

Empreendedorismo Feminino – análise dos desafios no gerenciamento de pequenos negócios

Antonia Márcia Rodrigues Sousa¹
Alexandre Oliveira Lima²
Cristiane Sabóia Barros³
Elaine Pontes Bezerra⁴

Resumo

O presente estudo tem como objetivo descrever as percepções de um grupo de mulheres sobre a forma de gerenciamento de pequenos negócios frente aos desafios contemporâneos. A pesquisa se caracterizou como descritiva, de natureza qualitativa. Utilizou-se o método de triangulação para coleta dos dados. A amostra foi realizada pelo método de *snowball sampling*, em universo de 175 mulheres empreendedoras. Pelo ponto de saturação tem-se uma amostra representativa de 41 empreendedoras participantes. Para análise dos dados seguiu-se as orientações metodológicas de Flores (1994), que permite a identificação de categorias de acordo os temas apresentados. Os resultados mostram que há deficiência na utilização de ferramentas fornecidas nos treinamentos ministrados para as empreendedoras. Mostra ainda que, as principais categorias embora aplicadas de forma empírica mais presente no cotidiano da gestão dos empreendimentos, são qualidade no serviço/atendimento, recursos humanos, controle financeiro e marketing, ferramentas que balizam a performance gerencial das pesquisadas.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino. Gerenciamento. Pequenos negócios.

1 Introdução

Percebe-se que o crescimento das atividades empreendedoras está cada vez mais fortalecido pelo equilíbrio de gênero. E o avanço dos números de novos empreendimentos vem sendo creditado às mulheres que apresentam alto índice de inserção no mundo dos negócios.

“A dimensão de gênero merece uma atenção especial, como cresce a evidência de que as mulheres estão começando novos negócios em um ritmo tão rápido quanto os homens e expandindo sua parte de negócio próprio em inúmeros países” a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2001, p. 260).

Para Machado et al. (2003) as mulheres empreendem mais por necessidade do que por oportunidade, envolvidas por uma diversidade de razões que surgem desde o desejo de realização pessoal, a frustração no emprego atual, a incessante busca por independência financeira, como mecanismo de emancipação “marital”, à mudanças drásticas como separação ou morte do cônjuge.

¹ Doutora em Administração. Coord. do MINTER em Administração
UNIVALI/FLF.pesquisadoramarciarodrigues@gmail.com

² Doutor em Administração. Professor Adjunto da UNILAB. alexandrelima@unilab.edu.br.

³ Mestre em Administração. Professora do Instituto Federal do Ceará – cristianesaboia@hotmail.com

⁴ Mestre em Administração. Universidade Federal do Piauí –elainepontes@hotmail.com.

Em relação à decisão de empreender, muitas mulheres aproveitam a oportunidade associando a um *hobbie*, tornando a gestão mais sustentável. Para Franco (2014) a participação feminina na gestão empresarial melhora a saúde financeira de muitas empresas.

Os estudos de Oliveira e Sousa Neto (2010) e Gomes (2004) afirmam que a gestão feminina é consolidada por características de partilha de poder, de informação, valorização, motivação, tornando a competição de mercado menos rígida, burocrática e agressiva.

Existe uma diversidade de fatores que contribuem para a assertiva empreendedora feminina, dentre tais a capacidade sensitiva na gestão, a formação técnica e continuada das empreendedoras e outros aspectos que vem sendo investigados. (MACHADO et al., 2003; SCHERER E MINELLO, 2014; CARRIERI, PERDIGÃO E AGUIAR, 2014).

São muitos os atributos que tornam a gestão empreendedora feminina com estilo diferenciado. A alta capacidade de persuasão e a preocupação com os clientes e fornecedores, contribuem de forma salutar para a competitividade da empresa. Em complemento, a sua capacidade intuitiva, sensibilidade, criatividade, senso de organização, justiça, paciência e resiliência são características que balizam a gestão feminina em detrimento o estilo de gestão masculina. (VILLAS BOAS, 2010).

Nessa ótica, o objetivo geral deste estudo, consiste descrever as percepções de um grupo de mulheres sobre a forma de gerenciamento de pequenos negócios frente aos desafios contemporâneos. Partindo desse contexto, o estudo busca saber quais são as percepções gerenciais presentes nos pequenos negócios administrados pelas mulheres no mercado central na cidade de Sobral-Ceará?

O estudo está dividido em cinco seções; a primeira compreende a etapa introdutória com seus aspectos estratégicos; a segunda os constructos teóricos de empreendedorismo feminino e gestão de pequenos negócios; a terceira apresenta o design metodológico; a quarta os resultados e discussão dos dados e a quinta seção apresenta as considerações finais.

2 Empreendedorismo Feminino

A veracidade do crescimento do empreendedorismo não está notório somente no Brasil, em 2014 foram inclusos no relatório GEM mais 70 países, perfazendo um total de 75% da população global e 90% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial (GEM 2014).

No limiar desse crescimento surge nas últimas décadas, com maior intensidade, o empreendedorismo feminino que muito vem contribuindo para a solidez desses dados, já que segundo o relatório GEM (2014), dos 23 milhões de empreendedores em estágio inicial 51% são mulheres e 45% estão em estágio estabelecidos.

