



ORGANIZAÇÕES FEMININAS: COMO MULHERES GERENCIAM SEUS NEGÓCIOS?

WOMEN'S ORGANIZATIONS: HOW DO WOMEN MANAGE THEIR BUSINESS?

ORGANIZACIONES FEMENINAS: ¿CÓMO MUJERES GESTIONAN SUS NEGOCIOS?

Almiralva Ferraz Gomes, Dra.

almiralva@gmail.com

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil

Robson Amaral Santos

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil

ramarals@hotmail.com

Priscila Lucia Oliveira Silva, BEL

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil

adm.priscilaoliveira@gmail.com

Ananda Silveira Bacelar

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil

ananda_bacelar@hotmail.com

RESUMO

Analisar organizações geridas por mulheres é algo não só curioso, mas, sobretudo, necessário porque as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, não só como empregada, mas gerindo seu próprio negócio e rompendo a cultura conservadora de que o espaço doméstico é o seu lugar. Deste modo, propõe-se analisar a ação empreendedora de mulheres que possuem seu próprio negócio. A presente pesquisa é de natureza teórico-empírica e do tipo descritivo-exploratória baseada no estudo de seis casos em Vitória da Conquista, Bahia. Os resultados apontaram que as mulheres estudadas possuem um foco no atendimento às demandas do mercado, bem como valorizam o relacionamento com seus clientes. Ademais, constatou-se que as decisões são compartilhadas com os demais integrantes da organização, como sócios e funcionários. Assim, a gestão dessas mulheres prioriza a qualidade no produto e/ou serviço sem perder de vista o bem-estar social dos envolvidos na organização.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gênero; Gestão.

ABSTRACT

It is necessary to analyze the feminine organizations because women are becoming more visible in the job market, not only as employees, but running your own business and overcoming the conservative culture that the domestic space is where they belong. Thus, it is proposed to analyze an entrepreneurial movement of women that their own business. This research is theoretical-empirical and descriptive-exploratory based on a case study about six women in Vitoria da Conquista, Bahia. The results show that these women have focused on supplying the demands of the market, as well as enrich their relationship with the clients. Moreover, it was observed that the decisions shared with the other members of the organization, like partners and employers. Therefore, the management of these women prioritizes the quality of the product and/or the service, always taking in account the well-being of everyone involved in the organization.

Keywords: Entrepreneurship; Gender; Management.



RESUMEN

Analizar las organizaciones dirigidas por mujeres es necesario porque las mujeres están cada vez más presentes en el mercado de trabajo, no solo como empleadas, pero como mujeres de negocio y cambiando una cultura conservadora de que el espacio doméstico es su sitio. Por esto, el objetivo de este trabajo es examinar la acción empresarial de las mujeres que son dueñas de su propio negocio. Esta investigación es un estudio teórico y empírico y del tipo descriptivo y exploratorio basado en seis casos en Vitória da Conquista, Bahia. Los resultados mostraron que las mujeres estudiadas tienen el foco en las exigencias del mercado y en el valor de la relación con sus clientes. Por otra parte, se constató que las decisiones son compartidas con otros miembros de la organización, como socios y empleados. Por lo tanto, la gestión de las mujeres prioriza la calidad del producto y/o servicio sin perder de vista el bienestar de los participantes de la organización.

Palabras clave: Emprendedorismo; Género; Gestión.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado globalizado e altamente exigente, as organizações devem apresentar, frequentemente, medidas para se manterem competitivas, seja por meio de inovação tecnológica, decisões compartilhadas, dinamicidade ou estreito relacionamento com seus clientes a fim de fidelizá-los. Deste modo, organizações, sejam elas geridas por homens ou por mulheres, enfrentam desafios constantemente e, principalmente, dificuldades em cenários instáveis e caóticos. Apesar disso, para os empreendimentos geridos por mulheres há pelo menos mais um desafio: o de lidar com estereótipos de gênero como os que determinam ao gênero feminino a responsabilidade de cuidar do lar e dos filhos (ROCHA; BURD, 2017).

No entanto, principalmente a partir de meados do século XX, a mulher tem estado cada vez mais presente no mercado de trabalho, não só como empregada mas, sobretudo, como empreendedora, ao implantar e gerir um negócio próprio, o que, de certa forma, representa um avanço, em tese, para a igualdade de gênero. Por questões, sobretudo culturais, ao dedicar-se a uma carreira profissional, na maioria das vezes, as funções construídas como típicas do universo feminino continuam presentes no seu rol de afazeres diários. Em outras palavras, o cumprimento total e exclusivo dos afazeres domésticos, em nossa cultura, de um modo geral, ainda é imposto à mulher, muito embora estejamos vivendo um momento de transição e forte atuação da mulher no ambiente corporativo.

Os empreendimentos geridos por mulheres têm uma participação representativa na economia atual, já que elas representam 49% dos empreendedores nascentes e 44% dos veteranos (GEM, 2015). Estudos recentes que tratem da dupla jornada da mulher, bem como dos conflitos na relação trabalho versus família (GAUCHE; VERDÚ; SILVEIRA, 2013; SORJ, 2013; GUIMARÃES; PETEAN; SOUZA, 2012;) ou mesmo busquem a motivação para criação da empresa (MACHADO; GAZOLA; ANEZ, 2013; PELOGIO et al., 2011; GOMES; GUERRA; VIEIRA, 2011; CARREIRA et al., 2015) não faltam, contudo, pesquisas que investiguem os anseios, as dificuldades e as formas de gerenciar ainda carecem de maior aprofundamento.

Embora não se tenha a pretensão de avançar nesse sentido, este trabalho se propõe a analisar as ações adotadas por empreendedoras na gestão de seus negócios. Deste modo, este artigo se divide em quatro partes, além desta introdução. Após esta introdução, a primeira seção apresenta uma breve revisão de literatura que norteou o presente estudo. A segunda apresenta os procedimentos metodológicos adotados para elaboração da pesquisa. Posteriormente, os resultados são apresentados à luz do referencial teórico e, por fim, as considerações finais apresentam as principais reflexões construídas a partir dos achados levantados em campo.

2 A AÇÃO EMPREENDEDORA E GERENCIAL DE MULHERES

A presente seção contextualiza, inicialmente, o empreendedorismo e propõe o debate em torno da ação empreendedora, no intuito de desviar o foco do sujeito empreendedor para a ação de empreender. Deste modo, trata da inovação não apenas radical e incremental, mas, principalmente, focada no atendimento às necessidades dos clientes como forma de manter-se no mercado em tempos de competitividade acentuada. Ademais, apresenta alguns resultados a respeito de estudos realizados com mulheres empreendedoras no Brasil e no mundo que indicam que boa parte do comportamento humano é construída socialmente através de processos de socialização.

Empreendedorismo, segundo o GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2010), é toda tentativa de criar um empreendimento, seja uma nova empresa ou a expansão de uma já existente. Ou seja, o empreendedorismo, nesta perspectiva, envolve uma ação ou um conjunto de ações inovadoras ou incrementais que visam o melhoramento da economia pessoal e, por consequência, da economia do mercado. No entanto, a discussão a respeito da definição de empreendedorismo e, por conseguinte, de empreendedor ainda encontra-se em construção. Como foi apontado por Penrose (1959) ainda no século passado, o empreendedorismo é de difícil análise econômica formal, pois está associado a temperamentos e qualidades pessoais do indivíduo. Os economistas, os comportamentalistas, os administradores, cada um ao seu modo e levando em conta suas experiências, propõem um conceito para o termo. Apesar da importância sobre tal debate, o presente artigo não se deterá em tal discussão e recomenda a leitura de Gomes, Lima e Cappelle (2012b). Aqui, portanto, apenas se irá considerar que o empreendedorismo tem relação com diversas formas de empreender e é um fenômeno eminentemente sociocultural (JULIEN, 2010).

