

3Es
2Ps

EMPREENDEDORISMO e
ESTRATÉGIA de
EMPRESAS de
PEQUENO
PORTE



Organizadores

Fernando Gimenez
Jane Mendes Ferreira
Simone Cristina Ramos

Colaboradoras

Maria Luiza Trevizan Scherner
Gleide Morais de Carvalho

Fernando Gimenez
Jane Mendes Ferreira
Simone Cristina Ramos
(Organizadores)

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE 3Es2Ps

Coleção Empreendedorismo e Estratégia, 1

Colaboração
Maria Luiza Trevizan Scherner
Gleide Moraes de Carvalho



Curitiba
2010

© 2010, Fernando Gimenez e outros
2010, Editora Universitária Champagnat

Este livro, na totalidade ou em parte, não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa por escrito do Editor.

EDITORA UNIVERSITÁRIA CHAMPAGNAT
EDITOR-CHEFE Prof. Humberto Maciel França Madeira

BIBLIOTECÁRIA Viviane Gonçalves de Campos - CRB 9/1490
PROJETO GRÁFICO E CAPA Marcelo Barão
REVISÃO DE TEXTO Elisabete Franczak

EDITORA UNIVERSITÁRIA CHAMPAGNAT
Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prédio da Administração - 3º andar
Câmpus Curitiba - CEP 80215-901 - Curitiba / PR
Tel. (41) 3271-1701 - Fax (41) 3271-1435
e-mail: editora.champagnat@pucpr.br – www.editorachampagnat.pucpr.br

E55 Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps / organizado por Fernando Gimenez, Jane Mendes Ferreira, Simone Cristina Ramos; colaboração: Maria Luiza Trevizan Scherner, Gleide Moraes de Carvalho. – Curitiba : Champagnat, 2010.
261 p. ; 21 cm. (Coleção Empreendedorismo e estratégia; 1)

Vários autores.
Inclui referências.
ISBN 978-85-7292-204-3

1. Empreendedorismo. 2. Estratégia. I. Gimenez, Fernando. II. Ferreira, Jane Mendes. III. Ramos, Simone Cristina. IV. Scherner, Maria Luiza. V. Carvalho, Gleide Moraes de. VI. Título. VII. Série.

CDD 658.421

 <p>FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná</p> <p>A Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná é uma entidade de direito privado que ampara a pesquisa científica e tecnológica e a formação de recursos humanos no Estado do Paraná. Os recursos financeiros utilizados pela Fundação têm origem no Fundo Paraná, que destina 2% da receita tributária do Estado ao desenvolvimento científico e tecnológico.</p>	 <p>GOVERNO DO PARANÁ www.pr.gov.br</p>  <p>Seti www.seti.gov.br</p>
<p>Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná Av. Comendador Franco, 1341 - Cietep - Jd. Botânico - 80.215-090 - Curitiba - PR Tel.: 41 3271.7603 - Fax: 3271.7421 - www.FundacaoAraucaria.org.br</p>	



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
OS <i>SPIN-OFFS</i> UNIVERSITÁRIOS E SEUS COMPONENTES PRINCIPAIS Cândido Borges	9
EMPREENDEDORISMO: à procura de uma abordagem de pesquisa Liliane de Oliveira Guimarães e Moema Miranda de Siqueira	17
AÇÕES EMPREENDEDORAS E PRÁTICAS DA PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO Juvêncio Braga de Lima	25
EMPREENDEDORISMO SOB O ENFOQUE DE DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS Maria José Barbosa de Souza, Fernanda de Magalhães Trindade e Robson Freire	41
A COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA DE RELACIONAMENTO MOBILIZANDO O CAPITAL SOCIAL NO PROCESSO DE ABSORÇÃO DE RECURSOS Fernando Gomes de Paiva Júnior e Larissa Fernanda de Lima Almeida	55
PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM EMPREENDEDORISMO FEMININO: análise dos periódicos indexados no <i>Social Sciences Citation Index</i> , 2006 – jul. 2008 Amélia Silveira	69
COMPREENDENDO A IMERSÃO DE EMPREENDEDORAS EM REDES: a institucionalização da Associação de Mulheres de Negócios de Maringá Hilka Vier Machado, Ligia Greatti e Marcos Junio de Jesus	85
O SIGNIFICADO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA: as práticas da mulher brasileira em 2008 Denise de Camargo, Regina Márcia Brolesi, Maria Lucia F. G. de Meza, Sieglinde Kindl da Cunha e Yára Lucia Mazziotti Bulgacov	105
O EMPREENDEDORISMO FEMININO E O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: estudo de caso no setor da construção civil da cidade de Curitiba Márcia Regina de Campos Strobino e Rivanda Meira Teixeira	127
UM ESTUDO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO CONTEXTO DE PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CURITIBA-PR Elza Hofer, Hanna Tatarchenko Welgacz, Antonio Guilherme de Arruda Lorenzi e Elói Júnior Damke	141
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS: um estudo de caso comparativo em pequenas empresas de contabilidade Silvana Anita Walter, Daniela Torres da Rocha, Sara Regina Hokai, Elaine Aparecida Vidal de Anhaia e Fernando Antonio Prado Gimenez	159
MONITORAÇÃO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DO AMBIENTE EXTERNO: proposição de um processo para a pequena empresa Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier e Andréia Regina Campos Salum	177
USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM MPMEs EM SETORES TRADICIONAIS Meire Maria Andrade Cavalari e Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha	189
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ENTRE EMPRESAS AGLOMERADAS TERRITORIALMENTE: um estudo na indústria calçadista do Vale do Rio Tijucas Valmir Emil Hoffmann, F. Xavier Molina-Morales, M. Teresa Martínez-Fernández, Marcos Antonio Ribeiro Andrade e Sandra Fernandes	203

AMBIENTE E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis – SC	217
Omar Raimundo de Paula Teixeira, Carlos Ricardo Rossetto e Carlos Eduardo Carvalho	
ATRIBUTOS DO ESTRATEGISTA E AMBIENTE COMPETITIVO: simulação de decisões estratégicas em pequenas empresas	229
Jane Mendes Ferreira, Fernando Antonio Prado Gimenez e Simone Cristina Ramos	
AS RELAÇÕES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PME DIRIGIDAS POR EQUIPES DE DIREÇÃO	239
Edmilson Lima	
SOBRE OS AUTORES	251

APRESENTAÇÃO

A ideia deste livro surgiu quando, em conversa com alguns colegas, pensamos em organizar um encontro de pesquisadores brasileiros envolvidos com o estudo de temas relacionados ao empreendedorismo e à estratégia de empresas de pequeno porte. Assim, contatando os pesquisadores e pesquisadoras que já haviam publicado trabalhos nesses dois campos do conhecimento em revistas e congressos nacionais, demos início à organização do **I Colóquio sobre Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte – 3Es2Ps**.

Nossa intenção foi buscar uma maneira de reunir um grupo de pesquisadores para conversarmos sobre as linhas de pesquisa que cada um estivesse desenvolvendo em seus programas de pós-graduação. Para isso, tivemos a felicidade de contar com o apoio da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, por meio do Programa de Pós-Graduação em Administração, bem como com o suporte financeiro da Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná.

Durante a organização do evento, tivemos o desejo de marcar sua realização com uma iniciativa diferente que permitisse amplo acesso da comunidade acadêmica aos trabalhos apresentados e discutidos no 3Es2Ps. Assim, propusemos aos pesquisadores convidados que consentissem a publicação de seus trabalhos em um livro digital que ficaria à disposição de todos os interessados de forma gratuita em algum sítio da Internet. Assim, com a aceitação da ideia pelos autores, obtivemos o patrocínio da Editora Champagnat, que concordou em publicar o livro e franquear gratuitamente seu acesso. Além disso, a publicação deste livro inaugura uma nova coleção da Editora, intitulada “Empreendedorismo e Estratégia”, coleção que objetiva publicar trabalhos que contribuam para o aprofundamento do entendimento desses dois fenômenos multifacetados que estão presentes em todas as organizações. Em conformidade com o espírito acadêmico, a coleção poderá incluir trabalhos que abordem questões de empreendedorismo e estratégia sob os mais diversos enfoques e abordagens conceituais.

Neste livro, o leitor encontra dezessete trabalhos escritos por professores e estudantes de mestrado e doutorado vinculados a onze Programas de Pós-Graduação em Administração sediados em seis Estados brasileiros. Ao todo são 44 autores que trazem ao público sua mais recente produção em estudos sobre empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte.

No campo do empreendedorismo o livro contém nove capítulos. Borges discute o conceito de *spin off* universitário apresentando uma descrição tridimensional do processo de geração desse fenômeno. Na conclusão, o autor argumenta pela necessidade de ampliação desse conceito, em função da diversidade de tipos de *spin offs* que podem ser encontrados. Guimarães e Siqueira apresentam uma reflexão sobre a produção científica que realizaram ao longo de suas trajetórias acadêmicas desde 2000. Nesse esforço reflexivo, as autoras apresentam importantes contribuições sobre temas que merecem atenção da comunidade, destacando-se a proposição de aperfeiçoamentos no ensino e pesquisa do empreendedorismo e avaliação crítica das políticas públicas ao estímulo do empreendedorismo. Da mesma forma, Lima avalia sua trajetória de pesquisa em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Criticando a excessiva valorização do indivíduo nos estudos do campo, o autor enfatiza a necessidade de se considerar o contexto, as ações empreendedoras e as redes sociais na busca de explicações mais adequadas nesse estudo. Souza, Trindade e Freire discutem as diferentes perspectivas presentes na pesquisa sobre empreendedorismo, apontando as várias classificações

existentes sobre o assunto, com predomínio das perspectivas econômica e comportamentalista. Paiva Jr. e Almeida enfocam a competência relacional de empreendedores e sua relação com a aquisição de recursos por meio de redes sociais. Conforme apontado pelos autores, confiança e reputação são indicados pelos empreendedores como retornos relevantes na interação em redes. Além disso, emergiu do estudo a ideia de reatividade com fonte de vantagem competitiva para as empresas em rede.

Ainda no campo do empreendedorismo, um foco acentuado tem recaído sobre os estudos de gênero, em especial o empreendedorismo feminino. Neste livro, quatro trabalhos abordam essa questão. Silveira contribui significativamente ao realizar uma sistematização da produção científica em empreendedorismo no período de 2006 a 2008, citadas no *Social Sciences Citation Index*. Além de ser um guia para o pesquisador que queira conhecer o assunto mais profundamente, a autora indica que o tema está em desenvolvimento, encontrando-se ainda em estágio inicial. Isso pode indicar aos que por ventura se interessem pelo tema, a existência de lacunas a serem preenchidas. Machado, Greatti e Jesus estudam a inserção de empreendedoras em redes sociais por meio da análise da institucionalização da Associação de Mulheres de Negócios em Maringá. O estudo permitiu às autoras inferir a existência de uma “parede de vidro” que impede a participação mais ativa das empreendedoras em sua própria associação. É uma noção instigante que merece novos estudos. Outro estudo que analisa a questão da empreendedora é apresentado por Camargo, Brolesi, Meza, Cunha e Bulgacov. Nesse capítulo, as autoras refletem sobre as práticas da mulher empreendedora brasileira em um contexto pós-fordista. A conclusão das autoras aponta para a necessidade de políticas públicas que atentem para as especificidades das condições laborais femininas visando superar a tendência percebida por elas de manutenção de um trabalho precário e não de empreendimentos que garantam a realização pessoal das mulheres que empreendem. Strobino e Teixeira discutem um tema importante no empreendedorismo feminino, o conflito trabalho-família. Utilizando-se de um estudo de caso, as pesquisadoras identificam as dificuldades que a empreendedora enfrenta na separação do mundo do trabalho e da família.

O tema da estratégia de empresas de pequeno porte é abordado em oito capítulos do livro. Hofer, Welgacz, Lorenzi e Damke descrevem o processo de formação de estratégia em pequenas empresas analisando quatro dimensões: contexto de referência, atitude empreendedora, conteúdo da estratégia e desenvolvimento da estratégia. De forma similar, Walter, Rocha, Hokai, Anhaia e Gimenez abordaram as mesmas dimensões em um estudo de natureza qualitativa. Os dois capítulos surgiram de estudos feitos no âmbito de uma disciplina de Pós-Graduação em Administração da PUCPR, com a intenção de explorar visões multidimensionais do processo estratégico em empresas de pequeno porte. Cancellier e Salum fazem uma proposição sobre o processo de monitoramento de informações estratégicas para pequenas empresas. Partindo do estudo de um pequeno supermercado, os autores concluem que o acompanhamento do ambiente de uma pequena empresa deve ser focado em três aspectos: ênfase em um pequeno número de questões estratégicas, uso de fontes variadas de informação e análise simples. Abordando a utilização de tecnologias de informação e comunicação como fonte de vantagem competitiva, Cavaleri e Cunha investigaram as possibilidades das TICs serem usadas como ferramenta de integração interorganizacional no estudo de um arranjo produtivo local. Hoffmann, Molina-Morales, Martínez-Fernández, Andrade e Fernandes relatam, também, um estudo feito em empresas regionalmente aglomeradas. Nesse capítulo são apresentados resultados preliminares sobre transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas territorialmente, envolvendo as relações entre as empresas, a influência da mão-de-obra, e as instituições e seus serviços. Os autores concluem que a transferência de conhecimento na aglomeração é mais intensa via

mobilidade da mão-de-obra. Teixeira, Rossetto e Carvalho investigam a relação entre ambiente e comportamento estratégico em hotéis de Florianópolis, SC. Adotando a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), os autores identificaram predominância da estratégia prospectora, apesar de uma diversidade de percepções ambientais. A adoção da abordagem das configurações no estudo de estratégia em pequenas empresas é exemplificada no capítulo de Ferreira, Gimenez e Ramos. Em condições simuladas, os três pesquisadores perceberam a existência de três configurações de estilo cognitivo do estrategista, estratégia competitiva e contexto ambiental. Esse resultado amplia as explicações sobre a relação entre escolhas estratégicas e preferências estilísticas do estrategista. Lima apresenta uma contribuição significativa para o tema da gestão estratégica de pequenas empresas abordando a questão das relações entre equipes de direção. A partir de vários estudos, realizados pelo autor, surge a proposição da ideia de conversa estratégica como um processo condutor da estratégia em pequenas empresas.

Os trabalhos que compõem este livro permitem ao leitor perceber a complexidade e a diversidade de temas que podem ser estudados tanto no campo do empreendedorismo quanto no da estratégia de pequenas empresas. Uma consideração que julgamos relevante ao tornar público este livro é que uma comunidade de estudos brasileiros sobre empreendedorismo e estratégia de pequenas empresas está se formando. Ao longo dos últimos dez anos, desde os primeiros encontros de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, muitos dos autores que aqui contribuem vêm conversando sobre seus estudos. Atentos ao desenvolvimento nacional e internacional de seus interesses de pesquisa, esses autores começam a demonstrar que há espaço para contribuições originais com base em esforço e reflexão contínua. Esperamos que a leitura seja tão agradável quanto têm sido nossas conversas acadêmicas.

Boa leitura!

