

*Almiralva Ferraz Gomes*

Doutoranda em Administração pela UFLA. Mestre em Administração pela UFBA  
Professora Assistente da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
E-mail: almiralva@gmail.com

Recebido em: 06/05/2008

Aprovado em: 24/03/2009

*Weslei Gusmão Piau Santana*

Doutorando em Administração pela UFBA. Mestre em Administração pela UFBA  
Professor Assistente da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
E-mail: wpiau@hotmail.com

*Luiz Marcelo Antonialli*

Doutor em Administração pela FEA-USP  
Professor Adjunto do DAE-UFLA e Professor colaborador da FEAD-Minas  
E-mail: lmantonialli@uol.com.br

*Elizabeth Lílian Flores Correia*

Mestre em Administração pela UFBA  
Professora Assistente da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
E-mail: lilianbeth@uesb.br

## RESUMO

Diante de um contexto que exige posturas proativas dos gestores, esta pesquisa intentou conhecer as estratégias adotadas por mulheres empreendedoras na cidade de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia. Ao longo do estudo buscou-se conhecer o seu comportamento estratégico, pois se entende que a sobrevivência dos empreendimentos, principalmente dos pequenos negócios, está relacionada à visão estratégica de seus empreendedores. A escolha de uma amostra feminina deve-se, essencialmente, ao fato de que a inserção da mulher no sistema produtivo constitui um fator privilegiado de análise das transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade. Além disso, o tema empreendedorismo feminino emerge como um assunto muito pouco estudado e carente de pesquisas não só teóricas como também empíricas. A análise dos dados coletados permitiu verificar que o comportamento estratégico predominante entre as empreendedoras, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), é o prospector.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Mulher, Estratégia.

## *BUSINESS WOMEN, STRATEGIES AND PROGRESS: A STUDY IN VITÓRIA DA CONQUISTA*

### ABSTRACT

*In a context that demands proactive attitudes of managers, this survey sought to describe strategies adopted by women entrepreneurs in Vitória da Conquista, a city in Southwest Bahia, Brazil. Their strategic behavior was investigated with an understanding that survival, especially for the small businesses, is related to the strategic vision of the entrepreneurs. Women were chosen, essentially, because of their growing participation in the productive system which is a modern trend where their entrepreneurship has attracted little study and research, theoretically and empirically. Analysis of data collected disclosed that their predominant strategic behavior was that of the prospector, as classified by Miles and Snow (1978).*

**Key words:** Entrepreneurship, Woman, Strategy.

## **TRAYECTORIAS Y ESTRATEGIAS DE MUJERES: UN ESTUDIO CONQUISTENSE**

### **RESUMEN**

*Frente a un contexto que exige posturas proactivas de los gestores, esta investigación intentó conocer las estrategias adoptadas por mujeres emprendedoras en la ciudad de Vitoria da Conquista, Región Suroeste de Bahía. A lo largo del estudio buscamos conocer su comportamiento estratégico, pues se entiende que la sobrevivencia, principalmente de los pequeños negocios, está relacionada a la visión estratégica de sus emprendedores. La elección de una muestra femenina se debe, esencialmente, al hecho de que la inclusión de la mujer en el sistema productivo constituye un factor privilegiado de análisis de las transformaciones que han ocurrido con lo femenino en la modernidad. Además de eso, el tema espíritu empresarial femenino surge como un tema muy poco estudiado y necesita investigaciones, no solo teóricas como también empíricas. El análisis de los datos colectados ha permitido verificar que el comportamiento estratégico predominante entre las emprendedoras, de acuerdo con la tipología de Miles y Snow (1978), es el prospector.*

**Palabras-clave:** *Espíritu empresarial, Mujer, Estrategia.*

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente dos negócios no mundo inteiro. Nesse cenário de profundas transformações, empresas de diferentes dimensões, ramos e nacionalidades estabelecem o objetivo de ganhar mais mercado ou simplesmente garantir um espaço no mercado. Aquelas de grande porte ainda se sustentam pela concentração de capital e pelas economias de escala. Esses fatores lhes propiciam poder de barganha, a ponto de conferir-lhes influência sobre os poderes governamentais em diferentes esferas. As pequenas empresas, por sua vez, padecem de dificuldades de ordem econômica, fiscal e trabalhista para se manter sustentáveis. Isso faz com que haja uma necessidade proeminente de definição de estratégias não só de crescimento, mas também de sobrevivência, principalmente para as pequenas. Portanto, características como proatividade, dinamismo, disposição para o risco, capacidade de planejamento e de inovação, habilidade de lidar com pessoas, entre outros fatores, têm se revelado fundamentais na busca de diferenciação e competitividade no mercado.

Esse conjunto complexo de elementos que caracteriza o atual ambiente de negócios tem levado muitos pesquisadores a investigar o campo do empreendedorismo. Isso se deve, principalmente, ao fato de o empreendedorismo ser considerado uma importante prática para o desenvolvimento econômico de alguns países<sup>1</sup>.

Ao se caracterizar o contexto atual, não se pode deixar de considerar o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. O crescimento consistente da presença das mulheres na esfera econômica<sup>2</sup> demonstra um movimento diverso

daquele tradicionalmente verificado na sociedade. Não se trata apenas de episódios de ingresso no mercado de trabalho para complementar a renda familiar, embora essa motivação também esteja presente, especialmente quando se consideram as sucessivas crises da economia brasileira e as altas taxas de desemprego. Trata-se, antes, de uma mudança social de grandes proporções, pois envolve transformações na expectativa de vida pessoal, nas relações familiares, nas demandas por serviços públicos, entre outras.

De fato, o ingresso da mulher no mercado de trabalho não se dá apenas na condição de empregada, mas também de empregadora. Com efeito, o desenvolvimento econômico de várias localidades favoreceu-se com a atuação dessas mulheres. De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), da Babson College, o Brasil vem se situando, nos últimos anos, numa boa posição no que tange à igualdade dos gêneros no conjunto dos países pesquisados. Em 2007, as mulheres representaram 52% dos empreendedores no Brasil, invertendo uma tendência histórica se considerado o período 2001-2007. Pode-se observar com mais clareza essa inversão quando se destaca o ano de 2001, período em que os homens empreendedores representavam 71% e as mulheres apenas 29% (GEM, 2008).

Diante desse contexto, surge a seguinte questão: o que fazem essas mulheres para que seus negócios sobrevivam? Ou seja, quais as estratégias adotadas por mulheres empreendedoras? A denominação de empreendedoras deve-se ao fato de que o nosso universo de pesquisa participou de uma pesquisa anterior, quando se verificou que, das cem mulheres entrevistadas, pouco mais da metade era fortemente empreendedora (GOMES, 2006). Essa pesquisa tinha como principal objetivo verificar se as características do perfil empreendedor estabelecidas pela literatura especializada adequavam-se àquelas mulheres que trabalhavam por conta própria. Como resultado, verificou-se que elas se diferenciavam por grau de empreendedorismo. Ou seja, não foi possível classificá-las como empreendedoras ou simplesmente operadoras de pequenos negócios (FILION, 1999), mas ficou constatado haver graus de diferença quanto ao seu espírito empreendedor. Os dados coletados por meio da pesquisa de campo levaram à criação de uma tipologia que classificava as empresárias em graus diferenciados de empreendedorismo. Essa tipologia foi elaborada

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

<sup>2</sup> Segundo o *Estudo Especial sobre a Mulher*, do IBGE (2008), as mulheres representaram cerca de 44,4% da população economicamente ativa no Brasil.

com base em diferenças estatísticas apresentadas pelas informantes relativamente aos atributos pesquisados. Desse universo de mulheres fortemente empreendedoras foi selecionada uma amostra, com o objetivo de conhecer as estratégias adotadas por elas na cidade de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia. Preferiu-se investigar as fortemente empreendedoras, tendo em vista a possibilidade de, entre elas, haver maior possibilidade de ocorrência de uma visão estratégica.

