

Empreendedorismo Feminino: Um estudo de caso em uma indústria alimentícia na cidade de Uberlândia - MG

Vivian Duarte Couto Fernandes¹
Monique Gabriela Xavier Ferreira²
Andrea Costa van Herk Vasconcelos³
Márcia Freire de Oliveira⁴

Resumo: A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, que anualmente avalia o nível de empreendedorismo dos países, apurou em 2013, que 52% dos empreendedores brasileiros considerados novos empresários, eram mulheres. Em geral, elas são responsáveis pela criação de MPE, e em países em desenvolvimento, esses empreendimentos geram parcela significativa de emprego e renda para a população. Este estudo teve como objetivo analisar as principais características que compõem o estilo feminino de empreender que contribuíram para o crescimento de uma microempresa do ramo alimentício na cidade de Uberlândia-MG. A pesquisa é descritiva com abordagem qualitativa, cujo procedimento de coleta de dados se deu por meio de entrevistas com a empreendedora e funcionários da empresa. Os resultados permitiram uma comparação com estudos anteriores, apontando que muitas características inerentes à mulher são levadas para sua gestão nas empresas, além da sua capacidade de exercer múltiplos papéis, buscando encontrar o equilíbrio entre família e negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo. MPE. Gestão Feminina. Indústria Alimentícia.

¹ Mestre em Administração. Professora da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. vivian@fagen.ufu.br

² Graduada em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. moniquegabriella@hotmail.com

³ Mestre em Administração. Professora da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. andreaherk@fagen.ufu.br

⁴ Pós doutora em Administração. Professora da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. marciafreire@fagen.ufu.br

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



1 Introdução

O empreendedorismo mundial tem sido analisado desde o ano de 1999 por meio do programa de pesquisa denominado *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que anualmente avalia o nível de empreendedorismo dos países e propõe recomendações àqueles que buscam o desenvolvimento econômico. Temas como o ensino do empreendedorismo e a participação da mulher no mercado de trabalho são frequentemente abordados na pesquisa.

Na pesquisa de 2013, o GEM apurou que entre o perfil dos empreendedores brasileiros considerados novos empresários, 52% eram mulheres. Embora as mulheres tenham se inserido tardiamente no mercado de trabalho, os últimos anos apontaram para uma tendência de crescimento da sua participação como donas do próprio negócio. Em geral, as mulheres são responsáveis pela criação de micro e pequenas empresas, e em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, esses empreendimentos geram parcela significativa de emprego e renda para a população (GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013).

Este trabalho visa contribuir para a temática, respondendo à seguinte pergunta de partida: Como as características de um empreendimento feminino e de sua gestora auxiliam no desenvolvimento do empreendimento criado? A justificativa da presente pesquisa tem como base o crescimento significativo da taxa de empreendedorismo feminino no Brasil e o fato de que as mulheres estão se inserindo mais no mercado de trabalho, de uma forma geral.

O objetivo geral da pesquisa é analisar as principais características que compõem o estilo feminino de empreender que contribuíram para o crescimento de uma microempresa do ramo alimentício na cidade de Uberlândia-MG. Para tanto, este trabalho se divide da seguinte forma: o segundo tópico apresenta a fundamentação teórica sobre: micro e pequenas empresas, empreendedorismo, estudos de empreendedorismo feminino no Brasil e gestão feminina; o terceiro tópico descreve os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do trabalho; o quarto tópico trata da descrição e análise do estudo de caso; e finalmente, o quinto tópico apresenta as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Micro e Pequenas Empresas

O ambiente empresarial tem passado por diversas transformações que podem ser atribuídas, principalmente, ao processo de globalização dos mercados e que no ambiente empresarial acarretou na diminuição das barreiras comerciais, dos níveis hierárquicos, acelerou os processos de fusões e aquisições de empresas. Essas mudanças quando associadas aos novos padrões de exigência do mercado, como: maior flexibilidade, agilidade e, racionalização dos processos, têm contribuído cada vez mais para o aparecimento de empresas de pequeno porte, que se tornaram um caminho alternativo para aqueles que perderam seus empregos ou para aqueles que enxergaram uma oportunidade em meio às transformações empresariais (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE (2003), as principais características gerais observadas nas MPes brasileiras são: baixa intensidade de capital; altas taxas de

natalidade e de mortalidade: demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; relação de complementaridade e subordinação com empresas de grande porte.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 16) “o campo dos pequenos negócios abrange uma grande variedade de empreendedores e iniciativas empreendedoras [...]”, e entre os tipos de empreendimentos se destacam as mulheres empreendedoras, cujos negócios têm se expandido mais rapidamente que os dos homens, e estão se expandindo principalmente a partir dos pequenos empreendimentos. Gouvêa, Silveira e Machado (2013, p. 33-34) também apontam a expansão dos micro e pequenos empreendimentos femininos: “[...] as mulheres hoje estão criando novas empresas, na maioria das vezes, micro e pequenas empresas que respondem por uma parcela significativa de emprego e renda, principalmente em países em desenvolvimento”.

2.2 Empreendedorismo Feminino

O termo empreendedorismo se popularizou através da “importação” da palavra inglesa *entrepreneurship*, porém a origem do termo vem da palavra francesa *entrepreneur*, cujo significado remete àquele que assume riscos e começa algo novo (DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2008). Dornelas (2007) aponta que não existe apenas um tipo de empreendedor capaz de representar um estereótipo universal, o que significa que qualquer pessoa pode se tornar um empreendedor.

É importante destacar a vinculação que Schumpeter faz entre o empreendedor e a inovação, para este economista, “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER apud DORNELAS, 2008, p. 22).