A capacidade de construir e gerenciar riqueza não é mais meritocracia tipicamente masculina, as mulheres com uma visão sistêmica e um *feeling* altamente instintivo vem atuando nos mais diversos segmentos do mercado, ocupando cargos estratégicos e adquirindo respeito entre seus pares.

A intensidade dos novos direcionamentos na carreira feminina decorre de uma junção de fatores que perpassa inicialmente da luta por sua emancipação, seguindo pelo nível de formação que tem possibilitado maior independência social e econômica.

Em outra linha de apoio ao progresso de ascensão da carreira das mulheres, surge o empreendedorismo como um suporte de emancipação do emprego tradicional para a realização e implantação de projetos que visam equilibrar as demandas do trabalho em consonância com os interesses familiares.

As discussões científicas envolvendo o papel das mulheres no mercado de trabalho, em especial na criação de novos negócios, demonstram sua importante participação no crescimento da economia e na melhoria da qualidade de vida das famílias chefiadas por essas empreendedoras (Machado et al., 2003; Hisrich, Peters; Shepherd, 2009; Villas Boas, 2010; Machado et al., 2010; Fialho, 2012; Nassif; Andreassi; Tonelli, 2014); que enfrentam uma diversidade de riscos para alinhar a carreira aos objetivos pessoais. (JONATHAN, 2011; MACHADO, 2012).

Butter (2001) identificou em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos da América (EUA) que as mulheres empreendedoras têm apresentado um recorde na criação de pequenos negócios, tornando-se um fator de alta representatividade no crescimento da economia, gerando mais empregos que as grandes companhias relacionadas pela revista Fortune 500 divididas no contexto global.

Em paralelo, os países estão desenvolvendo mais ações que incentivam o ato de empreender em detrimento a criação de vagas para a ocupação de cargos gerados pelo emprego tradicional, o que também gera oportunidades a essas empreendedoras.

O empreendedorismo feminino cresce decorrente de uma gama de oportunidades e necessidades identificadas por essas atrizes, sejam na forma de atuação em papel principal ou coadjuvante, é perceptível a sua capacidade de reconhecer oportunidades e implantar ideias em formas de novos negócios no ensejo de encontrar sua satisfação pessoal e independência profissional-financeira.

É notável que o empreendedorismo exerça um papel de independência na vida das mulheres, que ao abrir seu próprio negócio vivenciam uma combinação de sensação de prazer com as expectativas do enfrentamento de novos desafios relacionados à realização das suas necessidades pessoais e profissionais.

3 Gerenciamento de Pequenos Negócios

O gerenciamento evoca pensamentos clássicos de gestão, como o planejamento, operacionalização e avaliação de resultados. Porém, à medida que se define o que será gerenciado, vai se apresentando especificidades inerentes a complexidade do negócio.

No caso de empreendimentos de pequeno porte, a vinculação com a figura do proprietário, idealizador, empreendedor, é quase inevitável. Sente-se com isso, a necessidade de se discutir tópicos do empreendedorismo e do gerenciamento. Como foi retratado no tópico anterior, empreendedorismo envolve características comportamentais, perfil e ação diante de desafios. Chegando a influenciar no desenvolvimento regional até na evolução econômica de um país. (REIS NETO; SOUSA; LOPES, 2014).

Já gerenciamento de pequenos negócios refere-se à “Organização, ou seja, um conjunto de recursos (equipamentos e principalmente funcionários) reunidos para produzir bens ou serviços” (JULIEN, 2010, p. 136) e “seu funcionamento é sustentado por diferentes tecnologias materiais e imateriais” e defende que a organização é um complemento para o empreendedor, a aplicação de esforços para atingir um mercado e mobilizar recursos humanos e materiais.

Na medida em que a empresa cresce, pouco a pouco vai se diferenciando do empreendedor, tomando sua própria marca e direção, com autonomia e substituindo o modelo empírico de gestão por um modelo de gestor profissionalizado. (JULIEN, 2010).

Atualmente o estudo e discussão sobre empresas de pequeno porte está em ascensão, seja por ter reflexo direto na geração de emprego e renda no país, seja pelo foco na inovação, seja pela recente Lei Complementar nº 128/2008, que instituiu o Microempreendedor Individual. (PORTUGAL et al. 2015); (SANTOS et al. 2015); (REIS NETO, SOUSA e LOPES, 2014); (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2014); (MARTENS et al. 2014). Esse novo tipo de negócio chega a ser 99% das empresas existentes e mais de 50% dos empregos gerados no Brasil. (SEBRAE, 2011).

Para esta evolução, o processo de gerenciamento de algumas técnicas são condicionantes para o sucesso, como o planejamento, organização, controle com visão para o ambiente externo, relações entre marketing e vendas, o gerenciamento de estoques e o controle dos recursos financeiros e fluxo de caixa.

Outra condição para o sucesso pode ser a gestão financeira, a aplicação dos conceitos de economia é um fator diferencial na obtenção de êxito na competição das micro e pequenas empresas, como defende Medeiros, Branger e Macedo (2013). Machado (2005) complementa que há falta de diferenciação entre o caixa da empresa e retiradas do empresário, e que este não sabe controlar corretamente suas contas, pois mantém estoques elevados reduzindo a liquidez de seu capital de giro e tem dificuldade de obter linhas de crédito atrativas.