Desse modo, o objetivo do presente trabalho foi conhecer o comportamento estratégico de mulheres empreendedoras. Para tanto, fez-se uma breve revisão da literatura sobre estratégia; em seguida, foram apresentadas algumas características da gestão feminina encontradas na literatura. O próximo passo foi apresentar a proposta metodológica para a realização da presente investigação e os resultados obtidos na pesquisa de campo.

## 2. ESTRATÉGIA: COMPREENDENDO SEU(S) CONCEITO(S)

Abordar o tema “estratégia” não é uma tarefa fácil, visto que existe uma variedade de interpretações sobre o assunto pelos diversos campos do conhecimento, e mesmo uma certa “vulgarização” de seu uso tanto pelo meio acadêmico quanto pelo senso comum (WIPP, 1996). A palavra estratégia é originária do grego *estrategos*, “a arte do general da guerra” (NOORDERHAVEN, 1995). Portanto, não se pode falar em estratégia sem associá-la à metáfora militar.

Para Wipp (1996), uma das primeiras utilizações deste termo deu-se na Inglaterra, em 1688. Entretanto, outros autores ressaltam que o conceito de estratégia tem uma origem mais remota, como os escritos militares de Sun Tzu por volta do século VI a.C. (LUNDELL, 1997; CARVALHO; LAURINDO, 2003). A *arte da guerra* do chinês Sun Tzu trata de princípios de caráter geral que auxiliam um soberano a triunfar na guerra. No relato do *James’s Military Dictionary* (WIPP, 1996), de 1810, estratégia é algo feito fora da visão do inimigo, diferentemente de tática, que são ações realizadas diante do adversário.

A predominância da visão militar é, ainda hoje, muito marcante nas discussões e na literatura. A ideia de estratégia militar foi adotada pelo mundo dos negócios na segunda metade do século XX, não sendo incomum o uso de seus conceitos e de seus termos pelas empresas (CARVALHO; LAURINDO, 2003). A partir da 2ª Guerra Mundial, a ideia de estratégia passou a fazer sentido para as empresas, que cresceram sobremaneira e necessitaram de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura. A palavra estratégia é descrita, geralmente, como a arte de traçar planos de guerra com fins de combate ao inimigo. Essa tendência, no campo organizacional, deve-se principalmente ao pouco tempo de maturação e prática dos conceitos, estudos e debates nesta área de conhecimento – um pouco mais de meio século.

No âmbito dos negócios, assim como na área militar de onde se originou, o conceito de estratégia comporta várias abordagens e permanece em constante evolução. Em razão disso, há diferentes formas de entender o pensamento estratégico e, a depender do contexto, haverá uma forma de pensamento predominante.

Comparados às disciplinas mais tradicionais como a sociologia e a economia, os estudos de teoria administrativa em geral e, principalmente, de estratégia empresarial tiveram uma formação bastante tardia. A estratégia empresarial somente se constituiu como uma disciplina acadêmica a partir da segunda metade do século XX. Diversos fatores podem ter interferido nessa constituição tardia. Vasconcelos (2001) cita dois fatores: a) um ambiente acadêmico fortemente influenciado pela economia neoclássica, no qual a ideia de mercado como um sistema autorregulado implica transitoriedade e, em última análise, irrelevância das estratégias das firmas; b) uma baixa profissionalização na gestão de grandes firmas, cujos empreendimentos, até a segunda metade do século XX, caracterizavam-se basicamente por sua natureza exclusivamente familiar. Entretanto, a partir dos anos 1950, estudiosos como Henri Fayol, Chester Barnard, Herbert Simon, John Von Neumann, Oskar Morgenstern, Philip Selznick e Alfred Chandler começaram a delimitar os elementos básicos que viriam a constituir o campo da estratégia empresarial.

Para Mintzberg (1990), as primeiras reflexões sobre estratégia nos negócios apareceram em 1932, com McKinsey, e em 1955, com um artigo publicado por Reilley. Também em 1955 Peter Drucker abordou, de forma simples, questões estratégicas tais como “qual é o seu negócio?” e “o que ele deveria ser?” Entretanto, pode-se dizer que os primeiros passos rumo ao planejamento estratégico foram dados por Frederick Taylor, que defendeu a separação entre pensar e fazer, e pela prática de Alfred Sloan, que deu aos gerentes da sede da GM, na década de 1920, a responsabilidade pelo desenvolvimento de planos de longo prazo para toda a organização (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998). Dessa forma, a estratégia empresarial nasceu nos anos 1960 nos EUA como uma disciplina híbrida, influenciada pela sociologia e pela economia, mas essencialmente como uma evolução da teoria das organizações. Todavia, a estratégia empresarial se diferencia da tendência atual da teoria organizacional por adotar mais claramente uma atitude pragmática, voltada para a ação administrativa e para a criação de modelos “fechados” de análise. Apesar de seu nascimento tardio, a área de estratégia desenvolveu-se rapidamente, sofrendo influência até mesmo de outras áreas do conhecimento, como a história militar, a física teórica, a biologia evolucionária, a ciência cognitiva, a inteligência artificial e a psicologia educacional (VASCONCELOS, 2001). Como se vê, a diversidade de interpretações atinge diretamente o campo dos estudos organizacionais. Nota-se, assim, que o conceito de estratégia evoluiu, com o passar do tempo, de uma noção de planejamento estratégico para a de pensamento ou administração estratégica, chegando à ideia de visão estratégica. Isso tudo dá mais complexidade teórica à área.

Apesar dessas contribuições precursoras, só na década de 1960 a ideia de estratégia começou a fortalecer a literatura sobre Administração. Ela esteve associada ao planejamento de longo prazo, que foi uma evolução dos planos financeiros que dominaram os anos 1950. Em seguida, com o aumento da complexidade do ambiente, os planos de longo prazo foram ampliados e substituídos pelo planejamento estratégico, contando, principalmente, com as contribuições de Alfred Chandler e de Igor Ansoff (ANSOFF, 1993). Esses dois autores marcam o início das formulações de maior conteúdo sobre o Planejamento Estratégico. Em 1962, Alfred

Chandler publicou um estudo intitulado *Estratégia e Estrutura*, e, em 1965, Igor Ansoff lançou *Estratégia Corporativa*, uma análise prescritiva da atuação das empresas diante do ambiente externo. Certamente, essas obras foram reflexo do amadurecimento de uma linha de pensamento que vinha evoluindo desde anos anteriores.