O movimento empreendedor no mundo é estudado e analisado segundo o nível de empreendedorismo dos países, sendo estes avaliados anualmente por meio do programa de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), considerado atualmente como o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora mundial, abrangendo toda a atividade empreendedora (IBPQ, 2013; GEM, 2013). De acordo com Dolabela (1999, p. 40) este estudo contém importantes recomendações aos países que buscam o desenvolvimento econômico por meio de incentivos ao empreendedorismo, com destaque para o ensino e à participação da mulher no mercado de trabalho.

Desde a última década, o ambiente para o empreendedorismo no Brasil melhorou de forma significativa (GEM, 2013). Na perspectiva da pesquisa, a melhoria do ambiente transformou o empreendedorismo em uma opção real de ocupação e renda para os brasileiros. Entre as melhorias, houve a criação de uma legislação tributária diferenciada visando beneficiar os micro e pequenos empreendedores, que representam em média 99% das empresas brasileiras, o fortalecimento do mercado interno consumidor, e o aumento da escolaridade dos empresários.

Quanto ao perfil dos empreendedores brasileiros, 52% são mulheres. O aumento do número de empreendedoras no mercado de trabalho brasileiro aponta uma tendência de crescimento, visto que as mulheres passaram por grandes dificuldades ao longo dos séculos para ganhar espaço ao lado dos homens. Segundo as autoras Gouvêa, Silveira e Machado (2013, p. 33), ainda em pleno século 21, as mulheres enfrentam dificuldades devido à diferença de gêneros quanto às características relacionadas com “personalidade, perfil, modo de ser, de agir e de sentir, dentre tantos outros aspectos”.

Segundo Pena e Correia (2003), as mulheres alcançaram participações significativas na sociedade nos últimos anos. Entre os fatos de maiores destaques alcançados pelas mulheres está o aumento da busca pela formação profissional, garantia dos direitos constitucionais de igualdade com os homens, conquista do novo papel de trabalhadora, além dos papéis de mãe e esposa dentro da família, e também o ganho de espaço no mercado de trabalho, tradicionalmente dominado pelos homens. Para Barbosa *et al* (p. 125, 2011) “[...] dentre os novos papéis exercidos pelas mulheres que assumem múltiplas jornadas de trabalho e deixaram de restringir suas aspirações ao casamento e aos filhos, está o de empreendedora, de crescimento notável no mundo todo”.

De acordo com o SEBRAE (2014) a população nacional é composta por 51% de mulheres, o que representa 98 milhões de brasileiras, conforme dados apresentados pelo Censo 2010. O número de mulheres tem aumentando não somente na população brasileira, mas também entre os empreendedores, e segundo Gouvêa, Silveira e Machado (2013, p. 33-34) elas “estão criando novas empresas, na maioria das vezes, micro em pequenas empresas que respondem por uma parcela significativa de emprego e renda, principalmente em países em desenvolvimento”.

Em geral, observa-se que as mulheres optam por abrir empreendimentos considerados tradicionalmente femininos, como: restaurantes e serviços de alimentação; comércio varejista de vestuário e acessórios; cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza, e serviços domésticos (GEM, 2013). As diferenças entre homens e mulheres ocorrem também no que tange às formas de gestão, como é apresentado no tópico que segue.

2.3 A gestão feminina

Sobre gestão feminina, autores como Ferreira (2012), Cramer *et al* (2012), Thébaud (2010, 2015) ressaltam que estudos da área de empreendedorismo apontam diferenças quanto à gestão de homens e mulheres. Thébaud (2015) conduziu estudos experimentais nos Estados Unidos e Reino Unido procurando avaliar os perfis de empreendedores masculinos e femininos. A autora chegou à conclusão que a capacidade empreendedora, a visão e o apoio encontrado de forma geral para a gestão dos negócios é maior em mulheres. No entanto, esse perfil varia de acordo com o contexto social e o segmento do empreendimento.

Possível explicação pode ser dada levando em consideração que a gestão feminina seja baseada em habilidades que as mulheres trazem do aprendizado desde a infância, o qual busca privilegiar fatores como relacionamento e cooperação (CRAMER *et al*, 2012). Em outras palavras, as mulheres possuem características favoráveis às atividades empreendedoras, como, intuição, visão do todo, sensibilidade, soluções criativas, versatilidade, dentre outras.

Outra explicação é ilustrada por Thébaud (2010) que faz a reflexão baseando-se no fato que, para as mulheres, o processo de autoavaliação é mais frequente perante a atividade.

“As mulheres são menos propensas a se perceberem como empreendedoras. [...] as mulheres, perante os homens, possuem um padrão mais restrito de avaliação de competências para o empreendedorismo (THÉBAUD, 2010, p. 300, tradução nossa).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 86) também confirmam em seus estudos a divergência de aspectos da gestão feminina e masculina: “embora as características de empreendedores e empreendedoras geralmente sejam muito semelhantes, as mulheres diferem em termos de motivação, habilidades empresariais e histórico profissional”.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014) em Minas Gerais com micros e pequenos empresários buscou verificar possíveis diferenças quanto ao modelo de gestão feminina e masculina. As pesquisas realizadas compararam características gerais, mercados de atuação, características de gestão, adoção de estratégias, formas de financiamento adotadas e sustentabilidade. De modo geral, a pesquisa mostra que quanto à gestão dos negócios, homens e mulheres possuem comportamentos similares, mas há distinções nos procedimentos gerenciais. Entre as principais diferenças encontradas pelos pesquisadores, estão:

- Menor número de funcionários e menor faturamento bruto anual nas empresas gerenciadas por mulheres, o que reforça a tendência de que as mulheres administram empresas de menor porte que os homens;
- Adoção de estratégias como aquisição de máquinas, equipamentos, veículos, software, treinamento de pessoal e adoção de novas estratégias de marketing estão mais presentes em empresas administradas por homens;
- Estratégias como redução de custos, revisão das finanças, fortalecimento da marca, focalização no mercado para alguns produtos, preocupação em lançar novos produtos ou serviços são indicadores mais presentes em empresas gerenciadas por mulheres;
- Maior captação de financiamento externo pelas mulheres, porém o dinheiro do financiamento é utilizado para compor o capital de giro, e não aplicado em investimentos na empresa.

