este estudo se limita a pesquisar mulheres da cidade de Vitória da Conquista-Ba. Portanto, não se pode fazer generalizações. Além disso, apesar de o questionário ter procurado formular questões de maneira direta, a subjetividade das interpretações de cada questão pode representar algumas distorções nas informações obtidas, ou melhor, muitas vezes, o indivíduo responde aquilo que deseja ser, ou acredita ser, e não aquilo que realmente é.

Outrossim, tem o caráter de transitoriedade, pois se o mesmo questionário for aplicado em um outro momento ou situação, possivelmente o resultado será diferente. Vale ressaltar que a opção por questionários remetidos pelo correio foi adotada em função de limitações de tempo imposta à pesquisadora, pela possibilidade de atingir um número maior de pessoas simultaneamente, em virtude da economia de recursos com deslocamento, obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, menos riscos de distorção pela não



influência do pesquisador, por proporcionar mais tempo para responder e em hora favorável e, finalmente, por proporcionar mais uniformidade na avaliação em razão da natureza impessoal do instrumento. Porém, esse procedimento apresentou alguns inconvenientes, como impossibilidade de auxiliar o informante em questões mal compreendidas, possibilidade do informante ter uniformizado as respostas devido à dificuldade de compreensão, devolução tardia de muitos questionários (o que prejudicou o cronograma de trabalho), desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos os questionários (o que tornou difícil o controle e verificação) e desconhecimento de que o informante era realmente a condutora do negócio (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Um capítulo foi dedicado à análise e discussão dos resultados da pesquisa. Nele foi possível apresentar e refletir sobre os dados coletados. Esta análise levou em conta as variáveis da pesquisa assim como os seus atributos. Perceberam-se poucas diferenças entre as empresárias do setor comercial, industrial e de serviços.

O atributo “Integridade” foi o que teve a maior pontuação entre as respondentes. Isto quer dizer que as empresárias conquistenses valorizam o relacionamento íntegro com as pessoas que as cercam, e ainda pode-se dizer que elas acreditam que esse tipo de pensamento interfere no sucesso do empreendimento. Por outro lado, atitudes como inovar e correr riscos calculados não são atributos fortes nessas mulheres. Estes dois atributos obtiveram a pontuação mais baixa entre os vinte fatores pesquisados, reforçando o pressuposto de algumas pesquisas. Alguns pesquisadores (WILKENS, 1989; LEITE, 1994; GOMES, 1997; MACHADO, 1999, 2002; COHEN, 2003), conforme foi visto na revisão de literatura, atribuem à mulher menos ousadia para arriscar no mundo dos negócios e baixa capacidade de inovação. Porém, isso não significa dizer que a mulher empresária conquistense não possa ser considerada empreendedora. Ao contrário, no total geral ela obteve uma alta pontuação, o que a coloca na condição de “fortemente empreendedora”.

Os atributos “integridade”, “comprometimento”, “exigência de qualidade e eficiência”, “identificação com o trabalho”, “visão ampliada do negócio” e “bom senso” foram os mais pontuados pelas informantes. A presença forte dessas características no seu modo de gerir a empresa as coloca em uma condição de altamente empreendedoras, ou seja, tais características levantadas pela literatura são verificadas nas empresárias de Vitória da Conquista, o que permite chamá-las de empreendedoras e não simplesmente de operadoras de pequenos negócios, como afirma Fillion (1999b). Apesar de atributos como “busca por novos desafios”, “pioneirismo”, “administração participativa”, “perseverança”, “rede de contatos” e “sensibilidade empresarial” ficarem entre as últimas colocações e serem considerados pelos

autores da área como igualmente importantes, não se pode, por isso, desclassificá-las da denominação de empreendedoras, pois ainda assim esses atributos obtiveram um percentual acima de 64% dos pontos possíveis. Portanto, não são tão fortes mas também não podem ser classificados como fracos.