Além dos motivos apontados, muitas dessas empreendedoras não dispõem ou não sabem utilizar indicadores gerenciais sistemáticos, que possibilitam comparar, ver rentabilidade, crescimento, analisar objetivamente consumidores e concorrência. (REIS NETO, SOUSA e LOPES, 2014, p.4).

4 Metodologia

O propósito dessa pesquisa é descrever as percepções de um grupo de mulheres sobre a forma de gerenciamento de pequenos negócios frente aos desafios contemporâneos, no que tange às ferramentas e técnicas de planejamento, controle, inovação, tecnologia, qualidade no atendimento, marketing, treinamento, recursos humanos e controle financeiro das atividades. Nesse sentido, o estudo se caracteriza como descritivo por buscar especificar propriedades, características e traços de uma população ou grupo com a finalidade de identificar determinadas relações entre as variáveis ou fenômenos. (SAPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; VERGARA, 2011).

A abordagem utilizada é de natureza qualitativa que, segundo Creswell (2010), tem como fundamento explorar e entender tal problema que o indivíduo ou grupo procura para solucionar. A pesquisa de campo realizou-se no Mercado Central, situado no centro de Sobral, inaugurado em 1964 como Mercado Público – Centro Comercial Chagas Barreto, passou por diversas reformas e ampliações desde então. Em 2011 passou por uma intensa ampliação, contando agora com 272 boxes, divididos em três espaços distintos: 280 boxes para feirantes, 60 boxes para os cafezeiros e 32 pontos comerciais externos, conforme Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Econômico. (STDE, 2014).

Sobral, localizada no interior do Ceará, está situada a 240 quilômetros de Fortaleza, é uma das 10 cidades de médio porte (de 188 a 350 mil habitantes) nas três Américas, que possui o melhor custo benefício, além de ser uma das cidades mais indicadas para receber investimentos estrangeiros: pela segunda edição consecutiva, a "Princesa do Norte" é recomendada pela FDI Magazine, respeitada publicação editada pelo grupo britânico Financial Times, destinada a investidores internacionais.

Quadro 1 – Categorias e Variáveis de Análise

Questão problema	Categorias	Variáveis de análise
Quais são as categorias gerenciais presentes em pequenos negócios administrado pelas Mulheres empreendedoras no mercado central na Cidade de Sobral, no Ceará?	Planejamento	Expansão do negócio
		Ações de planejamento estratégico, tático e operacional.
		Previsibilidade de mudança de espaço
	Controle	Indicadores de desempenho das vendas
		Verificação e acompanhamento das vendas diárias
		Acompanhamento do planejamento, metas e objetivos
	Inovação	Acompanha as tendências da moda
		Oferece produtos diferenciados
		Customização de produtos
	Tecnologia	Trabalha com computador
		Utiliza algum programa para controlar as ações da empresa
		Conhece algum software de gerenciamento empresarial
	Recursos Humanos	Formas de recrutamento e seleção
		Estilo de liderança
		Respeito às leis trabalhistas
		Treinamento
	Marketing	Exposição do produto
		Divulgação do produto
		Organização de preço e promoção
	Qualidade no serviço/atendimento	Simpatia
		Rapidez
		Apresentação diversificada de produtos
	Logística e patrimônio	Sistema de armazenamento
		Controle do estoque
Controle logístico		
Controle Financeiro	Trabalha com recursos próprio ou de terceiro	
	Investimento financeiro	
	Existe pró-labore	

Fonte: Pesquisa Direta (2015)

As categorias definidas e apresentadas no quadro 1, serão discutidas e representadas por meio de trechos das “falas das entrevistadas”, com o intuito de retratar de forma clara a presença dessas categorias e sua influência na gestão desses pequenos negócios.

Utilizando das orientações de Flores (1994), alguns relatos serão interpretados de forma sintetizada, e outros serão apresentados em pequenos trechos dos “discursos das entrevistadas”, que serão caracterizados por entrevistadas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, L, M, N, a partir de então se torna desnecessário a continuidade da caracterização, pela saturação de informações.

É perceptível a consonância da prática, nos relatos de experiências que serão apresentados a seguir, com as discussões teóricas sobre o gerenciamento de pequenos negócios. (SANTOS et al., 2015;CAVAZZA; ALCÂNTARAS; SETTE; ANTONIALLI, 2014;REIS NETO; SOUSA; LOPES, 2014; GEM, 2014).

Os relatos apresentados demonstram um comportamento ainda muito presente na cultura dos gestores de pequenos negócios, que mesmo com a implantação do planejamento estratégico, não conseguem alavancar grandes resultados. Para Santos et al., (2015), esses reflexos são provocados em sua maioria pela necessidade de especialização e de dados concretos que orientem na tomada de decisão e na análise de informações.

Os estudos de Kich; Pereira (2011), concluíram que a estrutura da organização influencia na implantação do planejamento, uma vez que grande parte da tomada de decisão é definida pelos gestores de alto comando da organização.

