

Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba - Paraná

ADRIANA ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI (UFPR)
JÚLIA FURLANETTO GRAEFF (UFPR)
RIVANDA MEIRA TEIXEIRA (UFPR)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; GRAEFF, Júlia Furlanetto; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba - Paraná In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 872-884.

Resumo

Este artigo aborda a gestão feminina em escolas particulares de ensino fundamental, em micro e pequenas empresas na cidade de Curitiba-PR. O estudo teve como objetivos delinear o perfil das dirigentes e analisar o planejamento estratégico nessas empresas. Inicialmente foi desenvolvida revisão bibliográfica abrangendo empreendedorismo, gênero feminino e planejamento estratégico em pequenas empresas. Para a pesquisa empírica, foi realizada uma parceria com o Sindicato das Escolas Particulares do Paraná, por meio da qual ofertou-se um curso de planejamento estratégico para organizações escolares. Em função dessas características o método de pesquisa adotado foi o focus group e, durante o curso, as participantes de 13 escolas receberam instruções sobre conceitos e iniciaram a elaboração de um planejamento estratégico, cujos resultados serviram para a análise dos dados. Os resultados do perfil apontam resultados semelhantes aos identificados em pesquisas anteriores e os dados sobre estratégia demonstram que há um interesse crescente em gestão escolar e uma significativa dificuldade em refletir sistematicamente sobre as informações em questão, principalmente na análise ambiental.

1. INTRODUÇÃO

No atual panorama, marcado pela instabilidade econômica e pelas baixas taxas de crescimento econômico, as micro e pequenas empresas – MPes – se destacam, com um crescimento de 46% no período de 1996-2001 (SEBRAE, 2004). As suas contribuições têm tido participação relevante na criação de postos de trabalho e na geração de renda. O *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* de 2003, aponta o Brasil como um dos países mais empreendedores do mundo e ressalta a sua importância para o desenvolvimento. A OCDE (2001, p.260) destaca que: “a dimensão de gênero merece uma atenção especial, como cresce a evidência de que mulheres estão começando novos negócios em um ritmo tão rápido quanto os homens e expandindo sua parte de negócio próprio em inúmeros países”.

Nesse contexto, Paiva (2001) aponta que em decorrência da atual conjuntura, tornou-se imprescindível o entendimento do empreendedorismo como um elemento constituinte e modificador do desenvolvimento econômico, uma vez que é o elemento central para a criação e

expansão de negócios, bem como do uso da ferramenta de planejamento estratégico por nortear a tomada de decisão e conseqüentemente o sucesso do empreendimento. Trazer esta reflexão para o campo do setor educacional significa adicionar relevância ao estudo, posto que a educação constitui-se em um potencial caminho para o desenvolvimento dos países. No Brasil, em especial, as escolas particulares têm passado por um expressivo crescimento nos últimos anos, em face do enfraquecimento do ensino público. Este *boom* tem apontado para a necessidade de uma eficiente gestão escolar que possa assegurar a qualidade pedagógica, finalidade básica das organizações escolares. Assim, dada esta relevância, e a presença predominante do gênero feminino na gestão das escolas, justifica-se as categorias de estudo do presente artigo e a escolha do campo de pesquisa, que relacionam empreendedorismo, gênero, pequenas empresas e planejamento estratégico. Este artigo aborda a gestão feminina em escolas particulares de ensino fundamental, em MPEs, na cidade de Curitiba-PR delineando o perfil das dirigentes e analisando o planejamento estratégico realizado nessas empresas. Apresenta-se, a seguir, uma revisão bibliográfica das categorias utilizadas, a metodologia adotada, a análise dos dados e, por fim, algumas considerações finais.

2. EMPREENDEDORISMO E GESTÃO FEMININA EM MPE'S

Empreendedorismo refere-se a um indivíduo empreendedor que mostra uma prontidão para fazer um exame de riscos e começar negócios novos (OECD, 2001). Nesse contexto, a população brasileira possui uma perspectiva positiva, em relação a sua capacidade de desenvolvimento, pois de acordo com os dados do GEM (2003), a população brasileira é classificada como uma das mais empreendedoras do mundo, ficando em sexto lugar, com uma taxa de 12,9%, ou seja, 13.576 milhões de brasileiros são empreendedores – estão iniciando novos empreendimentos ou são gerentes de empreendimentos com menos de 42 meses - em uma força de trabalho de 104.958 milhões.

No Brasil, um estudo sobre a participação das MPEs na geração de emprego e renda na indústria, comércio e serviços (SEBRAE, 2004) no período de 1996-2001 aponta que a mesma passou de 50,6% para 56,0%, sendo que as médias e grandes empresas tiveram uma redução de 5,6%, no mesmo período. Destaca ainda, que as MPEs foram responsáveis por 84% das novas ocupações criadas e que é uma tendência do mercado que o espaço utilizado pelas MPEs continue a aumentar, a exemplo do que ocorreu na Itália na década de 1990.