Fernando Gimenez
Jane Mendes Ferreira
Simone Cristina Ramos

OS *SPIN-OFFS* UNIVERSITÁRIOS E SEUS COMPONENTES PRINCIPAIS

Cândido Borges

Os estudos sobre *spin-offs* universitários estão entre os precursores do empreendedorismo tecnológico como campo de estudo. Ao se construir a linha histórica das pesquisas nesse campo, os trabalhos de Cooper (1971a, b) e Roberts (1968) aparecem entre os pioneiros. Roberts estudou *spin-offs* do *Massachusetts Institute of Technology* e Cooper analisou *spin-offs* da *Stanford University*.

Esse longínquo interesse da academia por *spin-offs* universitários, que perdurou ao longo dos anos e cresce neste início do século XXI (DRUILHE; GARNSEY, 2004; NICOLAOU; BIRLEY, 2003; SHANE, 2004), se explica pela importância dos *spin-offs* universitários como mecanismo de transferência de tecnologias das universidades para o mercado e pelos impactos positivos, em termos de renda, emprego e inovação tecnológica, que eles podem causar nas regiões que circundam as universidades das quais eles são originados.

Neste artigo, o *spin-off* universitário, também conhecido por *spin-off* acadêmico, é definido como sendo uma nova empresa tecnológica criada por estudantes, professores ou pesquisadores com o uso de uma tecnologia aprendida ou desenvolvida na universidade onde atuam profissionalmente ou estudam (KADJI-YOUALEU; FILION, 2002; MEYER, 2003; PIRNAY; SURLEMONT; NLEMVO, 2003). É importante salientar que apesar do termo *spin-off* ser aqui usado para se referir à nova empresa, na literatura o mesmo termo é por vezes utilizado para se referir ao processo que resulta na criação dessa nova empresa.

Existem diferentes tipos de *spin-offs* universitários. As diferenças entre eles decorrem, entre outros, das variações existentes em três componentes principais do processo de geração de um *spin-off* universitário: os empreendedores, a universidade e a tecnologia utilizada no produto desenvolvido pela empresa nascente. O objetivo principal deste estudo é apresentar as principais variações existentes entre esses componentes e o papel de cada um deles no processo de geração dos *spin-offs*.

Na próxima seção será mostrada a importância dos *spin-offs* universitários para as instituições de ciência e tecnologia (ICT) e para a sociedade. Na seção seguinte serão analisados os principais componentes do processo de geração de *spin-offs*. Na última seção, a conclusão, será feita uma síntese desses componentes e suas implicações para a pesquisa.

Importância dos *spin-offs* universitários

O interesse das universidades em gerar *spin-offs* e do campo do empreendedorismo em estudá-los pode se explicar por algumas razões. Em primeiro lugar, a geração de *spin-offs* é importante como mecanismo de transferência de tecnologias da universidade para a sociedade (CHIESA; PICCALUGA, 2000; ETZKOWITZ, 2003). Os *spin-offs* constituem um mecanismo de transferência de tecnologia porque eles comercializam produtos que utilizam conhecimentos tecnológicos desenvolvidos ou

aprendidos na universidade (ROGERS; TAKEGAMI; YIN, 2001). Dessa forma, os *spin-offs* transformam os conhecimentos científicos e tecnológicos da universidade em produtos que são utilizados pelo mercado.

Em segundo lugar, os *spin-offs* favorecem a interação entre a universidade e as empresas, pois têm ligação com os dois mundos (acadêmico e empresarial) e dessa forma acabam atuando como uma ponte que facilita o fluxo de informações, de serviços e de pessoas entre eles (OCDE, 2001). A OCDE (2001) indica outras contribuições dos *spin-offs*: os pesquisadores e profissionais de alto nível permanecem na região, há um aumento das oportunidades de desenvolvimento e de trabalho para os estudantes e a geração de *spin-off* melhora a imagem da universidade, aproximando-a de certos anseios da sociedade, como a criação de um ambiente regional inovador, de empregos e de riquezas.

Outra contribuição importante dos *spin-offs* para as universidades é o retorno econômico que eles podem proporcionar para elas. Uma das formas mais utilizadas pelas universidades para conseguir retorno financeiro de suas tecnologias é o licenciamento. Mas, quando comparada com a concessão de licenças, a participação acionária das universidades nos *spin-offs* gera mais benefícios econômicos para elas. Essa é a conclusão de Bray e Lee (2000), que realizaram uma pesquisa com dez universidades norte-americanas e compararam o retorno financeiro conseguido por causa das licenças com o retorno possibilitado pelas participações acionárias em *spin-offs*.

Além da importância que os *spin-offs* representam para a sociedade e para as universidades, os estudos dos *spin-offs* se justificam por duas contribuições que geram para o campo do empreendedorismo. A primeira é que alguns pesquisadores do campo buscam identificar maneiras de reduzir os riscos que são inerentes a qualquer processo de criação. Como as empresas resultantes de um processo de *spin-off* têm uma taxa de mortalidade menor que as demais empresas nascentes, identificar o que as tornam mais bem-sucedidas pode gerar melhorias para outras formas de criação. Essa taxa de mortalidade reduzida pode se explicar, em parte, pelo fato dos *spin-offs* nascerem com algum tipo de apoio da universidade – apoio que pode ir de um serviço de incubação ao acesso facilitado aos laboratórios e outros recursos (FILION; LUC; FORTIN, 2003).

A segunda razão é que existe uma relação importante entre as características e estratégias das empresas nascentes (todas elas, não apenas os *spin-offs*) e as organizações de origem dos empreendedores que as criam, de forma que os pesquisadores do campo se interessam em conhecer melhor essa relação (GASSE, 2002; JONES-EVANS, 1997; TESFAYE, 1997). A passagem pela organização de origem (ou organização-mãe) é um período em que os empreendedores adquirem conhecimentos sobre o mercado ou a tecnologia, identificam modelos para imitar, visualizam oportunidades de negócio e desenvolvem uma rede de contatos que posteriormente alimentará a empresa nascente. Por colocar a organização de origem como um de seus componentes centrais, os estudos sobre geração dos *spin-offs* explicitam essa relação e constituem um campo propício para melhor compreendê-la.

Os componentes do processo de geração de *spin-offs*

O termo *spin-off* vem do inglês e faz alusão ao fato de uma nova empresa, seus empreendedores, a tecnologia utilizada na nova empresa ou todos estes deixarem ou serem lançados para fora de uma organização já existente, também chamada de organização-mãe.

Em um processo de *spin-off* universitário, a organização-mãe é uma universidade e os empreendedores são estudantes, professores ou pesquisadores da universidade. Basicamente, o processo ocorre da seguinte forma: os empreendedores, durante suas atividades acadêmicas na universidade, adquirem conhecimentos tecnológicos que em seguida utilizam para, com o apoio ou não da universidade, desenvolver um produto ou serviço que será comercializado por meio da criação de uma empresa.

A organização-mãe, os empreendedores e a tecnologia são os três principais componentes de um processo de geração de *spin-offs* (FILION; LUC; FORTIN, 2003; KADJI-YOUALEU; FILION, 2002; MEYER, 2003; PIRNAY; SURLEMONT; NLEMVO, 2003). Cada um desses componentes será apresentado em detalhes nas subseções seguintes.

A organização-mãe

A organização-mãe é a origem do empreendedor e da tecnologia que servirá de base para a criação da nova empresa. É nela que o empreendedor trabalha ou estuda e que a tecnologia utilizada pelo *spin-off* é desenvolvida ou difundida. No caso dos *spin-offs* universitários, as organizações-mãe são tradicionalmente as universidades, mas, em um sentido mais amplo, todas as instituições de ciência e tecnologia podem atuar como geradoras de *spin-offs* (KADJI-YOUALEU; FILION, 2002).

Além de ser a origem dos empreendedores e da tecnologia, a organização-mãe apoia o processo de criação da nova empresa. Esse apoio pode se dar de várias formas: acesso aos laboratórios; serviço de registro e licenciamento de patentes; desenvolvimento de uma cultura empreendedora na universidade; ajuda financeira; consultoria ou cursos em gestão e comercialização; espaços para instalação das empresas nascentes e acesso à rede de contatos da universidade (KADJI-YOUALEU; FILION, 2002; MEYER, 2003; OCDE, 2001; SHANE, 2004). Um dos principais instrumentos de suporte das universidades à geração de *spin-offs* são os incubadoras de empresas, onde vários serviços de apoio são concentrados (GRIMALDI; GRANDI, 2005).

A estrutura de suporte oferecido pelas universidades aos *spin-offs* varia muito entre as instituições. Foi a essa constatação que chegaram Clarysse et al. (2005), após investigarem o processo de geração de *spin-offs* em 43 instituições universitárias e científicas de cinco países europeus. Segundo esses autores, algumas instituições oferecem apenas serviços básicos, como cursos sobre plano de negócios, enquanto outras oferecem um apoio mais bem estruturado, que inclui acompanhamento por um longo período, espaço físico para as empresas, ajuda na comercialização e financiamento do novo negócio.

Clarysse et al. (2005) indicam ainda que um apoio mais bem estruturado e de envergadura é necessário à geração de *spin-offs* que utilizem plataformas tecnológicas de última geração e que tenham um alto potencial de crescimento. O desenvolvimento dessas tecnologias até o ponto de comercialização requer, em geral, muito tempo e recursos.

O suporte que as universidades oferecem aos *spin-offs* pode ser determinante para o sucesso de um programa de geração de *spin-offs* (SMILOR; GIBSON; DIETRICH, 1990; STEFFENSEN; ROGERS; SPEAKMAN, 2000; TÜBKE, 2005), mas ele não é o único fator ligado à organização-mãe que colabora para esse sucesso. Como mostra o Quadro 1, existem outros.

QUADRO 1 – Fatores ligados à organização-mãe que favorecem o sucesso de um programa de geração de *spin-offs*

- Excelência reconhecida em pesquisa;
- Presença de uma massa crítica de pesquisadores especialistas em diversos campos disciplinares;
- Atitude positiva da administração universitária ante a comercialização do conhecimento tecnológico de professores e pesquisadores;
- Política de propriedade intelectual e de divisão de *royalties* com os pesquisadores;
- Relações contratuais flexíveis com os professores;
- Engajamento institucional com o programa de geração de *spin-offs*;
- Existência de políticas claras e de medidas de incentivo à geração de *spin-offs*;
- Infraestrutura de transferência tecnológica;
- Infraestrutura de incubação de empresas nascentes;
- Apoio continuado aos empreendedores acadêmicos ao longo de todo o processo de criação do *spin-off*;
- Equipe de especialistas em *spin-offs* com estreitas ligações com o mundo financeiro e de negócios;
- Reconhecimento de pesquisadores que se tornaram empreendedores (valorização de modelos);
- Atividades e formações em empreendedorismo.

Fonte: Adaptado de KADJI-YOUALEU; FILION, 2002; LUC; SAVARY; FILION, 2003.

Os empreendedores

O segundo componente fundamental no processo de geração de *spin-offs* é o empreendedor. Na verdade, o mais apropriado seria dizer os empreendedores e não o empreendedor, pois a maior parte das empresas tecnológicas são criadas por uma equipe de empreendedores e não apenas por um empreendedor (COOPER; DAILLY, 1997; NEERGAARD, 2005). No Canadá, por exemplo, em uma pesquisa com 196 novas empresas, Borges, Filion e Simard (2006) constataram que 90% das empresas de alta tecnologia (as que investem mais de 41% de seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento) foram criadas por equipes formadas por dois ou mais empreendedores.

No Brasil, 82% das empresas incubadas em 2003, de todos os setores (tecnológicos ou não), foram criadas por equipes de empreendedores (ANPROTEC, 2002). Criar uma empresa em equipe é uma das formas que os empreendedores utilizam para reunir os recursos e competências necessários para o projeto. Pesquisas mostram que as empresas com uma equipe de empreendedores heterogênea em termos de experiência e de conhecimentos têm maior probabilidade de sobreviver e crescer que as demais (ASPELUND; BERG-UTBY; SKJEVDAL, 2005; COOPER; DAILLY, 1997). O Quadro 2 mostra outros fatores ligados aos empreendedores, os quais favorecem o sucesso de um *spin-off*.

QUADRO 2 – Fatores ligados ao empreendedor que contribuem para o sucesso na criação de um *spin-off* universitário

- Conhecimento tecnológico e em gestão;
- Experiência no setor;
- Capacidade de aprendizagem;
- Desejo de independência e vontade de realizar;
- Visão;
- Gestão eficaz do tempo;
- Habilidades em comunicação e em vender o seu projeto;
- Rede de contatos nos meios científicos, financeiros e de negócios;
- Disponibilidade de recursos financeiros oriundos de variadas fontes.

Fonte: Adaptado de KADJI-YOUALEU; FILION, 2002; LUC; SAVARY; FILION, 2003; SAMMUT, 1998.

Os empreendedores de um *spin-off* universitário são, em geral, professores, pesquisadores ou estudantes de graduação ou pós-graduação da universidade. Pirnay, Surlemont e Nlemvo (2003) fazem uma distinção entre as empresas criadas por professores ou pesquisadores e aquelas criadas por estudantes. As primeiras eles chamam de *spin-off* acadêmico (SOA) e as segundas de *spin-off* estudante (SOE).

Segundo esses autores, enquanto os SOAs são basicamente criados para explorar comercialmente resultados de pesquisas feitas na universidade, os SOEs se concentram em setores com poucas barreiras para entrar, como aplicações em internet. Os estudantes raramente exploram oportunidades de negócios ancoradas em alguma descoberta tecnológica resultante de pesquisas feitas na universidade e por ela protegidas. Para Pirnay, Surlemont e Nlemvo (2003) o tipo de *spin-off* (SOA ou SOE) tem uma influência considerável sobre as relações entre a universidade e o *spin-off* e sobre os recursos necessários para lançar a empresa. Os SOAs têm projetos mais bem estruturados e que demandam mais recursos.

Outros autores que utilizaram as variações entre os tipos de empreendedor para construir uma tipologia de *spin-offs* foram Nicolaou e Birley (2003). Esses autores sugerem três tipos de *spin-offs* universitários: *spin-off* ortodoxo, *spin-off* híbrido e *spin-off* de tecnologia. No primeiro tipo (ortodoxo), o pesquisador abandona suas atividades na universidade para se dedicar integralmente à nova empresa. No segundo tipo (híbrido), o pesquisador tem uma vida dupla: continua com seu cargo na universidade e, ao mesmo tempo, passa a atuar na empresa nascente. Segundo Nicolaou e Birley (2003), esse último tipo de *spin-off* universitário é o mais comum. No último tipo (*spin-off* de tecnologia), o pesquisador não tem nenhum papel efetivo na nova empresa, que será criada por um empreendedor externo (também chamado de *surrogate* ou substituto). Nesse último caso, a organização-mãe faz a transferência da tecnologia e oferece apoio ao processo de criação da nova empresa, mas o empreendedor vem do exterior da universidade.