O empreendedorismo vem ganhando força a cada dia, embora o momento seja desfavorável a criação de empresas. Os números tendem a crescer ainda mais em função da retração no mercado brasileiro, já que a alta taxa de desemprego esteve em 13,7% no primeiro trimestre de 2017, segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017), reflexo da crise, é uma forte motivação para abrir um empreendimento. Segundo o GEM (2015), a maior parte dos pesquisados em seu último monitoramento global relata que a experiência e o otimismo são fundamentais no processo de abertura do negócio próprio. Na tentativa de baixar custos, para garantir a sobrevivência empresarial, muitas empresas enxugaram seus quadros demitindo pessoal. Com isso, os desempregados, sejam eles recém-demitidos ou a procura de emprego, nesse contexto de escassez de vagas, para se manterem ativos e inseridos no mundo do trabalho, têm na criação de um negócio próprio uma alternativa para se manterem produtivos e, sobretudo, obterem renda (ANDRADE et al., 2012).

Abrir a própria empresa envolve então um conjunto de ações desafiantes. Um dos principais obstáculos está relacionado à competência. Fillion (1999, p. 10) destaca que “a aprendizagem informal parece ser mais importante que o ensino formal”. Assim, por mais que o empreendedor tenha conhecimentos técnicos e experiências, o processo de entender o mercado e começar a construir visões é demorado e complexo. Salomon e Rosebrock (2010) alertam que a maior causa do desaparecimento de empresas é justamente a falta de preparo ao lado de uma atenção voltada a somente resultados positivos, ou seja, meramente econômicos. Ademais, os dados do GEM (2015) revelam que 48,8% dos empreendedores nascentes possuem pelo menos o ensino médio ou o superior incompleto, porém, não é possível estabelecer uma relação direta entre sucesso e grau de escolaridade, embora o nível de instrução do gestor possa favorecer o desempenho de uma organização.

Desse modo, empreender envolve ações, sejam empreendedoras ou mesmo gerenciais, para que o negócio nasça, sobreviva e cresça (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2012a). A atividade gerencial conjuntamente com a empreendedora desempenha então papel crucial para o crescimento e sua diferenciação no mercado. Penrose (1959) já advertiu a respeito da diferença entre o empreendedor schumpeteriano – aquele capaz de introduzir algo que rompe com o sistema econômico como um todo – e o empreendedor na sua visão – indivíduo voltado para o interior da firma e capaz de produzir inovações incrementais através do oferecimento de novos serviços ou através da aquisição de novos recursos gerenciais ou através de simples mudanças administrativas. Por conseguinte, ela reconheceu que as firmas crescem e se diferenciam a partir de funções empreendedoras capazes de tratar seus recursos internos e o ambiente de modo inovador. A autora, portanto, atribui particular importância ao empresário, defendendo-o como agente, de uma forma diferente das abordagens até então formuladas na teoria econômica. Ela define o empresário como o empreendedor que presta serviços às operações da firma.

Verifica-se com isso que o gestor não só foi como ainda é o centro da discussão em torno do empreendedorismo, ao se analisar os vários estudos, sejam de orientação econômica ou comportamental ao longo das últimas décadas (SCHUMPETER, 1982; TIMMONS, 1989; FILION, 1999; FILION; DOLABELA, 2000; PETERS; HISRICH, 2005; DRUCKER, 2006). No entanto, ao se desviar o foco do sujeito para a ação, resgatando o conceito de ação empreendedora, como propõem Gomes, Lima e Cappelletti (2012a, 2012b), abre-se um novo e mais promissor caminho para a discussão sobre o assunto, na medida em que se evitam certas crenças estereotipadas de que o agente empreendedor necessariamente deve ter uma personalidade marcada por certos atributos. A noção de ação empreendedora abre, portanto, a possibilidade de considerar que sujeitos comuns, homens ou mulheres, podem, sozinhos ou em grupo, praticar uma ação empreendedora de caráter radical ou apenas incremental. Em outras palavras, as ações empreendedoras são aquelas que dão origem a produção de inovações radicais ou não, mas, principalmente, incrementam, através do oferecimento de novos serviços/produtos ou através da aquisição de novos recursos produtivos/gerenciais, seja através de mudanças administrativas ou da implantação de novos processos, desde que percebidos pelo meio – como propõe Rogers (1995). A inovação, então, diz respeito a necessidade constante de inventar algo novo e colocá-lo em ação e não se conter com a mera rotina de processos, mesmo que seja uma inovação apenas incremental. Ademais, tanto Penrose (1959) quanto os adeptos a corrente evolucionista consideram a inovação como fator que leva as firmas à condição de competir com vantagens no mercado e, assim, de crescer. Pelogio et al. (2011), inclusive, confirmaram, em estudo realizado no Rio Grande do Norte, que, para a maioria das empreendedoras estudadas, a inovação é o que sustenta e faz a “identidade” de suas empresas.

De acordo com Drucker (2006), há três condições fundamentais para inovar. A primeira diz que inovação é trabalho. Tal trabalho exige predisposição, talento e engenho. A segunda condição diz que, para alcançar sucesso, os inovadores precisam usar seus pontos fortes, ou seja, aproveitar as oportunidades adequadas à empresa e dedicar-se a trabalhar nelas. Quanto a terceira condição, a inovação seria um efeito da economia e sociedade, envolvendo mudança no comportamento das pessoas em geral. Deste modo, a inovação sempre deve estar junta, concentrada e guiada pelo mercado.

Serio e Vasconcellos (2009) também assinalam que a melhoria da competitividade é derivada do planejamento e aprimoramento da forma de gestão (estratégia organizacional bem definida, organizada e clara, além de adequação aos anseios dos funcionários que precisam compartilhar esse ideal), da tecnologia

(incorporação de novos produtos, soluções e serviços) e, ainda, das pessoas (seres capazes de inovar). Sendo assim, para uma empresa ser bem-sucedida, ela deve adotar um modelo de inovação aberta, ou seja, abrir seu modelo de gestão no sentido de facilitar o fluxo de ideias e tecnologias, conquistando, por consequência, novos mercados (SERIO; VASCONCELLOS, 2009). No entanto, qualquer mudança deve prever e conceber em seu planejamento e execução as pessoas. Para Soto (2002), sem o apoio das pessoas o redesenho estrutural pode não ter a eficácia pretendida.

Dessa maneira, dada a importância da ação do empreendedor e de sua equipe, tal esforço também seria inútil se se não levar em conta o ambiente externo nas decisões e, em especial, os clientes, muito embora Penrose (1959) reforça que o crescimento de uma empresa se deve à existência de recursos internos (tangíveis e humanos) e que é na organização como um todo que se devem procurar as razões para o seu crescimento. No entanto, a autora aponta que os fatores externos são igualmente importantes para uma organização. As observações de Penrose (1959) sobre a forma como os recursos internos são recombinaados entre si ou combinados com recursos externos na produção de novos serviços e sobre a importância da experiência nesse processo são importantes para perceber como a evolução das empresas depende das suas atividades, recursos e experiências passadas.