Nos anos 1960 e 1970 ocorreram maturação e aumento da complexidade do planejamento estratégico. Surgiram vários trabalhos de caráter prescritivo e normativo, que analisaram o planejamento estratégico e demonstraram como elaborá-lo e implantá-lo. A disseminação desse processo aumentou ainda mais com o sucesso alcançado pela Shell na crise do petróleo de 1973 (WIPP, 1996), quando a empresa utilizou-se de ferramentas como o estudo de cenários e a matriz de negócio/atividade do setor, e dividiu a estratégia em três níveis: corporativo, unidades estratégicas de negócios e funcionais/produtos. Foi uma época de grande sucesso das consultorias e da disseminação das equipes de planejamento estratégico nas empresas. Tornou-se famosa a matriz de participação no mercado do Boston Consulting Group, a matriz BCG, uma solução universal para os problemas estratégicos. Posição divergente foi adotada pela Harvard Business School, o que indicou a necessidade de soluções específicas para cada caso (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998). Nesse momento, era grande o número de publicações e metodologias sobre estratégia.

Entretanto, após uma década de euforia e disseminação das ideias sobre o planejamento estratégico, os anos 1980 marcaram a paralisia nas atividades de planejamento estratégico. As empresas desmontaram suas equipes de planejamento e as consultorias procuraram outras formas de renda. O próprio Ansoff já previa a crise do planejamento quando publicou, em 1981, o clássico artigo “Do planejamento estratégico à administração estratégica”, analisando o falecimento da função planejamento e a ascensão de uma forma mais flexível, abrangente e dinâmica de tratamento da questão – o gerenciamento ou administração estratégica. Essa linha fortaleceu a necessidade de um pensamento estratégico mais do que de ações normativas (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998).

Mas por que a máquina de planejamento parou? Segundo Micklethwait e Wooldridge (1998), entre

as causas básicas estavam a falta de resultados para as empresas, apesar dos grandes investimentos, e o sucesso do modelo japonês, que não dava excessiva importância ao planejamento. Mintzberg (1994), também, fez uma longa análise da ascensão e queda do planejamento estratégico, destacando as dificuldades práticas da metodologia: o plano não levava ao pensamento estratégico, faltava alinhamento entre os setores e o quadro geral, e faltavam discussões sobre o futuro da empresa. O planejamento era visto como conservador, projetando práticas da época, ignorando o papel das inovações e impedindo a criatividade. Para Mintzberg, os conhecimentos mais importantes da organização não estão escritos nos relatórios formais e nem expressos nos números, mas nas trocas obtidas em conversas informais com clientes, fornecedores, funcionários, etc. Um dos pontos básicos das críticas de Mintzberg está na separação entre o pensar e o agir, ato crítico na teoria administrativa, no planejamento estratégico e no pensamento ocidental (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). É preciso pensar estrategicamente e democratizar a ação estratégica, não separando o pensar do fazer. Isso facilitaria os processos de aprendizagem e não impediria a criatividade dentro das empresas, como acontece no planejamento estratégico.

Alguns autores mais divulgados buscaram renovar a prática da estratégia nas organizações. Hamel (1996) procurou formular a estratégia como um ato subversivo, compromissado, que deve ser flexível e processual. Porter (1989a; 1989b) buscou um meio-termo entre lições específicas e genéricas, criando estratégias gerais, mas enfatizando que diferentes empresas escolhem diferentes caminhos por meio das cinco forças competitivas. Segundo Porter (1989b), a vantagem competitiva de uma empresa depende, em essência, da estratégia escolhida para competir, da diferenciação ou liderança em custo, ou ainda do enfoque em segmentos específicos em busca de diferenciação ou custo.

Essas tentativas de renovar as idéias sobre estratégia mostram que, se por um lado o planejamento faliu, por outro a estratégia não morreu. Ao contrário, a estratégia ganhou novas formas. Os primeiros livros e publicações na área se referiam ao planejamento estratégico. Entretanto, hoje se fala em administração estratégica. Zaccarelli (1995) chega a dizer “o velho planejamento

estratégico”. Todavia, o “velho planejamento estratégico” iniciou a abertura de um enorme campo de trabalho para o aprimoramento da gestão empresarial. Deve-se lembrar que essa transição não foi repentina e, de certa forma, ainda ocorre em muitas organizações. Essa evolução, se assim se pode dizer, ocorreu por conta da necessidade empresarial e organizacional, ou seja, da exigência crescente de melhores e mais abrangentes estratégias nas empresas. Apesar das falhas no planejamento, a turbulência dos anos 1990 mostrou que é preciso pensar no futuro da empresa e na manutenção das vantagens competitivas com uma análise mais aberta e vinculada à prática. Administrar estrategicamente, hoje, implica mais ter uma visão e um comportamento estratégicos. Para Hamel e Prahalad (1995), a melhor forma de competir é dominar oportunidades emergentes por meio de um pensamento e uma visão voltados para o futuro, para novos campos de competição, para um novo modelo de competição/cooperação, baseado, principalmente, na busca da inovação e do pioneirismo.

Nesse quadro de evolução, o estudo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identifica dez abordagens distintas de escolas de estratégia. Três dessas escolas são de natureza prescritiva. Uma delas trata da formação de estratégias como um processo conscientemente deliberado, que alinha a organização com seu ambiente e envolve uma projeção conceitual (Escola do *Design*); uma outra escola vincula-se estreitamente ao planejamento formal (Escola do Planejamento); e a terceira do grupo explora o posicionamento analítico (Escola do Posicionamento). Seis outras escolas são denominadas descritivas. Entre estas, as que lidam com os aspectos específicos do processo são: a) a Escola do Empreendedorismo, na qual a formulação de estratégias é um processo visionário; b) a Escola de Cognição, que vê a estratégia como um processo mental; c) a Escola de Aprendizagem, que trata a estratégia como um processo emergente; d) a Escola Política, segundo a qual a estratégia surge de um processo de conflito e disputa de poder; e) a Escola Cultural, que ressalta a natureza ideológica do processo; f) e a Escola Ambiental, que trata a estratégia como um processo passivo. Uma última escola é descritiva e, também, integrativa (a Escola Configuracional), e procura delinear estágios e processos como um todo integrado.

Esse quadro demonstra que, *pari passu* ao desenvolvimento de abordagens de estratégias, surgiram pensamentos divergentes, nem sempre prescritivos. Chama-se a atenção aqui para as estratégias processuais e flexíveis, originadas no auge do planejamento estratégico como forma de desmistificar a complexidade do processo.

As abordagens de estratégias processuais e flexíveis estão baseadas nos estudos dos “limites” da racionalidade desenvolvidos por Herbert Simon a partir dos anos 1940. Simon enfatiza que, no processo de tomada de decisão, os agentes têm um conhecimento “limitado” da realidade em virtude da incerteza e da complexidade do ambiente econômico (SIMON, 1979; MARCH; SIMON, 1981). Para autores como March e Simon, os fatores de restrição da racionalidade devem-se ao caráter não ergódico e não estacionário do processo econômico capitalista, visão compartilhada pelas correntes econômicas não ortodoxas (pós-keynesianos, neoschumpeterianos e neoinstitucionalistas). Assim, as restrições de informações, de capacidade cognitiva e de tempo limitam a capacidade de decisão racional dos agentes, tornando a tomada de decisão, ou formulação de estratégia, uma ação “processual” (*procedural*) com soluções múltiplas e abertas.