Porém, o que surpreendeu nesta pesquisa foi a pontuação baixa dada a atributos como administração participativa. Inúmeras pesquisas tratam da habilidade feminina no trato com as pessoas, o quanto elas valorizam a participação e a opinião de seus funcionários. Contudo, essa característica obteve apenas 70,80% dos pontos possíveis. Fala-se apenas, não por considerar baixa, mas, porque a literatura enfatiza demasiadamente esse atributo nas mulheres. Todavia, por se tratar de um estudo exploratório e pelas razões mencionadas anteriormente sobre a possibilidade de ocultação ou dissimulação das respostas, não se podem fazer generalizações e negar o que até então foi verificado em vários estudos.

Inúmeros estudos vêm demonstrando que a educação possui uma relação muito estreita com o desenvolvimento econômico. Ou seja, uma melhoria no nível de educação pode provocar uma melhoria no nível econômico de uma determinada localidade. Estabelecendo uma correlação de que, se o desenvolvimento sócio-econômico está atrelado ao grau de desempenho das empresas, esse desempenho depende por sua vez do grau de educação dos empresários. Os dados coletados neste estudo com relação ao nível de escolaridade permitem constatar um avanço significativo com relação à pesquisa realizada pelo Sebrae (1998) com os empresários conquistenses. Nesta pesquisa 93% das mulheres respondentes possuem pelo menos 2º grau completo, ou ainda, 56% possuem 3º grau completo ou incompleto. Esse dado permite afirmar que há uma grande chance de que esses negócios, com o seu bom desempenho, colaborem para o crescimento econômico regional através da geração de emprego e renda. Vale salientar que as cem empresas pesquisadas geram diretamente 933 postos de trabalho, isto é, empregam em média 9,33 pessoas por empresa.

A atividade desenvolvida antes de tornar-se empresária é um importante aspecto que permite verificar o nível de experiência e identidade com o atual negócio. Convém salientar que 22% das respondentes não tinham experiência empresarial ou profissional prévia pois eram estudantes. Esse percentual pode indicar que o meio acadêmico, principalmente as instituições de ensino superior, está buscando, através do ensino, despertar nos estudantes uma visão de empreendedorismo. Diante de uma perspectiva de redução da oferta de empregos, o empreendedorismo tem surgido como uma alternativa para muitos jovens.

Esta pesquisa intentou conhecer o perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio na cidade de Vitória da Conquista. O conhecimento desse perfil permite a

proposição de ações de cunho público e privado que estimulem o desenvolvimento daqueles atributos que demonstraram ter espaço para ampliação, desde que eles sejam necessários para a sustentabilidade da micro e pequena empresa. Todavia, não se deve considerar que o perfil empreendedor proposto pela literatura seja definitivo e ideal, pois se constata muitas disparidades entre aspectos considerados cruciais. Provavelmente o que explica essa disparidade são as diferenças peculiares ao tempo e espaço, ou seja, as características empreendedoras podem variar em função da atividade que o empreendedor executa em uma dada época ou de acordo com a fase de crescimento da empresa, ou até por conta da localização ou região da realidade em estudo. Desse modo, acredita-se que essas disparidades entre o resultado da pesquisa desenvolvida e a abordagem teórica da questão se devam ao fato de que a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo, e mais especificamente sobre empreendedorismo feminino, seja relativamente recente e está ainda em fase pré-paradigmática, não existindo padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de maneira cabal o conhecimento na área.

Esse fato pode justificar algumas disparidades entre o perfil considerado ideal para o sucesso de empreendimentos descritos na revisão de literatura e conseqüentemente no modelo desenvolvido e os dados apresentados na pesquisa aplicada. Todavia, essas diferenças, de maneira nenhuma, invalidam o modelo criado, uma vez que, na média, as empresárias conquistenses possuem 84,32% dos atributos pesquisados. Ou seja, considerando o modelo proposto, uma grande parte delas foi considerada fortemente empreendedora.

Nesse sentido, pode-se dizer que o trabalho atingiu os objetivos propostos, uma vez que confirmou que as características do perfil empreendedor estabelecidas na literatura especializada adequam-se, parcialmente, às características de mulheres que conduzem seus próprios negócios na cidade de Vitória da Conquista. Porém, alguns atributos não são tão valorizados pelas empreendedoras locais e outros demasiadamente valorizados. Contudo, parece que este intento foi superado pois, além disso, conheceu-se o perfil empreendedor dessas mulheres e analisaram-se suas características empreendedoras.