Segundo Pinto, Andueza e Soares (2014), um dos fatores que levam as empresas a se diferenciarem dos concorrentes é o nível de exigência do consumidor. As necessidades de um cliente devem ser atendidas, pois consumidores satisfeitos são fieis e tornam-se potencial força de promoção da organização (OLIVEIRA; MOURAD; MELLO, 2016). Sendo assim, conhecer o perfil do público e definir estratégias para fidelizá-los é um passo essencial para se manter no mercado. Nesse sentido, para atingir um crescimento lucrativo e sustentável, é necessário que a organização reconheça e valorize seus clientes por meio de soluções inovadoras. O desenvolvimento da capacidade de inovação e a formação de parcerias com clientes podem exemplificar tipos de estratégias utilizadas pelas empresas com o intuito de obter diferenciais competitivos reconhecidos pelo mercado (CALDEIRA et al., 2012).

Com o aumento da competitividade empresarial, outras estratégias de diferenciação têm obtido destaque nos últimos anos, como é o caso da responsabilidade social. Para Bertonecello e Chang Junior (2007), a responsabilidade social pode ser fonte de vantagem competitiva, pois demonstra um papel mais amplo da empresa perante a sociedade. Independente da forma que essa estratégia se mostre, por imagem, atendimento, relação de satisfação do público interno e externo, o interessante e o diferencial é a reputação que a organização cria desenvolvendo sua responsabilidade social.

No caso de empreendimentos geridos por mulheres, as razões meramente econômicas, segundo Machado, Gazola e Anez (2013) constataram em pesquisa realizada com empreendedoras em Natal/RN, não têm relativo destaque na decisão de empreender. Os resultados de tal estudo permitiram afirmar que a insatisfação com o emprego também serve de motivação para abertura da própria empresa, além da necessidade de auto realização. Muito embora, as mulheres ajam sozinhas na decisão de empreender, o resultado de tal ação empreendedora gera tanto benefícios para o próprio agente quanto para a sociedade. A figura masculina, de um pai empreendedor, parece interferir também na decisão de entrar no ramo de atividade. Em pesquisa realizada com mais de 6 mil autônomos ativos, homens e mulheres ingleses, escoceses e do País de Gales, concluiu-se que enquanto o homem é educado para gerir uma empresa, seguindo a carreira do pai, as mulheres só despertam esse interesse quando se deparam com opções de carreira limitadas (SCHOON; DUCKWORTH, 2012). Um estudo

realizado por Knežević, Gregov e Šimunić (2016) com 113 casais croatas constatou que não há considerável conflito trabalho-família, pois os homens tendem a gastar mais tempo como provedor da família, enquanto as mulheres despedem mais horas como esposa e membro de uma família. Isso reforça a ideia de que existem, apesar de implícitas, outras barreiras que impedem mulheres ou mesmo dificultam sua carreira fora do lar, como a aversão ao risco (DALBORG; FRIEDRICH; WINCENT, 2015; NEKBY; THOURSIE; VAHTRIK, 2014; GROSSMAN, 2011) e o medo do fracasso (ORDAZ; GONZÁLEZ; NAVARRO, 2016). Tais atitudes são tidas, inclusive, como característica mais presente no gênero feminino, ou melhor, são construídas socialmente como femininas. Tal estereótipo leva a mulher a se esforçar cada vez mais para se mostrar tão capaz quanto o homem para comandar um negócio. Para tanto, elas parecem ter um “jeito especial” de gestão que as diferem de seus pares. Este “jeito especial” não necessariamente é inato, mas construído através das suas relações sociais ao longo de suas vidas e experiências. A necessidade de se desenvolverem como empresárias as levam a buscar apoio externo para facilitar seu processo de gestão e controlar sua capacidade de atuação. Nesse sentido, as mulheres buscam mais assessoria do que os homens (YAZDANFAR; ABBASIAN, 2015), não se preocupam com o crescimento do tamanho da empresa (KJENNERUD; SVARE, 2014), mas com a preservação da qualidade dos serviços prestados (GOMES et al., 2014).

Quando se trata do empenho às atividades laborais, a mulher parece não ter medo de “pôr a mão na massa”, pois a jornada de trabalho dos brasileiros, homens e mulheres, tem relativa diferença de tempo despendido. Enquanto o homem trabalha em casa e fora dela por 51,6 horas por semana, a mulher emprega 56,7 horas semanais, ou seja, a mulher brasileira trabalha cinco horas a mais que o brasileiro (IBGE, 2017). Dessa maneira, a atividade doméstica ainda se mostra “destinada” ou pelo menos reservada às mulheres. Desenvolver uma atividade remunerada é uma decisão que as enfrontam numa dupla jornada de trabalho.

De acordo com Morin (2001), os resultados da ação empreendedora recaem sobre o próprio gerente do negócio e sobre os outros, no entanto, a necessidade de empreender ultrapassa os anseios pessoais revelando uma contribuição maior. Histórica e socialmente, às mulheres foram atribuídas as atividades relacionadas à esfera privada, inclusive, com a crença de que tenham nascido com determinadas características que confirmam tal habilidade para se destacarem como exímias donas do lar (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013; JONATHAN, 2011). Em outras palavras, parece haver uma divisão do trabalho entre homens e mulheres de modo que o gênero feminino fica “responsável por atribuições historicamente delimitadas” (GOMES et al., 2014, p. 14). Contudo, a cada dia, mais mulheres têm apresentado a predisposição e, sobretudo, a necessidade de sair da esfera reprodutiva para a produtiva. Com isso, tais decisões trazem impactos e promovem mudanças sociais, culturais e econômicas (NISHIMURA; ALPERSTEDT; FEUERSHÜTTE, 2012; JONATHAN, 2011). Atualmente, mulheres não se contentam em meramente cumprir um papel de dona do lar, ora construído pela sociedade, e se arvoram a entrar no mundo do trabalho, muitas vezes, implantando seu próprio negócio. Seja pela crise de emprego e/ou pela dificuldade de cumprimento de horários que a condição de empregada exige, um negócio próprio se mostra eficaz em cumprir as necessidades do gênero feminino. Além do mais, muitas vezes, trabalhar como empregada torna-se incompatível com as demandas domésticas que ainda sobrecarregam mulheres no Ocidente e Oriente. Desse modo, a opção pela criação de uma empresa, ora é motivada pela flexibilidade de horários que ela permite à gestora (MACHADO; GAZOLA; ANEZ, 2013), ora pelo sentimento de prazer, autorrealização e independência financeira (JONATHAN, 2011).

Uma pesquisa realizada com 70 empresas associadas da Câmara das Mulheres Empreendedoras e Gestoras de Londrina/MG – CMEG/FECOMERCIO – revelou que apenas 13% delas têm suas ações voltadas para “esperar para ver”, ou seja, são muito resistentes a mudanças (VIEIRA et al., 2012). Um relativo percentual de gestores ainda trabalha de maneira rotineira e trata a inovação como um risco e só a promove para não perder clientes. Gotardo e Corcetti (2014), em entrevistas realizadas com mulheres empreendedoras da cidade de Guarapari (Espírito Santo), concluíram que, para se manterem em um mercado competitivo, as empreendedoras mantêm como foco o cliente. Apesar da alusiva contradição entre os achados de Gotardo e Corcetti (2014) e Vieira et al. (2012), Andrade et al. (2012) afirmam que as mulheres selecionadas em seus estudos consideram “nata” a capacidade de comunicação feminina. Segundo as entrevistadas, tal habilidade leva a uma intrínseca relação com os clientes, o que favorece a competitividade dessas organizações. Esses resultados reforçam a necessidade de investigação sobre o tema e reflexão sobre a visão essencialista que ainda perdura na sociedade atual que crê que tanto mulheres quanto homens nascem com determinados atributos e não considera que muitas características, que ambos os gêneros apresentam, são construídas socialmente (BERGER; LUCKMANN, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza teórico-empírica, ou seja, partiu-se de um estudo teórico sobre a temática que foi complementada por uma pesquisa empírica que buscou, por sua vez, “codificar a face mensurável da realidade social” (DEMO, 2009, p. 13). Para Gil (2010), a pesquisa empírica é aquela que pode ser desenvolvida na observação e parte da experiência dos investigadores. No entanto, como “não há como eliminar completamente a subjetividade do pesquisador” (GIL, 2010, p. 12), faz-se necessário aporte teórico para condução do trabalho.