Ao que concerne a gestão de pequenos negócios, as decisões em sua maioria são realizadas de forma unilateral. No campo de estudo pesquisado, é perceptível esse modelo de gestão, já que a maioria das empreendedoras trabalha com o apoio de um membro familiar ou tem apenas uma ou duas pessoas contratadas.

Em relação à categoria e variáveis de controle, as entrevistadas aplicam algumas ações de cunho informal, mas que deliberadamente são consideradas funcionais e de influencias nas estratégias do negócio. Pelos discursos sintetizados e igualitários de algumas entrevistadas, observa-se, que a experiência contribui para a melhoria da performance gerencial, conforme explicitado nos relatos a seguir:

[...] Utilizo a anotação em caderneta para anotar o que eu vendo, mais não é um controle diário, pois quem sempre toma de conta do meu Box sou eu, por isso não tem necessidade [...] (ENTREVISTADAS, A,C,G,I, N).

[...] Tenho mais atenção no que estou vendendo, quando quero comprar alguma coisa pra casa ou para os meus filhos. Fico pensando que tenho que vender mais e economizar até os créditos do celular para conseguir o dinheiro que preciso [...] (ENTREVISTADAS, A,H, L,M, N).

[...] Vivo um dia de cada vez, se não vender muito hoje, amanhã vai aparecer alguém para comprar [...] Já estou velha e vivo nessa “labuta” há muito tempo, preciso de pouco para viver [...] (B,E,J,M,N).

Observa-se que não existe uma prática consolidada de acompanhamento na implantação das ações gerenciais, o que impossibilita a medição e correção do desempenho, limitando a aferição entre o planejado e o executado.

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que o controle como função administrativa consiste em medir e corrigir o desempenho das pessoas para assegurar que os objetivos e as metas estão sendo alcançadas. Verifica-se que a lacuna na aplicação dessa função está interligada com a ausência de ações formais de planejamento no cotidiano gerencial das empreendedoras.

Em relação à categoria e variáveis de inovação, as entrevistadas demonstram que, de forma empírica, realizam ações pontuais advindas do seu cotidiano para tornar o negócio mais competitivo.

Para Faria; Fonseca (2014), a inovação tornou-se uma prioridade nos mais distintos setores empresariais. “Trata-se de um construto complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em vários campos do conhecimento, ramos de atividade e setores industriais. (FARIA; FONSECA, 2014, p.374).

Sabe-se que uma postura inovadora não é fácil nem mesmo para as grandes corporações, porém, na gestão dos pequenos negócios a inovação surge de modo informal por meio da criatividade e da capacidade de identificação de oportunidades das pessoas envolvidas. Tais atitudes são perceptíveis nos relatos de algumas das entrevistadas:

[...] Acompanho o que está na moda por meio da televisão e das “piriguetes” que passam procurando [...] (ENTREVISTADA, E).

[...] Minha diversão depois de um dia cansativo é assistir as novelas para acompanhar o que as mulheres estão usando [...] (ENTREVISTADAS, A, D, G, H).

[...] As minhas netas estão sempre me atualizando, quando surge algo diferente na moda, logo sou cobrada para colocar no meu Box. São minhas modelos[...] (ENTREVISTADA, F).

Os argumentos acima, nos remetem ao pensamento de Zhara; George (2002) ao afirmarem que a criatividade pode ser de qualquer pessoa empreendedora que parte de um time estratégico. No que tange ao pequeno negócio, a capacidade de inovar depende da ótica criativa do empreendedor.

Para Leite; Salazar (2014) a capacidade de inovar permite que um indivíduo empreenda e concretize ideias que agreguem valor a empresa. Em uma perspectiva complementar, Hage (1999, p.599) defende que a inovação “pode ser um produto novo, um serviço novo, uma tecnologia nova ou uma prática administrativa nova”.

Nesse sentido, as empreendedoras pesquisadas, embora atuando em pequenos negócios, alinham criatividade a inovação, transformando seus produtos e suas práticas administrativas, conforme discursos a seguir:

[...] Uso aplicações nas roupas quando vou apresentar em desfiles para chamar atenção, mas as roupas ficam mais caras, porque usar pedras, pérolas, fitas, rendas, tudo isso encarece o preço e o lucro fica muito pouco (ENTREVISTADAS, C, J, M)

[...] Em relação a qualquer método de customização, as demais entrevistadas afirmaram não utilizar por tornar o produto mais caro, já que é realizado por terceiros [...] o preço fica alto e encalha a mercadoria [...] (ENTREVISTADA, N).

Independente do porte ou potencial competitivo, as empresas precisam inovar em seus produtos, serviços e nas suas práticas administrativas como mecanismo de reação as pressões ambientais.

Leite; Salazar (2014) ressaltam que a inovação está relacionada à competitividade estratégica e à capacidade de ganhar retornos acima da média. No que se refere aos pequenos empreendimentos, a inovação está mais relacionada à capacidade de sobrevivência.

Na categoria e variáveis de tecnologia, não há evidências quanto ao uso pontual ou contínuo de tecnologias que se destacassem na melhoria dos processos gerenciais da empresa.