O conceito de empreendedor externo já tinha sido abordado anteriormente por Radosevich (1995) e Franklin e Wright (2000). Segundo esses últimos autores, utilizar empreendedores originários da própria universidade é a forma mais utilizada, mas os externos estão cada vez mais presentes nos projetos de *spin-off*. Um empreendedor externo pode criar a nova empresa só ou em parceria com um pesquisador, professor ou alunos da universidade. Neste segundo caso, os empreendedores da universidade costumam preservar suas atividades acadêmicas.

Utilizando empreendedores externos, as universidades podem transferir tecnologias e gerar novas empresas sem necessariamente perder seus melhores pesquisadores (FRANKLIN; WRIGHT, 2000).

A tecnologia

O terceiro componente do processo de geração de *spin-offs* que produz variações nos tipos de *spin-offs* é a natureza da tecnologia transferida à nova empresa. Na tipologia de *spin-offs* de Pirnay, Surlemont e Nlemvo (2003), por exemplo, a tecnologia é uma das dimensões consideradas. Segundo esses autores, existem dois tipos principais de tecnologia: codificada e tácita. A primeira resulta normalmente na comercialização de produtos e a segunda produz mais empresas de serviços, como as empresas de consultoria.

Os conhecimentos tácitos são mais associados aos indivíduos, são mais pessoais, acumulados ao longo dos anos, com a experiência e a participação nas atividades universitárias. Por outro lado, os conhecimentos codificados podem pertencer, por

exemplo, à universidade, na forma de uma patente (PIRNAY; SURLEMONT; NLEMVO, 2003). Em geral, a criação de um *spin-off* para explorar uma tecnologia patenteada é um processo mais demorado e exigente em recursos.

A tipologia de Pirnay, Surlemont e Nlemvo (2003) considera apenas os casos em que a tecnologia é originária da universidade. São tecnologias codificadas ou tácitas desenvolvidas ou aprendidas na universidade. Entretanto, Luc, Savary e Fillion (2003) ressaltam que, em certos casos, a tecnologia pode ser originada de uma organização outra que a universidade ou ainda híbrida, onde o *spin-off* utiliza uma tecnologia desenvolvida fora da universidade, mas que agrega conhecimentos tecnológicos da própria universidade.

Alguns autores focam suas análises apenas nas tecnologias protegidas e patenteadas (SHANE, 2004). Ao considerar outros tipos de tecnologias, como as tácitas ou externas, o potencial dos programas de geração de *spin-offs*, e das pesquisas sobre eles, tornam-se ainda maiores, pois passam a abranger toda a gama de conhecimentos tecnológicos existentes na universidade e mesmo fora dela.

Considerações finais

Foram analisados os três principais componentes de um processo de *spin-off*, que são a organização-mãe, o empreendedor e a tecnologia. A Tabela 1 sintetiza as diferentes possibilidades e o papel destes três componentes.

Na introdução deste artigo definiu-se um *spin-off* universitário como sendo uma nova empresa tecnológica criada por estudantes, professores ou pesquisadores com o uso de uma tecnologia aprendida ou desenvolvida na universidade em que atuam profissionalmente ou estudam. Considerando o Quadro 3, nota-se que essa definição deve ser ampliada de forma a abranger também os empreendedores e as tecnologias externas. Mesmo nos casos em que um empreendedor, ou parte da tecnologia, venha de fora da universidade, os *spin-offs* continuam a exercer o importante papel de interlocutor entre universidade e mercado e de difusor de novas tecnologias e inovação.

QUADRO 3 – Identificação e papel dos principais componentes dos *spin-offs* universitários

Componente	Tipos	Papel
Organização-mãe (universidade)	Varição nos serviços e na estrutura de serviços ofertados aos empreendedores.	A organização-mãe é a origem dos empreendedores ou da tecnologia. Além disso, ela apoia o processo de criação da nova empresa.
Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Professor • Estudante • Pesquisador • Externo (<i>surrogate</i>) 	Criador da empresa, só ou em equipe.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Tácita (mais associada aos indivíduos) • Codificada (resultados de pesquisa que normalmente se transformam em patentes e pertencem, ao menos em parte, à universidade) • Originária da universidade • Originária de uma outra universidade ou indivíduo 	A tecnologia é a base dos produtos e serviços desenvolvidos pelo <i>spin-off</i> .

A constatação de que existem variadas estruturas de suporte, diferentes tipos de empreendedores e de tecnologias tornam o papel dos pesquisadores que se interessam pelo estudo de *spin-offs* uma tarefa mais desafiadora. Não existe um tipo de *spin-off* único, mas vários. Da mesma forma, os componentes que interagem na sua formação se apresentam de múltiplas formas, cada uma com um impacto diferente na nova empresa que é criada. Em consequência, seria importante que os pesquisadores do campo do empreendedorismo considerassem essas múltiplas perspectivas, procurando compreender as interações possíveis entre elas e particularidades de cada tipo de *spin-off*.

Referências

- ASPELUND, A.; BERG-UTBY, T.; SKJEVDAL, R. Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms. **Technovation**, v. 25, n. 11, p. 1337-1347, 2005.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES – ANPROTEC. **Panorama incubadoras 2002**. Brasília: ANPROTEC, 2002.
- BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Le parcours des créateurs d'entreprises technologiques: de l'idée d'affaires au seuil de rentabilité. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE CANADIAN COUNCIL FOR SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP, 23rd., 2006, **Anais...** Trois-Rivières, 2006.
- BRAY, M. J.; LEE, J. N. University revenues from technology transfer: licensing fees vs. equity positions. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5/6, p. 385, 2000.
- CHIESA, V.; PICCALUGA, A. Exploitation and diffusion of public research: the case of academic *spin-off* companies in Italy. **R & D Management**, v. 30, n. 4, p. 329-338, 2000.
- CLARYSSE, B. et al. Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 2, p. 183-216, 2005.
- COOPER, A. C. **The founding of technologically-based firms**. Milwaukee: Center for Venture Management, 1971a.
- _____. Spin-offs and technical entrepreneurship. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. EM-18, n. 1, p. 2-6, 1971b.
- COOPER, A. C.; DAILLY, C. M. Entrepreneurial teams. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. W. (Org.). **Entrepreneurship 2000**. Chicago: Upstart, 1997. p. 167-188.
- DRUILHE, C.; GARNSEY, E. Do academic spin-outs differ and does it matter? **Journal of Technology Transfer**, v. 29, p. 269-285, 2004.
- ETZKOWITZ, H. Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, v. 32, n. 1, p. 109-121, 2003.
- FILION, L. J.; LUC, D.; FORTIN, P.-A. **L'essaimage d'entreprises: vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales**. Montreal: Transcontinental, 2003.
- FRANKLIN, S.; WRIGHT, M. University spin-out companies: academic and surrogate entrepreneurs. In: DURING, W.; OAKLEY, R. P.; KIPLING, M. (Org.). **New technology-based firms at the turn of the century**. Amsterdam: Pergamon, 2000. p. 35-49.
- GASSE, Y. **Les entrepreneurs technologiques: le profil des chercheurs-entrepreneurs**. 2002. Disponível em: <<http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/Ent-Chercheurs.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2009.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, v. 25, n. 2, p. 111-121, 2005.

JONES-EVANS, D. Technical entrepreneurship, experience and the management of small technology-based firms. In: JONES-EVANS, D.; KLOFSTEN, M. (Org.). **Technology, innovation and enterprise: the European experience**. London: Macmillan Press, 1997. p. 11-60.

KADJI-YOULEU, C.; FILION, L. J. **Essaimage technologique: examen de la documentation**. Montréal: Chaire d'Entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2002. (Cahier de recherche 2002-14).

LUC, D.; SAVARY, I.; FILION, L. J. **Guide sur l'essaimage d'entreprises technologiques**. Montréal: Chaire d'Entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2003. (Cahier de recherche 2003-01).

MEYER, M. Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures and public support mechanisms. **R & D Management**, v. 33, n. 2, p. 107-115, 2003.

NEERGAARD, H. Networking activities in technology-based entrepreneurial teams. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 3, p. 257-278, 2005.

NICOLAOU, N.; BIRLEY, S. Academic networks in a trichotomous categorisation of university spinouts. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 3, p. 333-359, 2003.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OCDE. **Special issue on fostering high-tech spin-offs: a public strategy for innovation**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2001.

PIRNAY, F.; SURLEMONT, B.; NLEMVO, F. Toward a typology of university spin-offs. **Small Business Economics**, v. 21, n. 4, p. 355-369, 2003.

RADOSEVICH, R. A model for entrepreneurial spin-offs from public technology sources. **International Journal of Technology Management**, v. 10, n. 7/8, p. 879-893, 1995.

ROBERTS, E. Entrepreneurship and technology: a basic study of inovators. **Research Management**, v. 11, n. 4, p. 249-266, 1968.

ROGERS, E. M.; TAKEGAMI, S.; YIN, J. Lessons learned about technology transfer. **Technovation**, v. 21, n. 4, p. 253-261, 2001.

SAMMUT, S. **Jeune entreprise: la phase cruciale du démarrage**. Paris: L'Harmattan, 1998.

SHANE, S. **Academic entrepreneurship: university spinoffs and wealth creation**. Cheltenham: Elgar, 2004.
SMILOR, R. W.; GIBSON, D. V.; DIETRICH, G. B. University spin-out companies: technology start-ups from UT-Austin. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 1, p. 63-76, 1990.

STEFFENSEN, M.; ROGERS, E. M.; SPEAKMAN, K. Spin-offs from research centers at a research university. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 1, p. 93-111, 2000.

TESFAYE, B. Patterns of formation and development of high-technology entrepreneurs. In: JONES-EVANS, D.; KLOFSTEN, M. (Org.). **Technology, innovation and enterprise: the European experience**. London: Macmillan Press, 1997. p. 61-106.

TÜBKE, A. **Success factors of corporate spin-offs**. New York: Springer, 2005.

EMPREENDEDORISMO: à procura de uma abordagem de pesquisa

Liliane de Oliveira Guimarães
Moema Miranda de Siqueira

Os temas apresentados neste capítulo são resultado das discussões realizadas pelas autoras no I Colóquio 3Es2Ps. Este estudo apresenta uma síntese das perspectivas teóricas utilizadas nos trabalhos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas que as autoras vêm desenvolvendo desde 2000.

A elaboração de um quadro permitiu a visualização cronológica da produção intelectual das autoras e, a partir daí, tornou possível classificá-la em quatro tipos de categoria (ver apêndice A).

Como pode ser observado no Quadro 1, alguns trabalhos foram classificados em mais de uma categoria, justamente por não se enquadrarem em apenas um tipo de “abordagem”.

QUADRO 1 – Perspectivas teóricas sobre empreendedorismo e Mpmes

EMPREENDEDORISMO = E	<ul style="list-style-type: none">• Tradicional – Componentes Psicológicos/Comportamentais e Sociais;• Racional – Competências e capacidades específicas da cultura empreendedora;• Empregabilidade – Virtudes empreendedoras incorporadas ao perfil do empregado.
EMPREENDEDORISMO CRÍTICO = EC	<ul style="list-style-type: none">• Estratégias alternativas – Políticas de emprego e regras formais (novos arranjos) e informais (valores culturais);• Questionamentos de baluartes do empreendedorismo: necessidade de inovação, valorização excessiva dos grandes empreendimentos.
ENSINO E PESQUISA = EP	<ul style="list-style-type: none">• Projetos pedagógicos;• Casos de ensino.
POLÍTICAS DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO = PAE	<ul style="list-style-type: none">• Ecologia das Organizações – Ambientes de 1ª e 2ª Ordem;• Política de Geração e Criação de Emprego e Empresas (incubadoras, capacitação etc.);• Indicadores (taxas) de empreendedorismo (GEM,...);• Micropolíticas e micropráticas (construção da cidadania e desenvolvimento da capacidade empreendedora).

A primeira categoria foi classificada como Empreendedorismo (=E) e diz respeito aos trabalhos que discutem, de maneira “tradicional”, tanto o formato quanto a bibliografia utilizada, as dificuldades e desafios do processo de empreender. Nessa perspectiva, incluem-se trabalhos que procuraram identificar características empreendedoras e avaliar a importância das variáveis sociais e demográficas para o sucesso do negócio (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2003; VERSIANI; GUIMARÃES, 2003). Condizente com a literatura estrangeira e com resultados de outras pesquisas no contexto brasileiro, os resultados são inconclusivos no sentido de se estabelecer um padrão comportamental para o empreendedor. No entanto, há que se ressaltar que algumas variáveis, como a

experiência anterior em empresa do mesmo setor ou a capacidade de manter o negócio em funcionamento por um período maior, têm aparecido como fatores facilitadores da sobrevivência do negócio. Da mesma forma, o apoio da rede de relações sociais do empreendedor, no que diz respeito à apresentação de clientes, reforço da reputação e credibilidade do empreendedor, tem se sobressaído nos estudos como um dos principais elementos para a criação e sobrevivência empresarial (VASCONCELOS et al., 2006, 2007). Nessa categoria incluem-se os trabalhos que analisam os processos de concentração de empresas em determinadas localidades (BEST, 1990; MARSHALL, 1985). Nesses trabalhos, a variável “rede de relações” foi predominante para se atingir os resultados esperados das formações de *clusters*, quais sejam, aumento de competitividade, multiplicação de organizações correlatas, desenvolvimento local, dentre outros. Nas concentrações onde essa variável não apareceu fortemente, constatou-se que o aglomerado encontrava-se em estágio bastante embrionário, sem auferir as vantagens que a proximidade geográfica pode obter (TOLEDO; GUIMARÃES, 2008).

Os trabalhos denominados “Empreendedorismo Crítico” (=EC), compõem um grupo de estudos que discutem, de maneira mais questionadora, alguns pressupostos da área, como a valorização excessiva das grandes empresas como exemplos únicos de empreendedorismo – e um menosprezo ou negligência dos pequenos empreendimentos – ; ou mesmo sobre a necessidade de inovação como um dos baluartes do processo empreendedor (SIQUEIRA; GUIMARÃES, 2002, 2006).

A terceira classificação utilizada foi “Ensino e Pesquisa” (=EP) e, nesse sentido, considera-se que há um esforço para o aperfeiçoamento do ensino na área de Administração, pois, dos 24 trabalhos listados, dez foram assim categorizados. Os trabalhos identificados com a sigla EP tratam de propostas pedagógicas que incluem metodologias de ensino mais ativas e vivenciais, sistemas de avaliação que extrapolam o padrão prova/trabalho e conteúdos que auxiliam o aluno a ficar alerta ao ambiente, reconhecer oportunidades de mercado e, principalmente, desenvolver senso crítico sobre o impacto social das decisões econômicas/empresariais. Da mesma forma, os casos de ensino têm sido elaborados no sentido de compor material didático de histórico empresarial nacional e que, no entender das autoras, exige, na sua utilização, maior participação discente. Além disso, os casos de ensino ajudam a ampliar a capacidade de análise dos alunos no que diz respeito às forças e fraquezas do negócio ou da problemática discutida.

Por fim, a quarta classificação, “Políticas de Apoio ao Empreendedorismo” (=PAE), foi utilizada nos trabalhos que consideraram o papel das políticas públicas no empreendedorismo. Neste sentido, as conclusões, na maior parte das vezes, são desanimadoras quanto à contribuição efetiva dos organismos públicos para facilitar a geração de novos negócios ou criar condições para que os existentes se mantenham competitivos (SILVA; GUIMARÃES; SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA; GUIMARÃES, 2006).