Quanto ao tipo, o presente estudo é descritivo-exploratório. Descritivo porque além de permitir a comparação ou relação entre variáveis possibilita o levantamento de atitudes e crenças das entrevistadas (GIL, 2010). Deste modo, o caráter descritivo da pesquisa aumenta a compreensão de problemas ainda pouco conhecidos ou delineados (APPOLINÁRIO, 2011). E exploratório porque pretende fornecer maior familiaridade com o problema proposto. Conforme afirma Gil (2010), estudos exploratórios objetivam tornar claro e perfeitamente compreensível um fenômeno aos olhos do pesquisador. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 188),

estudos exploratório-descritivos combinados – são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

Ademais, no tratamento dos dados, optou-se pela abordagem qualitativa, que difere da quantitativa por não apresentar dados estatísticos em sua análise. Segundo Oliveira (1997), a pesquisa qualitativa pode analisar o objeto de estudo em um grau mais profundo e apresentar contribuições na formação de opiniões dos envolvidos. Desse modo, privilegiou-se a abordagem interpretativa que, segundo Alencar (1999), faz-se possível na presente pesquisa para manter o entendimento do senso comum.

A estratégia adotada para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, com múltiplas unidades de análise. Para Martins e Teóphilo (2009, p. 62), o estudo de caso “trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o investigador não tem controle sobre eventos e variáveis [...]”. Ademais, o estudo de caso valoriza o tratamento qualitativo dos dados empíricos, ao concentrar-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

Através do critério de acessibilidade, selecionaram-se seis empresas, localizadas na cidade de Vitória da Conquista, interior baiano. Tais organizações existem há mais de uma década. Em um primeiro contato, que ocorreu por telefone, as empreendedoras tomaram conhecimento do objetivo da investigação e dos seus procedimentos. Assim, no segundo contato, a coleta de dados da pesquisa foi iniciada após a autorização das empreendedoras. A identidade das participantes foi preservada, de modo que se adotaram letras e números para identificação. As seis entrevistas foram guiadas por um roteiro semiestruturado e tiveram duração em média de duas horas e, posteriormente, foram transcritas. O roteiro contou com perguntas, organizadas em um primeiro bloco, que permitiu primeiramente traçar o perfil das empresárias, além de identificar a trajetória e principais características da organização. Para analisar a ação empreendedora das mulheres entrevistadas, o segundo bloco do roteiro se dedicou a investigar aspectos relacionados a gestão propriamente dita.

A transcrição das entrevistas foi analisada conforme a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Queiroz (1988), a análise de conteúdo permite ao pesquisador captar todas as informações, até às ocultas. Optou-se então pela análise categorial temática, a qual concentrou, neste artigo, a discussão na ação empreendedora das gestoras.

4 GESTÃO FEMININA: UM ESTUDO NO SEMIÁRIDO BAIANO

Vitória da Conquista, localizada no sudoeste baiano, segundo estimativas do IBGE, possui 346.069 mil habitantes (IBGE, 2017). Terra de clima tropical, um tanto amenizado pela altitude, é uma das cidades que registra clima mais ameno na Bahia (PMVC, 2016). Os últimos indicadores econômicos apontam Vitória da Conquista como uma das cidades mais promissoras do Estado (PMVC, 2016). A Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista revela que o município saltou, em uma década, da 11ª posição para a 6ª posição na economia do Estado. Além disso, em dez anos, os recursos públicos investidos no município cresceram mais de 300%. O crescimento do seu Produto Interno Bruto (PIB), com participação de 2,29% no PIB estadual tornou a cidade mais atrativa para investimentos. Os índices sociais também tiveram destaque, já que o município teve um crescimento de 65,77% no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), nas últimas duas décadas (PMVC, 2016).

Diante desse cenário, de acordo com a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia – SEI, a expectativa é de que nos próximos anos o município se torne a 5ª maior economia estadual (PMVC, 2016). Além disso, o crescimento diversificado possibilita a chegada de novos empreendimentos, seja no segmento industrial – indústria de transformação e extração mineral – seja no setor de serviços – escolas, universidades, hospitais. A cidade ainda se destaca quando comparado o número de empresas ativas com os demais municípios baianos. Segundo o Empresômetro (2016), a quantidade de negócios saltou de 27.577, em 2014, para 33.806, em janeiro de 2017. Estes dados apontam um aumento de 20% no total de empresas em menos de dois anos. Esse estado de constante desenvolvimento se deve a diversos fatores como localização

geográfica, existência de um distrito industrial com 71 empresas instaladas (SUDIC, 2016), implantação de um polo logístico com 400 mil m² de área (Parque Logístico do Sudoeste), projeto de novo aeroporto, entre outros.

No contexto atual em que mulheres estão cada vez mais ativas no mercado de trabalho, Vitória da Conquista não foge a tendência. Em pesquisa realizada por Alves (2014), no ano de 2010, dos 614 empreendimentos pesquisados, localizados na Região Sudoeste, 44,8% já contavam com a atuação de uma mulher. De acordo com o Portal do Empreendedor, dos 13.825 microempreendedores optantes pelo SIMEI (Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos abrangido pelo Simples Nacional) ativos no município de Vitória da Conquista em fevereiro deste ano, 44,41% são do sexo feminino (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2017). Assim, a presença feminina no mercado de trabalho conquistense gerindo seu próprio negócio reforça a necessidade de se estudar mais intensamente esse fenômeno.

Com relação ao perfil das empreendedoras investigadas, a Empreendedora 1 tem 61 anos, é natural de Ipiauí-BA, atualmente, é viúva, mas quando iniciou a empresa era casada. É filha de agricultores e mãe de dois filhos. Quanto ao grau de escolaridade, possui apenas o ensino fundamental e atua no ramo alimentício há 17 anos. A Empreendedora 2 tem 61 anos, é solteira e natural de Vitória da Conquista-BA. É filha de um professor e de uma dona de casa e possui o ensino médio completo. Atua no ramo de escola de idiomas há 18 anos. A Empreendedora 3 tem 71 anos, é natural de Vitória da Conquista-BA, atualmente, é viúva, mas quando iniciou o negócio era casada. Os pais eram trabalhadores rurais. Estudou pouco e apenas sabe escrever o próprio nome. Atua no ramo alimentício há cerca de 23 anos. A Empreendedora 4 tem 55 anos, é natural de Vitória da Conquista-BA e ex-bancária optante pelo programa de demissão voluntária do banco em que trabalhou. Quando iniciou o negócio era casada, atualmente, é divorciada. Filha de comerciante, possui quatro filhos. Não chegou a concluir o ensino médio e atua no ramo alimentício há 19 anos. A Empreendedora 5 tem 48 anos, é natural de Viçosa-MG. Filha de professor universitário e artista plástica, é casada e mãe de três filhos. Há 21 anos se graduou em Economia Doméstica e montou seu ateliê de pintura, além disso, atua, ao lado do marido, no ramo da cafeicultura. A Empreendedora 6 tem 48 anos de idade e é natural de Livramento de Nossa Senhora-BA. Filha de comerciantes, é casada e mãe de dois filhos. Graduada em Administração, atua como empresária há 15 anos. Analisando apenas o grau de escolaridade das empresárias, percebe-se que apenas duas das seis gestoras possuem ensino superior completo. Este resultado segue o padrão dos empreendimentos estudados pelo GEM (2015) que revela um baixo número de gestores, já atuantes no mercado como empreendedores, com nível superior de instrução.

