

O PODER DO BATOM: ESTRATÉGIAS DE EMPREENDEDORAS DE SALÃO DE BELEZA

THE POWER OF LIPSTICK: ENTREPRENEURIAL STRATEGIES OF BEAUTY SALON

Tatiane Silva Tavares Maia

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Doutoranda pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: Rua Aristίδes Klafke 838, Santa Lúcia. 79500-000 – Paranaíba- MS

Telefone: (67) 3669 2171, 3669 0100

Email: tstavares@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5439536791804716>

Fabrcio Simplício Maia

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Doutorando em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo

Endereço: Rua Aristίδes Klafke 838, Santa Lúcia. 79500-000 - Paranaíba MS.

Telefone: (67) 3669 2171, 3669 0100

Email: maiafs@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7152548493362454>

Data de submissão: 05 Abr. 2011. **Data de aprovação:** 30 Set. 2011. **Data da publicação:** 19 Dez. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Resumo

Face ao desafio de construir conhecimento sobre o potencial empreendedor feminino brasileiro, este estudo busca discutir o tema e paralelamente analisar as estratégias de gestão de mulheres empreendedoras de pequenos negócios. Foram entrevistadas em suas empresas quinze proprietárias de salão de beleza de uma cidade interiorana. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, onde foi utilizada como método de coleta de dados a entrevista, conduzida por um roteiro e por um questionário estruturado. O método utilizado foi caracterizado como exploratório-descritivo. A análise dos dados foi realizada através de análise de conteúdo temática das entrevistas e análise de frequência. Pode-se constatar que as mulheres pesquisadas em seus empreendimentos – salão de beleza - têm participado ativamente no cenário empreendedor motivadas por alternativa de sobrevivência e gosto pela profissão, muito mais do que pela, oportunidade de empreender. As estratégias empreendidas pautam-se nesse empreendedorismo de efeito, sendo marcadas muito práticas emergenciais e não deliberadas.

Palavras-chave: estratégia; empreendedorismo feminino; salão de beleza.

Abstract

The challenge build knowledge about the potential Brazilian female entrepreneur This study seeks to discussing the issue and parallel to analyze strategies management of women entrepreneurs of small business. Were interviewed in Fifteen companies beauty salon owners of a city .It is a qualitative and quantitative research, where it was used as a method of collection interview data, led by a roadmap and through a questionnaire structured. The method used was characterized as explorative-descriptive. Data analysis was conducted through thematic content analysis of interviews and frequency analysis. Be that women surveyed in their endeavors – Salon-have participated actively in scenario venturer motivated by alternative survival and taste for profession, much more than the opportunity to undertake.

The strategies undertaken eyes that entrepreneurship very being marked effect emergency and unintentional practices.

Keywords: strategy; female entrepreneurship; beauty salon.

1. Introdução

Há vários anos o mundo vem testemunhando uma transferência de poder discreta, porém contundente, dos homens para as mulheres, as quais começaram a ganhar poder social, econômico e político. Hoje, a recessão transformou o que era uma mudança evolucionária em revolucionária.

Recentemente, no campo do mercado de trabalho, pode-se observar que setores econômicos tradicionalmente dominados pela mão de obra masculina (construção e manufatura pesada) entraram em queda de forma mais acentuada que os setores de domínio feminino (saúde, educação e setor público). Diante da recessão econômica mundial, nota-se que considerável parte da ajuda dos governos está sendo destinada agora para setores dominados pelas mulheres, como saúde, educação e serviços sociais (SALAM, 2009).

Vale ressaltar que o papel da mulher na reprodução da força de trabalho originou um novo contexto a ser levado em consideração entre o espaço produtivo e o familiar, presente tanto no eixo urbano, quanto no rural. Esse marco refere-se ao crescimento das mulheres chefes de família, sendo as mulheres negras as maiores participantes desse cenário, exceto nos estados em que sua inserção é reduzida, como no sul do país (NATIVIDADE, 2009).

É perceptível o crescimento relativo do gênero feminino na População Economicamente Ativa (IBGE, 2007), conforme se demonstra em seção própria do estudo. No campo do empreendedorismo, elas também destacam-se. A frustração feminina por ter apenas os papéis de esposa e mãe foi um marco no movimento pela emancipação das mulheres. A participação das mulheres no empreendedorismo brasileiro é muito significativa e demanda uma melhor compreensão das questões enfrentadas pelas empreendedoras no âmbito das práticas gerenciais.

Segundo dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004), as mulheres brasileiras fazem parte do grupo que, apesar de alcançar o maior índice de grau de escolaridade, encontra-se também na base da pirâmide, no que tange aos recursos financeiros que lhe são destinados por sua atuação profissional, dados estes também constatados no relatório "O poder das mulheres: avaliação das disparidades globais de gênero" do Fórum Econômico Mundial (FEM) no ano posterior.

Os dados obtidos pelo Global Entrepreneurship Monitor - GEM - desde o ano 2000 demonstram a crescente participação da mulher brasileira no espaço empreendedor. Com a precarização e a flexibilização do mundo do trabalho, houve o favorecimento e a inserção das pessoas em outras atividades produtivas por causa da não absorção da mão de obra.

Dadas tais condições, uma grande parcela das mulheres brasileiras tem buscado diversificar suas formas de sobrevivência. Esse fato, observado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, detecta a crescente participação feminina como provedora dos seus lares nos arranjos familiares, dado o crescente fenômeno de famílias monoparentais (SEGNINI, 1997). Entretanto diversas pesquisas sinalizam a dimensão das disparidades de gênero no mercado de trabalho, enfrentadas pelas mulheres (MADALOZZO et al, 2008; BRASIL et al, 2008).

Dentro desse cenário, podemos destacar a participação das mulheres na economia, por meio de ações empreendedoras, nas quais elas colocam em prática os seus saberes, na maioria das vezes fruto de uma ação que teve seu alicerce na construção coletiva embasada nos eixos familiar, local e cultural (JONATHAN, 2005).

A combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com a sensibilidade, a intuição e a cooperação, geralmente presentes nas definições femininas, fazem com que a mulher apresente um estilo próprio, aliado à intensa dedicação ao trabalho.

No campo do empreendedorismo, esse estereótipo tem contribuído para o sucesso de empreendedoras na condução de seus próprios negócios. Contudo as mulheres brasileiras têm participado ativamente no cenário empreendedor, motivadas por sobrevivência (AIDAR, 2007; NATIVIDADE, 2009). Ações empreendedoras pautadas em empreendedorismo *effetuation* (ANDREASSI; TASIC, 2009), como estratégias emergentes, vêm crescendo com a participação empreendedora nem sempre vinculada a uma ação profissional formalizada e ainda com pouca ou nenhuma orientação de gestão, minimizando a possibilidade de empoderamento, mas presente e em busca de crescimento.

Assim, o objetivo do estudo é avaliar as estratégias de gestão de pequenas proprietárias dirigentes de salão de beleza e discutir essa participação feminina empreendedora, particularizando o olhar para identificar os empreendimentos por necessidade e oportunidade.

Inicialmente será apresentada uma breve revisão teórica acerca do tema mulher e mercado de trabalho, empreendedorismo e estratégias de gestão. Em sequência, está a descrição da metodologia adotada na pesquisa contemplada no artigo, bem como os critérios adotados para proceder ao presente estudo. Por fim, apresentam-se os resultados e a análise dos dados, seguidos de considerações finais.

2. Quadro teórico de referência

É discutida neste tópico a teoria relacionada com a experiência de mulheres empreendedoras, foco do presente trabalho. Orienta-se por uma noção ampla de empreendedorismo. Situado no espaço do trabalho, o termo remete a um processo de identificar oportunidades e criar algo inovador, com persistência e visão de futuro, sob condições de incerteza. Desse processo resulta a criação de um novo empreendimento ou de uma nova maneira de realizar um trabalho pautado em estratégias, as quais podem guiar um novo produto, serviço ou atividade que agrega valor ao que existe, promovendo benefícios materiais ou sociais.

2.1 Mulher e o mundo do trabalho

Em relação a uma participação equânime das mulheres no espaço de trabalho e no econômico, existem entraves e desafios na elaboração e execução das políticas públicas, como: “salários inferiores aos dos homens, mesmo ocupando a mesma posição profissional; os cuidados com espaço privado e alterações que vêm ocorrendo na estrutura familiar; o desemprego, participação elevada no mercado informal e em ocupações precárias e/ou sem remuneração, revelando a má qualidade das condições do trabalho feminino e alterações no padrão da divisão sexual do trabalho; mudanças sociodemográficas; a diversidade étnico-racial, entre outras” (NATIVIDADE, 2009).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) divulgou recentemente, com base em pesquisa de 2008 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que a maior ocupação profissional da mulher no Brasil é de doméstica. Empregadas em casas de família, representam de todas as brasileiras que trabalham 15, 8%, sendo que menos de 25% delas têm carteira assinada, sem nenhum direito trabalhista ou benefício. Evidentemente, grande parte das empregadas não quer ter carteira assinada para evitar o desconto do INSS, alegando que na informalidade podem ganhar mais fazendo bicos. A escolaridade das empregadas é muito baixa, a média não chega há seis anos de estudo (AQUINO, 2009).

É possível constatar, através das pesquisas realizadas pelo IBGE (2004) e pelo IPEA (2004), que avanços no campo educacional podem favorecer a participação das mulheres no âmbito profissional, mas essas conquistas ainda não se fazem presentes na sua prática econômica.

Apostando na educação empreendedora, o banco Goldman Sachs destinou US\$100 milhões a um projeto que pretende formar 10 mil empreendedoras até 2013 no mundo. No Brasil, 82 mulheres que sonham ter o próprio negócio estão fazendo um curso de gestão na Fundação Getúlio Vargas, bancado pelo programa 10.000 *Women*. Esse programa foi lançado em março do ano de 2008 nos Estados Unidos, chegando a quinze países emergentes. O objetivo é ensinar finanças, gestão, *marketing* e contabilidade para 10.000 mulheres num prazo de cinco anos. A intenção é formar mil brasileiras empreendedoras até 2013, sendo a missão reduzir as desigualdades apostando na educação e na inserção das mulheres na economia. Acredita-se que o sucesso dessas empreendedoras esteja diretamente ligado ao crescimento da economia (SPOTORNO, 2009).

De acordo com SEBRAE e GEM, o empreendedorismo feminino tem sido crescente, ainda que assuma características mais de sobrevivência do que por oportunidade. Tomando como ponto de análise a crescente perspectiva na ação empreendedora, constata-se que as mulheres têm contribuído para a colocação favorável atribuída ao país nesse cenário (JONATHAN, 2003; NATIVIDADE, 2009).

Hoje, 13% das brasileiras desistiram do trabalho assalariado e apostaram em empresas próprias. Pela primeira vez, elas empreendem mais que os homens: são donas de 52,4% dos negócios com até 42 meses de existência, segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Com esses números, o Brasil conquistou a sétima posição do *ranking* mundial de mulheres empreendedoras, realizado pelo GEM (SPOTORNO, 2009).

Um marco de relevância no panorama produtivo da mulher diz respeito ao crescimento da ação empreendedora, marcada pela necessidade (AIDAR, 2007), apresentada pelas edições anteriores e pela atual do GEM (2008). A ocupação dessa categoria por necessidade, porque não dizer sobrevivência, reforça o entendimento do complexo cenário de desigualdades vivido pela parcela feminina. Muitas delas, diante da precariedade de espaços profissionais onde possam empenhar sua força de trabalho e da crescente desigualdade, empenham seu conhecimento em atividades autônomas.