De forma complementar, Gouvêa, Silveira e Machado (2013) desenvolveram um estudo para analisar características mais específicas do empreendedorismo, e entre elas possíveis diferenças de gênero no papel de empreendedor na visão das mulheres participantes. Segundo as autoras na visão das mulheres entrevistadas, o homem tem mais foco, é mais objetivo, possui maiores experiências que por sua vez oferecem a ele mais preparo, utiliza mais a razão para tomar as decisões e centraliza o poder e as informações na sua figura de líder para decidir pela empresa. De maneira quase oposta, a mulher é mais flexível, versátil e criativa, o que pode ser explicado pelos múltiplos papéis por ela exercidos, como empreendedora, esposa e mãe, e suas decisões são mais subjetivas e intuitivas. Além disso, a mulher está constantemente em busca de aumentar seu grau de conhecimento para compensar a falta de experiência que muitas vezes enfrenta, ela também prefere trabalhar em equipe partilhando informações e delegando poder visando beneficiar a empresa por meio da construção dos relacionamentos com funcionários e clientes.

Assim, Barbosa *et al.* (2011) apontam que as características gerenciais mais percebidas entre as empreendedoras são: respeito e preocupação com o outro, qualidade dos produtos e serviços oferecidos, busca pela satisfação dos clientes e influência das experiências anteriores na abertura no negócio. Dessa forma e de maneira geral, as características de gestão feminina, como: trabalho em equipe, partilha de informações, delegação de poder,

flexibilidade, orientação para metas, entusiasmo, energia, valorização do cliente, entre outras, se diferem de muitos aspectos da gestão masculina, e sobre o assunto, Ferreira (2012, p.69) afirma que tal fato pode ser considerado com uma vantagem positiva para as mulheres: “no processo empreendedor, características femininas se sobressaem em alguns aspectos do negócio, e, ao invés de dificultar o empreendedorismo, fortalecem, como uma vantagem”.

A partir do exposto e de forma geral, percebe-se que as principais características sobre a gestão feminina são apresentadas por Cramer *et al.* (2012) a partir do seu estudo sobre as representações sociais de empresárias acerca do que significa ser mulher no mundo dos negócios. Fazendo um apanhado dessas características, os autores as retratam como: preocupação com as pessoas; administração intuitiva; sensibilidade; percepção de micro sem perder a visão do macro; maior versatilidade; facilidade em se relacionar; e soluções criativas, além disso, as empreendedoras ressaltam que enfrentam cobranças do mercado e também da própria família, e buscam encontrar o equilíbrio.

Outras características que compõem o perfil da mulher empreendedora no Brasil são: mulheres casadas, mais velhas, com filhos, curso superior e a maioria gere empresas de serviços; tiveram empregos anteriores, possuem forte tendência com organização, são mais extrovertidas, calmas, com diálogos abertos e capazes de administrar conflitos e situações estressantes, preocupadas com os sentimentos dos outros, generosas, educadas e auxiliadoras, orientadas para a equipe, e apresentam disposição para crescer profissionalmente (MARTINS *et al.*, 2010; GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013).

3 Metodologia

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as principais características que compõem o estilo feminino de empreender que contribuíram para o crescimento de uma microempresa do ramo alimentício na cidade de Uberlândia-MG. A pesquisa é um processo investigativo que pode ser feito por meio de perguntas, é sistemática e metódica, e busca aumentar o conhecimento de um determinado assunto (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A classificação metodológica da pesquisa quanto aos seus objetivos é descritiva e o método de pesquisa adotado para este estudo foi o estudo de caso. De acordo com Gil (2002, p. 54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos”.

O processo da pesquisa é de caráter qualitativo, pois é um método subjetivo que examina e reflete sobre as percepções de um grupo, objetivando obter entendimento das atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Quanto à coleta de dados, foi feita uma pesquisa de campo, Gil (2002) define que essa técnica consiste em aprofundar o conhecimento quanto a um grupo ou comunidade, buscando ressaltar a interação entre os componentes.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, uma técnica que guia o entrevistado a responder os principais pontos de interesse do entrevistador (GIL, 2002). Foram realizadas entrevistas com a proprietária da empresa e dois funcionários. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2015, e os áudios foram transcritos no tópico de análise dos resultados, os entrevistados estão denominados como: Alessandra, Luzia e Rogério.

Os dados obtidos com os entrevistados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, para Collis e Hussey (2005) se trata de um método formal de quantificação de análise dos dados qualitativos, capaz de transmitir confiabilidade e validade ao pesquisador.