Estar atento ao mercado, acompanhar suas constantes mudanças e tendências tem sido uma necessidade para manter-se no mercado. O empenho de cada membro da organização e, sobretudo de seus gestores, para satisfazer os clientes pode fazer a diferença para mantê-los fiéis e diminuir a possibilidade de que procurem a concorrência. Segundo Oliveira, Mourad e Mello (2016), ao contrário dos consumidores plenamente satisfeitos, os apenas satisfeitos podem mudar com facilidade, ao encontrem uma melhor oferta, pois, a alta satisfação cria laços emocionais e pode levar, inclusive, a lealdade à empresa e ao produto oferecido. Portanto, observar o que acontece ao redor deve ser uma das ações de quem quer conquistar e manter clientes. Os depoimentos selecionados abaixo confirmam os pressupostos de Oliveira, Mourad e Mello (2016) e de Gotardo e Corcetti (2014), ao constarem que empreendedoras capixabas mantêm como foco o cliente.

Conhecimento quanto mais melhor porque ele lhe flexibiliza o suficiente para você adaptar o que você está fazendo a necessidade do seu cliente que é seu aluno. Você tem que ter conhecimento, tem que ter fundamentação teórica dos princípios que estão por trás, se não, você não consegue abraçar as diferenças, para que aquele ali fique confortável também, a coisa não funcionou o que eu posso fazer para que funcione com esse grupo, conhecimento teórico, não é só prático não, saber o que está embasando essas decisões, você saber porque está tomando essa decisão ou aquela, isso lhe faz um bom professor. (Empreendedora 2)

[...] nós temos os clientes que hoje em dia termina sendo muito exigentes [...] hoje a exigência é muito grande, as exigências do mercado [...] depois você tem que estar atento ao o que o mundo exige hoje, por exemplo, na minha área hoje você que ter um site [...] e eu percebo que preciso estar atenta por esse lado [...] você tem que tá antenados para as novidades. (Empreendedora 4)

Acho que é só você ter uma questão que eu falei... que eu tenho muito em mim... que é a empatia... e saber o que está precisando, o que a sociedade está demandando, estar muito atento a isso, ter essa visão dos clientes, porque os clientes é que dizem como é que tem que ser. Os clientes que eu digo é a sociedade que diz como ele gosta de ser atendida... a comodidade de ser atendido na sua própria casa, as mudanças que você tem que fazer. Essa questão de inovação da empresa é você ter um olhar atento ao que o cliente lhe traz. Ele sempre traz um retorno, sempre diz como é que ele quer [...]. (Empreendedora 6)

Além de suprir as necessidades e desejos dos clientes, o empreendedor deve estar certo se o que está fazendo o agrada. Para isso, planejar é essencial, pois permite uma distribuição adequada das horas que se passa no trabalho, de modo que o tempo seja utilizado a seu favor. Em pesquisa realizada com 149 empreendedoras, atuantes em diversos ramos da economia, no Estado do Rio de Janeiro, Jonathan (2011) constatou que as mulheres têm a capacidade de realizar multitarefas ao utilizarem sua capacidade de administrar para planejar e organizar bem o tempo de que dispõem. Desse modo, alternam o foco de sua atenção e desempenham diferentes atividades em distintos espaços. Além disso, Rocha e Burd (2017) também constataram que mulheres conseguem executar atividades diferentes entre si simultaneamente, apesar de sofrerem com a sobrecarga dessa ação. As falas das Empreendedoras 4 e 5 estão de acordo com os achados de Jonathan (2011) e de Rocha e Burd (2017).

Eu acho que a principal competência... eu gosto do que faço e estou sempre atenta a tudo, sou dinâmica nesse lado, do mesmo jeito que estou no caixa estou vendo as necessidades que tem ao meu redor. Eu não fico presa ali, eu tô ali se for o atendimento que tá precisando de ajuda. Se for o motoqueiro, a entrega que tá precisando, eu tô na entrega. Tô olhando como tá a cozinha, se tá movimentando. Eu acho que eu termino dominando esse lado de observar tudo. Eu acho que tenho essas características. (Empreendedora 4)

Eu acho que é justamente olhar as exigências do público e saber o que a gente quer também [...] a gente tem que ir dosando as coisas para o ambiente ser aquilo que a gente quer também, porque senão a gente não tem mais controle. (Empreendedora 4)

[...] eu fico feliz com esse trabalho porque foi o que eu falei é uma forma de você trazer benefícios para a região, então, assim, a cafeicultura melhorou? Melhorou [...] Eu acho que você tem que ter uma personalidade é o que eu falo é esse respeito, admiração e é um carinho e também tudo que você fazer ter muito amor porque tudo que a gente faz com amor se torna leve, as vezes a gente cansa se você imaginar assim eu lavo roupa, eu cozinho, eu cuida da casa, eu ajudo com os filhos é o marido é o trabalho é a fazenda é a pintura, vou voltar agora para a rádio, idealizo fazer um jornal sobre a temática do café: Caf é e cultura, então assim você fazendo com amor acho que nada é difícil. (Empreendedora 5)

Não é suficiente acompanhar as demandas do mercado. É necessário oferecer produtos e serviços de qualidade. Gomes et al. (2014), inclusive, constaram que mulheres empreendedoras preocupam-se mais com a qualidade do serviço prestado do que com aspectos econômicos do negócio. Hoje em dia, os clientes estão cada vez mais exigentes, por isso, é importante ser sensível para perceber a qualidade que os consumidores almejam. Para Carreira et al. (2015), o empreendedor é um indivíduo exigente, que procura realizar o seu trabalho com eficiência e qualidade. Para Salomon e Rosembrock (2010), algumas pessoas até mesmo associam o termo qualidade a altos custos. Os trechos selecionados abaixo ratificam tais questões:

(Ficou um tempo pensando) Eu acho que é a qualidade. Acho por que... é porque eu vejo muita gente reclamando, faz uma coisa fora e depois vem pra aqui reclamando, fala: “ô eu me arrependi”... então eu acho que investir na qualidade ainda é ... eu vejo muita gente reclamar, muita gente se queixar. Isso eu acho que é fundamental e depois disso é a confiança que você passa para seu cliente. (Empreendedora 1)

Para tomar conta assim é preciso ter tudo organizado, tudo limpinho, tudo direitinho, se correr e trazer... escolher as coisas boas para trazer pra vender, eu acho que é isso né? (Empreendedora 3)

Eles falam que eu vendo mais caro, mas é tudo mercadoria boa. Eu só vendo mercadoria de primeira, só coisa boa. E tem hora que eu nem vendo mais caro não moça, é que quando você pega aquele nome de vender caro, você vende mais barato, mas o povo fica com aquilo. Quando pega aquele ditado de vender caro, as vezes você nem vende. (Empreendedora 3)

[...] eu tenho que respeitar quem adquire minhas obras, então se a pessoa apostou em mim eu trabalho para que essa aposta seja compensada com a obra sendo valorizada para daqui uns anos falar assim: – *nossa! Valeu o investimento que eu fiz*, eu tenho esse sonho. (Empreendedora 5)

As empreendedoras percebem que precisam investir na qualidade, em especial em tecnologia, pois estão inseridas em um contexto de qualidade. Notam que devem inovar, no entanto, algumas preferem não crescer muito, não expandir o seu negócio, pois se sentem confortáveis na posição em que se encontram, atualmente. Tal resultado está de acordo com os achados de Kjennerud e Svare (2014). Segundo Gomes et al. (2014), algumas empreendedoras decidem frear o crescimento do negócio por diversos motivos, seja por preocupação com a perda de qualidade dos produtos/atendimento ou por desgaste físico que, potencialmente, a expansão do negócio poderá ocasionar. As empreendedoras 1, 2 e 4 estão nesse grupo como pode ser observado nos trechos selecionados a seguir.