O Fórum Econômico Mundial, em 2005, após pesquisar em 58 países o grau de igualdade alcançado pela parcela feminina em cinco áreas críticas, concluiu que: quanto ao tópico que nos interessa tratar - oportunidade econômica - o Brasil posicionou-se na 21ª colocação. Tal posição apenas indica os pontos fortes e fracos do país em seu processo de desenvolvimento, não diminuindo a importância de implementação de políticas públicas com foco feminino. Na ponta desse crescimento econômico, tem-se como ponto positivo a iniciativa de mulheres em ações empreendedoras, tentando romper e, muitas vezes, conciliar as atividades profissionais com as exercidas no espaço privado (NATIVIDADE, 2009).

Muitas mulheres motivadas para empreender pela dificuldade de empregar-se ou em função dos cuidados necessários a outros membros da família, decidem fazê-lo em suas próprias residências, estendendo o espaço do lar à configuração de empresa, pois esse formato permite conciliar os dois afazeres: negócio que empreende e o próprio lar, ajustando o cuidado com filhos, quando os tem (MADALOZZO, 2008).

Considerando uma forte participação feminina nesse contexto de empreendimentos orientados por sobrevivência, observa-se o dilema da mulher brasileira na elaboração da sua vida profissional e familiar.

A partir dos dados obtidos do comportamento da mulher brasileira motivada para empreender por sobrevivência, é possível considerar no seu perfil uma capa de insegurança em manter-se no processo de gestão de seu negócio e conseguir sobressair por intermédio de sua orientação empreendedora.

2.2 Empreendedorismo feminino no Brasil

A palavra Empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). O tema acerca desse fenômeno, que modifica as condições correntes do mercado através da introdução de algo novo e diferente em resposta a necessidades percebidas, tem despertado um crescente e significativo interesse no campo de estudos organizacionais (KUZILWA, 2005).

No estudo do empreendedorismo, pode-se identificar concepções diferenciadas, associadas à escola dos economistas, a escola dos behavioristas (comportamentalistas) e a escola dos precursores da teoria dos traços de personalidade.

As definições de empreendedorismo defendidas por autores da corrente econômica envolvem a conceituação de prática de empreender com o ato de criação de uma organização econômica inovadora (ou redes de organizações) com o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza.

Contudo os economistas conseguiram identificar qual era a atividade do empreendedor e o que ele significava para o desempenho econômico, mas não conseguiram criar uma ciência baseada no comportamento dos empreendedores, ou seja, não conseguiram explorar as características que faziam do indivíduo um ser empreendedor (TRUZZI; SARCOMANO NETO, 2007). Os behavioristas (comportamentalistas) foram, assim, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor (FILION, 1999).

Para Vale (2008), o empreendedorismo configura-se quando a ideia de inovação é concebida, é viável e se constitui em uma competência essencial. Isso significa que o novo negócio não poderá ser copiado facilmente e, ainda, se a ideia inovadora oferece condições ou pode ser utilizada para novos negócios. Para Cantillon (2002), os empreendedores são indivíduos que aproveitam oportunidades para obterem lucro, tomam decisões em uma situação de incerteza, assumem riscos e responsabilidades pelas compras de mercadorias a preços mais baixos e a sua venda a preço mais alto.

As várias concepções hoje existentes sobre o empreendedor demonstram o caráter rico e multifacetado desse ator: pessoa que assume riscos em condições de incerteza, provedor de capital financeiro, decisor, líder industrial, gestor ou executivo, dono de empresa, contratante, árbitro no mercado, entre outros (NAIR e PANDEY, 2006). Essas distintas definições geraram, muitas vezes, diferentes desdobramentos teóricos e abordagens empíricas.

Tornou-se redundância afirmar o papel socioeconômico decisivo dos empreendedores no capitalismo, diante do destaque alcançado pelo empreendedorismo em diferentes países, cabendo investigar o tema a partir de ações implementadas sob orientação dos dirigentes de empresas. Acredita-se que a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo está ligada à grande importância que a pequena empresa exerce na economia mundial (TAVARES; LIMA, 2004). Ainda mais se tratando de um novo contexto na sociedade em que os empregos tradicionais estão diminuindo dia-a-dia e os indivíduos precisam encontrar e desenvolver novos métodos para se manterem ativos economicamente (MAIA et al., 2009).

O destaque do empreendedorismo, um fenômeno mundial, ocorreu nos anos 1990, sendo as explicações para isso amparadas, como explica Andreassi e Tasic (2009), no aparecimento de milhares de prósperos negócios com o surgimento da internet, despertando a ambição de jovens em todo o mundo. Os autores comentam ainda que, no caso brasileiro, ajudou também o fato de que o emprego nas grandes empresas já não tinha o mesmo atrativo em termos de salários, investimento em treinamento, emprego estável, entre outros.

Nota-se que também a redução da oferta de emprego tem sido um dos principais motivos para que o brasileiro aventure-se em criar o seu próprio negócio, visando a uma melhor alternativa de trabalho e até mesmo considerando a questão de sobrevivência. A Global

Entrepreneurship Monitor (GEM) aponta o Brasil entre os sete países mais empreendedores do mundo (GEM, 2007).

Observa-se que há uma preocupação se essas empresas conseguirão manter-se em funcionamento, reduzindo assim o elevado índice de novas empresas que vão à falência logo nos primeiros anos de existência. Ainda por essa razão, o empreendedorismo tem assumido grande destaque, como tema que vem crescendo no âmbito governamental, entidades de classe de instituições de apoio e da própria academia (FILION, 1999; DORNELAS, 2001).