Mintzberg (1987) chamou a atenção para o processo artesanal de formação de estratégia. A criação artesanal de estratégias é um processo de envolvimento, intimidade e harmonia com o objeto manipulado, fruto de uma longa experiência e comprometimento. É diferente do processo formal, em que impera o controle racional e sistematizado, que dá origem a estratégias claras, explícitas e completas, prontas para serem implementadas. Em essência, o pensamento de Mintzberg é de que a criação e a implementação de estratégias artesanais são processos contínuos de aprendizagem que originam estratégias criativas.

## 2.1. Miles e Snow e sua tipologia

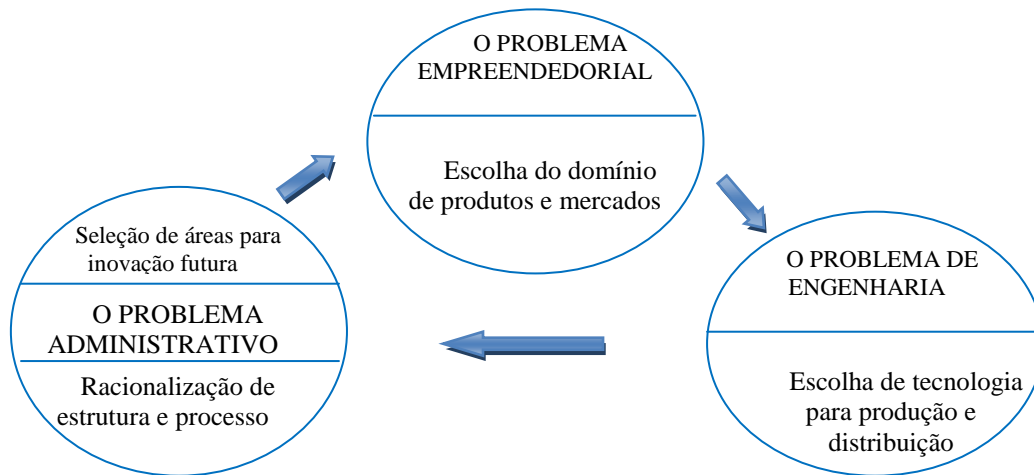
Ao se focar a estratégia neste estudo, optou-se por adotar a tipologia de estratégia desenvolvida por Miles e Snow (1978). Essa tipologia é uma abordagem clássica e tem ampla aceitação entre os pesquisadores da área de administração estratégica (SEGEV, 1987; JAMES; HATTEN, 1995). Para alguns pesquisadores, essa tipologia é uma das melhores para se entender a realidade estratégica de

negócios e seu processo de adaptação às mudanças (DAVIG, 1986; RUGMAN; VERBEKE, 1987; GIMENEZ *et al.*, 1998).

O modelo de Miles e Snow procura enfatizar o processo de adaptação das empresas às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente competitivo, conforme pode-se verificar na Figura 1. Esses autores denominaram tal processo de tomada de decisões estratégicas de ciclo adaptativo (*adaptive cycle*), o qual envolve três problemas de adaptação organizacional:

- a) problema empreendedorial (*entrepreneurial problem*), relacionado com a definição do domínio organizacional, ou seja, preocupa-se com a escolha do produto ou serviço específico e com a escolha dos objetivos estratégicos e do segmento de mercado onde a empresa atua. As variáveis ambientais são o principal aspecto nesta análise, pois seu mapeamento permite uma melhor definição do portfólio de produtos e dos segmentos de mercado que devem ser atendidos. A forma pela qual esta decisão ocorre permite traçar diferentes perfis estratégicos de empreendedores;
- b) problema de engenharia (*engineering problem*): envolve a criação de um sistema que operacionaliza soluções para as decisões criadas no problema empreendedorial. A criação desse sistema requer uma gestão que selecione uma tecnologia apropriada para produzir e distribuir produtos e serviços e gerar novos meios de informação, comunicação e controle. É a criação de uma estratégia tecnológica;
- c) problema administrativo (*administrative problem*): procura reduzir a incerteza dentro do processo organizacional por meio da racionalização e estabilização das atividades que solucionarão os problemas criados na organização durante as duas fases anteriores. Solucionar o problema administrativo envolve, além da racionalização do sistema, a formulação e a implementação de processos que permitirão à organização continuar seu desenvolvimento ou seu processo de inovação.

**Figura 1: O Ciclo Adaptativo**



Fonte: Adaptado de MILES; SNOW, 1978:24.

A partir do estudo do ciclo adaptativo no comportamento de tomada de decisões das organizações, Miles e Snow (1978:29) identificaram quatro categorias de comportamentos estratégicos: prospectores, defensores, analistas e reativos. Essas estratégias têm a função didática de descrever modos particulares de relacionamento das organizações com seus mercados e configurações de tecnologias, estrutura e processo, como pode ser visto no Quadro 1.



**Quadro 1: Tipologia de estratégias empresariais e suas repercussões nos três níveis da empresa**

	Nível Institucional	Nível Intermediário	Nível Operacional
Estratégias Empresariais	Problema Empreendedorial	Problema Administrativo	Problema de Engenharia
	Escolha do domínio produto/mercado	Estruturação de atividades e estabelecimento de normas e processos	Escolha e utilização de produção e de distribuição
<b>Defensiva</b> <b>Manutenção dos atuais domínios de produto/mercados</b>	Garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados	Planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual  Ênfase na conservação	Produção e distribuição de bens ou serviços de maneira mais eficiente, por meio de intensificação da tecnologia atual  Ênfase na tecnologia utilizada
<b>Prospectiva</b> <b>Ampliação e busca de novos domínios de produtos/mercados</b>	Explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercados  Busca de novos domínios, ainda que transitórios	Facilitar e coordenar as frequentes e diversas mudanças nas atividades e operações da empresa  Ênfase na mudança organizacional	Manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações.  Ênfase na flexibilidade tecnológica
<b>Analítica</b> <b>Manutenção de domínios estáveis e busca e conquista de novos domínios de produtos/mercados</b>	Garantir um domínio atual e, ao mesmo tempo, buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados  Busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, de novos domínios	Diferenciar a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis  Ênfase tanto na conservação como na mudança organizacional	Adotar tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável.  Complexidade tecnológica
<b>Reativa</b>	Resposta empresarial despreparada, improvisada e pouco eficaz face à adesão de estratégias inadequadas e envelhecidas	Falta de relacionamento coerente entre estratégias e estrutura e processos organizacionais, o que provoca dificuldades de integração e coordenação organizacional	Pouca eficiência nas operações

Fonte: Adaptado de MILES; SNOW, 1978.

Cada tipo de estratégia responde a uma demanda do seu mercado com uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo. Suas características particulares são:

- estratégia prospectora: as organizações que possuem esta estratégia caracterizam-se por apresentar elevada busca de oportunidade em novos mercados e inovação de produtos e

processos, atuando em mercados dinâmicos; possuem uma grande flexibilidade em sua tecnologia e sistema administrativo, enfatizando o *marketing* e a pesquisa e desenvolvimento. São organizações criadoras de mudanças e incertezas em seus segmentos;

- estratégia defensiva: as organizações que adotam este tipo de estratégia são caracterizadas por estreitos domínios de produtos/mercados e dão uma ênfase muito grande à eficiência; atuam em ambientes mais estáveis, procurando competir por meio de preços competitivos ou qualidade de produtos;
- estratégia analítica: um meio-termo entre as estratégias anteriores; as organizações que a adotam possuem uma área central de negócios mais estável e componente de negócio mais dinâmico, tratado de forma prospectora. Assim, a tecnologia possui variações de flexibilidade e estabilidade;
- estratégia reativa ou a não-estratégia: empresas que a adotam parecem não apresentar reação coerente, mas sim impulsivas, a eventos do ambiente.