À guisa de conclusão, será comparada a produção acadêmica das autoras em Empreendedorismo com a classificação dos temas de Fillion (1999), utilizada por Paiva Jr. e Cordeiro (2002), para analisar a produção acadêmica brasileira sobre empreendedorismo, apresentada nos Encontros Anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) entre 1998 e 2001 (Quadro 2), e a classificação de Sanábio, Mendonça e David (2006) para sistematizar 120 artigos dos Encontros de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) de 2000, 2001 e 2003 e do EnANPAD de 2002 e 2003 (Quadro 3).

QUADRO 2 – Temas de empreendedorismo

TEMAS
1 Estratégia e crescimento de empresa empreendedora. 2 Características comportamentais de empreendedores. 3 Sistema de Redes. 4 Características gerenciais dos empreendedores. 5 Empresas Familiares. 6 Políticas Governamentais e criação de novos empreendimentos. 7 Fatores influenciando criação e desenvolvimento de novos negócios. 8 Mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo. 9 Estudos culturais corporativos. 10 Oportunidades de negócios. 11 Capital de risco e financiamento de pequenos negócios. 12 Firmas de alta tecnologia. 13 Alianças estratégicas. 14 Incubadoras e sistema de apoio ao empreendedorismo. 15 Educação empreendedora.

Fonte: Adaptado de FILION, 1999; PAIVA Jr.; CORDEIRO, 2002.

QUADRO 3 – Classificação de temas de empreendedorismo

TEMAS
1 Empreendedorismo : abordagem comportamental; perfil, características básicas; estilo de liderança; estilo gerencial; liderança criativa; gênero-mulher empreendedora, motivação, estresses e empreendedorismo; empreendedorismo x relação familiar. 2 Educação : Ensino do empreendedorismo, práticas didático-metodológicas aplicadas ao empreendedorismo, programas de empreendedorismo em Instituições de Ensino e Pesquisa e órgãos de fomento. 3 Casos : Estudos de casos em organizações brasileiras, feiras livres, negócios virtuais, franquias, cinemas, etc. 4 Desenvolvimento Econômico e Social : Estudos sobre cooperativismo, empreendedorismo social, fomento à criação de base tecnológica, governança em organizações não governamentais, emprego e renda, desenvolvimentos econômicos e novos negócios. 5 Pesquisa : Pesquisa sobre produção científica em empreendedorismo. 6 Sucessão : Estudos sobre processos de sucessão em pequenas empresas. 7 Redes : Estudos sobre <i>clusters</i> , redes verticais e horizontais. 8 Estratégia : Estudos sobre percepções e estilos estratégicos, planejamento estratégico participativo, estratégias de incubadoras de empresas, estratégias empreendedoras, etc. 9 Inovação : Estratégias de inovação, liderança visionária e inovação, inovação e criação de novos negócios, ideias empreendedoras e processo estratégico, etc. 10 Organização : Mudança organizacional, organização do trabalho, ciclo de vida das organizações, delegação, etc. 11 Finanças : Abordagens de finanças de fluxo de caixa, custos, gestão financeira de curto prazo, formação de preços, microcrédito, empresas de capital de risco associado às pequenas empresas. 12 Recursos Humanos : Estratégias de Recursos Humanos em pequenas empresas. 13 Marketing : Marketing de serviços e sucesso empresarial. 14 Qualidade : Qualidade na pequena empresa. 15 Plano de Negócio : Plano de Negócio e desenvolvimento de novos negócios.

Fonte: Adaptado de SANÁBIO; MENDONÇA; DAVID, 2006.

A primeira constatação é a de que, ao contrário das classificações anteriormente descritas, a tentativa foi de sistematizar a produção acadêmica em quatro grandes categorias, nas quais estão incluídos vários temas identificados pelos autores citados.

Dos 24 trabalhos publicados nos últimos oito anos e aqui relacionados, foram classificados nove, individualizados na categoria Ensino e Pesquisa (EP), e um compartilhando com a categoria Empreendedorismo Crítico (EC), incluindo aí modelos pedagógicos, educação e casos de ensino, que compõem temas particularizados nas classificações anteriores. Empreendedorismo Crítico (EC), de mais difícil identificação com os temas clássicos, agrega três trabalhos sozinho e compartilha três com cada uma das três outras classificações: EP, E e PAE. Políticas de Apoio ao Empreendedorismo (PAE), de maior *score*, atingiu dez trabalhos, sendo cinco individualizados, quatro com Empreendedorismo (E) e um com Empreendedorismo Crítico (EC). A categoria Empreendedorismo (E) ficou apenas com um trabalho individual, compartilhando com mais quatro da categoria PAE.

Assim, considerando a produção das autoras desagregada por temas, foram cobertos oito temas da classificação de Filion (1999), que se baseou nas publicações *Frontiers of Entrepreneurship Research* utilizada por Paiva Jr. e Cordeiro (2002), e cinco da classificação de Sanábio, Mendonça e David (2006). Parece claro que as orientações teóricas não privilegiaram os processos específicos das áreas funcionais da gestão empreendedora, já que não foram desenvolvidos trabalhos em Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Estratégias ou Organizações.

Por outro lado, esses trabalhos sinalizam para uma preocupação com o enfoque mais recente do empreendedorismo social, geração de renda e trabalho e inclusão social, assim como com o desenvolvimento de referenciais mais apropriados à realidade nacional.

Referências

- BEST, M. **The new competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- FILION, L. J. Empreendedorismo, empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- OLIVEIRA, D. C. de; GUIMARÃES, L. de O. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/Sebrae em questão. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, set. 2003. p. 470-486.
- PAIVA Jr., F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, set. 2002.
- SANÁBIO, M. T.; MENDONÇA, R. R. S.; DAVID, M. V. A produção científica nacional sobre o empreendedorismo e as MPES: uma abordagem crítica. In: ÉSTER, Â. B.; PAÇO-CUNHA, E.; SANÁBIO, M. T. (Org.). **Pequenas empresas-reflexões e perspectivas de ação**. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006. p. 21-46.
- SILVA, M.; GUIMARÃES, I. de O.; SIQUEIRA, M. M. de. Instituições de apoio ao empreendedorismo e sua relação com as MPME's do município de Betim (MG): proposição para uma maior articulação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, mar. 2008.

SIQUEIRA, M. M.; GUIMARÃES, L. de O. Estratégias empreendedoras de negócios tupiniquins. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, set. 2002.

_____. Singularidades do empreendedorismo brasileiro: subsídios para políticas públicas de apoio aos novos negócios. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, MG, v. 7, n. 2, p. 103-118, 2006.

TOLEDO, M. M.; GUIMARÃES, L. de O. Concentração locacional: confecções mineiras em foco. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 27, p. 189-205, 2008.

VASCONCELOS, G. M. R. et al. Criação e evolução de novos negócios de base tecnológica: mobilizando relacionamentos e acessando recursos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, BA. **Anais...** Salvador: EnANPAD, set. 2006.

_____. Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 41, p. 113-134, 2007.

VERSIANI, Â. F.; GUIMARÃES, L. de O. Aprendendo a estruturar um novo negócio: o papel das incubadoras na constituição das pequenas empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, set. 2003.

Apêndice - A produção acadêmica em empreendedorismo

(continua)

Classif.*	Ano	Produção	Autores	Veículo
1 EP	2000	Ensino na área de organizações: uma proposta multidimensional para formação e capacitação de empreendedores de pequenas e médias empresas	Liliane de O. Guimarães Moema Miranda de Siqueira	I Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO
2 E EC	2001	O perfil do empresário de agências de viagens: na contramão da inovação	Ângela França Versiani Liliane de O. Guimarães Moema Miranda de Siqueira	II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE
3 EP	2002	Tese de doutorado: a Experiência Universitária Norte-Americana na Formação de Empreendedores – contribuições das Universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College	Liliane de O. Guimarães Orientadora: Profª Drª Ofélia Lanna de Sette Torres	
4 EC	2002	Estratégias empreendedoras de negócios tupiniquins	Moema Miranda de Siqueira Liliane de O. Guimarães	XXVI ENANPAD
5 EP EC	2002	Interdisciplinaridade: avanços e resistências	Moema Miranda de Siqueira Liliane de O. Guimarães	XXXVII CLADEA
6 EP	2002	Análise do modelo de formação empreendedora do Babson College	Liliane de O. Guimarães	XXXVII CLADEA
7 EP	2002	Recent Challenges in Business Education: a pedagogical project	Moema Miranda de Siqueira Liliane de O. Guimarães	The Business Association of Latin America Studies - BALAS
8 EC	2003	People whose go ahead although they can't count on anybody	Moema Miranda de Siqueira Liliane de O. Guimarães	The Business Association of Latin America Studies - BALAS
9 EP	2003	Empreendedorismo no currículo dos cursos de Administração: uma análise da organização didático-pedagógica	Liliane de O. Guimarães	Revista Economia e Gestão (PUC Minas)
10 PAE E	2003	Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/ Sebrae em questão	Dílson Campos de Oliveira Liliane de O. Guimarães	XXVII ENANPAD
11 PAE	2003	Aprendendo a estruturar um novo negócio: o papel das incubadoras na constituição das pequenas empresas de base tecnológica	Ângela França Versiani Liliane de O. Guimarães	XXVII ENANPAD
12 PAE	2003	Criação de empresas de base tecnológica – a influência das incubadoras na constituição dos novos negócios	Ângela França Versiani Liliane de O. Guimarães	III Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE

Apêndice - A produção acadêmica em empreendedorismo

(conclusão)

Classif.*	Ano	Produção	Autores	Veículo
13 E	2004	A construção da carreira do empreendedor – delineando as bases do conhecimento na criação de empresas	Ângela França Versiani Liliane de O. Guimarães	XXVIII ENANPAD
14 EP	2005	Caso de Ensino: Cosméticos Contém 1g – um caso de empreendedorismo e inovação	Liliane de O. Guimarães Guillermo Cardoza	Revista de Administração Contemporânea - RAC
15 PAE	2005	Cluster de saúde de Ceres – GO: um resgate do seu processo de formação e expansão	Flávio Manoel C. Borges Liliane de O. Guimarães	XXIX ENANPAD
16 PAE	2006	Creation of technologically-based firms in Brazil: the influence of set-up of new business	Angela França Versiani Liliane de O. Guimarães	Revista Eletrônica de Administração - READ
17 PAE EC	2006	Singularidades do empreendedorismo brasileiro: subsídios para políticas públicas de apoio aos novos negócios	Moema Miranda de Siqueira Liliane de O. Guimarães	Revista Gestão e Tecnologia (Faculdades Pedro Leopoldo)
18 PAE E	2006	Criação e evolução de novos negócios de base tecnológica: mobilizando relacionamentos e acessando recursos	Geraldo Magela R. Vasconcelos Sérgio F. L. Rezende Liliane de O. Guimarães Roberto Costa Fachin	XXX ENANPAD
19 E PAE	2007	Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios	Geraldo Magela R. Vasconcelos Sérgio F. L. Rezende Liliane de O. Guimarães Roberto Costa Fachin	Revista Organizações e Sociedade
20 EP	2007	Caso de Ensino: RM Sistemas – as dores do crescimento	Warney Soares Rachel Matos Dornelas Liliane de O. Guimarães Denise de Castro Pereira	Revista de Administração Contemporânea
21 PAE	2008	Instituições de apoio ao empreendedorismo e sua relação com as MPME's do município de Betim (MG): proposição para uma maior articulação	Maurílio da Silva Liliane de O. Guimarães Moema Miranda de Siqueira	V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE
22 E PAE	2008	Concentração Locacional: confecções mineiras em foco	Márcio Mussu Toledo Liliane de O. Guimarães	Revista Brasileira de Gestão de Negócios
23 EP	2008	Caso de Ensino: TAP Portugal: o desafio de ser fênix	Liliane de O. Guimarães Betânia Tanure Aulus Gelius Valadares	XXXII ENANPAD
24 EP	2008	Olhe bem as montanhas...: fortalecer a rede e expandir o comércio de móveis	Liliane de O. Guimarães Dílson Campos de Oliveira Camila Cristina P. Pereira Sérgio F. L. Rezende	Em avaliação por um periódico

AÇÕES EMPREENDEDORAS E PRÁTICAS DA PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO

Juvêncio Braga de Lima

A pesquisa sobre empreendedorismo foi marcada por um pequeno volume de publicações científicas, até o final dos anos 1990. Estudos sobre a problemática no campo das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) ao longo de duas décadas revelaram a busca de conhecimento por parte de pesquisadores brasileiros, a qual foi marcada por certa descontinuidade e indefinição quanto a este objeto de estudo. Lima (2000) identificou aspectos essenciais, presentes em artigos, ao analisar a produção científica publicada entre 1980 e 1999. Tais aspectos eram o papel do empresário que estava presente no centro de problemas analisados em relação ao empreendedorismo e à gestão de PMEs, na medida em que se identificavam as inovações por eles conduzidas, suas necessidades de treinamento, seu peso como fator de fracasso ou de sucesso em seus empreendimentos, além da identificação do que pode ser denominado gestão incompleta, pela prática de certos aspectos propostos em modelos teóricos, ao mesmo tempo em que outros não o são, e os limites dos modelos teóricos.

Na atualidade, sobretudo a partir da criação dos Encontros de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), cuja primeira edição foi realizada em Maringá, PR, em promoção da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e da Universidade Estadual de Londrina (UEL), a produção científica sobre empreendedorismo e gestão de PMEs tem sido cada vez mais vigorosa, com variados temas. Pode-se mencionar, dentre outros, o perfil e competências do empreendedor, educação e empreendedorismo, formação empreendedora, empreendedorismo e gênero, intra-empreendedorismo, internacionalização, desenvolvimento local, estratégias em PMEs, fatores de sucesso e fracasso, incubadoras e parques tecnológicos, redes de empresas, práticas de gestão em PMEs, programas de fomento e financiamento, apenas para citar alguns dos temas do V EGEPE (realizado pelo Consórcio UEM/UEL e Universidade Mackenzie).

A observação da literatura científica e de vulgarização do empreendedorismo permite constatar que há forte ênfase em concepções sobre o empreendedor como um indivíduo de características especiais, elaborando-se perfis e tipos de comportamento empreendedor. Tais tipos de estudos geralmente partem do pressuposto de que o empreendedor teria características cognitivas especiais, constituindo uma linha presente na literatura internacional e nacional (LENZI; VENTURI; DUTRA, 2005; MALLMANN; BORBA; RUPPENTHAL, 2005). Ao contrário disso, há alternativas de enfoques que ensejam a possibilidade da busca de deslocar o eixo da pesquisa para outras vertentes. Souza e Lopez Júnior (2005) trazem a ruptura pelo foco nas atitudes, enquanto predisposição para agir, ressaltando que o comportamento é fenômeno de outra natureza, tal como na perspectiva de Machado e Gimenez (2000), por eles retomada, que afirmam ser o empreendedorismo um comportamento transitório. Assim, também cabe se perguntar sobre as características dos empreendedores que inovaram, ao contrário de partir do pressuposto de que todos são inovadores (BENEDETTI; REBELLO; REYES, 2005).