O presente estudo, em função de suas peculiaridades próprias e limitações, deixa várias questões em aberto. Conseqüentemente, pode ser continuado em várias frentes, de maneira a preencher e enriquecer as lacunas existentes a respeito do perfil empreendedor feminino. Portanto, há muito a ser explorado sobre o assunto. Como recomendações para outros estudos, alguns enfoques podem ser sugeridos:

- Ampliação da amostra da pesquisa para definição de um perfil empreendedor da mulher do município de Vitória da Conquista;

- Elaboração de estudos comparativos entre regiões ou até entre a zona rural e urbana;
- Identificação de desafios a serem enfrentados pelas mulheres empreendedoras e suas estratégias de sustentação;
- Inclusão em estudos dessa natureza de entrevistas com a empresária, seus clientes, fornecedores e funcionários no intuito de contribuir para melhor esclarecer o perfil empreendedor da dirigente;
- Elaboração de estudos que avaliem o impacto do trabalho na qualidade de vida da mulher empreendedora;
- Elaboração de estudos que expliquem a ação empreendedora de mulheres a partir da identidade.

Finalmente, a conclusão a qual se chega é de que não existe um perfil ideal e definitivo, modelos de análise podem e devem ser propostos. Sua aplicação e análise, entretanto, devem levar em conta as peculiaridades do contexto e, inclusive, a questão do gênero. Convém observar, por fim, que a discussão aqui levantada ainda carece, certamente, de um amadurecimento teórico e do acúmulo de conhecimentos a respeito de outros estudos que possam, por sua vez, enriquecer o trabalho. É, portanto, pelo fato de estar limitado por essa condição de imaturidade que o presente estudo apresenta-se com a pretensão de dar uma contribuição para uma reflexão e discussão sobre aspectos considerados relevantes para o êxito de empreendimentos conduzidos por mulheres.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. H. *Do planejamento estratégico a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARRUDA, M. O “Feminino criador”: socioeconomia solidária e educação. In: ARRUDA, M.; BOFF, L. *Globalização, desafios socioeconômicos, éticos e educativos*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 119-143.
- BAHIA, C.; FERRAZ, C. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na Polícia Civil Baiana. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu ANPAD, 1999. 1 CD.
- BELLE, Françoise. Executivas: Quais as Diferenças na Diferença?. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. v.2. p. 195-231.
- BERNHOEFT, R. *Como tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Nobel, 1996. Cap. 1, 2, 10 e 11.
- BETIOL, M<sup>a</sup> I.; TONELLI, M<sup>a</sup> J. A Mulher executiva e suas relações de trabalho. *RAE*, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, out./dez. 1991.
- BETIOL, M<sup>a</sup> I. S. *O feminino: alteridade e identidade frente ao sistema e mundo da vida*. 1998. 189p. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – PUC-SP, São Paulo.
- \_\_\_\_\_. Ser administradora é o feminino de ser administrador?. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.
- BOFF, L. *Saber cuidar*. Petrópolis, Vozes, 2001.
- BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. The female entrepreneur: a career development perspective. *Academy of Management Review*, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 393-407, abril 1986.
- BRASIL. Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984. Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 28 nov. 1984.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 7 out. 1999.

BROCKHAUS, R. H. A influência do empreendedorismo na economia dos Estados Unidos. In: *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI/IEL, 2000. p. 43-57.

CAIXETA, N. Poderosas!. *Exame*, ed. 687, ano 32, n. 9, p. 122-133, 5 maio 1999.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher; abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD W.R. *Handbook de estudos organizacionais; modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 275-329.

CARELLI, G. Com filhos no currículo. *Veja*, ed. 1 789, ano 36, n. 6, p. 59-65, 12 fev. 2003.

CARMO-NETO, D. G. do. *Lógica do empreendedor: como traçar o percurso do sucesso*. Salvador: Editora Universitária Americana, 1995. cap. 4-7.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. *A Liderança Feminina no Século 21*. São Paulo: Cortez, 2001.

CARTER, N.; ALLEM, K. Size determinants of women-owned business: choice or barriers to resources?. In: *Special Entrepreneurship and Regional Development Journal*, v. 9, n. 3, p. 211-220, 1997.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. O fim do Patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. In: \_\_\_\_\_. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. cap. 4, p. 169-285.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. A Pesquisa: noções gerais. In: \_\_\_\_\_. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996. cap. 3.