Verificaram-se algumas manifestações de familiares que orientam sobre a importância do uso do computador, mas não se identificou conhecimentos suficientes para aplicação no cotidiano do negócio.

As passagens das entrevistas permitem perceber que dentre os vários recursos tecnológicos que facilitam os processos nas empresas, o mais utilizado pelas empreendedoras é o celular para comunicação de uso interno e externo, conforme os diálogos a seguir:

[...] Sei da importância de saber mexer no computador, mas não tenho mais idade e cabeça para aprender mexer com essas máquinas [...] (ENTREVISTADAS, B, E, F, J, L, M).

[...] Quando preciso de uma peça de roupa, dou uma ligada rápida para minha amiga de outro Box e ela manda deixar imediato ou ligo para minha casa e alguém vem deixar [...] (ENTREVISTADAS B, E, F, N. [...] Aqui tudo é perto [...] (ENTREVISTADAS, G, I).

[...] Tenho computador em casa, mas não sei mexer, não fiz nenhum curso, porque não tenho tempo. Gostaria muito que meu filho me ajudasse, mas só vive jogando ou falando com as meninas [...] (ENTREVISTADA, H).

Observa-se que as entrevistadas não conhecem muito da era digital, mas demonstram saber da relevância para o sucesso do negócio.

No que tange a categoria e variáveis de recursos humanos, constatou-se que todas as ações são realizadas de modo informal, porém com alta congruência teórica. É notório a concentração dos relatos sobre os métodos de gerenciamento de pessoas, conforme as entrevistadas A, D, F, G, I, M.

[...] As pessoas não querem mais trabalhar, os benefícios do governo têm deixado muita gente “preguiçosa”. É muito difícil encontrar alguém que atenda bem o cliente, aí acabamos por contratar as pessoas da família, conhecidos, ou alguém que já trabalhou em outro Box [...] (ENTREVISTADAS, A, F, I).

[...] Quando contrato uma moça para me ajudar, explico que deve tratar bem os clientes, anotar as mercadorias vendidas, como deve ser os descontos [...] (ENTREVISTADA, M).

O processo de recrutar e selecionar pessoas são aspectos fundamentais para o alcance dos resultados da empresa, mas é uma ação ainda pouco formalizada nos pequenos empreendimentos, em que o quadro efetivo é quase sempre composto por um ou dois colaboradores com algum vínculo familiar, conforme constatado no relato abaixo:

[...] A maioria trabalha com a família ou tem apenas um funcionário com carteira assinada. Se não pagar direito, eles colocam na justiça. Tenho algumas amigas de outros boxes que já foram parar na justiça[...] (ENTREVISTADA, G).

O número de contratados nos empreendimentos pesquisados condiz com os dados do relatório GEM (2013) sobre a perspectiva de não contratação de pessoal, dados que corresponde ao posicionamento de 88,5% dos empreendedores da região nordeste. Ainda de acordo com o GEM (2013), os empreendedores por oportunidades são os que mais oferecem vagas, variando na oferta de 2 a 5 empregos.

[...] Mesmo não sendo da família, tratamos com muito respeito a menina que ajuda nas vendas. É uma amiga que sabe das dificuldades, contas, da “labuta” do dia a dia [...] (ENTREVISTA, D, F, M).

Percebe-se a mesma dinâmica na forma de condução dos interesses pessoais e profissionais com os colaboradores que acompanham o cotidiano da gestão do negócio.

Tachizawa; Ferreira; Fortuna, (2006) afirmam que o diferencial competitivo dos pequenos e grandes negócios está na valorização das pessoas.

Em relação à categoria e variáveis de marketing, verificou-se que as entrevistadas apresentam conhecimento informal no que tange à aplicação das ferramentas de marketing, conforme os discursos a seguir:

[...] Não tenho muito espaço no meu box, mas procuro apresentar meus produtos de qualquer modo. Mostro aos meus clientes que tenho uma variedade de produtos e marcas da moda[...] (ENTREVISTADA, M)

[...] Em relação aos preços, a maioria das “meninas” faz como eu, veja aqui como coloquei esse preço para chamar atenção. Faço cartaz, coloco qualquer coisa que chame a atenção dos clientes, preciso vender[...] (ENTREVISTADA, E).

[...] Faço promoção dos produtos que já não estão mais usando, como é caso das blusas da copa, coloco um preço bem baixinho [...] (ENTREVISTADA, L).

Em relação às ações de marketing e vendas desenvolvidas pelos empreendedores, Reis Neto; Sousa; Lopes (2014) afirmam que muitas vezes os empreendedores buscam uma satisfação momentânea do cliente, não compreendendo suas necessidades ou desejos em longo prazo.

[...] Aqui nós não temos condições de colocar nossa propaganda nem na radio, imagina na TV, mas a Prefeitura Municipal faz nossa propaganda [...] (ENTREVISTADA, C).

[...] É muito caro uma propaganda no rádio, na bicicleta ou no carro, por isso temos que aproveitar quando a Prefeitura faz evento aqui no mercado. Vem muita gente

[...] Muitas vezes estou trabalhando e um cliente escolhe uma peça que não tem a sua cor preferida, corro em casa ou ligo e rapidinho alguém vem deixar [...] (ENTREVISTADA, G).