Parte-se, neste trabalho, do reconhecimento dessa problemática na pesquisa e produção científica nesse campo de estudos e intervenção técnico-científica. O objetivo

é expor algumas vertentes de uma linha de pesquisa que trouxe, ora de modo explícito, ora de modo implícito, aspectos e caminhos alternativos do enfoque da problemática envolvendo a abordagem do empreendedorismo, da gestão de PMEs e do empreendedor, abrindo-se perspectivas das ações empreendedoras, categorias elementares do empreendedorismo como fenômeno social.

Abordagens do fenômeno do empreendedorismo

O fenômeno do empreendedorismo é objeto de problematização, sendo associado, na origem, com a figura do empreendedor. O confronto teórico que resulta e é objeto de análises traz em seu bojo a discussão sobre o foco principal ser na figura do empreendedor, enquanto agente privilegiado, cuja fonte principal reside na formulação enfática de Schumpeter (1997) sobre o indivíduo que provoca destruição criativa de um ambiente de negócios, associada à inovação.

Souza e Lopes Júnior (2005) realizam uma ampla revisão sobre o tema, envolvendo, evidentemente, conceitos, perspectivas de análises, de modo intercambiável, ora focando no empreendedor, ora no empreendedorismo. Na sua síntese, identifica 11 principais características apontadas pelos diferentes autores ao longo de um grande período de referência sobre essa temática. Aquelas mais mencionadas foram a inovação (citada por todos os 16 autores referenciados), revelando a perspectiva fundamental da concepção de Schumpeter (1997), além de buscar oportunidades e correr riscos. Os autores afirmam, ainda, que:

[...] estas características podem se estender a vários tipos de empreendedores, destacando-se: (a) o técnico que necessita iniciar um negócio para exercer seu ofício; (b) o tecnológico que se associa ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou processo inovador; (c) oportunista que estabelece, fomenta, compra empreendimento em resposta a uma oportunidade; (d) o que é empregado ou inicia um negócio motivado pela liberdade, independência ou outros valores que um empreendimento torna possíveis; (e) o empreendedor por necessidade, representado pelo indivíduo que realiza negócios, geralmente de natureza informal, pelo fato de não encontrar opções melhores de trabalho (SOUZA; LOPES JÚNIOR, 2005, p. 16).

Shane (1997 apud GIMENEZ; INÁCIO Jr.; SUNSIN, 2001, p. 11) também oferece uma síntese, mencionando a definição de empreendedorismo da *Academy of Management*, feita em 1987, como:

O estudo da criação e a administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores os principais tópicos incluem idéias e estratégias de novas empresas, influências ecológicas sobre a criação e o desaparecimento de novos negócios e de equipes criativas, auto-emprego, gerentes-proprietários e o relacionamento entre empreendedorismo e o desenvolvimento econômico.

Apresentam, igualmente, a definição do *Babson College*:

É definido uma a maneira de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e balanceada na liderança. Empreendedorismo é identificar uma oportunidade sem levar em consideração os recursos correntemente disponíveis e agir sobre esta com o propósito de criação de riqueza nos setores públicos, privados e globais (GIMENEZ; INÁCIO Jr.; SUNSIN, 2001, p. 11).

Os autores sintetizam as definições para eles mais adequadas, com base em Carland, Hoy e Boulton (1984) e Fillion (1999):

O empreendedor é alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador, adotando uma postura estratégica. Não se trata de ser ou não ser empreendedor, mas de se situar dentro de um espectro de pessoas menos ou mais empreendedoras (GIMENEZ; INÁCIO Jr.; SUNSIN, 2001, p. 11).

Um confronto teórico marcante nesse campo foi exposto por Gartner (1985), ao indicar a complexidade do fenômeno, que seria captado por meio de relação entre quatro variáveis: indivíduo, organização criada, ambiente socioeconômico e processo, tipos de ações do indivíduo para criar a nova organização. Trata-se de uma formulação que inicia o descentrar da questão do simples identificar se alguém é ou não é empreendedor (FLETCHER, 2004; GIMENEZ; INÁCIO Jr.; SUNSIN, 2001). Gartner (1990), ao expor o domínio do empreendedorismo, indica a ampliação para estudos de temas tais como pessoa empreendedora, inovação, criação de organização, criação de valor, lucro, crescimento e proprietário-gerente.

Bruyat (1993) e Paturel (2005) abrem uma perspectiva particular dentro desse quadro, evidenciando um foco de análise em que recorta o fenômeno segundo dois eixos: de um lado a mudança para o indivíduo; de outro lado, a criação de novos valores. Assim, de um lado converge para os traços da figura do empreendedor, de outro converge para o paradigma da inovação e da criação de valor. Paturel (2005) discute, então, de forma crítica essa formulação, perguntando-se sobre como interpretar situações em que o empreendedor não está só, implicando também considerar o papel de equipes, por ele denominadas de “*equipreneuriat*” (podendo ser traduzida como “equipreendedoras”).

O tema das equipes empreendedoras foi abordado por Boncler, Hlady e Verstraete (2006), retomando o modelo proposto por Verstraete (2001), que aborda o empreendedorismo a partir de uma relação dialética entre o empreendedor e a organização por ele impulsionada. Assim, caberiam três níveis de estudo sobre o fenômeno: o nível cognitivo, que corresponderia ao estado cognitivo, capacidade de visão, de aprendizagem, incluindo aspectos afetivos e experiências passadas; o nível estrutural, correspondendo ao contexto de emergência, em que se situa a organização impulsionada pelo empreendedor, no qual ela deve evoluir tendo em conta ações futuras desses agentes; o nível praxeológico, colocando em foco na ação da organização, o *design* organizacional e os múltiplos posicionamentos do empreendedor e de sua organização no espaço em que se inserem.

A observação do conjunto das visões dos diferentes autores citados permite identificar uma polaridade dialética, desse modo, afirma-se sobre o fenômeno do empreendedorismo, mas o agente é o empreendedor. Na construção da definição de empreendedorismo enquanto fenômeno social abre-se a vertente do contexto. O indivíduo torna-se empreendedor pela busca da oportunidade do ambiente, mas isso dependeria de condições para que possa efetivamente agir de modo mais ou menos empreendedor, pois pode ser que não reúna as condições cognitivas plenas, o contexto mesmo podendo mudar, exigindo um processo de aprendizagem que pode vir a ser por meio de erros de interpretação, de modo que a ação de sua organização, da forma que foi estruturada, pode não se coadunar com sua sustentabilidade futura. Nesse sentido, na construção de conhecimentos sobre o empreendedorismo busca-se, igualmente, conhecer o empreendedor. As diferentes formas de inserção desse agente levam a construção de tipologias.

Além da consideração de tipos de empreendedores, há a alternativa de consideração da ação de equipes e do papel do microcontexto, de âmbito organizacional, como no caso das “equipreendedoras”. Como não restrito à criação de empresas, o empreendedo-

risco pode ser abordado como algo que reside na ação. Ou seja, essa ação é que resulta em uma ação empreendedora e permite configurar, em si, o objeto de estudo, a organização transformada, o agente tornando-se empreendedor. Nessa perspectiva, considera-se a gestão como empreendedora e o ato de empreender como um comportamento transitório. Uma criação de empresa pode ser um ato empreendedor, mas a não continuidade desta empresa pode resultar de outras ações não empreendedoras. Não somente o contexto, mas internamente à empresa ou organização, cria-se espaço para práticas de formação de competências. Ao mesmo tempo, a aquisição dessas competências permite práticas inovadoras (LAVIOLETTE; LOUE, 2006). Ao lado da consideração do empreendedor inovador, temos o ambiente de uma empresa ou organização que permite essa prática inovadora.

Neste trabalho, tenta-se evidenciar a militância na busca de descentrar o foco do empreendedor como objeto central das pesquisas sobre empreendedorismo. Há consideração da ação empreendedora e do contexto social e econômico como elementos presentes na pesquisa, seja na consideração de contextos micro, pela polaridade indivíduo e organização, seja pela consideração de contexto macro, pelas polaridades indivíduo e coletividade, organização e sociedade.

Estratégias deliberadas e emergentes e empreendedorismo

Quando se observam as estratégias em PMEs, duas constatações apontadas por Gimenez (2000) deixavam claro que podemos ver o pequeno empresário como um estrategista, efetivamente envolvido no destino de suas empresas, cujo sucesso dependeria, para o melhor ou pior, da qualidade de suas ideias. Mas também sinalizaria a necessidade de que se elaborassem estudos no sentido de melhor esclarecer a relação entre sucesso empresarial e processos de formação de estratégias. Nessa perspectiva, abre-se uma vertente de foco da observação do indivíduo criador de empresas e gestor. A noção de empreendedor passa a ser relativizada na medida em que a perspectiva estratégica requer a consideração do meio em que age esse indivíduo. A referência ao meio ambiente conduz o foco para formas diferentes de ver suas ações, as quais podem ser diferentes ante diferenças contextuais.

O estudo de estratégias em PMEs revela a necessidade de buscar perspectivas de análise que permitam focar de modo mais ampliado a problemática do empreendedorismo. Mintzberg e Waters (1983) expõem a polaridade entre estratégia deliberada e emergente, indicando que o sucesso de uma ação estratégica pode vir a ser fruto de ações de um dado empresário, o qual poderia ser assim considerado como empreendedor. Porém, na medida em que mais membros da família ou demais agentes organizacionais partilhem da busca de soluções para estratégias deliberadas que não seriam realizadas, tornam-se todos coparticipantes da estratégia emergente. Essa perspectiva traz embutida a polarização entre a perspectiva de análise do empreendedor como um ser, isolado, agente solitário na construção de sua empresa e a perspectiva de consideração de sua inserção em um ambiente socioeconômico. Em pesquisa sobre estratégias em PMEs foi possível identificar as características da formação de estratégias nesse tipo de empresas com recurso às categorias de estratégias deliberadas e emergentes de Mintzberg e Waters (1983). Inicialmente, procedeu-se a um estudo considerando a busca de identificação de estratégias genéricas de Porter (1991) em PMEs, mas procurando relacioná-las com a percepção do ambiente empresarial por parte dos pequenos empresários (ANDRADE; LIMA, 2001). Do ponto de vista teórico, pode-se

aceitar que essas categorias propostas por Mintzberg e Waters (1983) se aplicaram aos estudos de PMEs. Analisando-se entrevistas com dirigentes de lojas do setor de informática de Lavras (Minas Gerais) (LIMA; PIERINI, 2001), surge uma particularidade interessante: não há uma lógica de predominância de estratégias deliberadas ou emergentes para justificar especialização ou diversificação de serviços, terceirização ou concentração de operações, diversificação ou concentração quanto ao marketing, treinamento ou não treinamento de recursos humanos. Em estudo com uma amostra de 47 empresas dos setores de comércio e serviços da cidade de Lavras (Minas Gerais) foi observado que há também essa indefinição de predominância de práticas estratégicas: fatos estratégicos associados com a produção seriam predominantemente classificados como emergentes. Também se pode afirmar o mesmo com relação às ações relativas aos recursos humanos, mas as estratégias seriam predominantemente deliberadas quando voltadas principalmente às ações do processo de capitalização das empresas, emprego de recursos na publicidade e propaganda, ajustes de preços de produtos ou serviços como opção sazonal e investimento em nova tecnologia.

Ao longo das entrevistas realizadas com empresários do setor de comércio de vestuário, informática e de academias de ginástica, pode-se perceber que não houve associação entre o tipo de percepção do ambiente (enfocando-se sua visão sobre a concorrência) e o tipo de comportamento estratégico predominante, quando se confrontava o estágio de ciclo de vida das empresas (ANDRADE; LIMA, 2003; LIMA; PIERINI, 2001; TAVARES; LIMA, 2001). Essas evidências foram confrontadas com a natureza das estratégias deliberadas e emergentes, permitindo caracterizar esse caráter mais proativo ou reativo da prática estratégica com a perspectiva analítica de Dodge, Fulerton e Robbins (1994) sobre a maior dependência das PMEs em relação a mudanças ambientais. Percebeu-se que as empresas estudadas tinham práticas estratégicas diferenciadas, embora agindo no mesmo ambiente. Essas empresas podiam ser consideradas diferenciadas em relação ao estágio de ciclo de vida. Mas, constata-se que não havia uma lógica de associação entre o estágio de ciclo de vida e ocorrência de estratégias (ANDRADE et al., 2004).

Nessa perspectiva, foi desenvolvida a hipótese de que as mudanças organizacionais não são decorrentes apenas das percepções da mudança ambiental por parte dos empresários, mas também são influenciadas pelos diferentes elementos que permitem apreender ritmos de mudanças de ciclo de vida. Isso foi igualmente verificado em outro estudo sobre as percepções a respeito do ambiente organizacional e ciclos de vida em empresas familiares do setor lácteo no sul de Minas Gerais (CARVALHO, 2005).

O conjunto de evidências da consideração do empreendedor pela perspectiva de um indivíduo que agiria de modo estratégico traz uma vertente para a crítica inserida na problemática de análise da relação entre empreendedor e empreendedorismo. Afinal, caberia perguntar-se sobre como considerar indivíduos como empreendedores, com características especiais, agindo de modo solitário considerando-se certo aparato conceitual com base em atributos de natureza individual, na medida em que há estratégias deliberadas e emergentes. Vários foram os fatos identificados e analisados sobre diferentes perspectivas de consideração do ambiente na ação de pequenos e microempresários. Constatou-se especialmente a identificação de uma ausência de lógica de ação estratégica, seja pela perspectiva de combinação de estratégias deliberadas e emergentes em relação a certos aspectos empresariais, seja pelo fato de que em diferentes fases do ciclo de vida de suas empresas os empresários poderiam agir de forma diferente, tendo em conta ou não aspectos do ambiente empresarial na definição de suas ações estratégicas. Assim, quando tivessem sucesso, suas ações seriam ações empreendedoras.

Inovação e ações empreendedoras

Procurando abordar a problemática da lógica da inovação em PMEs, militando na busca de alternativa conceitual, foi empregada a noção de ação empreendedora (CRAMER, 2002; CRAMER; LIMA; BRITO, 2002) para estudar fatos da decisão e ação de pequenos empresários, os quais poderiam ser simplesmente denominados de empreendedores por suas decisões e ações iniciais, seja ao criar e implantar uma empresa ou agirem de modo inovador em algum momento do ciclo de vida dela. A síntese de Santos (2003) traz embutida essa polarização na afirmação sobre as variáveis sociais, econômicas e psicológicas que seriam fatores associados ao ato de empreender (tais como, dentre outras: mobilidade social, cultura, sociedade, incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco). Trata-se de reconhecimento de enfoques micro e macro no campo da pesquisa, envolvendo uma dialética entre voluntarismo e determinismo social do processo empreendedor. Esse tipo de formulação também se encontra em Dolabela (1999), que considera o empreendedor como um agente, um ser social, produto do meio em que vive, de modo que alguém de fato aprende a ser empreendedor em um dado ambiente social. Nessa perspectiva, segundo o autor, famílias, regiões, países poderiam ser mais empreendedores que outros, na medida desse caráter social e cultural do fenômeno do empreendedorismo.