Em particular, a dimensão de gênero merece uma atenção especial, como cresce a evidência de que mulheres estão começando novos negócios em um ritmo tão rápido quanto os homens e expandindo sua parte de negócio próprio em inúmeros países (OCDE, 2001). De acordo com o GEM (2003) a participação das mulheres no grupo da população empreendedora brasileira subiu de 29%, em 2000, para 46% no de 2003. O relatório ressalta que o aumento da participação das mulheres no cenário econômico contribui para a transformação das nações, na direção de um melhor padrão de vida. Nesse sentido, obter um maior entendimento sobre como promover o empreendimento de mulheres e eliminar obstáculos específicos durante o processo de criação de novos negócios pode ajudar países a atingir um setor empreendedor próspero com a participação tanto de homens quanto de mulheres (OECD, 2001). Machado (2001) aponta a importância de ações do poder público que viabilizem a inserção das mulheres nos pequenos negócios, em vistas as diversas dificuldades encontradas pelas mesmas como as barreiras culturais, conciliar trabalho e família e acesso ao crédito, bem como a colaboração de estudos dessa natureza para as estatísticas estruturadas e produção de conhecimento sobre a atuação de empreendedoras (MACHADO et al. 2003).

Paiva (2001) considera que a análise integrada do empreendedorismo e questões de gênero dão à gestão empreendedora traços evidentes nos seus modelos comportamentais e sinalizam para as contribuições do perfil feminino nos âmbitos da subjetividade, da identidade gerencial e de uma tomada de decisão com estilo mais democrático.

Algumas diferenças, como as apontadas por Gimenez et al. (2000), reforçam essas idéias como no estilo de liderança e decisão em que as mulheres optam por um estilo mais democrático; nas estratégias competitivas, a ênfase feminina estava em oferecer um menor número de produtos/serviços, com alta qualidade, enquanto os homens optaram por uma estratégia de diferenciação que tenta alcançar uma imagem de um negócio inovador e criativo. Já em relação aos objetivos empresariais, os homens se preocupavam em assegurar custos e as mulheres que as pessoas, recursos e equipamentos necessários estejam disponíveis para desenvolvimento de produtos e serviços. As mulheres têm preferência por resultados de pesquisas de mercado, em oposição ao conhecimento intuitivo. No estudo de Pelisson et al. (2001) as diferenças estão relacionadas, em sua maioria, ao estilo administrativo, no qual os homens demonstram uma preferência pela hierarquia e estrutura formal, enquanto as mulheres articulam a visão da sua empresa de forma partilhada com os seus subordinados; uma maior valorização do planejamento estratégico se deu por parte dos homens em comparação com as mulheres; e em relação às diferenças de estratégias, evidenciaram uma orientação maior de eficiência dos homens em oposição a uma maior preocupação com inovação pelas mulheres. E em relação à abrangência de mercado, nas empresas dirigidas por homens foi significativamente mais ampla do que a das mulheres.

O relatório da OCDE (2000), apresenta alguns traços de perfil feminino que têm sido comuns às pesquisas: (1) a faixa etária entre 35-50 anos; (2) forte tendência de serem casadas e terem filhos; (3) na maioria dos casos possuem alto nível de educação formal; (4) costumam atuar em pequenos negócios; (5) iniciam as empresas com baixo capital social; e (5) possuem experiência prévia nos setores que almejam atuar. Machado (1999) revela em seus estudos algumas tendências no comportamento gerencial das mulheres, que podem ser brevemente caracterizadas por objetivos claros, estruturas simples, comportamento estratégico inovativo, estilos cooperativos de liderança e grande ênfase em qualidade.

Jonathan (2003) analisando o setor de biotecnologia e tecnologia de informação identificou como características de gestão dessas empreendedoras o conservacionismo em relação à busca de financiamento para os seus negócios, uma vez que buscam o crescimento gradual da empresa de modo a garantir a qualidade. Outras características, destacadas como a valorização do feminino, são o exercício de liderança interativa e a construção de uma sólida rede social, fundada em bons relacionamentos internos e externos. Mais recentemente, Machado (2003) entrevistou 30 mulheres empresárias de diferentes setores, com o objetivo de responder a duas perguntas: quais as principais características do estilo gerencial de empreendedoras, e se existe alguma associação entre o estilo gerencial e o desempenho das empresas. Os resultados obtidos corroboraram algumas características já apontadas em estudos anteriores, como a ênfase na qualidade dos produtos, preferência por uma situação financeira sem dívidas e com a satisfação dos empregados e valorização do trabalho em grupo. No que tange ao estilo decisório e objetivos, a maior preferência foi para estilos mais racionais, em detrimento de participativos, que são mais comumente encontrados em estudos desta natureza. No que tange à segunda pergunta do estudo puderam ser identificadas diversas relações, sendo que a estratégia de valorização de produtos de superior qualidade foi a variável de estilo de maior correlação com o desempenho, já entre a estrutura da empresa e divisão de poder nenhuma associação foi verificada.

Comparando os diversos estudos, pode-se perceber que as estratégias utilizadas pelas gestoras se restringem na preocupação com a inovação, na qualidade do seu produto ou serviço, na sobrevivência do seu negócio e satisfação dos seus clientes internos e externos, contudo não há perspectivas de longo prazo ou em relação a expansão do seu negócio. Essas verificações podem ser decorrentes da falta de planejamento estratégico, que é uma característica dos empreendedores brasileiros, e até do fato da maior parte dos empreendimentos serem criados por necessidade, não tendo, co isso uma gerência profissionalizada.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MPE'S