[...] Vivo com o porta mala do carro cheio de roupas [...] (ENTREVISTADAS, C, E, D, J, H, L, N).

[...]O espaço aqui é pequeno não podemos deixar muitas peças, pois fica cheio e o cliente não ver e também fica quente e sem espaço para se mexer[...] (ENTREVISTADA, I).

[...] Não anoto nada, utilizo a memória para saber o que tenho de mercadoria e o que precisa comprar, por ser um negócio pequeno não necessita de tanta anotação [...] (ENTREVISTADAS, A, B, C, E, H, I, J, F, M, N).

Observou-se que o transporte e estocagem dos produtos são realizados de modo informal, o que na maioria das vezes compromete algumas vendas, já que o cliente não quer esperar que o produto venha da residência da empreendedora ou até mesmo encontrar o desejado entre uma diversidade de mercadoria.

Para Pozo (2010) “os custos com estoques são influenciados por diversos fatores, tais como volume, disponibilidade, movimentação, mão de obra e o próprio recurso financeiro envolvido”.

Na categoria e variáveis de controle financeiro, as entrevistadas foram unânimes em relação aos recursos financeiros recebidos pelo Banco do Nordeste como apoio de capital de giro. Nesse sentido Gitman (2010) afirma a importância do controle no fluxo caixa para que o empreendedor possa cumprir com as obrigações e adquira os ativos necessários para avaliar as metas.

[...] Não tenho um salário fixo, pois o negócio é meu e nosso sustento sai daqui, por isso vou tirando de acordo com as necessidades [...] (ENTREVISTADA, J).

[...] Estou aqui há mais de 10 anos, já comprei minha casa, tenho um carrinho para carregar as mercadorias, vivo feliz...minha filha, na minha idade tudo é lucro[...] (ENTREVISTADA, B).

[...] Muitas de nós começamos no tempo que as “coisas” eram muito difíceis. As pessoas consideravam nós como uns coitadinhos, hoje somos vistos pela prefeitura, as universidades, médicos, somos importantes, ganhamos nosso pão de cada dia muito melhor [...] (ENTREVISTADAS, A, C, D, E, F, H, I, L, N).

[...] Não posso reclamar, não estudei, mas daqui formei meus filhos, comprei casa e um terreno [...] (ENTREVISTADA, M).

[...] Não temos um salário fixo, mas não tenho o que reclamar, a vida só tem melhorado. Hoje recebemos ajuda da Prefeitura, SEBRAE e até de gente de fora de outros países [...] (ENTREVISTADAS, G, H, J, M).

As práticas de controle financeiro nos pequenos empreendimentos ainda são ineficientes em relação ao planejamento de retiradas de dinheiro, conhecimento da necessidade de capital de giro, formulação de preços, existência de registros financeiros formais. No contexto geral, não existe uma divisão entre as contas do empreendedor e as do empreendimento (SILVA et al., 2008). No entanto, o que se percebeu em relação as empreendedoras pesquisadas é que, embora não exista um controle formal financeiro, muitas das mulheres possuem patrimônio tangível e intangível.

5 Considerações finais

No sentido do estudo, em objetivo descrever as percepções de um grupo de mulheres sobre a forma de gerenciamento de pequenos negócios frente aos desafios contemporâneos.

A estruturação das categorias foi formada a partir dos relatos das empreendedoras sobre os principais sistemas de gestão encontrados no período da observação, nos oportunizando a formação de nove categorias, constituindo-se três variáveis para cada categoria. Desta forma, o processo de gestão das empreendedoras foi analisado a partir da aplicação das técnicas gerenciais de planejamento, controle, inovação, tecnologia, recursos humanos, marketing, qualidade no atendimento, logística/patrimônio e controle financeiro, consideradas pelas teorias tradicionais da administração.

Sabe-se que os elementos externos são incontroláveis, mas para que os pequenos negócios se tornem promissores é importante que a atenção do empreendedor esteja voltada para os aspectos internos, para evitar discrepâncias nos propósitos empresariais e pessoais. Porém, os achados da pesquisa nos apresentam conotações distintas e complementares em relação às práticas de gestão das empreendedoras, sendo possível perceber que a vulnerabilidade está presente nas questões básicas de planejamento em curto prazo, de controle nas ações cotidianas, no uso de tecnologias que podem influenciar na performance das vendas e, conseqüentemente, no crescimento e nas estratégias de sobrevivência. Adizes (1998) destaca que o papel do empreendedor é tornar a organização apta a agir proativamente, fazendo com que ela seja eficaz ao longo prazo.

Embora seja inerente às grandes empresas, observou-se a presença, ainda que de modo informal, de maior vínculo com os construtos teóricos das práticas de inovação, gestão de pessoas, marketing, controle financeiro e, com maior índice de eficiência gerencial, a qualidade no serviço/atendimento, que foi desmembrada do marketing, por ser uma ação fundamental na sobrevivência dos empreendimentos em estudo.