Nessa perspectiva, Tavares e Lima (2004) procuraram verificar a realização de ações empreendedoras por empresários, observando práticas de gestão de empresários que abriram filiais em um Shopping Center em uma cidade de médio porte, sob a ótica das categorias do modelo gerencial de empreendedores de Fillion (1999). Considerou-se que:

[...] aspectos abrigados sob a noção de visão trazem um caráter imponderável, não imediatamente vinculado às práticas gerenciais. Os empresários procuram encontrar justificativas e associam suas decisões com elementos de sua vida pessoal ou valorativos. A categoria aprendizagem, igualmente, indicada pelo autor como elemento externo ao processo gerencial propriamente dito, também implica na consideração de avaliações, incluindo outras experiências, inclusive o potencial da memória do empreendedor. Visão e aprendizagem assumem um caráter polarizado em relação às atividades estritamente gerenciais, potencializando a ação de abertura de filiais por parte dos empresários como ação empreendedora (TAVARES; LIMA, 2004, p. 14).

A opção da perspectiva de Fillion (1999) foi empregada, mas com um viés, a consideração de que suas “atividades gerenciais” de empreendedores seriam observadas a *posteriori*. Assim, antes de caracterizá-las como ações de empresários empreendedores, cabe identificar a ação como o objeto estudado, o fato analisado, como uma ação empreendedora. “Como se pode perceber, essa ação empreendedora não se encerra no ato gerencial, mas envolve elementos que se conjugam em diferentes situações anteriores e posteriores à ação em si” (TAVARES; LIMA, 2004, p. 14). A perspectiva da ação empreendedora permite, portanto, deslocar o foco de um empresário, isolado, visto como empreendedor, para situar-se no campo de possibilidades de ação por parte de um grupo de empresários estudados (CRAMER, 2002).

Assim, considera-se que as ações se vinculariam a uma situação específica, vista isoladamente. Caberia ao pesquisador verificar as realizações concretas e mensuráveis de empresários, criação e reestruturação de empresas e negócios, porém agregando a dimensão de realizações não mensuráveis, imponderáveis, no campo da cultura, expressos por alterações de hábitos, atitudes e comportamentos (CRAMER; LIMA; BRITO, 2002).

Ações empreendedoras e a lógica do empreendedorismo coletivo

A perspectiva de consideração de ações empreendedoras permite deslocar o foco da figura do empreendedor como um agente solitário de transformação de recursos em atividades produtivas, criador de inovações, apresentando características especiais e diferenciadas em relação a outros agentes sociais que porventura não tenham tido sucesso na criação, condução ou sustentabilidade de empreendimentos por eles conduzidos. Ora, se indivíduos agem de forma inovadora e têm sucesso no campo empresarial, antes de tudo, em uma situação de observação desses fatos dentro de um dado período, pode-se afirmar que foram ações empreendedoras. Tais ações se verificam em um dado contexto e podem, igualmente, ser frutos de interações entre agentes voltados para um empreendimento comum. Essa ação coletiva vigora no âmbito de redes sociais, à medida que indivíduos interagem criando um empreendimento, de modo criativo, trazendo uma inovação. É o caso de empresários que decidem agir no âmbito de uma rede de empresas. A rede de empresas, em si mesma, traz embutida uma inovação voltada para a solução de problemas de sustentabilidade de cada empresa isoladamente, mas também pode ser fruto de ações proativas, inovadoras, para consecução de aumento de competitividade de cada empresa isoladamente.

No estudo de redes de empresas, Lima e Carvalho (2001) abordaram a problemática da prática de consórcios de PMEs para exportação, estudando o processo de constituição de um consórcio no setor de vestuário. Essencialmente, a criação de um consórcio traduzia a intenção das PMEs envolvidas em inserir-se no âmbito do processo de globalização econômica. As ações coletivas de formulação de um consórcio envolveram a criação de uma empresa comercial exportadora, traduzindo um processo de inovação para cada um dos empresários envolvidos, voltados para a tomada de decisões coletivas, com reflexos em inovações tecnológicas em suas empresas, formas de comercialização e de gestão da produção, envolvendo interação e complementaridade. A inovação era traduzida nessa interdependência, marcada pela confiança, elemento central e imponderável, de fundamental importância para a situação verificada.

Com efeito, na prática de implantação e funcionamento de consórcios verificam-se processos de aprendizagem sobre aspectos econômicos e sociais presentes em novas práticas de interação entre empresas. Quando efetivamente a exportação se verifica, a aprendizagem envolve o conhecimento de várias práticas, tais como restrições alfandegárias, exigências sobre a qualidade de produtos, formas de pagamentos, trâmites internacionais de recursos, legislações nacionais e internacionais relacionadas às características de produtos, dentre outros aspectos (LIMA; LIMA; TAKAKI, 2004; LIMA; LIMA, 2005). Nessa abordagem das ações empreendedoras em consórcios de exportação busca-se:

[...] um reconhecimento da necessidade das PMEs em intensificar essa inserção em redes informais de interdependências, gerenciando e potencializando relações com clientes, consumidores em geral, banqueiros, agentes intermediários diversos, canais de comercialização, trabalhadores, agências reguladoras e demais órgãos de intervenção, bem como amigos e família. Tratar-se-ia de reconhecer um ambiente de aprendizagem, construindo de forma estratégica e aprendendo com essas redes: construindo relacionamentos com pessoas que tem, elas próprias, outras redes de relacionamento, usando relações pessoais para construir novas relações contratuais, ampliando negócios em consequência desses contatos (LIMA et al., 2003a).

Analisando-se a problemática de inserção em mercados internacionais dos setores de frutas, joias e gemas, alimentos processados, calçados, vestuário e móveis,

Lima et al. (2003b) evidenciaram que vários aspectos que se apresentam como desafios para internacionalização desses setores não estariam dissociados de outros aspectos de âmbito de relações socioeconômicas internas, tais como a imposição de limites de volume de produção de firmas isoladamente, busca de padrões de qualidade, ajustes quanto aos contratos de terceirização na busca de melhoria da qualidade.

No caso da ação empreendedora de um dado empresário que dirige ou se envolve fortemente no processo de criação de um consórcio ou simplesmente ser um dos que aderem a essa iniciativa, verifica-se que suas ações ocorreriam no âmbito de um ambiente com foco na internacionalização. Essas ações se verificam em conjunto com ações do poder público e demais instituições de setores empresariais ou locais, indicando uma evidência empírica dessa relação entre a empresa e o meio, entre a ação empreendedora de um empresário em suas relações com o meio, de modo que a inovação resultante nasce e se constrói nessa interação.

A inovação resultante da criação de um consórcio de exportação como forma de ampliar-se a competitividade de empresas de um dado setor concorreria para a construção de uma aprendizagem coletiva, como elemento central desse processo (KLIMECKI; LASSELEBEN, 1998; LAWSON; LORENZ, 1999; MITRA, 2000). Esse processo foi identificado por Orlando et al. (2005), ao estudarem dois casos de criação de consórcios de exportação, um no setor eletro-eletrônico e outro no setor de metais fundidos. A intervenção de entidades como o Sebrae, APEX, Prefeituras Municipais, Sindicatos e Escolas Públicas evidenciou a recuperação de tradição de produção nas regiões, a forte atuação de entidades de classe, conjugadas com intervenção técnica do Sebrae e APEX. Reuniões, novas formas de treinamento, interação e descoberta de mercados internacionais permitiram identificar os elementos de uma aprendizagem coletiva e regional. Ao realizarem práticas de cooperação, inovarem por meio de novos processos de produção, da busca de qualidade de produtos, bem como pela prática de padronização de produtos em vista de exigências do mercado internacional, empresas que competiam no mercado nacional passam por um processo de “coopetição”, conjunto de práticas que representa uma estratégia empreendedora coletiva.

Aprendizagens regionais, aprendizagens coletivas e estratégias coletivas trazem em seu bojo a ação empreendedora coletiva. As evidências empíricas que as suportam confortam a derivação da visão do empreendedorismo e do empreendedor pela vertente da ação empreendedora. Essa perspectiva permite abrir campo para qualificação de empreendedores e não exclusivamente para conceituar ou observar um empreendedor. Vale, Amâncio e Lima (2006) abordam essa problemática retomando a visão de empreendedor coletivo de Dolabela (2003), bem como o conceito de empreendedor social de Bornstein (2004) e de “empresário político” de Negri (2002). Trata-se de buscar construir uma qualificação para um tipo de agente na perspectiva também presente em Filion (2001), que denomina *networkpreneurs* os empreendedores envolvidos com a gestão de redes empresariais. Assim, expõem sua tipologia de empreendedores: o empreendedor clássico, associado ao modelo de empresa independente, cujo foco se restringe à ação individual; o empreendedor coletivo utilitarista, o qual foca sua ação em uma rede setorial de objetivo único, um grupo de empresas; empreendedor coletivo setorial, atuando em redes setoriais de objetivos múltiplos, envolvendo a articulação de empresas de atividades afins, tanto concorrentes como complementares, trabalhando na perspectiva da “coopetição”, com várias ações coletivas possíveis; empreendedores coletivos sociais, agentes privilegiados de uma ação social, de caráter comunitário, tanto na solução de problemas de ordem social como na promoção de ações para o desenvolvimento territorial (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

Inovação, ação empreendedora e capital social

A observação e análise de redes de empresas abrem campo para outras vertentes de observação do fenômeno do empreendedorismo e do empreendedor, envolvendo a consideração do capital social, atributo que traduz aspectos do compartilhamento de valores sociais em uma dada coletividade, de modo que o caráter coletivo do empreendedorismo é mediado pelo seu acúmulo e uso. Ele vigora nas redes de empresas, nas redes sociais de ação coletiva, nos territórios, sendo pré-requisito para ações econômicas de parcerias e empreendimentos coletivos diversos.

Em uma dada coletividade, a busca de identificação do potencial de certos agentes para ações de liderança e consequente condução de ações empreendedoras coletivas envolve a identificação de acúmulo de capital social. Essa perspectiva foi explorada igualmente no estudo de uma empresa familiar em que se verificou a transmissão patrimonial e gerencial (BORGES; LIMA; TAVARES, 2008). Nesse estudo ficou claro como a noção de capital social torna-se capital familiar, pela inserção de uma família no campo empresarial de uma dada coletividade, retomando-se visões de Malafaia et al. (2007) e Hoffmann, Hoelscher e Sorenson (2006). Na verdade, o caso estudado revela que após a separação patrimonial, duas novas empresas foram criadas e cada uma delas se subdividiu em duas outras unidades de negócios. Mas houve certa continuidade de imagem na cidade, como se não houvesse ocorrido a divisão patrimonial e nem gerencial. Prevaleceu uma ideia da marca da empresa original no âmbito da coletividade. Por outro lado, essa imagem não está dissociada de uma forte interação entre os irmãos proprietários das novas empresas, como se tivesse ocorrido um caminho inverso de integração:

[...] 'a gente tá sempre trocando idéia' denota a valorização de elementos como a troca de informações e a utilização de canais de informação informais para a melhoria da gestão da empresa familiar, fazendo com que o "contato seja permanente" entre fundador e sucessores. Tal movimento de interação pode ser interpretado a partir da perspectiva de que os membros da família se consultam a respeito de elementos estratégicos e inovações, indicando uma busca de competitividade pela aquisição de conhecimento de mercado, evidenciado no momento da abertura de novas unidades, como também se verifica em aspectos gerenciais (BORGES; LIMA; TAVARES, 2008, p. 8).

A construção da rede de empresas surgida após a transmissão patrimonial revela o efeito da manutenção do capital familiar, construído na relação dessa família com a comunidade e no âmbito da própria empresa, na medida em que os filhos se integram ao trabalho desde a adolescência, construindo a sua credibilidade em relação aos funcionários, e confiança mútua em relação ao pai-fundador, convergindo para a transmissão gerencial e patrimonial, potencializando a capacitação desses sucessores na ação inovadora em suas empresas próprias, derivando para ramos de negócios associados ao ramo inicial, legitimando-se com os clientes e comunidade, bem como com demais *stakeholders*.

O caso analisado permitiu constatar que a construção do capital social familiar traduz a prática do intraempreendedorismo em empresas familiares. Assim, a observação dessa característica nesse tipo de empresa representa uma alternativa de consideração do fenômeno do empreendedorismo não somente restringindo-se à ótica da observação do fundador e do sucesso de uma empresa por ele conduzida. Nessa perspectiva, tem-se procurado construir a noção de empresas familiares empreendedoras, exposta inicialmente por Lima, Andrade e Gryzbovski (2005), enfocando um caso de empresa familiar do setor de transporte de cargas. Vários aspectos tornaram-se evidentes no caso estudado: inicialmente, a análise da história e

fases da empresa deixam transparecer como foi importante, em um momento de crise, a entrada da filha mais velha nas atividades, compartilhando com o pai-fundador a solução de problemas. Depois, após um período de formação interna, de desenvolvimento de credibilidade e confiança, outros dois filhos, gradativamente, assumem funções de direção, compartilhando com a irmã. Ao longo dessa gestão dos três ao lado do pai, gradativamente são os três filhos ao lado do pai-conselheiro que ampliam as atividades da empresa, tanto em volume como em diversificação de negócios, bem como traduzindo suas ações em providências no campo da formação e treinamento de recursos humanos, formas de gestão e balizamento da entrada da terceira geração na empresa.

No estudo dessa empresa familiar, foi retomada a visão de Barbot e Richomme-Huet (2003), que inserem na discussão as noções de atividades empreendedoras e processos empreendedores, os quais foram associados com a perspectiva de ação empreendedora para traduzir um conjunto de ações não exclusivamente direcionadas para o sucesso nos negócios (CRAMER, 2002; TAVARES; LIMA, 2004). Assim:

[...] a noção de empresas familiares empreendedoras implica ampliar a discussão do fenômeno do empreendedorismo, deslocando o foco da figura do empresário-empendedor, fundador de uma empresa familiar, para a empresa como entidade dele dissociada [...] uma empresa familiar empreendedora seria caracterizada pela perenidade, associada com a introdução, ao longo do tempo, de inovações em estruturas e processos resultantes da ação de sucessores. Esse fenômeno poderia ser descrito como um processo de intra-empendedorismo, que se insere em uma relação dinâmica entre um processo sucessório e um processo empreendedor (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005, p. 158-159).

Considerações finais

Neste trabalho procurou-se evidenciar aspectos de uma prática de pesquisa no campo da gestão de PMEs e do empreendedorismo. O ponto de partida foi o reconhecimento de aspectos da problemática científica desse campo, marcado por uma polarização dialética entre o empreendedor e o empreendedorismo. Ela abriga tendências de consideração do empreendedorismo como fenômeno social e a necessidade de construção de um conceito para descrever o empreendedor como agente privilegiado no âmbito desse fenômeno. Na verdade, identifica-se que, no esforço de construção de aspectos relativos ao conhecimento nesse campo, toma-se, de modo intercambiável, o comportamento do empreendedor para descrever o empreendedorismo e discute-se o fenômeno empreendedorismo para analisar a figura do empreendedor.