Quadro 1 – Perguntas segundo categorias e justificativas

GESTORA		
CATEGORIAS	PERGUNTAS	JUSTIFICATIVAS
Empreendedorismo	Fale um pouco sobre sua história de vida. ¹	Ferreira e Nogueira (2013); Barbosa <i>et al.</i> (2011).
	Qual sua idade e estado civil. Quantos filhos você tem? ¹²	Gouvêa, Silveira e Machado (2013); Martins <i>et al.</i> (2010); Silveira e De Gouvêa (2008).
	Qual o seu grau de formação? ¹²	Gouvêa, Silveira e Machado (2013); Silveira e De Gouvêa (2008).
	Você procura se profissionalizar visando trazer mais conhecimento e inovação para a empresa? ¹	Silveira e De Gouvêa (2008).
	Quais foram os motivos que a levaram a empreender? Você partiu de alguma experiência anterior? ¹	Ferreira e Nogueira (2013); Barbosa <i>et al.</i> (2011); Hisrich, Peters e Shepherd (2009).
	Fale sobre a história da empresa. ¹	Ferreira e Nogueira (2013); Martins <i>et al.</i> (2010).
Empreendedorismo Feminino	Você contou com o apoio dos familiares na abertura do próprio negócio? ¹	Barbosa, De Carvalho, Simões e Teixeira (2011), Thébaud (2015).
	Qual foi a maior dificuldade encontrada para abrir o negócio? ¹	Barbosa, De Carvalho, Simões e Teixeira (2011).
	Qual papel você desempenha na empresa? ¹²	Gouvêa, Silveira e Machado (2013); Silveira e De Gouvêa (2008).
	Você percebe alguma dificuldade pelo fato de ser mulher no trato do negócio? ¹	Cramer <i>et al.</i> (2012), Thébaud (2010, 2015).
	Você acha que seriam diferentes as relações se fosse um homem gerindo o negócio? ¹	Cramer <i>et al.</i> (2012), Thébaud (2010, 2015).
	Você enfrenta dificuldades para conciliar os horários de trabalho com a família? ¹	Cramer <i>et al.</i> (2012).; Ferreira e Nogueira (2013); Barbosa; De Carvalho, Simões e Teixeira (2011).
	Perante sua família, você enfrenta alguma forma de cobrança? ¹	Cramer <i>et al.</i> (2012).Ferreira e Nogueira (2013); Barbosa; De Carvalho, Simões e Teixeira (2011).
Micro e Pequenas Empresas	Você encontra linhas de créditos especiais que são oferecidas para micro e pequena empresa? Você encontra alguma dificuldade de acesso ao crédito? ¹	Júnior e Pisa (2010); Hisrich, Peters e Shepherd (2009).
	Quantos funcionários a empresa possui? ¹	Júnior e Pisa (2010).
	De que maneira é feita a contratação da mão de obra para a empresa? ¹	IBGE (2003); Leone (1999).
	As relações com os fornecedores são muito burocráticas? ¹	IBGE (2003)
	Como você avalia seu relacionamento com os clientes? ¹	Leone (1999).
	Os controles contábeis e financeiros da	IBGE (2003)

	empresa são geridos com controle rigoroso? ¹	
	Você investe em inovação para trazer melhorias para a empresa? ¹	Silveira e De Gouvêa (2008); Leone (1999).
Gestão Feminina	Como você define sua forma de gestão? ¹²	Ferreira (2012); Gouvêa, Silveira e Machado (2013); Hisrich, Peters e Shepherd (2009);
	Quando a empresa está passando por algum problema, ele é discutido com os funcionários para saber suas opiniões? ¹²³	Ferreira (2012); Gouvêa, Silveira e Machado (2013); Barbosa <i>et al.</i> (2011).

¹ Perguntas direcionadas à empreendedora Luzia

² Perguntas direcionadas ao gestor

³ Perguntas direcionadas aos funcionários

Fonte: Autoria própria

3.1 A Empresa Estudada

A empresa do ramo alimentício, localizada na cidade de Uberlândia-MG, denominada Encanto de Minas é uma indústria de pães de queijo congelados, fundada no ano de 2011, pela empresária Luzia Gobbi, juntamente com seu filho e também sócio da empresa, Leonardo Gobbi. O estímulo para a abertura da empresa veio do filho, que enxergou nos elogios vindos da família e dos amigos uma oportunidade de negócio para o tradicional pão de queijo produzido pela mãe. Inicialmente, Leonardo que é graduado em Administração, começou a elaborar o plano de negócios para a abertura da empresa, enquanto Luzia realizava pesquisas sobre pão de queijo, em busca de receitas e fazendo testes dos produtos que já se encontravam no mercado com a finalidade de elaborar uma receita mestre. Os empresários foram em busca de apoio no SEBRAE Uberlândia-MG, que auxiliou numa melhor definição do plano de negócios elaborado, seguindo a agenda de Thébaud (2015) que ilustra a busca por apoio e a visão do todo, como fatores encontrados no empreendedorismo feminino.

Após um ano da abertura da empresa, aprendendo sobre algumas especificidades do ramo alimentício e selecionando fornecedores, os empresários começaram a investir capital na empresa. Conforme aponta Gouveia, Silveira e Machado (2013), Luzia ainda precisava conciliar seu emprego de meio período com o novo empreendimento, sendo que os clientes iniciais eram basicamente os familiares, amigos e vizinhos da indústria, e a produção do pão de queijo era manual. Com o passar dos meses, o “boca a boca” dos clientes habituais levou novos clientes à Encanto de Minas, que passou a vender pouco mais de 100 quilos por mês, tornando impossível prosseguir com a produção manual.

Apesar do crescimento gradativo da indústria, o giro de capital ainda era pequeno frente aos custos. Com grandes desafios e sonhos para o empreendedorismo, a empresária percebeu que era preciso acelerar o ritmo dos negócios, por meio de clientes maiores e fixos, além de vender para o atacado. Em 2013, os empresários contrataram um consultor para lhes auxiliar a expandir os negócios. O consultor era Rogério Martins, que pesquisou sobre possíveis pontos de vendas de pão de queijo, levantou dados em sindicatos vinculados ao ramo alimentício, além de pesquisas nas entidades SEBRAE e FIEMG. Aos poucos, o consultor trouxe respostas aos anseios dos empresários e delineou novos caminhos para a indústria: direcionar a produção para clientes fixos como cafeterias, lojas de conveniência, padarias, docerias, laboratórios, hotéis e supermercados. Luzia e seu filho ficaram tão

satisfeitos com o trabalho desempenhado pelo consultor, que o convidaram para integrar a equipe da empresa, colocando em prática todo o planejamento elaborado.