COHEN, D. Até onde chegam as mulheres?. *Exame*, ed. 732, ano 35, n. 2, p. 36-50, 24 jan. 2001.

\_\_\_\_\_. Como se faz gente que faz? *Exame*, ed. 721, ano 34, n. 17, p. 158-167, 23 ago. 2000.

\_\_\_\_\_. O efeito testosterona. *Exame*, ed. 789, ano 37, n. 7, p. 80-81, 9 abril 2003.

COSTA, A. de O.; BRUSCHINI, C. Uma contribuição ímpar: os Cadernos de Pesquisa e a consolidação dos estudos de gênero. In: *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 80, p. 91-99, fev. 1992.

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

DEGEN, R. J. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. cap. 1, 7 e 8.

DENARDIN, V. Mulher brasileira é a 3ª mais empreendedora do mundo. *Gazeta Mercantil*, p. C-3, 8 jul. 2002.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. *A situação das mulheres em mercados de trabalho metropolitanos*. São Paulo: DIEESE, 2002. 68p. (Boletim DIEESE Edição Especial).

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a. cap. 1-4.

\_\_\_\_\_. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

\_\_\_\_\_. O ensino do empreendedorismo: panorama brasileiro. In: *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI/IEL, 2000. p. 83-97.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987. cap. 1, 12 e 13.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE*. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *RAE*. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP*. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 05-28, abril/jun. 1999a.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE*. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 06-20, out./dez. 1999b.

\_\_\_\_\_. *Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares*. 9p, 1999c (mimeografado).

\_\_\_\_\_. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI/IEL, 2000. p. 13-42.

FLORES, C. S. M. *Características das práticas agrícolas e de comercialização da Comunidade de Lagoa das Flores*. 2000. 99 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Agrárias) – UFBA, Cruz das Almas.

FORMICA, P. Inovação e empreendedorismo: um ponto de vista do contexto italiano das PME. In: *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI/IEL, 2000. p. 59-82.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Relatório Global de Empreendedorismo no Brasil*. Paraná: IBQP/Sebrae, 2002, 62 p.

GOMES, G. C. *Percepção e estilos estratégicos*. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000, Maringá. *Anais ...* Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 177-189.

GOMES, M<sup>a</sup> T. Abaixo os homens?. *Exame*, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.

GRECCO, S. Elas já são maioria na firma. *Veja*, ed. 1 739, ano 35, n. 7, p. 76-79, 20 fev. 2002.

GUIMARÃES, F. C. de M. S. A política de incentivo à inovação. In: [s. l.] *Parcerias Estratégicas*, n. 9, p. 122-128, out. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Cidades@: Vitória da Conquista-BA*. Disponível em <<http://www/ibge.gov.br>>. Acesso em: 27/12/2003.

\_\_\_\_\_. *Censo Demográfico 2000: pessoas responsáveis pelos domicílios*. Disponível em <<http://www/ibge.gov.br>>. Acesso em: 27/12/2003.

LEITE, C. L. de Paula. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, E. *O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas*. Recife: Edições Bagaço, 2000.

LEONE, N. M<sup>a</sup> de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *RAE*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/jun. 1999.



LIMA, E. de O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2, 2001. Londrina. *Anais ... Londrina: EGEPE*, nov. 2001, p. 421-436.

LONGEN, M. T. *Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor*. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC, Florianópolis.

LONGENEKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S. C. *Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses*. Salvador: EDUFBA, 2002. 132p.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Maringá. *Anais...* Maringá: ANPAD, 1999. 1 CD.

MACHADO, H. V. *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. 2002. 187p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. In: \_\_\_\_\_. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 9.

MARQUES FILHO, H.; GUEDES, M<sup>a</sup> D. PROVE: uma experiência de implantação de microempresas agroindustrias. In: *Cadernos Gestão Pública e Cidadania: FGV/EAESP*, v. 2, dez. 1998, 42p.

MARTINS, Wellington N. F. *Mudança Organizacional e Ação Comunicativa: Rumo ao Resgate da Dignidade e da Emancipação Humana*. São Paulo, EAESP/FGV, 1994. cap. 1, 2 e 3.