A partir do modelo acima, a presente pesquisa se propôs a avaliar o comportamento estratégico das mulheres empreendedoras, conforme o procedimento metodológico que será descrito posteriormente.

### 3. A GESTÃO FEMININA

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

Existem aqueles estudiosos que fazem questão de esclarecer que as principais diferenças entre o modo de trabalhar feminino e o masculino vão muito além das questões biológicas: são os fatores sociais que as colocam em vantagem no mercado diante da

atual crise do emprego – possibilidade de receber menos pelo mesmo trabalho, habilidade de relacionamento e flexibilidade quanto a horário (CASTELLS, 1999). Além disso, características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões e uso de intuição na análise e na solução de problemas têm sido citadas por vários pesquisadores (LEITE, 1994; GOMES, 1997; BETIOL, 1998, 2000; MUNHOZ, 2000). Estes dados, que são apenas reflexos de uma mudança que pode estar ocorrendo a passos pequenos, talvez estejam querendo dizer que o modelo masculino de gestão está sendo questionado não só pelas mulheres, que não se adaptam a ele, mas também pelas organizações mais modernas e proativas. Na verdade, o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto do modelo masculino, mas complementar – ambos, homens e mulheres, podem, portanto, contribuir com suas habilidades para o sucesso de uma organização. De qualquer forma, não se pode negar que o novo modelo de gestão das organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo.

O campo de estudos voltado para o empreendedorismo feminino é recente e poucas são as pesquisas realizadas até o momento com mulheres empreendedoras, principalmente no Brasil. Machado (2002) realizou uma investigação dessa natureza e delineou um quadro do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras, considerando suas principais características gerenciais a partir dos cinco elementos organizacionais da pesquisa etnográfica desenvolvida por Koen<sup>3</sup> (*apud* CALÁS; SMIRCICH, 1998) e que refletem os valores feministas em organizações: processo decisório participativo, sistema de liderança rotativa, desenhos de trabalho flexíveis e interativos, sistema de distribuição de renda equitativo, responsabilização política e interpessoal. Assim, Machado (2002) propôs a seguinte classificação: processo decisório e estilo de liderança, postura face ao risco e comportamento financeiro, escolhas estratégicas e estrutura organizacional (*vide* Quadro

---

<sup>3</sup> Koen (1984 *apud* CALÁS; SMIRCICH, 1998) sugere que a chave para o feminismo é encontrar uma estrutura organizacional que promova maior participação e *empowerment* para as mulheres.

2). A partir das principais características gerenciais pesquisadas por Machado (2002), essa autora

chegou ao seguinte quadro do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras (Quadro 2).

**Quadro 2. Tendências do comportamento gerencial por parte de mulheres empreendedoras**

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

Fonte: MACHADO, 2002.

No que diz respeito, especificamente, ao comportamento estratégico feminino, quase não há registro do assunto na literatura especializada. Machado identificou algumas pesquisas realizadas em outros países voltadas para o estilo estratégico e as escolhas estratégicas femininas. Algumas escolhas estratégicas, por exemplo, têm se mostrado comuns em organizações dirigidas por mulheres, tal como a preocupação com a qualidade dos serviços (BRUSH, 1996; VOKINS, 1993 *apud* MACHADO, 2002). Lerner, Brush e Hisrich (1997 *apud* MACHADO, 2002), examinando escolhas estratégicas de homens e mulheres empreendedores, concluíram que as mulheres tendem a enfatizar a qualidade mais do que os homens. As mulheres tendem mais a empregar mulheres do que os homens (ALLEN; TRUMAN, 1993 *apud* MACHADO, 2002). As mulheres manifestam uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização (GIMENEZ; MACHADO; BIAZIN, 1998 *apud* MACHADO, 2002).

Olson e Currie (*apud* MACHADO, 2002) analisaram as escolhas estratégicas de mulheres empresárias utilizando a tipologia de Miles e Snow, e encontraram como escolhas predominantes, em 80% dos casos, os tipos: defensor, analítico e prospectivo. Para o tipo defensor, na formulação de estratégias está presente, por exemplo, a preocupação com a qualidade, o serviço, melhores preços e uma limitada linha de produtos ou serviços. O analítico caracteriza-se por um comportamento que observa cuidadosamente seus concorrentes e aprende com seus erros. O prospectivo busca ser o primeiro no oferecimento de novos produtos ou serviços. O tipo reator da tipologia de Miles e Snow (1978), que é caracterizado como um tipo que sempre responde

ao ambiente e à concorrência, não foi predominante nessas mulheres. Para Vokins (1993 *apud* MACHADO, 2002), o estilo estratégico predominante nas mulheres empreendedoras é o estilo inovativo. Para o autor, as mulheres preferem estratégias ganha-ganha, que resultam em satisfação para todas as partes. Pettit (1997 *apud* MACHADO, 2002) menciona a inovação e a busca de satisfação dos empregados como estratégias gerenciais adotadas por mulheres empreendedoras.

De acordo com Machado (2002), no processo de gestão conduzido por mulheres empreendedoras há uma preocupação no sentido de que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização, pois é buscada a satisfação dos interesses de todos. Esse estilo está presente nas mulheres e as conduz a buscar a combinação na realização de suas atividades que resulte na satisfação de todos os envolvidos.

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores de sucesso do empreendedorismo passa pelo entendimento da questão de gênero e pela compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação (no entanto, apesar de este estilo estar presente no gênero feminino, não se pode considerá-lo como sendo exclusivo das mulheres).

No que diz respeito ao processo decisório e ao estilo de liderança, foram ressaltadas na pesquisa de Machado ações como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho.

Em pesquisa realizada por Betiol (1998) com mulheres administradoras formadas pela FGV-SP, constatou-se que as mulheres, em relação aos homens, são em geral mais sensíveis, mais preocupadas com o lado emocional das pessoas, mais compreensivas e conciliadoras, têm mais espírito de grupo, lideram pelo consenso e têm mais facilidade de trabalhar em equipe, características que podem ser associadas a uma maior competência comunicativa.

Além disso, aos poucos, alguns valores femininos começam a ser absorvidos pelas companhias, como a valorização do relacionamento interpessoal, da cooperação no lugar da competição e do uso de motivação e persuasão em vez da ordem e do controle. Segundo Arruda (2000), a atual forma de globalização, na qual a nova ordem é a competitividade, vem conduzindo o ser humano para uma condição de produto da economia, oprimindo-o em função de valores desumanos. Para o autor, já chegou o momento de a humanidade desenvolver um sentido de corresponsabilidade e respeito pela natureza e o bem-estar de todos os seres que habitam a Terra. Para tanto, o despertar do modo feminino se faz necessário. Arruda propõe ainda a *humanoeconomia*, uma economia da reciprocidade, do acolhimento, da gratuidade, da partilha e do afeto. Esta “*economia do afeto*” ou “*economia do feminino criador*” não aceita estar divorciada do social, do humano, do afetivo e do intuitivo. Partindo do pressuposto de que essas características estão mais presentes naqueles indivíduos que possuem o lado feminino mais desenvolvido, pode-se dizer que a mulher, de um modo geral, pode contribuir muito com essa proposta.