Em poucos meses, o crescimento alcançado pela Encanto de Minas foi estrondoso, as vendas passaram de 300 quilos por mês para 1.500, 3.000 e 6.000 quilos, mês após mês. Depois de pouco mais de seis meses a produção chegava a 15 mil quilos por mês de pão de queijo congelado. Nesse momento, Luzia percebeu que precisava se dedicar inteiramente à empresa, deixando o emprego de meio período (MARTINS *et al*, 2010). Além disso, foi preciso também transferir a empresa para um prédio maior, para comportar a equipe de oito funcionários, e os novos maquinários adquiridos. O crescimento da Encanto de Minas foi inclusive matéria do jornal mais popular da cidade de Uberlândia no ano de 2014, que citava a importância da mudança estratégica de foco nos clientes. Luzia credits o sucesso da empresa à qualidade dos pães de queijo, e o fato de serem fabricados sem corante, conservante e aromatizante, e mesmo a produção sendo em escala, faz questão de manter a mesma qualidade dos produtos feitos artesanalmente (SEBRAE, 2014).

3 Resultados e Discussão

3.1 A Empreendedora e seu Perfil

Descendente de família italiana, a tradição e o gosto por cozinhar sempre estiveram presentes na vida da empresária. Casada, mãe de três filhos adultos e com 59 anos de idade, a empresária é graduada em Letras, mas nunca exerceu a profissão, ao contrário, fez carreira numa empresa de transportes na área de comunicação. A ideia de empreender surgiu por oportunidade além do fato de que Luzia estava se aposentando e ainda queria se sentir produtiva, ativa e trabalhando em algo que sentisse prazer. Assim, a ideia proposta pelo filho Leonardo se encaixou com o momento vivido pela empreendedora, surgindo a empresa Encanto de Minas (GOUVEIA, SILVEIRA, MACHADO, 2013; MARTINS *et al*, 2010).

Luzia é do tipo empreendedor que aprende ou inesperado: “é normalmente uma pessoa que, quando mesmo esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio” (DORNELAS, 2007, p.12).

“A ideia partiu daquilo que eu gostava de fazer e ele (o filho) aproveitou a oportunidade e falou assim ‘vamos montar alguma coisa, fazer alguma coisa nesse sentido?’ e eu falei ‘vamos’. [...] Ele é formado em administração [...], então casou as duas coisas, sabe, eu gostar de fazer e ele com a visão que ele tinha do negócio” (LUZIA, 2014).

Analisando as informações da empreendedora Luzia, suas características confirmam os estudos de Gouvêa, Silveira e Machado (2013), Martins *et al*. (2010) e, Silveira e Gouvêa (2008): ela é casada, tem 59 anos, possui três filhos, teve emprego anterior onde inclusive se aposentou, é graduada em curso superior, está disposta a aprender sobre o ramo em que atua e possui forte preocupação em manter boas relações com sua equipe de funcionários.

Dados do relatório GEM (2013) apontam que 52% daqueles considerados novos empresários, com até três anos e meio de mercado, são mulheres. A empresária relata que a ideia de iniciar o empreendimento surgiu no ano de 2011, entretanto o primeiro ano foi

dedicado apenas a elaborar o plano de negócios, conhecer as especificidades do ramo alimentício e selecionar alguns fornecedores. O capital inicial investido na empresa ocorreu apenas no ano de 2012, e hoje a empresa possui pouco mais de três anos e meio de mercado.

Sobre as principais atividades dos empreendimentos classificados segundo a divisão de gênero, o relatório GEM (2013) menciona que no Brasil as mulheres optam por abrir empreendimentos considerados tradicionalmente femininos, como restaurantes e serviços de alimentação. A pesquisa realizada na empresa Encanto de Minas condiz com estes dados, além de ser do ramo alimentício, a empresária afirma ter iniciado os negócios pelo fato de gostar de cozinhar e acreditar que as mulheres têm maior domínio que os homens nesta área.

Conforme Martins *et al.* (2010) o relato da funcionária entrevistada, corrobora com a característica de diálogo aberto e orientação para a equipe da empreendedora Luzia:

Aqui a gente tem a liberdade de fazer as coisas, sempre avisando claro, ‘olha surgiu isso, eu posso fazer dessa forma? o que é que você acha?’[...] sempre assim que acontece alguma coisa, ou vai acontecer eles sempre reúnem todos pra poder falar o que está se passando, se houve modificação em alguma coisa, nada assim vem depois por algum funcionário que falou, não, é diretamente eles que vão (ALESSANDRA, 2014).

A empresária opta por ter uma equipe formada apenas funcionárias na produção dos pães de queijos, e ela justifica essa decisão por motivos semelhantes aos apresentados por Gouvêa, Silveira e Machado (2013), Cremer *et al* (2012) e Thébaud (2010): a mulher ser mais flexível, criativa, exercer múltiplos papéis.

[...] até tem um homem, [...] mas ele fica na parte de embalagens, na produção são apenas mulheres [...] o homem parece que não acha muito jeito pra coisa, não é delicado. Eu acho que a mulher além de ser mais delicada, atenciosa, tem mais flexibilidade pras coisas, tem um pouco mais de intuição, faz um monte de coisas ao mesmo tempo e o homem não consegue (LUZIA, 2014).