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) vem pesquisando o desenvolvimento da ação empreendedora no Brasil e de mais 34 países. O Brasil destaca-se entre os países pesquisados pelo GEM (2005), tendo sua participação empreendedora em 15º. lugar de empreendedorismo por oportunidade em 2005, caracterizada pela criação de uma atividade favorável pelo mercado socioeconômico. Encontrava-se na 4ª. posição na iniciativa de empreendimentos por necessidade, que podem ser entendidos como aqueles em que os profissionais iniciam sua ação diante da dificuldade de manter-se no mercado de trabalho, não encontrando soluções interessantes para si de ocupação e renda (GEM, 2005).

Nesse mesmo ano a participação do gênero feminino em atividades empreendedoras atinge a 6ª. colocação por igualdade de gênero dos países pesquisados, enquanto a do gênero oposto ocupa o 13º. lugar. Ao analisar as condições de negócios iniciais absolutos, esse patamar diferencia-se substancialmente, alcançando o 3º. lugar com 6,3 milhões de mulheres empreendedoras. Cabe ressaltar que o país hoje encontra-se nessa posição devido à elevada e decisiva participação feminina (NATIVIDADE, 2009).

O Brasil direcionou sua atenção para o empreendedorismo, somente a partir da década de 1990. A partir daí percebeu-se uma intensificação de práticas e políticas para essa ação diante do fenômeno ocorrido mundialmente com a flexibilização do mundo do trabalho e o avanço tecnológico. Surgiu, nesse contexto, a participação das mulheres como empreendedoras: por não conseguirem recolocação no mercado de trabalho e por necessidade, elas se veem impulsionadas a atuar para manter sua sobrevivência, e isso se dá em grande escala pelo exercício profissional informal.

Uma década após a atenção dada pelo país ao empreendedorismo, inicia-se a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2000, para analisar a evolução do empreendedorismo no Brasil, sob a coordenação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), período em que o país contabilizava 29% de participação feminina e encontrava-se entre os 10 países considerados mais empreendedores (NATIVIDADE, 2009).

Como pontos positivos da ação empreendedora destacam-se: a criatividade brasileira em buscar alternativas de sobrevivência, flexibilidade no enfrentamento das dificuldades de um clima econômico incerto e interesse em se informar, buscando conhecimentos não adquiridos na educação formal.

Nos estudos, acerca da dicotomia empresários ou empreendedores, considera-se suas diferenças, discutindo-se as possíveis características dos indivíduos, para o empreendedor deve-se ressaltar as características de inovador estrategista e de criador de métodos revolucionários (CRAMER, 2002).

Comparações acerca das características do empreendedor bem sucedido com os estudos a respeito do papel e funções do administrador evidenciam a existência de muitos pontos em comum, ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, já que o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos (DORNELAS, 2001).

O aspecto que melhor distingue o empreendedor do gerente e do pequeno empresário parece recair no desenvolvimento e na implantação do processo visionário (FILLION, 1999).

Assim gerentes e pequenos empresários buscam atingir metas e objetivos a partir dos recursos disponíveis dentro de uma estrutura predefinida ou copiada. Os empreendedores, por outro lado, despedem boa parte de seu tempo imaginando aonde querem chegar e elaborando como farão para chegar lá.

Essa problemática, assim descrita, revela um grande problema do mundo das pequenas empresas em todo o mundo: a falta de reconhecimento de que a gestão é algo que passa por uma construção. A partir do momento em que se cria uma empresa, abre-se o espaço para a reflexão sobre a gestão, incluindo a busca de capacitação para compreender a problemática de um dado setor empresarial em que se opera.

Sendo uma abordagem nova no campo de estudo do empreendedorismo, a abordagem *Effectual*, explicam Andreassi e Tasic (2009), propõe que a grande maioria dos empreendedores, ao iniciar um negócio, está mais preocupada com o que eles suportam perder, caso o negócio dê errado, do que com o retorno sobre o investimento feito. Assim, experimentam tantas ações estratégicas distintas e combinações de recursos quantas sejam possíveis e que já estejam em seu controle. De uma forma muito simplista, a abordagem *Effectual* combina o *learning by doing* (aprender para fazer) com a prática da tentativa e erro, invertendo a relação de causa-efeito (ANDREASSI; TASIC, 2009).

O empreendedor, nesse caso, parte da definição de um dos muitos mercados em que poderia trabalhar, optando por iniciar o negócio pautado por menos informações (visando à previsibilidade), mas aproveitando as contingências e parcerias conseguidas por tentativas de venda efetiva de seus produtos e serviços.

2.3 Estratégias empreendedoras

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens. Uma, de natureza econômica, e, outra, de natureza empreendedora. A perspectiva econômica tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de 1980. Os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas têm se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos. Um dos únicos pontos onde parece haver uma convergência dos estudos diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, que tem sido descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (SHUMAN, 1975; SEXTON e DAHLE, 1976; SEXTON e VAN AUKEN, 1982, citados por MILLES et al, 2000).

Por outro lado, uma tendência mais recente – empreendedora – está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Essa nova abordagem estuda a associação entre as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa, observa Paulino (2001).

Mas, diante das evidências de sucesso de pequenas empresas, há necessidade de maior avanço conceitual na qualificação de estratégias, sabendo-se que o planejamento estratégico também tem se tornado problemático na realidade atual de grandes empresas. Apesar da dificuldade de se estabelecerem critérios de classificação das empresas por tamanho e do fato de cada tipo de empresa ter importância maior ou menor dependendo do país, é indiscutível a participação das pequenas empresas no desenvolvimento econômico mundial.

No Brasil, as empresas de pequeno porte são negócios de família, fruto do espírito empreendedor individual ou familiar. A grande importância das pequenas e microempresas no Brasil está resumidamente no número de empregos que oferecem para o mercado de trabalho, fato importantíssimo para a geração de renda, contribuindo assim na redução de um dos maiores problemas socioeconômicos que preocupa o governo e a sociedade.