No tocante à postura em relação ao risco financeiro, há a tendência predominante de uma postura um pouco mais conservadora para evitar grandes riscos. De acordo com Wilkens (1989), existe um estereótipo popular de que as mulheres são mais tímidas do que os homens, são menos aventureiras e têm mais necessidade de segurança, portanto, naturalmente elas teriam menor disposição para arriscar. Não serão discutidas aqui as questões psicossociais que interferem nesse jeito de ser feminino, mas de fato algumas pesquisas confirmam o perfil comedido das mulheres em relação aos riscos (LEITE, 1994; GOMES, 1997; MACHADO, 1999).

Para Leite (1994), como as mulheres preferem ouvir outras pessoas, pois são mais adeptas da administração participativa, e se armar de argumentos antes de decidir, acabam por ser mais lentas na hora de tomar uma decisão, o que para muitos traduz um certo temor de correr riscos. Estudos que comparam as atividades masculinas e femininas no trabalho revelam que o homem decide instantaneamente e preocupa-se com a repercussão de sua decisão no curto prazo. As mulheres tenderiam a considerar mais detalhadamente as consequências de longo prazo de seus atos (LEITE, 1994; GOMES, 1997).

Finalmente, outro ponto a ser considerado é que a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios. Talvez isso se deva à combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, como a sensibilidade, a intuição e a cooperação, o que define um estilo próprio de gerenciar. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres. Em pesquisa realizada na Bahia (GOMES, 2004) esse pressuposto parece ter sido confirmado, pois as empresas pesquisadas possuíam, em média, 9 anos de idade. Para um país em que a taxa de mortalidade das empresas é alta, principalmente nos primeiros anos<sup>4</sup>, a média de idade dessas empresas geridas por mulheres chega a ser muito satisfatória.

Vale salientar que essas pesquisas que têm tratado das diferenças das mulheres não como um problema, mas como uma vantagem, destacando que os “*diferentes traços de caráter e socialização*” diferenciados dos papéis sexuais não são deficiências a serem superadas, mas uma vantagem para a efetividade corporativa, ainda não questionam se o foco nas vantagens das mulheres realmente as deixam em posição mais vantajosa ou se isso reforça os estereótipos de gênero (CALÁS; SMIRCICH, 1998).

De qualquer forma, não se pode concluir que os valores femininos estão consolidados como parte da

---

<sup>4</sup> Segundo pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (1999), a taxa de mortalidade empresarial varia de cerca de 30 a 61% no primeiro ano de existência da empresa, de 40 a 68% no segundo ano, e de 55 a 73% no terceiro ano do empreendimento.

cultura empresarial. O mais provável é que, com o tempo, cristalize-se nas empresas uma combinação interessante do jeito feminino com os valores tradicionais que atravessam os tempos. São, afinal, valores baseados em paradigmas da competição darwinista própria dos negócios. Dessa combinação resultará maior equilíbrio nas relações entre homens e mulheres. Além disso, deve-se considerar que há homens com características predominantemente femininas e vice-versa. O gênero não garante o estilo de gestão. Todavia, as diferenças entre os estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No presente estudo, de natureza qualitativa e descritiva (sem dispensar as análises quantitativas), optou-se por investigar as mulheres consideradas como fortemente empreendedoras em pesquisa anterior, tendo em vista a possibilidade de, entre elas, haver maior ocorrência de uma visão estratégica. Desse modo, o objetivo da pesquisa ficou delimitado à análise do comportamento estratégico de mulheres empreendedoras na cidade de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia, baseada principalmente na tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978). Com isso, a abordagem adotada foi o estudo de caso, método indicado quando se examinam eventos contemporâneos, mas não se tem controle sobre os comportamentos relevantes envolvidos (YIN, 2001).

O instrumento de pesquisa adotado foi um questionário semiestruturado, encaminhado para uma amostra de 22 mulheres classificadas como fortemente empreendedoras na pesquisa realizada anteriormente. A escolha da amostra obedeceu ao critério intencional e de acessibilidade, e tinha como objetivo conhecer as estratégias adotadas por mulheres empreendedoras em suas empresas, todas localizadas na cidade de Vitória da Conquista. Quinze questionários foram devolvidos, sendo esta a amostra final.

O procedimento para a organização e análise dos dados combinou elementos teóricos e práticos. Com esse propósito, aplicou-se um questionário composto de 17 (dezessete) questões que procuraram reproduzir as dimensões e escolhas estratégicas a partir do modelo escolhido. Para cada

questão foram apresentadas várias alternativas de respostas. Houve também algumas perguntas abertas, para coleta de maiores informações sobre o objeto de estudo. As respostas foram tabuladas com uso do *software Excel*, para posterior análise.

A delimitação espacial e amostral limita a possibilidade de generalização, pois se restringe às empreendedoras de pequenos negócios contextualizadas no processo de adaptação às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente competitivo do município de Vitória da Conquista. Além disso, esta pesquisa pode ter sido vítima do jogo de ocultação, às indagações que foram feitas, daquilo que pensam, sentem e fazem as empresárias. É possível que as entrevistadas, muitas vezes, revelem por meio dos questionários o que elas gostariam ou pensam que são e não aquilo que realmente são e fazem.

#### **5. ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR MULHERES EMPREENDEDORAS: O CASO DE VITÓRIA DA CONQUISTA (BA)**

A análise dos resultados da presente pesquisa começa com a definição do perfil das 15 empresárias da amostra. As empreendedoras dirigem predominantemente microempresas (11 casos), do setor de serviços (13 casos), com mais de 10 anos de existência (12 casos), criando 214 empregos diretos. Tais dados indicam que essas empresárias conseguiram superar os desafios de sobrevivência dos anos iniciais e, conseqüentemente, demonstram uma preocupação com a manutenção do negócio a longo prazo.

A partir desse perfil, buscou-se verificar como essas mulheres trabalham com os principais aspectos do comportamento estratégico. Avaliaram-se os motivos da criação do negócio e da definição da sua localização. Analisaram-se a formulação da missão e dos objetivos da empresa, a visão estratégica do negócio e as perspectivas de sobrevivência e crescimento no mercado. Por fim, classificou-se o comportamento de cada empreendedora de acordo com a tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978).

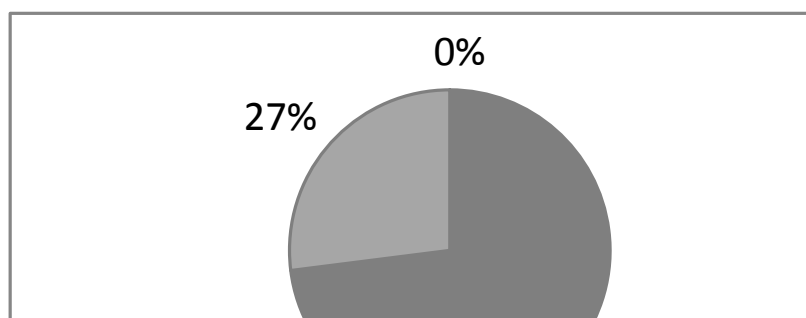
A capacidade de perceber no ambiente oportunidades onde os outros só veem ameaças, identificando tendências e necessidades atuais e futuras dos clientes, está relacionada à sensibilidade

empresarial. Esta, portanto, está presente nas pessoas que observam tudo a sua volta à procura de oportunidades. Ao responderem sobre os três principais motivos que influenciaram a criação da sua empresa, as mulheres empreendedoras destacaram, em 14 casos (93%), o atendimento das necessidades do mercado; em 7 casos (45%), a identidade com a profissão; em 6 casos (40%), a experiência; e finalmente, em 4 casos (27%), indicaram a influência da referência familiar na criação da empresa.