Sobre a multiplicidade de papéis desempenhado pela mulher, autores como Ferreira e Nogueira (2013), Cramer *et al.* (2012), e Silveira e Gouvêa (2008) tratam em seus estudos sobre as cobranças provenientes da própria família e também do mercado. Uma das características principais é a quantidade de horas que a mulher dedica à empresa, na empresa estudada, não foi diferente:

“[...] eu trabalho 12 horas por dia, 14 horas por dia e com muita satisfação, estou com quase 60 anos e tenho um pique danado, chego aqui 5:45 da manhã e tenho muita energia. Sabe, eu acho que a energia da gente vem da vontade é algo psicológico, se você quer, você consegue” (LUZIA, 2014).

Complementando as características analisadas pelos autores Ferreira e Nogueira (2013), Cramer *et al.* (2012), e Silveira e Gouvêa (2008) quanto à cobrança família x negócios, a empresária entrevistada relata:

[...] eu enfrento cobrança no sentido de puxar o freio, ciúmes dos outros filhos que não são sócios comigo, falam assim ‘mas você só dá atenção pra fábrica, tudo é a fábrica, você não almoça comigo’. Há também um pouco de preocupação com o excesso de trabalho [...] mas eu gosto de ver se o negócio tá funcionando, porque se alguém lá na ponta achar que o pão de queijo tá isso ou aquilo eu participei da produção, eu vi. Então por enquanto eu ainda tenho essa disponibilidade de ficar

aqui o dia todo, de acompanhar e de por a mão na massa mesmo. [...] Eu gosto de estar aqui, não fico aqui por obrigação, fico aqui porque eu gosto (LUZIA, 2014).

3.2 O empreendimento

A Encanto de Minas é classificada como uma microempresa ao se analisar o seu número de funcionários, 19 ao todo. É importante destacar que dados sobre a receita bruta operacional da empresa não foram questionados. Segundo o Sebrae, para ser classificada como micrompresa é preciso ter no máximo 19 funcionários.

As micro e pequenas empresas estão ultrapassando as empresas de grande porte, principalmente quanto às respostas mais rápidas com relação às demandas do mercado (PREVIDELLI; MEURER, 2005). Os autores ressaltam que isto é possível graças à menor burocratização das rotinas e maior flexibilidade, pois, os empreendedores estão em constante busca por inovação de produtos e serviços para sobreviver ao mercado cada vez mais competitivo. Dois trechos da entrevista realizada com a empreendedora Luzia corroboram com esta ideia:

A gente inventa de tudo, mas a receita não, porque a partir da receita que a gente fala que é uma receita mestre, a gente inventa outras coisas, outros sabores, outros formatos, por exemplo, eu fiz um ali agora [...] em formato de coraçãozinho e uma estrelinha, a gente investe assim, diferenciando em formato e tamanho, a gente tem 17 tipos de pão de queijo em diferentes formatos, tamanhos e sabores [...] tudo que falar assim ‘nossa será que dá certo?’, a gente vai lá e testa, eu ainda só não entrei na área de light porque é muito difícil fazer um pão de queijo light [...] mas eu ainda quero chegar lá (LUZIA, 2014).

Eu enxergo assim, uma fábrica moderna em tudo, sabe. De pensamentos, de tudo, a gente tem um monte de tipos de negócio: entrega pra padarias, a gente coloca freezers [...] em parcerias [...] quando a gente vai por esses freezers lá, a gente faz uma degustação, temos uma promotora e adaptamos um carrinho com um forno em cima, tudo bonitinho, de rodinhas e ela vai, faz a degustação pra mostrar o produto, fazer propaganda do produto e pro cara lá também conseguir vender [...] tudo isso a gente tem: é promotora, freezers nos lugares, aqui na porta, tem um cara de moto que entrega que é uma entrega mais rápida que é a partir de quatro quilos a gente entrega na casa das pessoas, mas acho que agora está entregando até de dois quilos, então a gente tem tudo quanto é tipo de negócio [...] só o assado mesmo que não [...] um dia talvez eu monte um café, mas ai já uma outra coisa, a gente tem que amadurecer aqui (LUZIA, 2014).

3.3 A Gestão Feminina

Rogério é o gestor que foi contratado como consultor no ano de 2013 e acabou sendo convidado pela empresária Luzia a integrar de forma definitiva a equipe da empresa. Decisões como investimentos, financiamentos, contratações de funcionários, relacionamento com clientes e fornecedores, são tomadas pelo Rogério, com o consentimento da empresária. Luzia é responsável pela produção dos pães de queijo. “[...] eu participo de tudo o que acontece na empresa, a gente reúne no sábado e ele me posiciona de tudo, só que a minha gestão é mais lá, na produção” (LUZIA, 2014).

A decisão tomada pela empresária corrobora novamente com o tipo de empreendedor que aprende, pois ela procura aprender a lidar com a nova situação do empreendimento, e para

isso a contratação de um profissional para auxiliá-la foi uma decisão assertiva para a empresa, conforme aponta Thébaud (2010, 2015) que reflete sobre a mulher empreendedora ilustrando fatores como autoavaliação, visão do todo e apoio para a sustentabilidade do negócio.

Em relação à gestão global da empresa, um trecho da entrevista realizada com Rogério aponta de forma mais clara os papéis de ambos na empresa:

Eu cuido da administração, comercial, do marketing todo, do estratégico, a dona Luzia é presente aqui constantemente, ela cuida do produto de uma maneira geral, no organograma o cargo dela é gestão de produtos, então tanto em relação à qualidade, desenvolvimento de novos produtos, homologação de produtos, o relacionamento com os órgãos fiscalizadores, tudo o que se refere ao produto: qualidade e sabor, resultado final do produto é a dona Luzia quem cuida disso pessoalmente. Agora a partir daí, todo o processo de compras, qualidade de matéria prima, questão de RH passa por mim, claro que seria possível sem a equipe que a gente tem hoje, dedicada, [...] muito coesa [...] tudo passa por mim, mas tem todo um processo de delegar funções (ROGÉRIO, 2014).