As pequenas e microempresas, assim como as empresas familiares, têm problemas de inserção econômica que se constituem em fatores limitantes ao seu desenvolvimento.

Entretanto muitas delas têm tido sucesso empresarial, representando o setor empresarial de maior presença no desenvolvimento do mundo dos negócios. Dentre os inúmeros problemas encontrados pelas PMEs, pode-se citar o acesso limitado ao crédito de bancos ou outras instituições de crédito, falta de assistência técnica e mercadológica, políticas ambientais hostis, falta de acesso a matérias-primas e outras vantagens dos negócios maiores (MARIOTTO, 2003). Para prosperarem, essas empresas adotam estratégias que precisam ser melhor concebidas.

Observando-se a produção científica na área, constata-se que não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja estratégia. O termo é usado, muitas vezes, sem as necessárias clarificações, o que dificulta o desenvolvimento de abordagens integrativas no estudo de estratégia organizacional (MINTZBERG et al., 2000). Mas a produção científica abundante traz uma infinidade de formulações, validadas em diferentes contextos e segundo diferentes orientações teóricas e metodológicas.

A abordagem clássica (HITT et al, 1985; PORTER, 1996), apresenta a formação de estratégia como um processo racional de análise deliberada com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa em longo prazo. Baseada em um processo abrangente e detalhado de coleta de informação sobre o contexto ambiental e a organização, aliada a uma análise racional, a estratégia surge de planos cuidadosamente elaborados.

O campo de estudos e intervenção – estratégias – representa um dos setores de maior dinamismo na construção e reconstrução teóricas da ciência das organizações. Várias abordagens são sempre classificadas e reclassificadas, refletindo o dinamismo da realidade do mundo empresarial, novos negócios, internacionalização da economia, globalização como exigência de novos desafios teóricos para interpretação. Nesse sentido, fala-se de escolas na abordagem de estratégias, fala-se em estilos, discutem-se os atores principais no processo de formulação ou de implantação de estratégias.

As principais formulações teóricas no campo de estratégia referem-se a uma problemática vivenciada no mundo empresarial, abrindo-se à compreensão e à explicação de movimentos no ambiente concorrencial de grandes empresas. Mas Hafsi et al (1996), buscando uma síntese conceitual abrangente, afirmam que a ideia de estratégia é muito ampla, utilizada para descrever ou entender o comportamento das pessoas, dos grupos e de todos os tipos de organização. A estratégia seria uma teoria de ação, podendo cobrir todos os aspectos da realidade e de suas influências. A ação começaria primeiro no espírito das pessoas, e daí ela poderia ser concebida como a manifestação da vontade dos dirigentes, da suas personalidades, de seus valores, de suas aspirações.

Constata-se, portanto, que há um espaço mais amplo para a abordagem das estratégias, para além de um jogo competitivo. Assim, amplia-se o enfoque para além de sua conceituação mais calcada na origem etimológica do termo, originário do grego, referindo-se à arte da guerra, postura do general enquanto artífice de combate. Essa perspectiva foi incorporada à problemática científica, abrindo o debate sobre a complexidade da estratégia, suas múltiplas facetas e dimensões, o que permite pensar em estratégias para pequenas e microempresas, mesmo aquelas mais simples, com um ambiente econômico focado em torno de um pequeno espaço geográfico.

Na busca de síntese desse fenômeno científico, Hafsi et al (1996) ressaltam que a estratégia pode ser o prolongamento do(s) dirigente(s) da organização, como no caso das indústrias japonesas Casio, Samsung, Toshiba, Sanyo e outras; a expressão de uma comunidade de pessoas por meio da cooperação entre os membros da organização dividindo os mesmos valores, a mesma cultura, os mesmos ideais; ou um fio condutor com a reprodução dos comportamentos que lhes trouxeram sucesso ou que poderiam lhes levar à falência; a construção de uma vantagem competitiva; a gestão da relação organização/ambiente interno e externo.

Essa noção ampliada de estratégia abre espaço para a análise de empresas de micro e pequeno porte, conduzidas por proprietárias dirigentes mulheres que, a partir do

empreendedorismo, buscam equilibrar seus negócios estrategicamente. Nesse sentido pode-se afirmar que a problemática da pesquisa de estratégia em micro e pequenas empresas inclui-se, como para as demais empresas, no âmbito da busca de conhecimento do processo de formulação e implantação a partir da apreensão do contexto.

O estudo de estratégias nas micro e pequenas empresas requer, como ponto de partida, o reconhecimento da possibilidade de uma complexidade encoberta na simplicidade, inserindo-se num movimento de pensamento de busca de reconstrução de estratégias através da compreensão do processo de formulação e implementação, identificadas a partir da investigação nas organizações.

3. Procedimentos Metodológicos

A abordagem metodológica foi estruturada com o objetivo de revelar a compreensão que as próprias mulheres, proprietárias dirigentes de salão de beleza, tinham de suas experiências estratégicas empreendedoras. No primeiro contato com as empreendedoras, realizado por telefone ou pessoalmente, foi-lhes feito um convite para participar de uma pesquisa sobre sua experiência.

Para a coleta e análise dos dados adotou-se as abordagens qualitativa e quantitativa. A justificativa para a escolha qualitativa é o foco em níveis mais profundos da realidade da participação da mulher empreendedora. Segundo Minayo (2001), esta opção é necessária quando não se quer medir, mas explorar e diagnosticar fenômenos relacionados com a percepção, os significados e os valores. A opção pela abordagem quantitativa deveu-se à necessidade de quantificar aspectos do perfil das empreendedoras os quais poderiam revelar dados importantes para caracterizar a participação empreendedora da mulher.