MENEZES, E. A.; MAIA, G. L. *Empresas locais frente à nova concorrência: a busca de estratégias que levem a vantagens competitivas*. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2, 2001. Londrina. *Anais ... Londrina: EGEPE*, nov. 2001, p. 464-480.

MONTAÑO, Carlos. *Microempresa na Era da Globalização: uma abordagem histórico-crítica*. São Paulo: Cortez, 1999.

MOSCOVICI, F. Competência Interpessoal. In \_\_\_\_\_. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000. cap. 3.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. *Anais ... Maringá*: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2003. 193p.

ORSER, B.; RIDING, A. *An empirical study of gender challenges of exporting study for women-owned business*. Disponível em <http://www.icsb.org/pubs/2000/papers/index.html>. Acesso em 15/12/2001.

PAULA, J. A de; CERQUEIRA, H. E. A. da G.; ALBUQUERQUE, E. da M e. *Teoria econômica, empresários e metamorfose na empresa industrial*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2000. 23p.

PEREIRA, H. J. Motivos de sucesso e de fracasso empresarial. In: \_\_\_\_\_. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Sebrae, 1995. p. 271-278.

PETERS, T. O poder das mulheres. *HSM*, 7, p. 14-18, mar./abr. 1998.

PITANGUY, J. O Feminismo hoje. *Veja*, ed. 1 729, ano 34, n. 48, p. 48, 5 dez. 2001.

POCHMANN, M. O problema recente do emprego no capitalismo contemporâneo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 24, 1996. Águas de Lindóia. *Anais... Águas de Lindóia*: ANPEC, 1996, p. 517-533.

RAMOS, R. C. de O. *Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa*. 2000. 166 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – USP, São Paulo.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995. cap. 1.

SANCHES, S. *As condições sociais básicas das famílias chefiadas por mulheres*. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/mulheretrabalho/2002.html>. Acesso em 15 dez. 2002.

SANDRONI, P. *Dicionário de Administração e Finanças*. São Paulo: Best Seller, 2000.

\_\_\_\_\_. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTANA, J. *Como entender o mundo dos negócios: qualidades do empreendedor, a empresa, o mercado*. Brasília: Sebrae, 1993.

SANTOS, S. A. dos. A ação empreendedora em uma economia globalizada e competitiva. In: *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Sebrae, 1995. p. 13-28.

SCHUMPETER, J. A. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: \_\_\_\_\_. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Coleção Os Economistas.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS . *Diagnóstico Municipal*. Vitória da Conquista: SEBRAE/BA, 1998. 43 p. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. Brasília, out. 1999, 29p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17 ago. 2003.

\_\_\_\_\_. a. *II Sondagem Sebrae 2000: A Mulher Empresária*. v. 9, n. 2, nov. 2000, 15p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 jun. 2002.

\_\_\_\_\_. b. *Micro e Pequena Empresa no Brasil: dados gerais sobre o segmento empresarial 2000*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 11 ago. 2002.

SIMONETTI, S. Elas venceram. *Veja*, ed. 1 674, ano 33, n. 45, p. 124-131, 8 nov. 2000.

SOLOMON, S. *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOMOGGI, L. O executivo perfeito é metade homem, metade mulher. *Você S.A.*, ed. 19, ano 3, p. 12-14, jan. 2000.

STILL, L.; TIMMS, W. *Women in small business: towards a new paradigm*. Disponível em: <<http://www.icsb.org/pubs/1998/papers/index.html>>. Acesso em: 15 dez. 2001.

\_\_\_\_\_. *I want to make a difference women small business owners: their business, dreams, lifestyle and measures of success*. Disponível em: <http://www.icsb.org/pubs/2000/papers/index.html>. Acesso em: 15 dez. 2001.

STOLKE, V. Mulheres e Trabalho. In: *Estudos CEBRAP: Trabalho e dominação*, n. 26, p. 81-117, 1980.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. *Criação de novos negócios: gestão e micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TAPINOS, Georges P. Prefácio. In: SAY, J.B. *Tratado de Economia Política*. São Paulo: Abril Cultural, 1983. Coleção Os Economistas.

TRABALHO Pesado. *Isto é*, p. 56-57, set./out. 2001.