Os resultados apontaram que o modo como as empreendedoras gerenciam seus pequenos negócios ilustra as dificuldades vigentes desses atores que contribuem para o desenvolvimento local e crescimento econômico, mas ainda implementam práticas gerenciais baseadas na experiência e prática cotidiana.

Acredita-se que uma maior escolaridade poderia influenciar na melhor adoção de novos conhecimentos gerenciais, disseminados nos cursos ofertados pela prefeitura e SEBRAE.

Assim, os resultados encontrados podem implicar em avanços práticos e teóricos. Ao que concerne a prática empresarial, foram constatados pontos fortes e fracos da gestão nos empreendimentos, os quais devem ser analisados e gerenciados pelo Poder Público local, como representante social do espaço.

As categorias planejamento e controle, conforme se observou, não estão sendo exploradas em sua plenitude. Portanto, não auxiliam no desenvolvimento do negócio e não permitem a empreendedora gerenciar de forma integrada e conectada com seus fornecedores e clientes.

Com relação às categorias inovação e tecnologia, percebe-se o quão distante estão as empreendedoras de se utilizar dessas ferramentas para alavancar as vendas e permitir um maior controle interno de suas mercadorias.

Para as categorias recursos humanos e qualidade no atendimento, as empreendedoras pouco utilizam os conhecimentos de recrutamento e seleção e, ainda, treinamento. É no dia a dia que as funcionárias são treinadas ou, ainda, aprendem fazendo ou observando as proprietárias do pequeno negócio.

O marketing e logística e patrimônio deveriam ter bastante atenção por parte das empreendedoras, pois o cerne do negócio é a venda de mercadoria. Entretanto não se

vislumbra uma preocupação com o composto do marketing, tais como: produto, preço, praça e promoção. Além disso, o estoque e a logística parecem estar aquém do esperado para um pequeno negócio.

Por fim, o controle financeiro foge ao princípio básico da contabilidade, ou seja, não há a devida separação entre a pessoa física e a pessoa jurídica. O capital de giro não faz parte das preocupações imediatas do negócio e, portanto, não é utilizado como ferramenta para equilibrar receita, custos e despesas de forma harmônica, ainda mais em um negócio sazonal como o setor de confecções.

Conforme já foi comentado, mas que merece reforço, a capacitação, nesse caso, pode ajudar, mas esbarra em um componente primordial: a falta de educação formal de qualidade. É visível que a não aplicação dos conhecimentos fornecidos por meio dos treinamentos ministrados pelo SEBRAE ou pela Prefeitura local, tem como principal barreira a incompreensão total ou parcial da aplicação do conhecimento na prática e a sua importância para o desenvolvimento gerencial e crescimento dos negócios.

No tocante a teoria, pode-se compreender melhor a dinâmica dos processos de inovação, marketing, patrimônio e logística para os pequenos negócios, preenchendo uma lacuna teórica em relação a existência e a eficiência desses construtos em comparação às grandes empresas e os pequenos negócios, embora esses resultados não possam ser generalizados. Diante dessa constatação, sugere-se a replicação desse estudo, com ambos os gêneros, no mesmo espaço ou em cidades distintas, bem como um estudo correlacional entre as práticas de gerenciamento e a formação dos empreendedores.

Destaca-se que as principais limitações do estudo foram à criação das categorias a partir da observação participante, o recorte na amostra e a concentração coletiva dos relatos das entrevistadas. Assim, sugere-se o uso de um software para codificar os relatos das entrevistadas.

Referências

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANTONIALI, Luiz Marcelo. **Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo**: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.3, p. 52 - 65, 2014 ISSN 1982-2537.
- BUTTNER, E.H. Examining female entrepreneurs' management style: na application of a relational frame. **Journal of Business Ethics**, v. 29, p. 253-269, 2001.
- CARRIERI, A. de P.; PERDIGAO, D. A.; AGUIAR, D.A. Outro Olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **R.Adm.**, São Paulo, v.49, n.4, p.698-713, out./nov./dez. 2014.
- CAVAZZA, Bruna Habib; ALCÂNTARAS, Valderi de Castro; SETTE, Ricardo de Souza;
- DEMING, E. W. **Qualidade, a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.
- ERBELE, L. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul – RS. 2009. 146 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2009.
- FARIAS, M. de F. B.; FONSECA, M. V.A.Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n.4, art.1, pp. 372-396, Jul./Ago.2014
- FLORES, J. G. **Analises de datos cualitivos** – aplicaciones a la investigacion educative. Barcelona:PPU, 1994
- FIALHO, M.O.H.C. Empreendedorismo feminino no poder local. **Dissertação de Mestrado**. Instituto Politécnico de Beja, 2012.