[...] compro quantidade alta porque eu tenho necessidade de quantidade, então você tá vendendo, você tá investindo, aí quando você ver que vai ultrapassar o seu limite de crescer demais, como é o meu caso que eu não quero mais, aí eu limito [...]. (Empreendedora 1)

Do mesmo tamanho. Dá pra sustentar todo mundo. Se auto sustenta sem stress. Porque se você tem seis professores você consegue fazer treinamento contínuo, mas você não consegue fazer com cinquenta, você perdeu o prumo em algum lugar. (Empreendedora 2)

Eu sou muito tradicional, não espero muita coisa não, o que a gente pode mudar é tentar melhorar nesse atendimento né? Mudar um pouco, eu acho o seguinte: não devemos mudar muito [...]. A nossa estrutura é essa mesmo, tecnologicamente tem que mudar mesmo, é exigência do público [...]. (Empreendedora 4)

Se por um lado, algumas empreendedoras fizeram a opção de não expandir seus empreendimentos, por outro, há empreendedoras que sonham com o crescimento e expansão de suas empresas e até mesmo revelam-se flexíveis às mudanças, como propõe Penrose (1959), ao considerar que cabe ao empreendedor tratar os recursos internos de uma firma e seu ambiente de modo inovador para crescer e diferenciar-se no mercado. O desejo de crescimento, por sua vez, tem forte relação com a projeção que essas empresárias fazem de seus negócios. Para Fillion (1999), os empreendedores de sucesso buscam o aprendizado contínuo, pois são levados a aprender pela visão. Isto ajuda a estabelecer o caminho para aquilo que necessitam aprender. Soto (2002), inclusive, reforça a importância de uma integração dinâmica entre missão, visão, ação e resultado nas organizações. Os depoimentos selecionados abaixo revelam a visão proativa e voltada para o mercado que algumas empreendedoras têm de suas empresas.

A gente... tudo que sai de artigos novos a gente vai atrás e toda semana a gente vai vendo, buscamos na internet, nos congressos e tem uma revista trimestral muito boa que é publicada na Inglaterra, aí a gente vai lendo os artigos e discutindo, a gente tá sempre mudando alguma coisa... olha que coisa legal... então não é assim uma coisa palpável, mudamos de uma semana para outra. Toda semana sempre tem uma informaçãozinha nova. Tá sempre mudando, é contínuo. (Empreendedora 2)

Eu vejo, poxa... (risos) eu tenho uma visão muito ousada. Eu vejo uma empresa bem maior com filiais na capital. Eu acho que expandir... é como eu vejo e como eu gostaria que acontecesse, porque aqui em Conquista a gente não exerce a função de agente de viagem na sua integralidade, por exemplo, o turismo receptivo, a gente faz muito pouco aqui. Aqui é mais o turismo emissivo, por exemplo, se você tem uma agência em uma cidade turística como Porto Seguro, Salvador que tem um receptivo muito forte, aqui a gente não trabalha com isso, eu tenho um guia de turismo, então a pessoa que vem pra ela não usa esse serviço, ela pega um carro e ela mesma vai desbravar a cidade, vão para Brumado, como o aeroporto é aqui, mas ela não precisa. Então eu gostaria de exercer esse lado de turismo receptivo. (Empreendedora 6)

As mulheres empreendedoras consideram relevante o apoio e sugestões de seus funcionários no momento de tomar decisões, seja a respeito de mudanças para o crescimento, seja por qualquer outra decisão que diz respeito ao bom andamento da empresa. Aliás, Penrose (1959), Soto (2002) e Serio e Vasconcelos (2009) advertem que os recursos humanos são cruciais para o crescimento de uma empresa. Para Jonathan (2011), empreendedoras exercem uma liderança interativa com seus clientes internos, ao manterem o diálogo com seus colaboradores e serem sensíveis às suas opiniões. No entanto, independente do perfil da empresa, de crescimento ou manutenção, o que se reproduz é o anseio em atender necessidades de seu público de interesse – clientes, consumidores e funcionários – em detrimento da busca incessante por lucratividade. Analisando as falas abaixo, a entrevistada deixa ainda mais claro seu compromisso social ao empreender.

Eu quero uma fazenda assim: eu sonho hoje em ter uma fazenda certificada que custa muito pra você, porque tem uma norma internacional pra você deixar essa fazenda nesse ponto, mas eu quero uma fazenda onde os trabalhadores, e se tiver pessoas morando nessa fazenda que sejam cada dia mais felizes fazendo seu trabalho, que tenha assim, esse contato de natureza, céu, água, terra de uma forma assim bem espiritual, eu acho que quando você vai para a fazenda é um lugar assim pra relaxar, nada de luxo, [...] eu quero tanto ter uma fazenda empresa, uma empresa com o café, agente fascina com os benéficos do café para a saúde da gente, mais um lugar feliz eu quero ver pessoas felizes, [...] uma qualidade de vida melhor no futuro também a gente podendo oferecer um salário melhor as pessoas que a gente vê que

realmente são parceiros porque eu acho que funcionário não é funcionário, funcionário ele tem que ser parceiro, tem que gostar do que faz para que a empresa cresça, mas um funcionário que não anda direito ele tá colocando a empresa para trás e eu acho que é isso, é ver as pessoas felizes. (Empreendedora 5)

Eu acho que o aprendizado, o reconhecimento da sociedade, eu não digo nem muito a questão financeira, eu acho que o melhor que eu tenho, que eu recebi dessa questão da minha vida empresarial, o retorno da sociedade, a confiança que a sociedade deposita em você, [...] é de você ser reconhecido na rua, na sociedade que você frequenta, por prestar um serviço bom de qualidade, então é isso que me alimenta, é eu trago de ter um retorno positivo para mim, o aprendizado é muito bom, muito grande, não tem nada que pague [...]Um ano de agência eu notei que a cidade precisa de uma livraria que era um negócio que eu também me identificava muito que eu poderia trabalhar com todo o meu coração, com toda alma naquele negócio porque eu acreditava, eu gostava e eu sabia que a necessidade estava crescendo cursos vindo, faculdades novas e aí coloquei a livraria num tamanho bem discreto (Empreendedora 6)

Os trechos selecionados acima confirmam que a responsabilidade social se mostra como fator determinante na ação empreendedora. Bertonecello e Chang Junior (2007) defendem que a responsabilidade social pode gerar vantagem competitiva para uma organização, ao se manter uma reputação ou promover o bem-estar de parceiros, sejam internos ou externos. Nesse sentido, a atenção ao mercado – clientes internos e externos da organização – influencia a gestão do empreendimento. Em outras palavras, a participação funcional no processo de tomada de decisão empresarial, potencialmente, gera um clima de parceria e pode favorecer o desempenho empresarial, tendo em vista que são múltiplos os olhares a respeito da organização. As falas das Empreendedoras 1 e 2 confirmam tal pressuposto.