Sobre a gestão de conflitos, Martins *et al* (2010) ressalta a capacidade feminina em gerir conflitos e situações estressantes, bem como a preocupação com os sentimentos dos outros e orientação para a equipe.

[...] se for no momento em que a gente estiver ali junto e tiver que falar alguma coisa mais informal, sim. [...] Eu não gosto de misturar as coisas, acho que tem que ter a pessoa certa pra aquilo e não acho bonito falar algumas coisas na frente de outras pessoas, porque eu estou muito junto ali, então quando tem alguma advertência, a gente chama a pessoa [...] mas pra demitir, aí é com o Rogério [...] dono de empresa, sócio de empresa não pode demitir não, porque funcionário não pode sair com raiva do dono não, porque se ele sai com raiva de quem demitiu ele, e você tem uma relação boa com ele é alguma coisa, a gente não quer que ninguém saia daqui assim não (LUZIA, 2014).

A respeito da cobrança advinda do mercado e dos *stakeholders* conforme verificado nos estudos de Ferreira e Nogueira (2013), Cramer *et al.* (2012), e Silveira e Gouvêa (2008) a empresária entrevistada acredita que não sofreu dificuldades, principalmente em relação aos fornecedores e atribui esse fato por ser mulher, e devido a isso possui mais domínio que um homem em questões relacionadas à alimentação.

[...] difícil não é porque tem muitos fornecedores [...] eu compro polvilho, ovo, óleo, queijo, sal e leite, o mais difícil é o queijo porque tem de muitas regiões, mas tem os de regiões certas que é melhor. [...] Sempre tem aí na porta um oferecendo, querendo vender, trazendo umas amostras. [...] E eu acho que no caso da alimentação a mulher conhece mais, se fosse numa oficina mecânica, de informática a gente não sabe de nada, mas por ser alimentação a gente já tem uma noção desde quando nasceu, vai aprendendo, por isso não senti dificuldade não (LUZIA, 2014).

Longenecker, Moore e Petty (2004) abordam que as empreendedoras enfrentam problemas comuns a todos os empreendedores, sejam homens ou mulheres, porém elas enfrentam dificuldades associadas à sua inexperiência em papéis como empreendedoras e o acesso a crédito também é descrito como um problema frequentemente enfrentado pelas mulheres que iniciam seus negócios. Na pesquisa, o problema da dificuldade no financiamento não foi confirmado, e isso ocorreu porque a empresária não chegou a ir aos bancos pleitear um financiamento, essa tarefa era desempenhada pelo filho e sócio Leonardo,

e atualmente pelo gestor Rogério. Quando perguntada sobre a opinião do motivo pelo qual a mulher enfrenta dificuldades no acesso ao crédito dos bancos, Luzia comenta:

[...] eu não sei se a mulher não sabe se impor, convencer, parece que o homem consegue passar uma segurança, não sei, a mulher parece que não. Acho que um pouco é que geralmente nos bancos mais é homem, então acho que aí que é pior [...] o homem pensa 'é uma mulher na frente do negócio, será que vai dar certo?' (LUZIA, 2014).

Júnior e Pisa (2010) destacam que o Brasil possui linhas de crédito e programas governamentais voltados especialmente para micro e pequenas empresas, mas a maioria dos empresários não usufrui dos benefícios devido às restrições cadastrais e fiscais, logo, os investimentos iniciais dos empreendimentos são, geralmente, oriundos de recursos do próprio empreendedor ou de seus familiares e amigos. A empreendedora Luzia confirma o que foi concluído pelos autores quanto ao investimento inicial:

[...] quando a gente começou como a gente estava dando um passo de cada vez, primeiro a gente comprou uma pingadeira usada, que custou uns 15 mil reais e foi com recurso próprio, depois a gente comprou um ralador pequeno e umas coisinhas que deve ter chegado a uns 20 mil reais [...] daí com a renda do pão de queijo, a gente foi comprando o resto (LUZIA, 2014).

Entretanto, a questão de não usufruir dos benefícios das linhas de crédito não se confirma no estudo de caso, “a gente comprou muito coisa pelo BNDES” (Luzia, 2014). Em relação às características de grau de formalização dos controles financeiros e contratação de mão de obra direta em micro e pequenas empresas, a empresa estudada desafia os estudos já realizados, uma vez que há um rígido controle das contas, e a contabilidade é feita por empresa especializada.

Sobre a contratação de funcionários,

Minha nora, ela mexe com RH, [...] então ela selecionava algumas pra mim escolher [...]. Hoje a gente já não está fazendo isso com ela mais, é com o Rogério mesmo [...] e a parte da produção é comigo mesma e a gente vai aprendendo, ela passou algumas dicas também e a gente vai aprendendo a selecionar. Na produção, por exemplo, é coisa mais simples então eu mesma faço testes com elas e vejo assim se ela já sabe, [...] vejo o desenvolvimento dela, se vai dar conta ou não. Sabe que hoje já nem tá precisando colocar anúncio mais, vem tanta gente procurar, tanto currículo a gente tem que nem tá precisando procurar, é muita gente precisando de trabalhar (LUZIA, 2014).

Conforme as análises dos resultados apresentadas, é possível perceber que a Encanto de Minas se comporta como uma empresa que, mesmo não partindo de um empreendedor nato (DORNELAS, 2007), juntamente aos seus gestores, principalmente ligada ao empreendedorismo feminino, se preocupa com o dinamismo atual, bem como busca novos patamares de desenvolvimento.