Quando perguntadas sobre os três motivos que mais influenciaram a decisão a respeito do local de instalação da empresa, 11 respondentes disseram ter buscado a “boa localização”, referindo-se à

facilidade de acesso e ao fluxo de pessoas. O segundo motivo mais relevante, para 10 respondentes, foi um espaço adequado, relativamente à instalação e ao ambiente. Para 6 respondentes, a proximidade com o mercado concorrente ou consumidor foi o mais importante. Cinco respondentes indicaram a existência de imóvel próprio. A segurança foi um motivo de instalação apenas para 4 respondentes. Verificou-se, com isso, que o posicionamento no mercado é um dos elementos mais influentes nas decisões iniciais da empresa, associado a uma preocupação em atender às necessidades e carências dos clientes como oportunidades de negócios não vislumbradas por outras empresas.

**Figura 2: Definição do negócio da empresa**

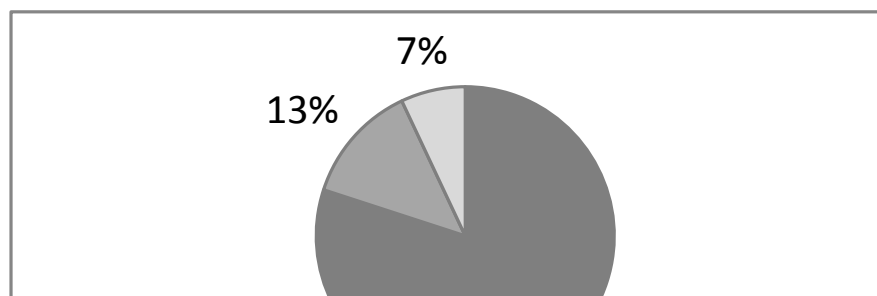


Fonte: Pesquisa de campo.

Em relação aos aspectos de implantação do negócio, foi indagado como estava a definição do ramo de negócio (*vide* Figura 2) e a missão da empresa (*vide* Figura 3). Nesse sentido, observou-se que para 11 respondentes o negócio está bem definido dentro do ramo de atividade e que 4 respondentes acreditam que ele está razoavelmente

bem definido. Quanto à missão, observou-se que 12 respondentes a consideram bem definida e delimitada, 2 respondentes acreditam que ela está razoavelmente definida e apenas uma respondente considera que a missão ainda não foi adequadamente definida.

**Figura 3: Definição da missão da empresa**



Fonte: Pesquisa de campo.

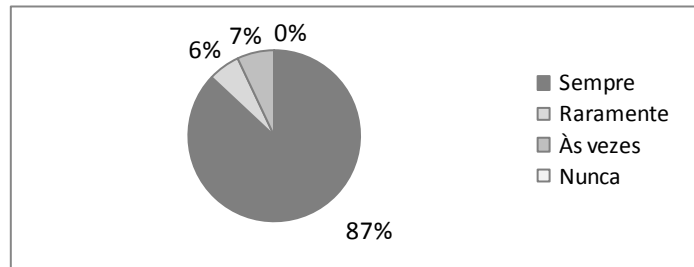
Conforme pode ser verificado na Figura 4, 13 empreendedoras afirmaram que sempre fixam

objetivos de crescimento para suas empresas, uma alegou que raramente faz isso e, uma outra, que o

faz às vezes. O intervalo de tempo projetado para a obtenção dos resultados foi de um ano para 6 respondentes, dois anos para 5 respondentes, 2 não estabelecem tempo para o cumprimento das metas, uma estabelece três anos e, outra, cinco anos (vide Figura 5). Tal fato confirma a preocupação das mulheres que participaram da pesquisa em

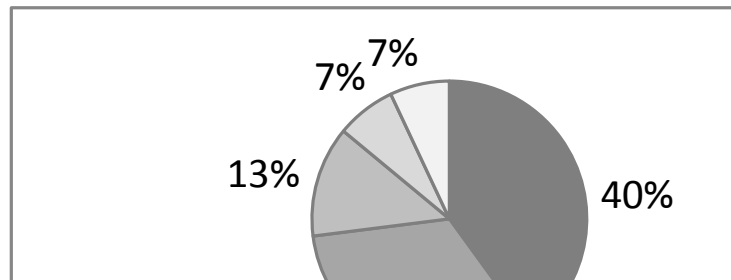
estabelecer suas metas, tanto de longo como de curto prazo, de forma clara e objetiva, assim como em planejar suas ações e fazer o seu monitoramento sistematicamente, avaliando os seus resultados, atitude que poderá dar subsídios para que as metas e o planejamento das ações sejam revistos.

**Figura 4: Fixação de objetivos de crescimento para a empresa**



Fonte: Pesquisa de campo.

**Figura 5: Intervalo de tempo dos objetivos visando resultados**



Fonte: Pesquisa de campo.

Verificou-se também que 14 entrevistadas (93%) consideram fundamental a participação dos funcionários no processo de formulação dos objetivos, o que demonstra que o comprometimento é um elemento indispensável para a criação de conhecimento e para a concretização das estratégias formuladas. Esse alto percentual indica que dentro da organização ninguém desempenha funções isoladas e que tudo o que uma pessoa faz no trabalho está sempre relacionado à atividade de outra pessoa. Em razão desse relacionamento, há a necessidade de que todos se entendam em busca de objetivos comuns. Nesse contexto, o empreendedor é líder, facilitador e induz o grupo a atingir objetivos e resultados. Sabe que a experiência acumulada por todos, na vida pessoal e profissional, é o elemento mais importante da organização. Em razão disso, busca convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho. Essa postura revela a adoção

da administração participativa, característica muito valorizada na literatura sobre empreendedorismo feminino.

No aspecto da visão estratégica, observou-se que existe uma preocupação com o acompanhamento das tendências de mercado e da tecnologia, o atendimento às necessidades dos clientes e o investimento na capacitação profissional dos empregados e das próprias empreendedoras. A maioria das entrevistadas (14, ou seja, 93%) demonstra que vislumbra um futuro promissor para os seus negócios, o que mostra que as empresas possuem uma estratégia de crescimento contínuo. Apenas uma empreendedora não pretende permanecer no mercado.