Neste estudo, buscou investigar a gestão cotidiana e aspectos estratégicos dessa gestão a partir da própria percepção das empreendedoras. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo e exploratório, o qual Senger et al (2004) definem como um tipo de pesquisa que proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Foi utilizada, como método de coleta de dados, a entrevista, conduzida por meio de um roteiro semiestruturado junto a quinze proprietárias dirigentes de salão de beleza, as quais representam a população desse tipo de negócio - conduzidas por mulheres - numa cidade interiorana de médio porte. Além do roteiro de entrevista, utilizou-se ainda um questionário estruturado para realizar um levantamento sobre o perfil das entrevistadas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para que as falas dos entrevistados fossem analisadas, a partir da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979). De acordo com Vergara (2005), é uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Essa análise ocorreu por meio da separação das respostas dos entrevistados, seguida da separação em temas sobre as estratégias de gestão e, posteriormente em categorias específicas sobre os temas.

Regras de base dessa técnica foram adotadas dentro de uma proposta de análise que atendeu às necessidades da pesquisa. O procedimento analítico iniciou-se, assim, com a organização e sistematização das entrevistas. Inicialmente procurou-se organizar os relatos, identificando-se passagens, em um processo de análise temática ou categorial. Em seguida, procedeu-se a uma nova leitura desses segmentos de entrevistas, agrupando-os segundo as estratégias de gestão em um processo de interpretação. A análise das questões propostas no questionário foi realizada a partir de suas frequências.

4 Perfil da empreendedora de salão de beleza e suas estratégias gerenciais

As microempresas e as de pequeno porte apresentam características demográficas diferenciadas e, portanto, adotam processos gerenciais diferentes e diversos das grandes empresas. O sucesso dessas empresas, seu desenvolvimento, reprodução e morte podem estar relacionados com as estratégias formuladas e implantadas. Trata-se de identificar como elas procedem para que se possa orientá-las para se posicionarem adequadamente diante dos inúmeros desafios provocados pelas mudanças ambientais.

Um dos cuidados gerenciais básicos ressaltado pelas entrevistadas e referente à gestão de pessoas diz respeito ao fato de que nenhum cabeleireiro deve ser considerado “estrela”, ressaltou uma entrevistada que *“a estrela merece o respeito de todos, e só”*. Outra entrevistada complementou: *“os salões que dão prioridades às vedetes estragam os outros profissionais”*. Torna-se claro assim que, o aumento da comissão tem de se dar de acordo com o crescimento do profissional e a quantidade de clientes novos que ele esteja trazendo.

A comissão paga aos profissionais que trabalham no salão de beleza representa risco ao sucesso dos negócios. Segundo algumas entrevistadas, se o valor não for estipulado de maneira correta e consciente, existe o risco de quanto mais o cabeleireiro faturar, mais prejuízo trazer para o estabelecimento.

Podem-se constatar preocupações com gestão de materiais. Segundo algumas entrevistadas, para que não haja desperdício de material, é necessário ficar atento à quantidade que o profissional costuma usar: *“se o profissional refizer um procedimento porque se enganou em alguma medida, deve ser considerado um gasto extra.”* De acordo com o depoimento da proprietária dirigente do maior salão de beleza estudado, um salão que tenha mais de quatro funcionários (nesse caso são 12) precisa ter um almoxarifado, em seu relato, reforça essa ideia: *“pode parecer uma preocupação pequena, mas é uma forma eficaz de controlar a mercadoria”*.

A compra de mercadorias também é uma preocupação gerencial das donas de salão. A estratégia gerencial adotada pela maior parte delas é de usar as empresas cosméticas como estoque, não sendo assim necessário, por exemplo, comprar a linha completa de coloração de uma marca. Esse procedimento é muito importante, segundo uma das entrevistadas: pois, *“alguns produtos, ao ficarem abertos por muito tempo, perdem parte de sua eficiência.”*

Outra preocupação gerencial, relacionada com a parte financeira, percebida nos discursos das donas de salão, refere-se ao cálculo de comissões e taxas pagas pela utilização dos sistemas de débito e crédito. A maior parte das entrevistadas negligencia esses gastos.

Outros aspectos do comportamento estratégico das pequenas empreendedoras envolvem o uso de uniformes e os cuidados com saúde e higiene. Parte das entrevistadas aprova o uso de uniforme dos profissionais no salão de beleza, acreditando: *“você é aquilo que você representa”*, *“o uniforme aqui é simples, mas, deve estar muito bem cuidado, lavado e passado”*, *“não basta ter só qualidade dos profissionais e dos serviços oferecidos tem que considerar a apresentação do salão também.”*

De acordo com relatos de uma das entrevistadas, faz parte das normas de saúde e de higiene ficar atento a regras tais como, boa iluminação, varrer o salão depois dos cortes, fazer a esterilização. *“É um ambiente profissional que não lida somente com beleza, lida com saúde”*, *“antes havia o costume de não varrer o salão depois dos cortes para mostrar que o local era movimentado, hoje isso é inaceitável[...].”*

As mulheres pesquisadas em seus empreendimentos – salão de beleza - têm participado ativamente no cenário empreendedor motivadas por alternativa de sobrevivência e gosto pela profissão, muito mais que oportunidade de empreender.

A fundação das empresas pesquisadas, em 90% dos casos, está acima de 5 anos, sendo que 30% possuem mais de dez anos de atuação no mercado. A responsabilidade administrativa limita-se ao máximo entre duas pessoas, em 70% dos salões; nos demais, apenas a proprietária dirigente administra todos os processos. Em relação à propriedade das empresas, 85% são de propriedade individual, o restante pode ser considerado empresa familiar, pois há sociedade entre mães e filhas.

No que se refere ao número de funcionários, 95% possuem no máximo cinco funcionárias. Apenas um salão conta com mais de 10 profissionais. Esses números tornam claro, a atuação conjunta da proprietária dirigente na ação cotidiana de prestação de serviços no salão e em sua administração, atestando mais uma vez a natureza dinâmica da pequena empresa.