5 Considerações Finais

O movimento empreendedor tem sido considerado fundamental para o desenvolvimento econômico dos países, e cada vez mais uma oportunidade de inserção para

as mulheres no mercado de trabalho. Atualmente os consumidores buscam por produtos e serviços que apresentem soluções mais eficientes para suas demandas, isso criou um terreno propício para as micro e pequenas empresas, que têm maior flexibilidade em inovar do que as grandes empresas, e esse cenário tem sido propício ao empreendedorismo feminino. Assim, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar as principais características que compõem o estilo feminino de empreender que contribuíram para o crescimento de uma microempresa do ramo alimentício na cidade de Uberlândia-MG.

Percebe-se que, a empreendedora por oportunidade aprendeu os passos do empreendedorismo buscando, por um lado, se desenvolver a partir de um ofício que já fazia parte de sua vida: a culinária, e, por outro, aliar experiências anteriores de trabalho, muito embora sua formação acadêmica não tenha relação com o ramo escolhido para o empreendimento. A procura pelo equilíbrio entre trabalho e família, é apontada como fator essencial ao trabalho empreendedor feminino, assim como as características gerenciais de respeito e preocupação com os clientes e funcionários, além da qualidade dos produtos produzidos e atendimento da satisfação dos seus clientes.

A importância da autoavaliação e o apoio para a atividade empreendedora é outro ponto importante e destacado na pesquisa, refletindo a preocupação da mulher em partilhar o poder e as informações, além de ser também uma estratégia visando o crescimento e a profissionalização do empreendimento, característica nem sempre presente nas micro e pequenas empresas. É relevante observar que não houve ênfase quanto aos pontos como prejuízo ou dificuldades enfrentadas tanto na abertura quanto no cotidiano do negócio pelo fato de existir uma mulher fundadora do empreendimento, contudo, é interessante ressaltar que o ramo alimentício é tradicionalmente voltado à gestão feminina.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu a ratificação das características inerentes à gestão da mulher, porém deve-se atentar às diferenças entre um empreendimento e outro, bem como ramos de atuação específicos, além do equilíbrio entre as características próprias do empreendedorismo feminino.

Este estudo apresenta limitações devido ao próprio método de pesquisa adotado, o estudo de caso, visto que apenas uma empresa foi estudada, logo, a continuidade de estudos que investiguem as características do empreendedorismo feminino se faz essencial. Como sugestão cabe dizer que a realização de estudos de caso comparativos entre um empreendimento feminino e um masculino, do mesmo porte e setor de atuação seria importante para ampliar e consolidar o conhecimento sobre o tema.

Referências

- BARBOSA; DE CARVALHO; SIMÕES; TEIXEIRA. **Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina**: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – SE, 2011.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORREIO DE UBERLÂNDIA. **Fábrica produz 20 toneladas de pão de queijo por mês em Uberlândia**. Disponível em: <http://www.correiodeuberlandia.com.br/cidade-e-regiao/fabrica-produz-20-toneladas-de-pao-de-queijo-por-mes-em-uberlandia/>. Acesso em: 03 de Junho de 2015.
- CRAMER, Luciana; et al. **Representações Femininas da Ação Empreendedora**: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios, (2012).
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ENCANTO DE MINAS. <http://www.encantodeminas.com.br/>. Acesso em: 01 de Junho de 2015.
- FERREIRA, Juliane Borges. **Empreendedorismo feminino em Santa Catarina**: um estudo a partir do relato de mulheres participantes do prêmio SEBRAE, 2012.
- FERREIRA, Jane Mendes; NOGUEIRA, Eloy Eros Silva. **Mulheres e Suas Histórias**: Razão, Sensibilidade e Subjetividade no Empreendedorismo Feminino, (2013).
- FREIRE, Denilson Aparecida Leite; et al. **Empreendedorismo feminino no Brasil**: perspectivas, 2012.
- GEM. **Empreendedorismo no Brasil : 2013** - Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco ; autores : Mariano Macedo Matos... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2013. http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf - Acesso em 15 de setembro de 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO. H. P. V. **Mulheres empreendedoras**: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p. 32-54, 2013.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil.** <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm> - Acesso em 10 de dezembro de 2014.

JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, São Paulo v. 34, n. 2, p. 91-94, abri/junho, 1999.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 2004.

MARTINS, Cibele Barsalini; et al. **Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas,** 2010.

PREVIDELLI; José J.; MEURER, Vilma organizadores. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional.** Maringá: UNICORPORE, 2005.

PENA, Maria Valéria Junho; CORREIA, Maria C. **A Questão de gênero no Brasil.** Rio de Janeiro: CEPIA; Banco Mundial, 2003. Disponível em:

<http://www.cepia.org.br/doc/questao_de_genero.pdf>. Acesso em: 21 de outubro de 2014.

SEBRAE. **Empreendedorismo feminino.** - Belo Horizonte: SEBRAE MINAS, 2014. <http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Pesquisa-Empreendedorismo-Feminino---Fevereiro-de-2014#> - Acesso em 18 de setembro de 2014.

SILVEIRA; Amélia; GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzka de. **Empreendedorismo Feminino: mulheres gerentes de empresas,** 2008.

THÉBAUD, Sarah. Gender and Entrepreneurship as a Career Choice: Do Self-assessments of Ability Matter? **Social Psychology Quarterly**, Vol. 73, No. 3, 288–304, 2010. Disponível em: <<http://spq.sagepub.com>>. Acesso em: 31 de agosto de 2015.

_____. Status Beliefs and the Spirit of Capitalism: Accounting for Gender Biases in Entrepreneurship and Innovation. **Social Forces** V. 94, No. 1, 61–86, February, 2015. Disponível em: <<http://sf.oxfordjournals.org/>>. Acesso em: 31 de agosto de 2015.