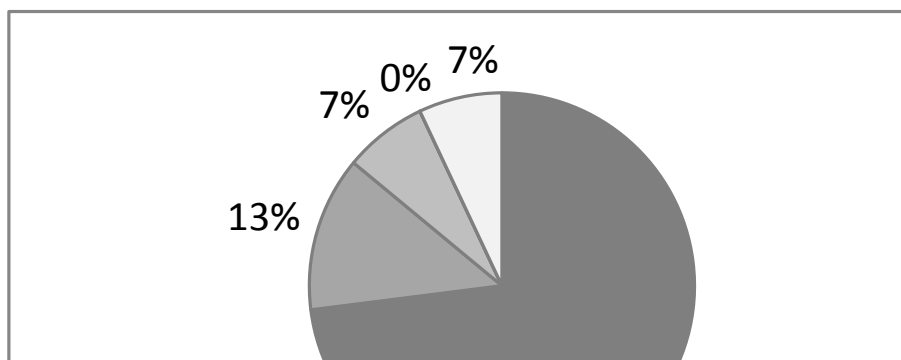
Quando as empreendedoras foram indagadas a respeito de como poderiam garantir a sobrevivência de seus negócios nos próximos 10 anos, verificou-se

que a maioria apontou a necessidade de características empreendedoras como disposição para correr riscos, desde que calculados, administração participativa e, principalmente, disponibilidade para aprender. Segundo Filion (1999), o empreendedor é aquele indivíduo que busca constantemente compreender não somente o que está acontecendo no seu ambiente, para detectar oportunidades, mas também o que os indivíduos fazem, para que possa agir e ajustar-se de acordo com a situação. Logo, colher informações constantemente sobre os clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio – no intuito de manter a empresa atualizada e capaz de incorporar novas tecnologias –, aprender e aperfeiçoar-se continuamente parecem ser a marca forte dessas empreendedoras.

Para finalizar a pesquisa, foi formulada uma série de alternativas que classificavam o comportamento estratégico das mulheres empreendedoras de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978). A estratégia prospectora foi o modelo de

comportamento predominante em 11 empresárias (73%), isto é, estas revelaram por meio da pesquisa que, normalmente, suas organizações estão procurando oportunidades de negócios e estão atentas às tendências mercadológicas, sem medo de mudanças. Duas empresárias (13%) foram classificadas como tendo um comportamento estratégico analítico. Neste caso, elas operam em dois tipos de domínio produto-mercado: um altamente estável e outro instável. A partir da compreensão de que o comportamento defensivo possui foco restrito, no qual há um domínio estreito sobre as relações produto-mercado, apenas uma empresária (7%) foi classificada na estratégia defensiva (exatamente a empreendedora que não pretende se manter no mercado). Nenhuma empresária enquadrou-se no comportamento reativo (nessas organizações, os gerentes são inábeis para lidar com situações novas e com mudanças, pois estão presos aos antigos padrões). A Figura 6 permite a visualização da distribuição das estratégias entre as pesquisadas.

**Figura 6: Comportamento estratégico das empreendedoras**



Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com Miles e Snow (1978), o comportamento estratégico prospectivo é característico das empresas que saem na frente em seus mercados, ampliando e diversificando continuamente seus produtos e serviços e melhorando os já existentes. Estas focalizam a importância de serem as primeiras, buscando a liderança no setor. Seu comportamento está diretamente relacionado com as principais características dos empreendedores, como a coragem de assumir riscos, a visão de futuro e a busca por novas oportunidades de negócios. A maioria das empreendedoras que participaram da pesquisa adota um comportamento tipicamente

prospectivo, o que, de certa forma, explica o bom desempenho de suas empresas no mercado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante um contexto que exige posturas proativas dos gestores, esta pesquisa tentou conhecer as estratégias adotadas por mulheres empreendedoras na cidade de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia. Ao longo do estudo, buscou-se conhecer o seu comportamento estratégico, pois se entende que a sobrevivência dos empreendimentos, principalmente de pequenos negócios, está relacionada à visão estratégica de seus



empreendedores. A escolha de uma amostra feminina deve-se, essencialmente, ao fato de que a inserção da mulher no sistema produtivo constitui um dado privilegiado para analisar as transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade. Além disso, o tema empreendedorismo feminino emerge como um assunto muito pouco estudado e carente de pesquisas não só teóricas, mas também e principalmente empíricas.

Há muito a ser explorado sobre o assunto. Várias questões permanecem em aberto e merecem ser amadurecidas, tais como: 1) a tipologia de avaliação do comportamento estratégico de Miles e Snow é um referencial apropriado para investigar a atuação de mulheres empreendedoras em mercados periféricos de cidades de porte médio, formados predominantemente por micro e pequenas empresas vinculadas ao setor de serviços? 2) o estudo do empreendedorismo feminino e do comportamento estratégico em micro e pequenas empresas pode melhorar o patamar competitivo de uma região? 3) é pertinente falar de gênero ao investigar o comportamento estratégico e o empreendedorismo? 4) seria possível a construção de uma metodologia de avaliação própria (nacional) que desse conta da análise deste novo momento das organizações locais?

Diante do exposto, observa-se que o trabalho ainda está em processo de construção, necessitando de maior amadurecimento. Portanto, a presente pesquisa, em função de suas peculiaridades próprias e limitações, deixa várias questões em aberto. Consequentemente, pode ser continuada em várias frentes, de maneira a preencher e enriquecer as lacunas existentes a respeito do comportamento estratégico de mulheres empreendedoras.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARRUDA, M. O “Feminino criador”: socioeconomia solidária e educação. In: ARRUDA, M.; BOFF, L. *Globalização, desafios socioeconômicos, éticos e educativos*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 119-143.

BETIOL, M. I. S. *O feminino: alteridade e identidade frente ao sistema e mundo da vida*. Tese (Doutorado em Psicologia Social). São Paulo: PUC, 1998.

\_\_\_\_\_. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

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

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.

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

DAVIG, W. Business strategies in smaller manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

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

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

GIMENEZ, F. A. P. *et al.* Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.

- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2008. 167 p.
- GOMES, Almiralva F. *Mulheres Empreendedoras*. Vitória da Conquista: Edições Uesb, 2006.
- \_\_\_\_\_. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista. *Revista Alcance*, Itajaí, v. 11, n. 2, p. 207-226, maio/ago. 2004.
- GOMES, M. T. Abaixo os homens? *Exame*, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 4, p. 69-82, July-Aug. 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio Janeiro: Campus, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estudo Especial sobre a Mulher*. São Paulo: IBGE, mar. 2008. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=1099](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1099)>. Acesso em: 19 mai. 2009.
- JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 161-168, 1995.
- LEITE, C. L. P. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LUNDELL, D. *Sun Tzu: a arte da guerra*. São Paulo: Futura, 1997.
- MACHADO, H. V. *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.
- MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Maringá. *Anais...* Maringá: ANPAD, 1999. 1 CD.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das Organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração: como entender a Babel dos gurus empresariais*. São Paulo: Campus, 1998.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 4, July-Aug. 1987.
- \_\_\_\_\_. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 171-195, 1990.
- \_\_\_\_\_. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MUNHOZ, G. S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1., 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: EGEPE, 2000. p. 164-176.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. São Paulo: Campus, 1997.
- NOORDERHAVEN, N. *Strategic: decision making*. Wokingham: Addison-Wesley, 1995.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Does competitive strategy work for small business? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 5, n. 3, p. 45-50, 1987.

SEGEV, E. Strategy, strategy making and performance: an empirical investigation. *Management Science*, v. 33, n. 2, p. 258-269, 1987.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Brasília, out. 1999. 29 p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17 ago. 2007.

SIMON, H. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD.

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

WIPP, R. Creative Deconstruction: Strategy and Organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE, 1996.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *RAE Light*, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 21-26, 1995.