Diversos estudos têm apontado para a deficiência da gestão e ausência de planejamento como um dos fatores de fracasso das pequenas empresas (DORNELAS, 2001; CHER, 1991; CAVALCANTI et al., 1981; DEGEN, 1989, DUTRA e PREVIDELLI, 2003), que ressalta a importância de modelos de gestão adequados à realidade da pequena empresa. Atualmente, com a expansão dos estudos na área de pequenas empresas, alguns autores começaram a tratar o tema de forma mais específica, como por exemplo: Gimenez (1993; 2000); Fischman & Almeida (1991); Almeida (1997; 2001). Segundo o último autor, a utilização de estratégias comuns pode trazer grande benefício para as empresas, particularmente às pequenas empresas. Segundo o autor, o planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas necessita de um grande grau de simplificação para sua viabilização. No entanto, o resultado é muito grande, pois as pequenas empresas dificilmente fazem qualquer reflexão sistemática sobre estratégias. O planejamento estratégico auxilia as empresas na ordenação das idéias das pessoas, possibilitando a criação de um caminho a seguir. Consiste, portanto, acima de tudo, um exercício que proporciona aprendizagem e direcionamento para a empresa, em face de suas características internas e do ambiente em que está inserida.

Como ilustração da importância do planejamento estratégico em PMEs temos o estudo realizado por Barbosa e Teixeira (2003), buscou identificar a missão e os objetivos das pequenas e médias empresas – PMEs – industriais sergipanas, o ambiente empresarial, a influência da conjuntura econômico-financeira nas PMEs, o posicionamento das empresas no mercado e as possibilidades de crescimento. Quanto à missão, verificou-se que poucos a formalizam, e que 52% compartilham. Os objetivos encontrados foram os econômicos (crescimento e lucro), embora também foram citados os não econômicos (geração de empregos). As mudanças no ambiente empresarial mais percebidas pelos empresários foram a inovação tecnológica e o aumento da concorrência. Constatou-se que o empresário é quase sempre o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa e pelo processamento de informações do ambiente, e que ele tem clareza sobre seu direcionamento, mas não sistematiza formalmente o caminho a seguir. Desta forma, o pensamento estratégico é artesanal, reativo ao ambiente, e a gestão é direcionada para a resolução de problemas cotidianos. As autoras destacam que os empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais.

Gimenez (1997), em pesquisa realizada no setor moveleiro aponta que as estratégias não seguem nenhum padrão específico e que o comportamento é de reação-adaptação ao macroambiente. Cancellier (2001) buscou entender o processo de formulação de estratégias em pequenas empresas de diversos setores; os resultados apontaram que elas realizam avaliações constantes do meio ambiente, que conciliam oportunidades de mercado com suas competências internas, que se aproximam dos *stakeholders*, e que o processo de formulação de estratégias é mais complexo do que os propostos pelos modelos reativo-intuitivo associados aos pequenos empreendimentos.

Quanto ao modelo de planejamento estratégico para MPEs, considerando-se as diversas abordagens e perspectivas, pode-se observar que os pontos abordados comumente tem se mantido em torno dos eixos: missão, vocação, objetivos, análise ambiental (macro-ambiente, ambiente setorial e aspectos internos), estratégias (necessidades, ações, prazos, responsáveis) e indicadores para a avaliação e manutenção. O modelo de PE adotado pelo SEBRAE (www.sebrae.com.br, acesso em 03/2004), por exemplo, possui quatro fases: a) formulação dos objetivos organizacionais, estabelecidos por ordem de importância e prioridade; b) análise interna das forças e limitações da empresa, voltada para os pontos fortes e pontos fracos; c) análise externa; d) formulação das alternativas estratégicas, que constituem o curso de ação futura para atingir seus objetivos. O conceito de missão envolve os valores da organização que também norteiam as estratégias da empresa. A vocação está vinculada ao indivíduo, e engloba o gosto e a facilidade de executar determinada atividade. A análise ambiental é uma ferramenta importante para o PE, pois permeia todo o seu processo de construção.

Apesar de haver alguns estudos relacionando estratégia com a realidade da pequena empresa, como os citados aqui, estas pesquisas são escassas. Ressalta-se que nenhum trabalho foi identificado relacionando as categorias em análise com pesquisa empírica no setor educacional.

4. ENFOQUE METODOLÓGICO

O foco deste estudo é a gestão feminina, delineando o perfil das dirigentes e analisando o planejamento estratégico realizado em MPEs do setor educacional privado em Curitiba. Especificamente, objetivou-se: a) identificar estudos práticos realizados com base em MPEs que contemplassem empreendedorismo, gênero feminino e estratégia; b) delinear o perfil de mulheres dirigentes de MPEs do setor educacional privado de Curitiba; c) analisar os componentes do planejamento estratégico das escolas em estudo, quanto à missão, vocação, objetivos, análise ambiental e estratégias. A importância dessa integração consiste em relacionar o perfil das gestoras com suas concepções de planejamento, organização e direção de pessoal, visando a aproximação de um delineamento do estilo gerencial das empreendedoras em análise, que conforme Machado (1999) pode contribuir para explicar o sucesso das organizações dirigidas por mulheres. Este estudo pode ser considerado de caráter descritivo por buscar a descrição de uma realidade e suas características, tendo uma fase quantitativa referente ao levantamento do perfil das empreendedoras, e uma fase qualitativa no que tange à categorização dos componentes do planejamento estratégico identificados.