VASCONCELOS, N. *Políticas e emprego na indústria automotiva brasileira*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – UFBA, Salvador. cap. 2.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2, 2001. Londrina. *Anais ...* Londrina: EGEPE, nov. 2001, p. 592-602.

VEJA. Mulher. São Paulo: Abril, ed. 1729, ano 34, n. 48, 5 dez. 200. 98 p. Edição especial

VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIAPIANA, C. *Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa*. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2, 2001. Londrina. *Anais ...* londrina: EGEPE, nov. 2001, p. 505-525.

WILKENS, J. *A Mulher Empreendedora: como iniciar o seu próprio negócio*. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 1989. 339 p.

WOOD JR., T; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica. In: \_\_\_\_\_. *Remuneração por habilidades e por competências*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 7.

## ANEXO 1

<b>DATA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados
1982	Duskelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

**Quadro 8:** Diversos enfoques sobre empreendedores.

Fonte: Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualization. *Academy Management Review*, n. 2, p. 356, 1984 (LONGEN, 1997).

## ANEXO 2

### MODELO DA COMUNICAÇÃO DA PESQUISA

Prezada Senhora,

Sou professora do Curso de Administração da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia — UESB — lotada no Departamento de Ciências Sociais Aplicadas — DCSA. Esta enquete tem como objetivo fazer um levantamento de informações que permitam conhecer o perfil da mulher empresária da cidade de Vitória da Conquista.

Agradeço o tempo despendido para responder a esta pesquisa que permitirá o prosseguimento do meu trabalho de pesquisa de Mestrado em Administração (UFBA/UESB) intitulado: *O Perfil Empreendedor de Mulheres que conduzem o seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-Ba.*

Gostaria de lhe assegurar que, conforme ética de toda pesquisa acadêmica, o anonimato mais estrito será respeitado na exploração deste questionário, e os dados fornecidos serão sigilosos e de uso estritamente acadêmico. Peço que responda a todas as questões, mesmo que algumas pareçam semelhantes, pois cada uma tem um sentido preciso. Algumas questões são pessoais. Responda, por favor, o mais sinceramente possível.

Se, em função de algumas questões, você sentir necessidade de uma conversa ou maiores esclarecimentos, estarei à disposição através do telefone comercial 424-8658 (DCSA/UESB) e residencial 423-2551.

Suas respostas são muito valiosas.

Obrigada pelo seu tempo e sua ajuda.

Atenciosamente,

Almiralva Ferraz Gomes

Professora/Pesquisadora (DCSA/UESB)

Obs. Você encontrará junto ao questionário, um envelope selado e endereçado a UESB. Obrigada por enviá-lo o mais rápido possível com o questionário respondido.

## ANEXO 3

## MODELO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/19\_\_\_\_
3. Estado Civil:  Solteira  Casada  Viúva  Separada  Divorciada
4. Escolaridade:
 

<input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto	<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo
<input type="checkbox"/> 1º Grau Completo	<input type="checkbox"/> 3º Grau Incompleto
<input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto	<input type="checkbox"/> 3º Grau Completo
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação - Especificar: _____	
5. Antes de iniciar o negócio você:
 

<input type="checkbox"/> Tinha outro negócio	<input type="checkbox"/> Ocupava algum cargo de gerência
<input type="checkbox"/> Era empregada	<input type="checkbox"/> Era professora
<input type="checkbox"/> Era dona de casa	<input type="checkbox"/> Estudante

 Outros: \_\_\_\_\_
6. Possui outra atividade remunerada?  Não  Sim: qual? \_\_\_\_\_
7. Nome Fantasia e/ou Razão Social de sua Empresa: \_\_\_\_\_
8. Endereço/Telefone da Empresa: \_\_\_\_\_
9. Ano em que iniciou a empresa: \_\_\_\_\_
10. Motivo (s) pela qual iniciou a empresa:
 

<input type="checkbox"/> Hobby	<input type="checkbox"/> Desejo de independência/Autonomia
<input type="checkbox"/> Dificuldade financeira	<input type="checkbox"/> Herança familiar
<input type="checkbox"/> Complementar a renda familiar	<input type="checkbox"/> Por sugestão de terceiros
<input type="checkbox"/> Satisfação pessoal	Outros: _____
11. Ramo de atividade da empresa: \_\_\_\_\_
12. Número de sócios da empresa: \_\_\_\_\_
13. Participação do seu capital na empresa em porcentagem (%): \_\_\_\_\_
14. Número de funcionários da empresa: \_\_\_\_\_
15. Quais as origens dos recursos (Capital) utilizados para abrir a empresa?
 