O quadro de empreendedoras de salão de beleza revela-se composto de mulheres jovens, com idade entre 27 e 62 anos, sendo que a faixa de 27 a 45 anos corresponde a 85% das entrevistadas. Além disso, constatou-se baixa qualificação educacional. Ao ser analisada a escolaridade, percebe-se que a pequena faixa de empreendedoras com grau de escolaridade acima de 10 anos de estudo encontra-se entre as motivadas por oportunidade, enquanto mais da metade dos empreendimentos criados representa iniciativa de mulheres com um a cinco anos no ensino formal, caracterizada majoritariamente por empreendedores por necessidade.

Entre as duas principais razões que motivaram as empreendedoras de salão de beleza a abrirem seus negócios, identificam-se aquelas que o fizeram por oportunidade, escolhendo um empreendimento entre as diversas opções para suas carreiras; e as pessoas que encaram o empreendedorismo como uma alternativa, por não terem outras opções de trabalho, fazendo-o por necessidade ou sobrevivência. Essa última modalidade predomina entre as mulheres alvo da pesquisa.

Algumas entrevistadas destacaram o “*gosto pelo trabalho no salão de beleza*” aliado à necessidade de empreender e ao “*dom natural*” para atuar nesse tipo de atividade. Cabe destacar que, em países em desenvolvimento como o Brasil, com elevada participação na informalidade, é perceptível a influência do empreendedorismo por sobrevivência.

Os salões de beleza estudados concentram atuação no mercado restrito ao bairro em que se localizam em mais de 50% dos casos. Nos demais casos, a atuação envolve o município todo. Nenhum dos salões tem atuação que abrange a região devido ao fato de se tratar de pequenos negócios em uma cidade pequena.

A percepção das empreendedoras em relação ao número de concorrentes é bastante divergente. Algumas dirigentes percebem até cinco concorrentes no setor, as demais acreditam que a concorrência enfrentada pelos salões encontra-se em um número maior que dez concorrentes.

Em relação à intensidade da concorrência, as percepções também se dividem, 50% consideram a natureza da concorrência agressiva e mais difícil de se enfrentar, enquanto a outra metade a concebem como fraca e sem grandes alterações para a condução dos negócios. Desse mesmo modo, dividem-se na percepção a respeito do mercado atual. Pouco mais da metade o considera em crescimento, enquanto as demais entrevistadas afirmam seu crescimento mais moderado. Nenhuma das empreendedoras considera o mercado de salão de beleza em estágio de declínio ou estável. Essa percepção vai ao encontro do fato constatado de que em todos os negócios houve contratação recente de pessoal.

No que se refere às principais dificuldades enfrentadas para gestão do salão de beleza, podem-se constatar diferentes problemas administrativos. Os mais referenciados pelas entrevistadas dizem respeito à dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado de trabalho e o controle da inadimplência. Por se tratar de empresas situadas em cidade pequena onde todos se conhecem, “*a prática do fiado*” é muito comum e, muitas vezes, representa o movimento do salão.

Contudo, representa um risco muito alto para saúde financeira dos salões, conforme o relato de uma das entrevistadas: *“tem clientes que fazem rodízio e vão num salão e outro deixando os prejuízos e nenhum salão se comunica com o outro, fica todo mundo fechado[...]”*. A falta de interação entre as profissionais do setor é outra queixa administrativa, pois, segundo a maioria das empreendedoras, a falta de união das cabeleireiras dificulta a condução dos negócios. Acreditam que até mesmo os cursos feitos em parcerias entre os salões poderiam reduzir os custos e intensificar essa prática de profissionalização.

A intensidade da concorrência também é um problema gerencial para aquelas mulheres que a percebem como agressiva, sendo ressaltado desde a prática de preços desleais à falta de qualificação para prestação de serviços, fato que acarreta os preços sem parâmetros. A falta de valorização da profissão também foi comentada como uma dificuldade administrativa para os salões, revelando-se como um desabafo e um desafio motivacional para cuidar dos negócios. Algumas entrevistadas acreditam que o valor que agregam aos serviços, por meio de cursos e desenvolvimento de novas técnicas, é pouco reconhecido pelas clientes, muito sensíveis a alterações de preços, mesmo quando ocorre em função de melhoria da qualidade. A *“organização do tempo agindo”* como é parafraseado por uma das entrevistadas é desafio diário na gestão do salão de beleza. A prestação de serviço divide-se com a gestão: *“as pessoas querem atendimento a qualquer horário e não sobra muito tempo para cuidar da empresa.”*

O comportamento estratégico pode ser percebido em ações como aplicação de recursos em publicidade e propagandas, ampliação de participação no mercado, investimento em novas tecnologias, abandono de atividades do ramo, investimento em qualificação profissional, aumento de quadro de pessoal e modificação de processos usuais de produção. Abaixo cada um desses elementos é melhor explorado:

- Aplicação em publicidade e propaganda também é rádio, carros de som, revistas locais, panfletos. O boca a boca é o mais ressaltado. Efetuaram mudanças nos tipos de divulgação devido à escassez de recursos
- Investimento em novas tecnologias, tais como, chapinha, secadores modernos e climatização do ambiente do salão, dado que o clima da cidade é bastante quente. Ampliaram participação no mercado por meio de melhoria de qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos
- Abandono de atividades do ramo de negócios, deixando de prestar serviços que agregavam pouco valor tais como relaxamento, depilação, sobrancelhas, química
- Investiram em qualificação profissional, tais como, cursos de escova definitiva, cursos na capital do estado com profissionais e salões renomados, cursos para coloração
- Modificação de processos usuais de produção, configurando-se como inovação no setor, tais como: novas técnicas em escova progressiva sem formol, escova definitiva, novos equipamentos para hidratação, linhas de produtos mais sofisticadas, oferecimento de diferentes tipos de hidratação, baseados em técnicas modernas
- Aumentaram o quadro de pessoal, consequência da maior participação no mercado.