A perspectiva do estudo é transversal e o nível de análise do estudo é organizacional, pois aborda aspectos de cada uma das escolas participantes; e a unidade de análise está composta pelo grupo de proprietárias-dirigentes. A população foi composta pela rede privada de escolas de ensino fundamental de Curitiba-PR, e a amostra, de 13 organizações escolares, foi definida, por critérios intencionais. Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica abrangendo empreendedorismo, gênero feminino, e planejamento estratégico em pequenas empresas. Não obstante o fato das mulheres empreendedoras constituírem uma população crescente no universo das MPEs, obter amostras de empreendedoras é pouco viável. Nesse sentido, a amostra foi obtida a partir de uma parceria estabelecida entre o Sindicato das Escolas Particulares de Curitiba - SINEPE/PR, em que as pesquisadoras ministraram, gratuitamente, um curso de “Planejamento Estratégico para Organizações Educacionais”, de 12 horas, com um grupo de gestoras de escolas particulares de micro e pequeno porte. Destaca-se que, durante o curso, as gestoras e seus grupos tiveram como pré-requisito para participar: a) a presença da proprietária-dirigente e de no mínimo mais um participante que integrasse a gestão da escola; b) ser proprietária de escola particular com o porte de micro e pequena empresa, com até 49 funcionários (classificação SEBRAE para o setor de serviços); c) a proprietária ser mulher. Assim, chegou-se a uma amostra de 13 empresárias dirigentes. Em função dessas características o método de pesquisa adotado foi o *focus group* que segundo Oliveira e Freitas (1998) é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões características definidas quanto a proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução e é recomendado para orientar e dar referencial à investigação ou a ação em novos campos. Tem como características o envolvimento de pessoas, as reuniões em série, a homogeneidade dos participantes quanto aos aspectos de interesse da pesquisa, a geração de dados, a natureza da pesquisa e a discussão focada em um tópico que é determinado pelo propósito da pesquisa (KRUEGER, 1994, apud OLIVEIRA E FREITAS, 1998, p.83). A carga horária deste curso foi dividida em três manhãs, não seguidas, de forma a permitir a discussão das atividades na escola, com colaboradores que não estiveram presentes no curso. Durante o curso, as participantes receberam instruções sobre conceitos e iniciaram a elaboração de um planejamento estratégico, cujos resultados serviram para subsidiar a análise dos dados, apresentados a seguir. Esses dados foram tratados por análise de conteúdo, onde as informações de cada item foram listadas e categorizadas na busca de temas ou *patterns* pelas semelhanças e diferenças (BARDIN, 1977).

Durante a realização do *focus group*, utilizou-se também de um questionário para a obtenção de dados sobre o perfil do grupo.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Perfil das Empreendedoras

Os resultados demonstraram que o perfil das empreendedoras investigadas confirma aquele proposto pela OCDE, onde 43% delas são casadas e 36% são divorciadas ou viúvas. A faixa etária da maioria das empreendedoras, 36%, está entre os 31 e 40 anos, 21% tem menos de 30 anos e 28% mais de 41 anos. Um alto nível de escolaridade, onde 50% da amostra possuem ou estão fazendo pós-graduação, sendo que 85% dos cursos de pós-graduação são relacionados com gestão de escolas. Todas as participantes da amostra possuem a escola como única ou principal fonte de renda, e 92% delas não possuem PE. Em relação ao tipo de sociedade, questão 2, verificou-se que 64% das escolas são familiares e o restante é individual ou com terceiros, resultado que também pode ser identificado no estudo de Machado et al. (2003) e de Pelisson et al. (2001), nos quais esse quadro também foi predominante.

Quanto ao capital, 50% das entrevistadas começaram o seu empreendimento com capital próprio, 14% com empréstimo familiar, 7% com capital próprio e empréstimo bancário, 7% com empréstimo bancário, 14% de outras formas e 7% não respondeu. Esses resultados corroboram aqueles apresentados nos estudos empíricos já realizados no que tange às questões dos empreendimentos femininos estarem ligados com a família e com a ponderação das empreendedoras na utilização de financiamentos. Esses dados podem, também, ser um reflexo da dificuldade do acesso ao crédito, conforme apontado pelo estudo de Jonathan (2003), que relata que as empreendedoras tendem a ter um comportamento conservador em relação ao financiamento dos negócios, preferindo utilizar os próprios rendimentos, recursos próprios ou familiares ou sócios, bem como as evidências obtidas no estudo de Machado et al. (2003) no qual 63% dos negócios foram iniciados com economias pessoais.

A maioria das empreendedoras fundou o seu negócio, um percentual de 57%, e 36% comprou a escola, tal dado corrobora o estudo de Pelisson et al. (2001) no qual mais de 70% das empreendedoras iniciou seu próprio negócio. Como principal razão para início do negócio, 86%, está a realização pessoal, seguida pela opção que une a realização pessoal e percepção de oportunidade. A maioria das escolas possui mais de dois anos de existência, sendo que 23% têm até cinco anos, 23% até 10 anos, 38% até 15 anos e 15% até 19 anos. Esses dados estão de acordo com os resultados encontrados nas pesquisas de Pelisson et al. (2001) e Machado et al. (2003), que evidenciaram comportamentos similares nas suas amostras.

Planejamento Estratégico em MPE's do Setor Educacional

Nesta parte da pesquisa, foram analisados os componentes do planejamento estratégico estudados durante o curso, sendo eles: missão, vocação, objetivos, análise ambiental e estratégias. No caso das estratégias, não foi possível avançar o estudo em seu desmembramento quanto às ações necessárias para cada uma delas, devido à limitação do tempo do curso. Estas orientações foram fornecidas para que as dirigentes pudessem dar continuidade ao planejamento, mas não foram incluídas na análise da pesquisa.