<input type="checkbox"/> Empréstimos familiares	<input type="checkbox"/> Empréstimos bancários
<input type="checkbox"/> Empréstimos de terceiros	<input type="checkbox"/> Economias pessoais
16. Dificuldades enfrentadas para ser empreendedora:
 

<input type="checkbox"/> Obtenção de financiamento	<input type="checkbox"/> Conciliação de trabalho e família
<input type="checkbox"/> Aceitação da família	<input type="checkbox"/> Falta de acesso a informações
<input type="checkbox"/> Falta de tempo	Outras: _____

17. O que você acha que falta para melhorar sua atividade gerencial:

[ ] Divulgação do produto/serviço da empresa      [ ] Formação de parcerias

[ ] Treinamentos/Cursos

Outros: \_\_\_\_\_

18. Você terá, a seguir, uma série de questões para ler e avaliar. Atribua pontos às afirmativas, de acordo com os seguintes critérios:

**1 - NUNCA**

**2 - RARAMENTE**

**3 - ÀS VEZES**

**4 - FREQUENTEMENTE**

**5 - SEMPRE**

01. Estou disposta a aprender. Estou colhendo idéias para o meu negócio.	1	2	3	4	5
02. Sei que o risco é inerente ao mundo dos negócios. Não hesitaria em comprometer até o próprio patrimônio em um negócio em que as oportunidades de sucesso sejam altas, com base em planejamento e muita informação.	1	2	3	4	5
03. A empresa tem diversos projetos em andamento. Alguns em fase de preparação, outros prestes a entrar em execução.	1	2	3	4	5
04. Sou determinada. Vejo os momentos de crise como oportunidades de crescimento e de bons negócios.	1	2	3	4	5
05. Observo tudo o que ocorre em minha volta à procura de uma oportunidade para criar novos negócios.	1	2	3	4	5
06. No meu negócio tenho compromisso com a sociedade, o meio ambiente, o governo e os fornecedores.	1	2	3	4	5
07. Em momentos de dificuldades sei realizar mudanças mesmo com sacrifícios.	1	2	3	4	5
08. Em minhas decisões, tenho interesse em contribuir, efetivamente, para a identificação de alternativas viáveis para aumentar a produtividade preservando a qualidade das relações com os clientes e fornecedores.	1	2	3	4	5
09. Diante dos desafios impostos a um negócio, sinto-me capaz de mudar para adequar-me às exigências do mercado.	1	2	3	4	5
10. O negócio é motivo de realização pessoal e profissional para mim. Portanto, dedico-me, de corpo e alma, a esta idéia.	1	2	3	4	5
11. O meu trabalho permite que eu expresse o meu talento pessoal.	1	2	3	4	5
12. No meu negócio todos os integrantes participam do processo de tomada de decisões.	1	2	3	4	5
13. Mantenho a integridade e o respeito por mim mesma, pelos colegas e pelos clientes.	1	2	3	4	5
14. Percebo que sou capaz de influenciar colegas e amigos. Minha opinião tem peso nas decisões (não porque sou proprietária ou sócia), e busco o melhor para todos.	1	2	3	4	5
15. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço, de forma especial, para que o resultado seja satisfatório para mim e para as outras pessoas.	1	2	3	4	5
16. Acredito que tudo que faço, mesmo tendo bons resultados, pode ser melhorado.	1	2	3	4	5
17. Procuo estabelecer objetivos claros para a empresa, tanto de longo como de curto prazo.	1	2	3	4	5
18. Procuo organizar as tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter seus resultados medidos e avaliados.	1	2	3	4	5
19. Busco apoio de pessoas e instituições que possam ajudar no crescimento do negócio.	1	2	3	4	5
20. Acredito em meu potencial e que posso ser bem-sucedida em qualquer atividade que me proponha a executar.	1	2	3	4	5