Eu e meu filho... mas eu gosto de procurar... assim eu converso com alguns funcionários que a gente já tem aqui há mais de 15 anos... a gente sempre conversa para ver o que é melhor, quando muda alguma receita, eu dou até para alguns clientes para ver se vale a pena. Então eu não gosto de tomar muita decisão sozinha não, é muito precipitado se você tomar sozinha, uma cabeça só é meio perigoso. (Empreendedora 1)

As decisões são compartilhadas. Todo mundo participa, decide as coisas importantes de forma compartilhada, sempre. As decisões são tomadas aqui, com a minha família daqui. (Empreendedora 2)

As empreendedoras têm uma forma singular e firme de gerenciar seus empreendimentos, porém, permanecem fiéis aos seus valores e anseios pessoais. Buscam atender as demandas e prezam pelo bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, sem abandonar a sua essência e personalidade. Como suscitado anteriormente, as mulheres que participaram da presente pesquisa parecem levar em conta, na hora da decisão, os anseios de seus clientes, assim como as empreendedoras que participaram da pesquisa de Gotardo e Corcetti (2014), no entanto, julgam importante manter um bom relacionamento com toda a cadeia de valor do empreendimento desde os fornecedores, passando pelos seus próprios colaboradores até o consumidor. Oliveira, Mourad e Mello (2016) inferem que as organizações inteligentes são aquelas que procuram promover a confiança e os relacionamentos do tipo ganha-ganha com todos os membros da cadeia (consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores). Os recortes a seguir convergem com tal discussão.

Com concorrentes eu não tenho problema nenhum, primeiro eu não cubro orçamento de ninguém, eu mando e a pessoa analisa lá [...]. (Empreendedora 1)

Com os funcionários é transparente. A gente tem dificuldade no relacionamento com os concorrentes, porque os concorrentes não gostam da gente, eles são todas franquias, e nós não somos, nós somos muito abertos, nós experimentamos muita coisa, a gente tem uma relação de ganha-ganha, a gente tem muita flexibilidade para montar o curso do jeito que a gente quer, eles não têm muita essa flexibilidade e as franquias são contra treinamento de professores em outras metodologias, tem que ser treinada naquela defendida pela franquias, e aqui eu treino todo mundo em tudo, a gente usa esse aqui, mas tem que saber de tudo, porque tudo informa e dá embasamento para as decisões em sala de aula, então não gostam muito dessa liberdade que tem aqui não. (risos). (Empreendedora 2)

A gente é tranquilo, os funcionários mesmo, a gente tem uma relação muito grande com todos os funcionários, a gente procura ajudar a cada um. (Empreendedora 4)

[...] a gente fascina com os benefícios do café para a saúde da gente, mais um lugar feliz eu quero ver pessoas felizes é difícil, cada dia que passa o mundo tá difícil e eu acho que se eu puder levar essa felicidade para as pessoas, uma qualidade de vida melhor no futuro. Também a gente podendo oferecer um salário melhor as pessoas que a gente vê que realmente são parceiros porque eu acho que funcionário não é funcionário, funcionário ele tem que ser parceria, tem que gostar do que faz para que a empresa cresça (empreendedora 5)

Com funcionários, é como toda relação entre seres humanos alguns conflitos [...] acho normal ter conflitos, acho que toda equipe, todo time tem e você tem é que saber lidar com esses conflitos, porque os conflitos existem, é uma questão de aprendizado mesmo. Com clientes, olha é uma coisa difícil quando surge conflitos com clientes, vocês sabem como uma coisa negativa repercute, então sempre é uma coisa que me tira o sono, eu ainda não consegui me distanciar de um problema, [...] me atinge diretamente, porque o cliente é a razão de ser da empresa. [...] eu nunca tive problemas com a concorrência local não, acho que nesse ponto existe uma parceria entre agências. (Empreendedora 6)

Dessa maneira, apesar de reconhecerem dificuldades no convívio com seus funcionários, por exemplo, elas não desistem em manter um ambiente livre de maiores conflitos. Quanto a concorrência, a influência na tomada de decisões nas empresas estudadas é pequena, uma vez que as empresárias ora percebem seus negócios mais dinâmicos do que a concorrência ora consideram a qualidade dos serviços prestados e/ou produtos ofertados superiores aos dos concorrentes. Em outros termos, conforme discutido por Penrose (1959), o crescimento de uma firma passa pela articulação do ambiente interno e externo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação feminina no mercado de trabalho tem crescido não só na condição de empregada mas também de empregadora. Ao criarem seus próprios negócios, geram renda e emprego para si e para outras pessoas, o que dinamiza a economia, sobretudo, local. O empreendedorismo feminino, portanto, movimenta a economia, instiga a criação de novas ideias e, por conseguinte, de novos empreendimentos. Desse modo, impacta não só na economia como na sociedade.

Nesse trabalho, buscou-se analisar a ação empreendedora de mulheres empresárias que atuam no interior baiano, com destaque para o processo de gestão. Ao se analisar o conteúdo das entrevistas realizadas com seis mulheres empreendedoras, percebeu-se que elas buscam gerir seus empreendimentos de modo a ser fiel aos seus valores e anseios pessoais. Com isso, atenção especial aos desejos dos clientes se mostrou como uma ferramenta crucial na manutenção das ações e gestão de todas as entrevistadas. Como resultado desse foco na clientela, as empresas passam a fidelizar os consumidores que são atraídos tanto pelo atendimento de suas necessidades quanto pela valorização da qualidade. Tal foco na qualidade leva algumas empresárias, por um

lado, a não optar pela ampliação do empreendimento, pois acreditam que a expansão pode comprometer o controle e, por sua vez, a qualidade. Por outro lado, outras, além de ansiarem pelo aumento da abrangência do negócio, desejam humanizar o empreendimento de modo a trazer os funcionários para o centro e acolher sua participação no processo de tomada de decisões. Desse modo, prestar um serviço memorável, sobretudo, buscando expressar compromisso com a sociedade, aprimorar suas práticas de gestão e observar e reagir prontamente às demandas do mercado é uma realidade nos empreendimentos investigados.

Apesar das limitações dessa pesquisa em termos de generalizações, os resultados se mostraram suficientes para compreender o modo de gestão de mulheres que administram seu próprio negócio. Conclui-se, então, que as mulheres estudadas tendem a ultrapassar a satisfação pessoal garantindo não só o desenvolvimento da organização como do contexto em que vivem. Em outros termos, as mulheres que participaram da presente pesquisa se distinguem por não se aterem ao rendimento trivialmente econômico e financeiro, pois anseiam pela legitimidade da sociedade de que são capazes de exercer qualquer atividade profissional, inclusive, de que são competentes e exercem de fato múltiplas funções (além daquelas “destinadas a mulher”) e, por fim, de que desenvolveram a habilidade de relacionamentos com seu público alvo. Assim, a pesquisa atesta que a ação empreendedora feminina pode ser um passo importante rumo a igualdade de gênero, destruindo ou minimizando os estereótipos entre os gêneros.