Missão

Analisando a missão elaborada pelas escolas, observou-se que a razão de ser dominante, apontada pelas proprietárias e dirigentes é, em primeiro lugar, o desenvolvimento do conhecimento e a socialização do saber, citado por dez escolas, seguido da preocupação com a formação cidadã, com 6 citações. Outros itens menos citados dentro da missão foram: desenvolvimento integral (3), formação para o mercado de trabalho (3), ambiente favorável e seguro (3), princípios religiosos (2),

atendimento (2), aperfeiçoamento da escola (2), desenvolvimento emocional (2), qualidade de ensino (1) e satisfação dos clientes (1). Pode ser observado que a principal preocupação das escolas ainda é o conhecimento e, apesar disso implicar em qualidade de ensino, a palavra qualidade apareceu somente em uma declaração de missão, assim como no caso da satisfação dos clientes. Um exemplo pode ser verificado na missão de uma escola: "a função principal da instituição é socializar o saber científico, priorizando a formação para a vida, contribuindo para a formação de valores e termos que embasem o futuro cidadão que pretendemos: atuante, solidário e, sobretudo, feliz".

Vocação

Na vocação das empreendedoras observa-se a predominância da preocupação com o desenvolvimento da cidadania e do conhecimento. Algumas escolas citam também que tem como vocação prestar o atendimento com carinho, competência e de forma adequada. Neste setor, parece haver um consenso entre os proprietários dirigentes sobre sua vocação, que tende para a formação da criança, tanto cognitiva como cidadã, que seja capaz de atuar na sociedade e ser agente de mudança, como pode ser visto na declaração: "tornar cidadãos criativos, reflexivos, livres, com autonomia e responsabilidade com valores capazes de transformar a sociedade para um futuro melhor". Vale destacar, também que apenas uma escola demonstrou uma preocupação com a educação empreendedora: "educar para a formação do aluno empreendedor, voluntário e cidadão". De forma geral, observou-se que há um consenso entre as proprietárias e dirigentes sobre sua vocação, onde a maioria enfatizou que atuam no setor educacional por gostar do que faz, e por acreditar que podem ofertar um serviço diferenciado.

Objetivos

Nesta etapa, durante a orientação aos participantes sobre objetivos de curto prazo (2 anos), médio prazo (5 anos) e longo prazo (10 anos), houve uma surpresa e até uma rejeição ao pensamento sobre o futuro, o que demonstrou imediatismo como característica dessas gestoras. Algumas dirigentes optaram por definir prazos menores como de um ano, dois ou três anos e cinco anos. Os dados podem ser observados no quadro a seguir:

Quadro 1 – Padrões de objetivos citados pelas proprietárias-dirigentes por prazo

	1º	2º	3º
Curto prazo	Expansão do número de alunos	Disseminação e consolidação da missão e do PE	Compromisso, expansão física, o atendimento, e a retenção dos alunos
Médio prazo	Fortalecer e consolidar a imagem da escola (legitimidade e credibilidade)	Aumentar o número de alunos e melhorar a infra-estrutura	Compromisso e qualificação de pessoal, formação de uma equipe e parceiras
Longo prazo	Ampliação física	Ser referência em educação (no bairro, cidade ou região) e ampliar número alunos	Crescimento econômico e financeiro

Fonte: dados primários da pesquisa

Em todas as instâncias, pode-se observar uma preocupação em manter e, posteriormente, ampliar o número de alunos. A expansão é apontada com destaque, mostrando as dificuldades que o setor privado educacional tem passado com a evasão e a inadimplência. Pode-se observar também uma seqüência de objetivos para orientar o crescimento, onde primeiro as dirigentes buscam reter e ampliar os alunos para, em médio prazo, consolidar a imagem da escola e, depois, em longo prazo, ser uma referência no espaço em que atuam. Muitas proprietárias apontaram a falta de conhecimento do setor como um empecilho para uma análise neste horizonte de tempo.

Observou-se que há uma preocupação dominante em sobreviver. Essa análise aponta a percepção de que para chegar ao crescimento econômico e financeiro é necessário primeiro expandir, para se

solidificar e depois poder investir. Tal observação corrobora o estudo de Jonathan (2003) que indica que mulheres são menos predispostas a assumirem riscos

Análise Ambiental

A análise ambiental foi realizada com base nos fatores ambientais (político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais), setoriais (novos concorrentes e novos produtos) e nos aspectos internos (coordenação, docentes, recursos organizacionais e recursos físicos). O quadro 2 relaciona os principais pontos citados pelas dirigentes como oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Quadro 2 – Principais oportunidades e ameaças citadas pelas proprietárias-dirigentes