As estratégias adotadas pelas proprietárias dirigentes de salão de beleza para conduzirem seus negócios revelam os traços do empreendedorismo de efeito (ANDREASSI; TASIC, 2009), ou seja, o aprender fazendo. Outro aspecto observado nas estratégias implementadas refere-se à ligação com o empreendedorismo por necessidade. Portanto, o emprego de capital de terceiros e financiamentos bancários ocorrem no cotidiano da maior parte das entrevistadas para equilibrar os negócios e lidar com as principais dificuldades da condução do salão, como, por exemplo, a inadimplência.

5 Considerações finais

Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas são temas desafiadores e contemporâneos, que estão na pauta da realidade brasileira. Discussões dessa natureza vêm ampliando espaços na agenda de pesquisadores, empreendedores, diferentes segmentos empresariais, universidades e entidades governamentais e não-governamentais, na medida em que esta é uma indiscutível alternativa de melhoria social e econômica.

Pode-se constatar, nos casos de empreendedorismo estudados, que as mulheres pesquisadas em seus empreendimentos – salão de beleza - têm participado ativamente no cenário empreendedor motivadas por alternativa de sobrevivência e gosto pela profissão, muito mais que pela oportunidade de empreender. As estratégias empreendidas pautam-se nesse empreendedorismo de efeito, sendo marcadas muito práticas emergenciais e não deliberadas.

A relevância científica do tema reside no seu objetivo de fomentar o conhecimento sobre empreendedorismo e desenvolvimento empresarial, disponibilizar ferramentas acadêmico-científicas para dar suporte ao estudo de empreendedorismo e buscar ferramentas para o desenvolvimento das competências gerenciais, potencializando, dessa forma, a melhoria constante e incentivando a competitividade do cenário empresarial.

Pode-se considerar finalmente que, no ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras, é muito relevante a presença das empresas criadas e lideradas por mulheres, que, dessa maneira, não só constroem para si uma alternativa de inclusão ou permanência no mercado de trabalho, mas também geram empregos e promovem inovação e riqueza, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Referências

- ADAIR, M. M. *Empreendedorismo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ANDREASSI, T.; TASIC, I. A.B. Novo Empreendedorismo. *Revista GV Executivo*, v. 8, n.2 ago/dez, 2009.
- AQUINO, R. As madames e suas mucamas. *Revista Época*, n. 595, p. 138 de 12 de outubro de 2009.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL, L. et al. A Inserção do Gênero Feminino na Empresa Reflete a Participação Feminina na População Economicamente Ativa? Um Estudo de Caso da Companhia Energética do Paraná – COPEL. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXII, 2008, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008, CD-ROM.
- CANTILLON, R. *Ensaio sobre a natureza do comércio em geral*. Tradução por Fani Goldfarb Figueira. Curitiba: Segesta, 2002.
- CRAMER, L. *Representações sociais sobre a ação empreendedora*. Lavras: Universidade Federal de Lavras - UFLA, Dissertação - Mestrado em Administração. 2002.
- DORNELAS, José. Carlos. Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. *Banco de dados*. Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br/bsonline/gerabs.asp>>. Acesso em 19 out. de 2009.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistema gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil 2007. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/home/>>. Acesso em: 10 set. 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil 2008. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/home/>>. Acesso em: 10 set. 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Relatório executivo*. Sebrae, 2000.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Relatório global* 2001.

HAFSI, T. et al. Les aspects variés de la stratégie. In: HAFSI, T. *La stratégie des organisations: une synthèse*, Montréal: Transcontinental, Cap. II. p.41-73, 1996.

HITT; M. A.; Ireland, R. D. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 273-293, July-Sept., 1985.

IBGE. Disponível em: <www.ibge.ogr.br>. Acesso em: 5 maio 2007.

IPEA. Trabalho e renda. Disponível em: <www.ipea.gov.br/sites>. Acesso em: 10 jun. 2007.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005.

JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. Em 3º EGEPE-Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, *Anais do Encontro*. Brasília, 2003: UEM/UEL/UnB, 41-53.

KUZILWA, J. A. Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. *Journal of Entrepreneurship*, v. 14, n. 2, p. 117-129, 2005.

MADALAZZO, R. et al. Participação no Mercado de Trabalho e no Trabalho Doméstico: Homens e Mulheres têm Condições Iguais? Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXII, 2008, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008, CD-ROM.

MAIA, F. S.; MAIA, T. S. T.; MARIANO, M. L. Ação empreendedora no processo gerencial de PME's. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 12, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SEMEAD/USP, 2009.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n.2, p.78-93, abr./mai./jun., 2003.

MILES, M.P.; COVIN, J. G. COVIN; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance. *Journal of marketing: theory and practice*. Spring, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAIR, K.R.G.; PANDEY, A. Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. *Journal of Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 47-61, 2006.

NATIVIDADE, D. R. da. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 231-56, jan./fev. 2009.

PAULINO, A.D. et al. Organização e Estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: CONGRESSO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo: Campinas, 2001. (CD-ROM)

PORTER, M. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, p.61-78, 1996.

SALAM, R. O fim da era do macho. *Revista Época Negócios*, n. 32, p. 144-149. Set., 2009.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

SENGER, I. et al. Um estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v. 2, n 3, Ago., 2004.

SPOTORNO, K. Mulheres na escola. *Revista Época Negócios*, n. 32, p. 161-163, Set., 2009.

TAVARES, T. S.; LIMA, J. B. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...*Curitiba: ANPAD, 2004. (CD-ROM)

TRUZZI, O. M. S.; SACOMANO NETO, M. Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n 2, abr./jun. 2007.

VALE, Gláucia Vasconcelos et al. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, jan./jun./2008.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.