Interrogações existem sobre a excessiva valorização de atributos pessoais para descrever o empreendedor, geralmente focando o confronto entre características que tornam certos empresários diferentes por serem empreendedores. Ao mesmo tempo, há menções ao contexto na construção de suas práticas.

Neste trabalho buscou-se evidenciar a busca na direção da consideração do contexto e da ação empreendedora, em substituição à valorização do agente empreendedor como centro da explicação do fenômeno do empreendedorismo. Assim, na pesquisa sobre estratégias em PMEs de setores por si próprios inovadores, o campo da informática e das academias de ginástica, torna-se clara a ausência de uma lógica de consideração do ambiente na construção de estratégias.

A consideração de situações diferenciadas quanto às estratégias em PMEs foi associada com o conceito de ação empreendedora, buscando-se captar o potencial explicativo desse conceito. Assim, cabia reconhecer, em um dado período, as ações de

empresários, ações estas consideradas empreendedoras, ao contrário de ter-se como um ponto de partida a consideração do empresário como empreendedor.

As ações empreendedoras foram observadas também nas ações coletivas, evidenciando-se as práticas inovadoras da criação e gestão de consórcios de exportação. Verificou-se o potencial de inovação dessas novas formas organizacionais, redes de PMEs, marcadas por processos de aprendizagem de empresários, bem como de agentes públicos envolvidos. Assim, verificou-se que essas ações empreendedoras coletivas envolveriam, de fato, processos de aprendizagem individual, mas também organizacional, consideradas, em seu conjunto, aprendizagem coletiva e regional. As ações empreendedoras dos consórcios de exportação constituíam-se, assim, em estratégias empreendedoras coletivas.

Ao inserir a noção de ação empreendedora na busca de análise do empreendedorismo abriu-se a possibilidade de consideração da definição de empreendedor, buscando descrever os agentes empreendedores coletivos, oferecendo-se uma tipologia de empreendedores, comparando-os com o que foi denominado empreendedor clássico, construindo-se os conceitos de empreendedor coletivo utilitarista, empreendedor coletivo setorial e empreendedores coletivos sociais.

As redes sociais também foram introduzidas no estudo de empresas familiares, associando-se, igualmente, o conceito de capital social. Tornou-se claro o potencial do conceito para apreender o fenômeno de continuidade de uma empresa familiar em uma dada coletividade, ensejando a interpretação da reputação construída por laços pessoais e sociais dos membros da família ao longo de gerações. Também se observou o potencial do conceito para interpretar o fenômeno da construção de processos de sucessão. Filhos sucessores constroem, como indivíduos, um capital social ao longo de suas inserções nas atividades de uma dada empresa familiar. Credibilidade e legitimidade vão sendo construídas ao longo do tempo, a partir do processo de aprendizagem, traduzindo-se em um processo de confiança mútua com o pai-fundador, abrindo-se o horizonte para a continuidade da empresa e para a construção de inovações gerenciais e de produtos em processos de impulsão da empresa original.

A dinâmica da empresa e a dinâmica da família se interinfluenciam e isso permite verificar a construção de práticas de intraempreendedorismo em empresas familiares, revelando práticas inovadoras conduzidas por filhos-sucessores, de modo que as ações empreendedoras nelas configuradas levam à constituição dessas empresas como empresas familiares empreendedoras.

Esse conjunto de inserções conceituais marcou a prática de pesquisa no campo da gestão das PMEs e do empreendedorismo, feito de modo a deslocar o estudo do fenômeno para além do foco na figura do empreendedor, enquanto agente previamente definido, por meio de categoriais empírico-conceituais. Assim, ao longo deste trabalho procurou-se destacar aspectos de práticas de pesquisa em que se privilegiou as ações empreendedoras, fatos sociais que oferecem alternativas de interpretação do fenômeno do empreendedorismo, incluindo aspectos micro e macro, em diferentes amplitudes, seja na relação indivíduos e organizações, agente empresarial e família, organização e contexto social, ações empreendedoras e ações empreendedoras coletivas, aprendizagem individual e organizacional, aprendizagem organizacional e coletiva, empreendedorismo e intraempreendedorismo, ações empreendedoras e empresas familiares empreendedoras.

Referências

- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. Mudanças estratégicas em microempresas: um estudo em academias. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES, 5., 2001, Ouro Preto. **Anais Eletrônicos...** Ouro Preto: UFOP, 2001. Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/>>. Acesso em: 07 nov. 2007.
- _____. Estratégias genéricas em microempresas: um estudo em academias de ginástica. In: CONGRESSO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO - CONEMPRES, 1., 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UNICA - Centro de Educação Superior, 2003. v. 1. p. 1-12.
- ANDRADE, D. M. et al. Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 1-30, 2004.
- BARBOT, M-C.; RICHOMME-HUET, K. Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial? In: COLLOQUE D'AGADIR, 1., 2003. **Actes...** Montréal, 2003. p. 1-22.
- BENEDETTI, M. H.; REBELLO, K. M. R.; REYES, D. E. C. Empreendedoras e inovação: contribuições para a estratégia do empreendimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005. CD-ROM.
- BONCLER, J.; HLADY, M.; VERSTRAETE, T. Les equipes entrepreneuriales: cadrage théorique e proposition méthodologique. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, 8., 2006, Fribourg. **Actes...** Fribourg: AIREPME, 2006. p. 1-25.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; TAVARES, T. S. Rede de empresas familiares e capital familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UEM/UEL; Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008. p. 1-15.
- BORNSTEIN, D. **How to change the world: social entrepreneurs and the Power of new ideas**. New York: Oxford University Press, 2004.
- BRUYAT, C. **Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation**. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2, 1993.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 354-359, 1984.
- CARVALHO, F. A. P. Ciclos de vida em empresas familiares do segmento agroindustrial do leite: um estudo na região Sul do estado de Minas Gerais. In: CONGRESSO da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO RURAL – ABAR, 5., 2005, Campinas. **Anais...** Campinas: Associação Brasileira de Administração Rural, 2005. p. 1-10.
- CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. 2002. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.
- CRAMER, L.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Representações sociais da ação empreendedora. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS; CLADEA, 2002. p. 1-10.
- DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 121-134, 1994.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
- _____. **Empreendedorismo: uma forma de ser**. Brasília: AED, 2003.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

_____. Carreiras empreendedoras do futuro. **Revista SEBRAE**, n. 3, p. 15-25, 2001.

FLETCHER, D. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, v. 10, n. 1/2, p. 34-38, 2004.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

_____. What are we talking about when we talk about entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 1, p. 15-28, 1990.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO Jr.; SUNSIN, L. A. S. B. Uma investigação sobre tendências do comportamento empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. (Org.). **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, v. 19, n. 2, p. 135-145, 2006.

KLIMECKI, R; LASSLEBEN, H. Modes of organizational learning: indications from an empirical study. **Management Learning**, v. 29, n. 4, p. 405-430, 1998.

LAVIOLETTE, E. M.; LOUE, C. Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, 8., 2006, Fribourg. **Actes...** Fribourg: AIREPME, 2006. p. 1-14.

LAWSON, C.; LORENZ, E. Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. **Regional Studies**, v. 33, n. 4, p. 305-317, 1999.

LENZI, F. C.; VENTURI, J. L.; DUTRA, I. S. Estudo comparativo das características e tipos de empreendedores em pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005. CD-ROM.

LIMA, G. A. N.; LIMA, J. B.; TAKAKI, H. R. C. Confiança e aprendizagem organizacional na formação de consórcios de PME para exportação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2004. p. 1-16.

LIMA, G. A. N.; LIMA, J. B. Consórcios de exportação: um processo de aprendizagem organizacional em PMEs. **O&S. Organizações & Sociedade**, v. 12, p. 121-140, 2005.

LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v. 1, n. 2, p. 27-47, 2000.

LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras In: SOUZA, E. C. L.; SOUZA, T. A. G. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 138-161.

LIMA, J. B.; CARVALHO, H. R. Interdependência e confiança na prática de consórcio de exportação entre PME. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: EnANPAD, 2001. p. 1-15.

LIMA, J. B.; PIERINI, V. L. Estratégias deliberadas e emergentes em empresas de comercialização de produtos de informática. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES, 5., 2001, Ouro Preto. **Anais Eletrônicos...** Ouro Preto: UFOP: 2001. Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/cogt02.htm#02>>. Acesso em: 30 nov. 2008.

LIMA, J. B. et al. Os desafios do processo de internacionalização de PME e o papel dos consórcios de exportação. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 2., 2003, Franca. **Anais...** Franca, SP: FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas de Franca, 2003a. p. 1-14.

_____. Processo de internacionalização de pequenas empresas e aprendizagem organizacional: um estudo sobre um consórcio de exportação no setor de vestuário. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 2., 2003, Franca. **Anais...** Franca, SP: FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas de Franca, 2003b. p.1-14.

MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá, 2000. p. 132-143.

MALAFIA, G. C. et al. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. CD-ROM.

MALLMANN, T. D. M.; BORBA, B. W.; RUPPENTHAL, J. E. Avaliação da tipologia dos empreendedores residentes de incubadoras utilizando o teste "Keirsey Temperament Sorter". In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005. CD-ROM.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. On strategies deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 57-72, 1983.

MITRA, J. Making connections: innovation and collective learning in small businesses. **Education & Training**, v. 42, n. 4/5, p. 228-236, 2000.

NEGRI, A. O empresário político. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (Coord). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 59-66.

ORLANDO, J. A. et al. Consórcios de PME para exportação, aprendizagem organizacional e aprendizagem regional. **RPA Brasil**, Maringá, v. 2, p. 33-46, 2005.

PATUREL, R. Pistes en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat. In: CONGRÈS DE L'ACADEMIE DE L'ENTREPRENEURIAT, 4., Paris. **Actes...** Paris: [s.n.], 2005. p. 1-23.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SANTOS, H. B. Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviço de Maringá. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 340-351.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SOUZA, E. C. L.; LOPEZ JÚNIOR, G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. construção de um instrumento de medida – IMAE. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005. CD-ROM.

TAVARES, T. S.; LIMA, J. B. Formação de estratégias em escolas de informática. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES, 5., 2001, Ouro Preto. **Anais Eletrônicos...** Ouro Preto: UFOP, 2001. Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/>>. Acesso em: 07 nov. 2009.

_____. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2004. p. 1-16.

VALE, G. M. V; AMÂNCIO, R; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **RAUSP. Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 136-146, 2006.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Revue de l'Entrepreneuriat**, v. 1, n. 1, p. 5-24, 2001.

EMPREENDEDORISMO SOB O ENFOQUE DE DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Maria José Barbosa de Souza
Fernanda de Magalhães Trindade
Robson Freire

O empreendedorismo é um processo pelo qual os indivíduos buscam oportunidades, organizam os recursos necessários e, por meio da inovação, abrem seu próprio negócio, assumindo os respectivos riscos e recompensas do empreendimento e satisfazendo suas necessidades e desejos (ROBBINS, 2001).

Existem dois tipos básicos de empreendedores: os que empreendem por oportunidade e os que empreendem por necessidade. Os empreendedores por oportunidade enxergam o que falta no mercado e as novas tendências como negócios a serem explorados, enquanto que os empreendedores por necessidade têm por objetivo superar um momento difícil pelo qual estão passando (BRITO; WEVER, 2004). Dornelas (2005) complementa afirmando que o empreendedor por oportunidade sabe onde deseja chegar, é um visionário, tem um planejamento prévio do negócio, visa ao crescimento, à geração de lucros e à criação de empresas, além disso, possui estreita relação com o desenvolvimento econômico local, regional e nacional. Por outro lado, o empreendedor por necessidade inicia o seu negócio mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho; na maioria das vezes cria negócios informais, sem um planejamento prévio. Por esse motivo, muitos empreendimentos por necessidade não geram desenvolvimento econômico, fracassam e agravam as estatísticas de mortalidade nos negócios. Esse tipo de empreendimento é comum em países subdesenvolvidos.

O tema tem crescido em interesse e importância para as economias regionais e para os governos, preocupados em desenvolver políticas públicas capazes de fomentar a atividade empreendedora e gerar desenvolvimento econômico. Em 1997, foi lançado oficialmente o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), com a participação da Alemanha, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos da América, Finlândia, França, Israel, Itália, Japão e Reino Unido. O GEM constitui-se em um esforço consorciado de pesquisa sobre o tema empreendedorismo e a cada ano conta com a adesão voluntária de novos membros, sendo que mais de 50 nações já participaram desse projeto desde a sua criação, inclusive o Brasil, que integra o referido projeto há oito anos. O Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) coordena os trabalhos do GEM Brasil, que realiza o maior estudo brasileiro sobre empreendedorismo (PASSOS et al., 2008).

Ainda segundo o autor anteriormente citado, a pesquisa GEM realizada em 2007 revelou que a Taxa de Atividade Empreendedora (TAE) do Brasil é 39% maior que a média mundial, posicionando o país em nono lugar no *ranking* dos 42 países que participaram da pesquisa. Entretanto, dos 7,5 milhões de brasileiros que empreendem, 41,6% o fazem por necessidade, o que pode ser uma das causas do baixo crescimento qualitativo da economia brasileira.

De nada adianta estar nas primeiras posições do *ranking* se o empreendedorismo realizado no contexto nacional, assim como ocorre em outros países em desenvolvi-

mento, caracteriza-se por ser um empreendedorismo por necessidade. Como adverte Dornelas (2005), o Brasil precisa buscar a viabilização do seu empreendedorismo por oportunidade, contribuindo assim, de forma mais expressiva, para o desenvolvimento econômico, geração de renda e empregos.

Mediante a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico das nações, os estudos sobre o tema, como campo de conhecimento, vêm sendo foco de análises sistemáticas, principalmente nos países em desenvolvimento (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008). Nesse sentido, tem sido objeto de estudo em diferentes áreas do conhecimento, como a economia, a psicologia e a sociologia. Em face dessa realidade, os pesquisadores de cada área defendem perspectivas distintas em relação ao assunto e, talvez, por esse motivo, pouco consenso tenha sido alcançado em face da diversidade conceitual.

Os economistas, como Richard Cantillon, Adam Smith, Jean Baptiste Say e Joseph Alois Schumpeter, citados por Ferreira (2005) como autores seminais no estudo sobre o empreendedorismo destacam a importância do empreendedor para o desenvolvimento econômico da sociedade. A abordagem psicológica, behaviorista ou comportamental fundamenta-se em características do indivíduo para justificar o perfil do empreendedor. Para os autores que pertencem a esta linha de pensamento (Max Weber e David McClelland), existem traços de personalidade que seriam próprios de indivíduos empreendedores. Já a abordagem sociológica, na visão de Guimarães (2002) e Feuerschütte (2006), leva em consideração o contexto em que os indivíduos estão inseridos em grupos sociais, enfatizando que as experiências vividas influenciam a escolha dos que empreendem. Mais recentemente, uma nova abordagem sustentada por Carland, Carland e Hoy (1992), Gimenez e Inácio Júnior (2002) e Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) focalizou o empreendedorismo em uma perspectiva multidimensional, vinculando à sua explicação os traços individuais, os fatores econômicos e ambientais, bem como as características do futuro empreendimento (FERREIRA, 2005).