Oportunidades	Ameaças
AMBIENTE EXTERNO	
Político Legais	
1º Leis que protegem a escola; 2º Carga tributária; 3º Incentivo ao emprego, crescimento da cidade, escolas confessionais e oportunidades de cursos.	1º Legislação para a cobrança das mensalidades; 2º Perda da credibilidade no país; 3º Legislação trabalhista, sindicatos, falta de fiscalização e abertura de novas escolas;
Econômicas	
1º Inserção da mulher- mercado trabalho; 2º Aumento empresas de serviços que abrem nos fins de semana; 3º Estabilidade econômica do país.	1º Desemprego; 2º Queda do poder aquisitivo das famílias; 3º Concorrência das escolas públicas.
Tecnológicas	
1º Internet e outras ferramentas trabalho; 2º Rapidez nas informações, parcerias; 3º Reciclagem.	1º Custo alto; 2º Pessoas desqualificadas. 3º Exclusão digital.
Social	
1º Necessidade de segurança (mais horas que os filhos devem passar na escola); 2º Maior exigência dos pais, resgate de valores, diversificação; 3º Competitividade, necessidade de valorização do ambiente escolar, busca de qualidade.	1º Falta de emprego, desvalorização da educação; 2º Tendência das grandes escolas atenderem maternal e berçário/ drogas; 3º Famílias desestruturadas, concorrentes, flexibilidade de horário, comprometimento orçamento familiar com bens de consumo.
AMBIENTE SETORIAL	
Novos concorrentes	
1º Diferenciar/parcerias, qualificação de pessoal, propostas pedagógicas diferentes; 2º Atendimento, estrutura predial de boa qualidade; 3º Inexperiência, mensalidades maiores;	1º Mensalidade; 2º Escolas grandes; 3º Creches e escolas públicas, diferenciação de serviços.
Novos produtos	
1º Diversificação extracurricular; Outros: Cursos à distância, uso de informática, material conveniado;	1º Escolas concorrentes, não aceitação pelo preço.

Fonte: dados primários da pesquisa

Analisando as ameaças citadas, pode-se observar o predomínio dos fatores financeiros (inadimplência, cobrança, preço, poder aquisitivo das famílias) e de concorrência. Estes itens mencionados estão de acordo com a preocupação com a retenção e evasão dos alunos, já mencionados anteriormente. A preocupação com a concorrência foi mencionada por diversas vezes nas discussões do curso como um fator que tem despertado para a necessidade de busca da profissionalização da gestão. As oportunidades apontam principalmente para a legislação específica do setor, a estabilidade econômica do país, a inserção da mulher no mercado de trabalho e a decorrente condição de trabalhar fora.

Apesar das diversas explicações prévias do significado de cada fator, houve dificuldade para a compreensão da diferença entre eles, permanecendo dúvidas sobre a visão do ambiente segundo esta classificação. Outra observação importante se refere ao ‘despertar’ das próprias dirigentes, observado durante esta fase de análise ambiental, sobre o desconhecimento das informações além da esfera organizacional. Esta realidade está de acordo com a análise de Almeida (1995) de que as

pequenas empresas dificilmente fazem qualquer reflexão sistemática sobre a análise ambiental e suas estratégias. Na análise setorial, pode-se observar novamente o predomínio da preocupação com a concorrência e com o aspecto financeiro. Como oportunidades, a crença na qualidade da proposta pedagógica ofertada é vista como relevante. Um segundo passo nesta fase do processo, ocorreu com a análise dos pontos fortes e fracos nos aspectos internos, conforme mencionado no quadro 3:

Quadro 3 – Principais pontos fortes e pontos fracos dos aspectos internos da organização citados pelas proprietárias-dirigentes

Pontos fortes	Pontos fracos
COORDENAÇÃO	
1º Comprometimento; 2º Envolvimento, experiência; 3º Administração aberta.	1º Dificuldade na administração de conflitos; 2º Falta de informações; 3º Falta de programas de avaliação de desempenho e disponibilidades.
DOCENTES	
1º Estabilidade, compromisso; 2º Vínculo empregatício, treinamento; 3º Benefícios sociais, assiduidade e segurança e cuidado com os alunos.	1º Envolvimento; 2º Necessidade de atualização; 3º Conflitos internos, falta de plano de salários.
RECURSOS ORGANIZACIONAIS	
1º Proposta pedagógica consolidada; 2º Comprometimento, cultura da escola, estrutura formal; 3º Segurança e cuidados, localização, boa formação dos docentes.	1º Falta de conhecimento da proposta pelos docentes; 2º Conflitos internos; 3º Tomada de decisão lenta.
RECURSOS FÍSICOS	
1º Localização adequada; 2º Capacidade de investimento, equipamentos e materiais adequados à proposta pedagógica; 3º Propaganda, segurança;	1º Carências de instalações; 2º Má utilização das instalações, via pública de má qualidade; 3º Comunicação interna ineficiente.

Fonte: dados primários da pesquisa

Quanto à equipe dirigente, apesar do comprometimento mencionado, observa-se a percepção das dificuldades de gestão, assim como com os docentes, pela ausência de um plano de carreira e pelos conflitos existentes. Os fatores mencionados nos recursos organizacionais apontam a prioridade pedagógica e o comprometimento como pontos fortes, e novamente os conflitos e as dificuldades com a gestão como pontos fracos, na difusão de sua proposta e na tomada de decisão. Na área física, destaca-se o benefício da localização e dos investimentos, e as dificuldades com a carência das instalações. Um ponto a ressaltar, é o predomínio das dificuldades da gestão quanto à comunicação interna e com os conflitos existentes. A observação realizada durante o curso e as conversas com as empreendedoras, sobre o conhecimento do público atendido e do mercado em que atuam, demonstraram que há uma significativa carência de informações sobre os mesmos. Em sua grande maioria, não há familiaridade com pesquisas realizadas no próprio setor educacional ou outras fontes de informações. Esta questão também pode ser interpretada tanto como uma dificuldade de ver a organização como um sistema aberto, que possui relações com o ambiente, influenciando-o e sendo influenciadas, bem como de conhecimentos gerenciais sobre gestão.