Artigo submetido para avaliação em 06/04/2017 e aceito para publicação em 22/08/2017

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.
- ALVES, R. de C. O. L. **A Influência de uma Cidade Média do Sudoeste da Bahia: O Caso de Vitória Da Conquista**. 2014. 433 p. Tese (Doutorado em Geografia, Planificación Territorial y Gestión Ambiental). Universitat de Barcelona, Barcelona, 2014.
- ANDRADE, D. M. et. al. Motivação para empreender: comportamento e características de uma empreendedora do ramo do Açaí. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANEGEPE, 2012.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: Um guia para a produção do conhecimento científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BERTONCELLO, S. L. T.; CHANG Jr., J. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **Revista FACOM**, São Paulo, n.17, 2007.
- CALDEIRA, A. et al. Estratégias de cooperação para a inovação: um estudo exploratório. **Revista ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2012.
- CARREIRA, S. S. et al. Empreendedorismo Feminino: um estudo fenomenológico. **Navus**, Florianópolis, v.5, n. 2, p. 06-13, 2015.
- DALBORG, C., FRIEDRICHS, Y., WINCENT, J. Risk perception matters: why women’s passion may not lead to a business start-up. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, United Kingdom, v.7, n.1, 87-104p, 2015.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. 10ª Reimpressão. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Rev. Adm. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 398-417, ago, 2013.
FILION, L. J. Diferenças entre Sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE**, v. 39, n. 4, out-dez, 1999.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa idéia! e agora?** São Paulo: Cultura, 2000.

EMPRESÔMETRO. **Empresas Ativas por Cidade**. Disponível em: <<http://empresometro.com.br/Site/Estatisticas>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Relatório Executivo de Empreendedorismo no Brasil**. 2015b. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**. Paraná: IBQP/GEM, 2010. 286p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/livro_gem_2010.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

GAUCHE, S.; VERDÚ, C. P.; SILVEIRA, A. A superação do conflito trabalho-família: naturalidade frente ao “bicho de sete cabeças”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, A. F. et al. Mulheres Empreendedoras: Desafios da gestão no interior da Bahia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

GOMES, D. T.; GUERRA, P. V.; VIEIRA, B. N. O desafio do empreendedorismo feminino. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Relações de gênero e empreendedorismo: um estudo multicase na Bahia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANEGEPE, 2012a.

_____. Empreendedorismo e ações empreendedoras: perspectivas de análise. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANEGEPE, 2012b.

GOTARDO, R. B.; CORCETTI, E. Empreendedorismo feminino: estudo das mulheres empreendedoras da cidade de Guarapari-Es. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: ANEGEPE, 2014, p. 16.

GROSSMAN, P. J. Holding Fast: The Persistence and dominance of gender stereotypes. **Economic Inquiry**, United Kingdom, v. 51, p. 747-763, 2013.

GUIMARÃES, M. da G. V.; PETEAN, E. B. L.; SOUZA, W. A. da R. de. Trabalho, família e estruturas de apoio: percepção de professoras universitárias de Manaus (AM). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Síntese de Indicadores 2017**. Brasil: IBGE; 2017.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psic. Clin.**, Rio de Janeiro, v. 23, n.1, p. 65-85, 2011.

JULIEN, P.A. Prefácio. In: MACHADO, H. P. V. et al (Org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura: seleção de casos no contexto brasileiro**. Maringá: Eduem, 2013.

KJENNERUD, K. R.; SVARE, H. Entrepreneurial growth strategies: the female touch. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, United Kingdom, v. 6 n. 2, p. 181-199, 2014.

KNEŽEVIĆ, I.; GREGOV, L.; ŠIMUNIĆ, A. Salience and conflict of work and family roles among employed men and women. **Arh Hig Rada Toksikol**, Croatia, v. 67, p. 152-163, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; ANEZ, M. E. M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 177-200, 2013.

MARTINS, A. G.; THEÓPHILO, R. C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009. 247p.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.08-19, set 2001.

NEKBY, Lena; THOURSIE, Peter Skogman; Vahtrik, Lars. Gender Differences in Examination Behavior. **Economic Inquiry**, United Kingdom, v. 53, n. 1, p. 352-364, 2015.

NISHIMURA, M.; ALPERSTEDT, G. D.; FEURSHÜTTE, S. G. Empreendedorismo Social Feminino: Uma Pesquisa a Partir da História de Vida de Mulheres Empreendedoras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 1-16.

OLIVEIRA, E. R.; MOURAD, A. I.; MELLO, J. L. Reflexão sobre os fundamentos da teoria do marketing e tendências contemporâneas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 1-16, 2016.

OLIVEIRA, L. S. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

ORDAZ, C. C.; GONZÁLEZ, Juan Pablo D.; NAVARRO, J. R.. The influence of gender on entrepreneurial intention: The mediating role of perceptual factors. **BRQ Business Research Quarterly**, Netherlands, v. 19, n. 4, p. 261-277, 2016.

PELOGIO, E. A. et. al. Criação de Empresas à Luz do Modelo de Decisão *Effectuation*: Um Estudo com Mulheres Empreendedoras no Município de Currais Novos/RN. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-17.

PETERS, M. P.; HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2005.

PINTO, S. R. da R.; ANDUEZA, S. G.; SOARES, C. D. Homens e mulheres da geração Y e suas âncoras de carreira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1-16.

PMVC – Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista. **Economia**. 2016. Disponível em: <<http://www.pmvc.ba.gov.br/economia/>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Total geral de Microempreendedores Individuais**. 2017. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica/lista-dos-relatorios-estatisticos-do-mei>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. M. von. **Experimentos com histórias de vida**. São Paulo: Vértice, 1988. p. 205-220.

ROCHA, R. R. de F.; BURD, A. da S. J. A luta da mulher universitária na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Ciências da Vida**, Sete Lagoas-MG, v. 5, n. 3, jul. 2017. Disponível em: <<http://jornal.faculdadecienciasdavid.com.br/index.php/RBCV/article/view/216>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: Free, 1995. 403 p.

SALOMON, A. V.; ROSEMBROCK, M. A. A ação da qualidade. **Ação empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. In: LENZI, F. C.; KIESIL, M. D.; ZUCCO, F. D. São Paulo: Gente, 2010.

SERIO, Luiz Carlos Di; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. **Estratégia e competitividade empresarial**: Inovação e criação de valor. São Paulo: editora Saraiva, 2009.

SCHOON, I.; DUCKWORTH, K. Who Becomes an Entrepreneur? Early Life Experiences as Predictors of Entrepreneurship. **Developmental Psychology**, United States, v. 48, n. 6, p. 1719-1726, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 170 p. (Coleção Os Economistas).

SORJ, Bila. Arenas de cuidado nas interseções entre gênero e classe social no Brasil. **Cad. Pesqui.**, v. 43, n. 149, p. 478-491. 2013.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira, 2002.

SUDIC – Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial. **Distrito Industrial de Vitória da Conquista**. 2016. Disponível em: <<http://www.sudic.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=31>>. Acesso em: 3 de outubro de 2016.

TIMMONS, J. A. The entrepreneur. In: _____. **The entrepreneurial mind**. Andover: Brick House, 1989. p. 19-29.

VIEIRA, S. F. A. et al. Configurações Estratégicas e Gênero: uma análise de MPEs do setor de serviços de Londrina – PR. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANEGEPE, 2012.

YAZDANFAR, D.; ABBASIAN, S. Gender and the use of external business advice: a Swedish study. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, United Kingdom, v. 7, p. 105-124, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.