- FRANCO, M.M.S. **Empreendedorismo Feminino**: Características empreendedoras das mulheres na gestão das micro e pequenas empresas. VIII, EGEPE - Goiânia, 2014.
- GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil – 2013**: relatório nacional. Curitiba: IBQ, 2014.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**, 10. Ed São Paulo, Adilson Weswy, 2010.
- GOMES, A. F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de vitória da conquista, Bahia. **Revista Alcance**, UNIVALI, 2004.
- GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.
- HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. 1, p. 597-622, 1999.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P., SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JONATHAN, E.G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia Clínica**, v. 23, n. I, p. 65-85, Rio de Janeiro, 2011.
- JULIEN, Pierre-Andre. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, nº 4, artigo 6, p. 1045–1065, Rio de Janeiro, 2011.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo : Saraiva, 2008.
- LEITE, Y.V. P.; SALAZAR, V.S., A Capacidade de Inovar do Empreendedor Internacional. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD. Belo Horizonte-BH, **Anais...**2015. <http://www.anpad.org.br/~anpad/AcessoDo> em: 02 out 2015.
- MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. 2ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MACHADO, D.Q. O segredo de Luisa: uma análise dos pressupostos teóricos relacionados ao empreendedor inovador. **Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã**, v. 2, n. 2, p. 24-36, 2011.
- MACHADO, F.B. Dilemas de mulheres empreendedoras em empresas inovadoras nascentes. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro-RJ, **Anais...**, 22 a 26 de setembro de 2012.
- MACHADO, H.V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – **Era - Eletrônica**, v. 2, n. 2, jul.-dez., 2003.
- MACHADO, H.V.; JESUS, M.F. Efeitos da participação de mulheres em redes sociais: um estudo em um conselho de mulheres executivas. **Revista Econômica e Gestão**, v. 10, n. 24, set./dez., 2010.
- MACHADO, H.V.; ESPINHA, P.G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n 4, p.131-153, 2010.
- MARTENS; Cristina Dai Prá; BELFORT, Ana Cláudia; CARNEIRO, Karoline Doro Alves; MARTENS, Mauro Luiz. Gerenciamento de projetos em micro e pequenas empresas. **Revista pensamento Contemporâneo de Administração**. v 8, n. 3, 2014.
- MEDEIROS, Cleber; BRANGER, Cristian Jhulien; MACEDO Olegário José . Economia como ferramenta competitiva para as micro e pequenas empresas ligadas à atividade de comércio maiêutica. Centro Universitário Leonardo da Vinci-Uniasselvi: Ciências Contábeis (CTB0174)2013.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; TONELLI, M. J. Vânia Maria Jorge Mulheres Empreendedoras em Situações de Extrema Dificuldade: Um estudo utilizando a Técnica do Incidente Crítico .VIII _ Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2014

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2014/2014_EnEO201.pdf

OLIVEIRA, P.G.; SOUZA NETO, B. Empreendedorismo e Gestão Feminina: uma análise do estilo gerencial de mulheres empreendedoras no município de São João Del-Rei Minas Gerais. VI encontro de estudos organizacionais da ANPAD. **Anais...** Florianópolis, 2010.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2001,1998). Acesso: <http://www.oecd.org/general/convention>. Acesso em 16 de janeiro de 2014.

PORTUGAL, Nilton dos Santos; REIS, Ricardo Pereira; SILVA, Sabrina Soares da, PORTUGAL JUNIOR, Pedro dos Santos; PIURCOSKY, Fabricio Peloso; ALVES, Alessandro Ferreira. Microempreendedores individuais - um estudo sobre suas ações de gerenciamento frente aos desafios da formalização. **XXIX Enampad 2015**. Belo Horizonte, 2015.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REIS NETO, José Francisco dos; SOUSA, Celso Correia de; LOPES, Michelle da Rosa. Uma comparação entre a gestão do pequeno negócio e a gestão empreendedora: evidências do setor terciário brasileiro. **VIII EGEPE**, Goiania, 2014.

SACRAMENTO, Patrícia Melo; TEIXEIRA, Rivanda Meira; **Adoção de inovações em empresas de pequeno e médio portes**: estudo de casos múltiplos em negócios hoteleiros na cidade de Aracaju. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 10, n. 19, jan.-jun. 2014 DOI: <https://www.metodista.br/revistas/> Acesso: Agosto, 2015

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F. ; LUCIO, M. P. B.; **Metodologia de pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2013.

SANTOS, D. F. dos.; PESCADOR, S.V.B.; SILVA, W.V da.; DEL CORSO, J.M.; GIMENEZ, F. A.P. Micro e Pequenas Empresas: um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no Enanpads de 1999 a 2009. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 12, n. 2, p. 631-647, ago./dez. 2014

SANTOS, Oderlei Ferreira dos; SANTOS, Fernando de Almeida; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; Rodrigues, Jorge Luiz Knupp. A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 11, n. 1, p. 349-369, jan-abr/2015, Taubaté, SP, Brasil

SCHERER, I. B.; MINELLO, I. F. A Dinâmica do Comportamento Resiliente de Empreendedores Diante do Insucesso Empresarial. In: XXXVIII ENANPAD. RIO DE JANEIRO-RJ, **Anais...**2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae, 2011.

SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A.B.C.T.; HOELTGEBAUM, A. Empreendedorismo feminino: características, considerações, e entendimentos de mulheres gerentes de micro e pequenas empresas de Santa Catarina, Brasil. In: XI SEMEAD -. **Anais...**, São Paulo, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, P.C.Victor, FORTUNA, M.A.Antônio. Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 5 Edição, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.) **Strategic entrepreneurship, creating a new mindset**. Oxford, UK: Blackwell, p. 255-288, 2002.