Estratégias

Entre as estratégias mencionadas pelas participantes, pode-se perceber um determinado padrão, principalmente no que se refere à questão da qualidade de ensino e formação para a vida. O quadro a seguir demonstra esses dados, quanto às próprias estratégias, responsabilidades estabelecidas, e resultados esperados.

Quadro 4 – Principais estratégias das organizações escolares elaboradas pelas proprietárias-dirigentes

ESTRATÉGIAS	Frequência	COMPETÊNCIA	RESULTADOS ESPERADOS
1º. Qualidade de ensino e formação para a vida	11 vezes	Direção, equipe pedagógica e docentes	Atualização pedagógica dos docentes, envolvimento com a missão, desenvolvimento crítico dos alunos, melhoria ensino e da metodologia
2º. Divulgação	7 vezes	Direção, coordenação e docentes	Escola mais conhecida na comunidade e divulgada pelos pais, ampliação, aumento da credibilidade, aumento do número de alunos
3º. Expansão e crescimento	6 vezes	Direção	Aumento do número de alunos, expansão de salas e cursos, melhoria financeira, informatização
4º. Integração, bem-estar e comunicação	6 vezes	Direção Todos	Funcionários integrados, clima de bem-estar, melhoria da comunicação e do relacionamento entre todos
5º. Organização curricular e material didático	3 vezes	Direção, coordenação pedagógica e docentes	Efetivação da proposta pedagógica e elaboração material e de brinquedos
6º. Comprometimento e gestão de pessoas	3 vezes	Todos	Tarefas mais divididas e melhor qualificação

Fonte: dados primários da pesquisa

As estratégias que foram mencionadas nos planejamentos são, por ordem: a) qualidade de ensino e formação para a vida; b) divulgação; c) expansão e crescimento; d) integração, bem-estar e comunicação; e) organização curricular e material didático; f) comprometimento e gestão de pessoas. Essas estratégias apresentam uma estreita relação com os outros dados do planejamento estratégico, como a missão, a vocação, os objetivos e a análise ambiental. Apesar de não ser destacada na missão, a preocupação com a qualidade de ensino tornou-se explícita como uma estratégia citada por 11 entre as 13 organizações estudadas. Pode-se observar durante o curso, que as dirigentes enfatizam a qualidade de suas propostas pedagógicas, a crença na importância da educação e de uma boa escola, a vontade de melhorar o que já reconhecem claramente como sua missão. A vocação está relacionada à atividade e explicitada nesta prioridade, dados esses que reforçam pesquisas anteriores que apontam como principal razão para início do negócio a realização pessoal. A segunda e a terceira estratégia, de divulgação e de crescimento e expansão apontam para a preocupação com a situação financeira da escola, e com sua possibilidade de sobrevivência, de acordo com as dificuldades já identificadas na análise ambiental. Os resultados esperados também demonstram o que se espera com essas estratégias, destacando-se aqui a expansão e o aumento do número de alunos. Os outros itens, principalmente no que tange aos resultados esperados, explicitam as dificuldades com a gestão, que, de certa forma, está aqui sendo buscada por meio da divisão de tarefas, melhor qualificação, mediação em conflitos, melhoria da comunicação e do clima, entre outros. As estratégias de integração, bem-estar, comunicação, e de comprometimento demonstram a preocupação com o fator humano nas organizações, assim como apontam também para as dificuldades com a gestão de pessoas, conforme análise realizada quanto aos aspectos internos da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, as pesquisas que relacionam empreendedorismo, gênero feminino e estratégias na realidade de MPEs ou PME, são escassas. Entre as pesquisas empíricas encontradas, ressalta-se que nenhum trabalho foi identificado relacionando essas categorias no setor educacional. A identificação do perfil e das características do início do negócio reforçam a ideia de que o estudo do empreendedorismo, em especial feminino, pode permitir uma adequação de políticas públicas, bem como ações que estimulem o desenvolvimento de pequenos negócios geridos por mulheres, com isso contribuindo para a melhora do panorama econômico e social da nossa região e país. Os resultados obtidos confirmaram características do perfil das empreendedoras apontadas em outros estudos, bem como as características do início do negócio. As empreendedoras em análise são, em

sua maioria, casadas, com mais de 30 anos, com alto nível de instrução, criaram seus negócios como forma de realização pessoal, iniciando-o com recursos próprios e envolvendo a família no negócio. Quanto ao planejamento estratégico, observou-se que há um predomínio de preocupações com a gestão das escolas, não somente no que tange aos aspectos pedagógicos, mas também aos aspectos econômico-financeiros e à concorrência existente no setor. Conforme o estudo realizado por Barbosa e Teixeira (2003), neste caso também pode-se observar que poucos formalizam sua missão e/ou a compartilham, os objetivos foram predominantemente econômicos (crescimento e lucro), apesar dos não-econômicos (qualificação, parcerias, legitimidade), e que as estratégias, apesar de elaboradas pelas dirigentes, são vistas como de responsabilidade de todos quanto à operacionalização. Trata-se de um pensamento estratégico artesanal, reativo ao ambiente, e de gestão direcionada para a resolução de problemas cotidianos. Durante a fase de análise ambiental, pode-se perceber a acentuada dificuldade em refletir sobre o âmbito externo das organizações, e de estabelecer correlações entre a dinâmica interna da escola e os fatos externos a ela. Apesar da percepção das dificuldades trazidas pelo aumento da concorrência e de que esta turbulência ambiental afeta sua sobrevivência e seu crescimento, há uma significativa tendência em olhar para os pontos fortes e fracos internos. Esta realidade corrobora Almeida (2001), ao apontar que as pequenas empresas dificilmente fazem qualquer reflexão sistemática sobre sua realidade e suas estratégias, o que reforça a importância da realização do PE. As estratégias apresentaram uma estreita relação com os outros dados do planejamento estratégico, como a missão, os objetivos e a análise ambiental. Apesar de não ser destacada na missão, a preocupação com a qualidade de ensino tornou-se explícita como uma estratégia citada pela maioria das organizações estudadas, dado que reforça pesquisas anteriores que apontam como principal razão para início do negócio a realização pessoal. Pode-se observar durante o curso, que as dirigentes enfatizam a qualidade de suas propostas pedagógicas, a crença na importância da educação e de uma boa escola, o que já reconhecem claramente como sua missão. No setor educacional, talvez a vocação seja mais claramente visível, por tratar-se de uma área que implica em alto grau de identidade com a atividade profissional, e a própria formação do empreendedor que, pela legislação, precisa ser correlata.

Como contribuição para o conhecimento na área, ressalta-se que esta pesquisa contribui com um estudo em uma nova área de pesquisa, quanto ao perfil e estratégias. Quanto à contribuição prática, ressalta-se que o planejamento estratégico auxilia as pequenas empresas no estabelecimento do direcionamento estratégico, consistindo em um exercício de aprendizagem e sistematização de idéias. Desta forma, uma vez que foi identificado o predomínio de estratégias emergentes, esta ferramenta pode auxiliar na melhoria da gestão escolar e da compreensão do próprio ambiente em que estão inseridas. A busca pela participação no curso ofertado para este trabalho, e os depoimentos sobre a necessidade de mudar a gestão, são fatores que demonstram que as empreendedoras estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais, e de planejar o futuro da organização. Como sugestões para futuras pesquisas, aponta-se a possibilidade de pesquisas com amostras significativas para todo o setor, que possibilitem generalizações, com foco na validade externa, e estudos de caso em profundidade, com foco na validade interna, a fim de comparar resultados dentro do setor educacional. Da mesma forma, sugere-se estudos comparativos com base em outros campos, de fácil identificação de empreendedoras mulheres, como por exemplo, o de estética. Outros estudos, utilizando como base a teoria de Miles & Snow podem ser relevantes para o estudo de estratégias em MPEs, assim como pesquisas que verifiquem diferenças de perfil e estratégias entre gêneros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: **XXI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Anais... RJ. CD ROM. Rio de Janeiro, 1997.

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, Jenny Dantas & TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.10, no.3, p. 31-42, julho/setembro 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CANCELLIER, E.P. de L. A Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21o. , Anais, Rio das Pedras, RJ. ANPAD, 1997.

CAVALCANTI, M., FARAH, O.E.; MELLO, A.A.A. **Diagnóstico organizacional**: uma metodologia para pequenas e médias empresas. SP: Edições Loyola, 1981.

CHER, R.A. **A gerência das pequenas e médias empresas**. SP: Maltese, 1991.

DEGEN, R. **O empreendedor**. SP: Mc Graw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo transformando idéias em negócios**. RJ: Campus, 2001.

DUTRA, I.S.; PREVIDELLI, J.J. Perfil do Empreendedor *versus* mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. IN: **XXVII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Anais... Atibaia, SP. CD ROM. São Paulo-SP, 2003.

GEM 2203. **Global Entrepreneurship Monitor 2003**. Disponível em <www.gem.consortium.org> Acesso em maio de 2004.

GIMENEZ *et al.* Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. **E Encontro de Gestão Estratégica Pequenas Empresas**, n.3, Brasília, p.171-197, 2000.

GIMENEZ, F.A.P. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 72-82, abr/jun 1993.

JONATHAN, E.G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. **Encontro de Gestão Estratégica Pequenas Empresas**, n.3, Brasília, 2003.

MACHADO, H. Tendências do Comportamento Gerencial da Mulher Empreendedora. In: **XXIII Encontro Nacional de Pós-Graduação Em Administração**. Foz do Iguaçu-PR, 1999.

MACHADO, H.V. *et al.* Empreendedorismo, Gênero e Políticas Públicas. **Encontro de Gestão Estratégica Pequenas Empresas**, n.2, Londrina, p.378-393, 2001.

MACHADO, H.V. *et al.* Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas. **XXVII Encontro Nacional de Pós-Graduação Em Administração**, São Paulo, 2003.

MILES, R.E. & SNOW, C.C.. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

MORAIS, J.M. Micro e Pequenas Empresas aumentam a participação do emprego e renda gerados na indústria, comércio e serviços (1996-2001). **Revista SEBRAE**, pg. 38-45, 2004.

OECD. **CONFERENCE ON WOMEN ENTREPRENEUR IN SMEs**, 2, 2001, Paris. Realising the Benefits of the Knowledge-based economy. Paris: OECD Publications, 2001.260p.

OLIVEIRA, Mirian e FREITAS Henrique M.R. Focus Group- pesquisa qualitativa, resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33 n.3 p 83-91, jul-dez 1998.

PELISSON, C. *et al.* Comportamento Gerencial, Gênero e Empreendedorismo. In: **XXV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Campinas - SP, 2001

SEBRAE. **Modelo de Planejamento Estratégico**. Disponível em <www.sebrae.com.br> Acesso em março de 2004.