Diante disso, esta investigação tem como objetivo estudar as diferentes perspectivas teóricas existentes sobre o empreendedorismo, contribuindo para o crescimento e fortalecimento do arcabouço teórico sobre o assunto.

O trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente apresentou-se a contextualização do tema, justificativa e objetivo do trabalho. Em seguida são descritos os procedimentos metodológicos, os quais se caracterizam por um enfoque bibliográfico; na sequência, visando a proporcionar uma revisão de cunho analítico, apresenta-se o conceito de empreendedorismo e as principais abordagens teóricas de autores que se dedicaram a estudar essa temática. Complementando as reflexões, apresentam-se alguns aspectos similares e divergentes pertinentes às correntes teóricas identificados neste ensaio. Por último, articulam-se as considerações finais, indicando-se as contribuições para a academia, limitações e sugestões para novas pesquisas.

Metodologia

Para a elaboração deste estudo realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza teórico-exploratória (RICHARDSON, 1999), com a finalidade de analisar as diferentes abordagens utilizadas na investigação a respeito do empreendedorismo. A partir de dados secundários, foi realizado um levantamento de artigos científicos, dissertações e teses relacionados ao tema e que apresentavam diferentes perspec-

tivas teóricas, totalizando 46 trabalhos acadêmicos. Desses, 35 foram artigos publicados em anais de eventos científicos, 5 em periódicos, além de 3 teses e 3 dissertações.

No processo de busca e seleção dos artigos definiu-se, como critério, as seguintes palavras-chave: empreendedorismo, empreendedor, espírito empreendedor, atividade empreendedora e empreendimentos. Os trabalhos selecionados foram apresentados no Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO), Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica e Encontro de Estratégia e Empreendedorismo (3Es), bem como nos seguintes periódicos científicos: Revista de Administração Contemporânea (RAC), RAC Eletrônica (RAC-e), Revista de Administração de Empresas (RAE) e ERA Eletrônica (RAE-e), classificados pelo Sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nas categorias 'A' e 'B'. Além disso, considerou-se também o Congresso Latino Americano de Estratégia (SLADE).

Com base nos trabalhos selecionados, realizou-se uma análise das abordagens utilizadas, de forma que fosse possível responder as seguintes questões: que perspectivas teóricas sobre o empreendedorismo utilizam variáveis de estudo semelhantes e quais diferem entre si? Para esse processo foram considerados os autores, os diferentes enfoques e os fatores determinantes de cada proposição. Para realizar esta reflexão crítica foi utilizado o princípio de triangulação de teorias (PATTON, 1990; YIN, 2005), buscando-se examinar e comparar as várias dimensões teóricas existentes, a fim de identificar similaridades e diferenças entre as diversas perspectivas.

Perspectivas teóricas do empreendedorismo

Empreendedorismo ou espírito empreendedor (*entrepreneurship*) é um processo pelo qual os indivíduos procuram oportunidades, satisfazendo necessidades e desejos por meio da inovação, sem levar em conta os recursos que controlam no momento. É uma característica que envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas. É importante não confundir o termo com administração de pequenas empresas, uma vez que um grande número de dirigentes de pequenos negócios, conforme explica Robbins (2001), não passam de versões atenuadas de indivíduos conservadores, que lotam os quadros de muitas grandes empresas e órgãos públicos à procura de estabilidade.

Dolabela (1999) argumenta que o significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país, com a época e com o ramo de atividade. Os economistas associam os empreendedores à inovação e ao desenvolvimento econômico e os comportamentalistas, por sua vez, conferem aos empreendedores características como a criatividade, a persistência e a internalidade (capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas). Os engenheiros de produção consideram o empreendedor um bom distribuidor e coordenador de recursos, enquanto que os financistas o definem como um indivíduo capaz de calcular riscos, e os especialistas em gerenciamento, como organizador competente e desembaraçado. Para o pessoal de marketing, os empreendedores são aqueles que identificam oportunidades e preocupam-se com o consumidor.

As diversas definições e características utilizadas para definir o perfil empreendedor variam de acordo com os diferentes autores e com as várias perspectivas teóricas existentes: econômica, psicológica, fisiológica, comportamental, sociológica e multidimensional, entre outras.

Na classificação de Robbins (2001) e Daft (1999), são seis os principais traços de personalidade que contribuem para o desenvolvimento do perfil empreendedor. Ao se descrever cada uma delas tem-se: 1) uma elevada necessidade de realização; 2) uma forte crença de que a pessoa é capaz de controlar seu próprio destino; 3) um desejo de correr riscos calculados nos quais sente certo controle sobre o resultado; 4) um alto nível de energia para suportar longas jornadas de trabalho, apesar dos traumas e obstáculos; 5) sensação de urgência para resolver as coisas rapidamente, sem adiamentos; e 6) tolerância à ambiguidade, que pode ser explicada como uma característica psicológica que permite a convivência com a incerteza e com situações pouco estruturadas, bem como a tomada de decisões sem garantia sobre os resultados.

Na visão de Robbins (2001), outros fatores tendem a estimular o desenvolvimento do espírito empreendedor, tais como: ambientes cuja cultura atribua alto valor a ser chefe de si mesmo e à obtenção de sucesso pessoal; pais que encorajam seus filhos a realizar seus objetivos, ser independentes e assumir responsabilidades por seus atos; modelos de comportamento inovador e de sucesso aos quais se tenta imitar; e experiência em atividades empreendedoras.

Mesmo com as diferenças existentes entre as linhas de pensamento a respeito do empreendedorismo, alguns pesquisadores concordam com a ideia básica de que o empreendedor é um importante elemento na geração de desenvolvimento econômico para uma sociedade (GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR, 2002).

São várias as perspectivas, abordagens ou dimensões teóricas, bem como são diversos os estudiosos que se dedicam a investigar o empreendedorismo. Pesquisadores como Boava e Macedo (2006), Cunningham e Lischeron (1991), Ferreira (2005), Ferreira, Gimenez e Ramos (2005), Feuerschütte (2006), Feuerschütte e Godói (2007), Gimenez, Ferreira e Ramos (2008), Guimarães (2002), Inácio Júnior (2002), Paiva Júnior e Cordeiro (2002), Rossoni e Teixeira (2006), Tavares e Lima (2004), Venturi (2003) e Venturi e Souza (2004), são estudiosos que contribuíram para explicar as perspectivas que serão analisadas neste trabalho.

Cunningham e Lischeron (1991) analisaram o empreendedorismo com base em seis diferentes abordagens: “Grande Homem”, características psicológicas, clássica, gerenciamento, liderança e intraempreendedorismo, conforme apresentado no Quadro 1. Na perspectiva “Grande Homem”, os empreendedores são considerados “vencedores extraordinários” e possuem habilidades intuitivas que lhes são inatas. As características psicológicas têm como foco central os indivíduos com valores únicos, atitudes e necessidades que os guiam. O atributo principal do comportamento do empreendedor na abordagem clássica é a inovação, envolvendo assumir riscos e convivência com a incerteza. A perspectiva de gerenciamento refere-se aos empreendedores como indivíduos que reconhecem oportunidades, que organizam, gerenciam e assumem riscos de negócios. Na abordagem da liderança, os empreendedores são considerados líderes; eles possuem a habilidade de adaptar o seu estilo às necessidades das pessoas. No intraempreendedorismo, as habilidades empreendedoras podem ser úteis em organizações complexas. Essa última perspectiva diz respeito ao desenvolvimento de unidades independentes para criar, comercializar e expandir negócios.

QUADRO 1 - Perspectivas teóricas consideradas por Cunningham e Lischeron (1991)

Pesquisadores	Perspectivas teóricas	Variáveis consideradas
Cunningham e Lischeron (1991)	“Grande Homem”	Intuição
	Características Psicológicas	Valores únicos, atitudes e necessidades
	Clássica	Inovação e risco
	Gerenciamento	Oportunidades e riscos
	Liderança	Estilos de liderança
	Intraempreendedorismo	Desenvolvimento interno da empresa

Em 2002, Inácio Júnior estudou o empreendedorismo a partir de três enfoques: o econômico, o comportamental e o construtivista, sintetizados no Quadro 2. A abordagem econômica trata da inovação. Nessa visão, o empreendedor aproveita as oportunidades com o objetivo de obter lucro, assumindo os riscos do negócio. Esse autor aponta Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Alois Schumpeter como os principais teóricos dessa corrente. A abordagem comportamental refere-se aos estudos de McClelland e fundamenta-se em características psicológicas e comportamentais, centrada na necessidade de autorrealização do empreendedor. O paradigma construtivista, que possui uma visão mais integradora, entende o empreendedorismo por meio das relações do indivíduo com o ambiente, em um processo ao longo do tempo, absorvendo novos valores. Inácio Júnior (2002) cita Ribeiro (1987) e Bruyat e Julien (2000) como pesquisadores que utilizam esse enfoque.

QUADRO 2 - Perspectivas teóricas analisadas por Inácio Júnior (2002)

Pesquisadores	Perspectivas teóricas	Variáveis consideradas
Inácio Júnior (2002)	Econômica	Inovação, oportunidades, lucro e riscos
	Comportamental	Autorrealização
	Construtivista	Interação com o ambiente, absorvendo novos valores

Paiva Júnior e Cordeiro (2002) e Tavares e Lima (2004) apresentaram abordagens semelhantes àquelas utilizadas por Inácio Júnior (2002), quando definiram as concepções sobre empreendedorismo, associadas às visões dos economistas e dos behavioristas (comportamentalistas), porém, acrescentaram a visão dos traços da personalidade, representadas no Quadro 3. Os autores da corrente econômica defendem a prática de empreender como o ato de criação de uma organização inovadora (ou redes de organizações), com a finalidade de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza. Os behavioristas buscam descrever o perfil da personalidade do empreendedor. Na perspectiva teórica dos traços da personalidade, os autores afirmam que as pesquisas ainda não foram capazes de delimitar o conjunto de características que definem um indivíduo empreendedor. Mesmo assim, tem-se destacado uma série de atributos para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca por aperfeiçoar aspectos específicos para obterem sucesso. Os mesmos autores não explicitaram os fatores de análise que diferenciam estas duas últimas abordagens e afirmam que, por causa da aplicação limitada e às dificuldades metodológicas existentes nesta última, constata-se maior ênfase na orientação comportamental ou de processos.

QUADRO 3 - Perspectivas teóricas estudadas por Paiva Júnior e Cordeiro (2002) e Tavares e Lima (2004)

Pesquisadores	Perspectivas teóricas	Variáveis consideradas
Paiva Júnior e Cordeiro (2002) e Tavares e Lima (2004)	Econômica	Inovação, lucro, crescimento, risco e incerteza
	Behaviorista	Personalidade
	Traços da personalidade	Atributos de personalidade

Guimarães (2002) também apresentou abordagens semelhantes às aquelas utilizadas por Inácio Júnior (2002), Paiva Júnior e Cordeiro (2002) e Tavares e Lima (2004), resumidas no Quadro 4, com apenas algumas dimensões diferentes. Essas abordagens são: a econômica, a comportamental e a sociológica. A abordagem econômica focaliza a inovação, e os estudos originários dessa corrente têm por objeto de análise o empreendedor. A comportamental estuda a responsabilidade individual na criação e gestão de negócios, porém, fundamenta-se em características psicológicas e comportamentais. Fazem parte dessa perspectiva, segundo Guimarães (2002), estudiosos como Everett Hagen, John Kunkel e David McClelland. Entretanto, de acordo com Ferreira (2005), o trabalho de Hagen (1967) melhor enquadrar-se-ia na abordagem sociológica, visto que trata basicamente do componente social (a influência da família e o aspecto da insatisfação levando à reação contra o grupo dominante). Hagen (1967) argumenta que as ondas de desenvolvimento econômico podem ser causadas por grupos sociais que encontram condições como distanciamento da situação tradicional, acesso ao conhecimento científico, desejo de alcançar altas posições e independência por meio de oportunidade de ascensão em empreendimentos econômicos. Na terceira abordagem, a sociológica, o papel do empreendedor como inovador e criador de negócios é destacado, mas também leva em consideração suas características enquanto participantes de grupos sociais. Max Weber é um dos grandes pesquisadores desta linha de estudo.

QUADRO 4 - Perspectivas teóricas utilizadas por Guimarães (2002)

Pesquisadores	Perspectivas teóricas	Variáveis consideradas
Guimarães (2002)	Econômica	Inovação
	Comportamental	Características psicológicas e comportamentais
	Sociológica	Relações sociais

Os estudos de Venturi (2003) e Venturi e Souza (2004) basearam-se em cinco escolas do empreendedorismo: econômica, comportamentalista, fisiológica, positivo funcional e do mapeamento cognitivo, como consta no Quadro 5. Segundo esses autores, a econômica associa o empreendedorismo com a inovação; o empreendedor é alguém que corre riscos. A escola comportamentalista está centrada em aspectos criativos e intuitivos, em sistema de valores e na necessidade de autorrealização do empreendedor. Weber e McClelland são os principais pesquisadores dessa corrente de pensamento. Na vertente fisiológica o empreendedorismo é resultante da natureza das pessoas que empreendem, não das condições ambientais ou de seu comportamento. Os empreendedores possuem algumas características como: inovação, tolerância a ambiguidades e à incerteza, riscos moderados, liderança, criatividade, necessidade de

realização e autoconfiança. Como estudiosos dessa área, Venturi (2003) e Venturi e Souza (2004) mencionam Hornaday (1982), Meredith, Nelson e Neck (1982) e Timmons (1978). A escola positivo funcional apoia-se no trabalho de Miner (1998), que classifica o empreendedor como um agente de mudança e de iniciação de novos empreendimentos, adaptado em seu contexto e evoluindo com as transformações de seu meio. Essa perspectiva teórica considera quatro tipos de empreendedores: o realizador, o super vendedor, o autêntico gerente e o gerador de ideias. Por fim, na escola do mapeamento cognitivo o empreendedor é estudado em função da visão e formulação de sua estratégia, tendo como foco principal os estudos de Cossete (1994).

QUADRO 5 - Perspectivas teóricas estudadas por Venturi (2003) e Venturi e Souza (2004)

Pesquisadores	Perspectivas teóricas	Variáveis consideradas
Venturi (2003) e Venturi e Souza (2004)	Econômica	Inovação e riscos
	Comportamental	Criatividade, intuição, sistema de valores e necessidade de autorrealização
	Fisiológica	Inovação, riscos, liderança, criatividade, autorrealização e autoconfiança
	Positivo funcional	Agente de mudança (empreendedor)
	Mapeamento cognitivo	Visão e estratégia do empreendedor

Para Ferreira (2005), Ferreira, Gimenez e Ramos (2005), Rossoni e Teixeira (2006) e Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) a definição de empreendedor e de empreendedorismo se baseia nas premissas de cada área do conhecimento, embora se identifique um predomínio da visão dos economistas e dos comportamentalistas na grande maioria das pesquisas, de acordo com o Quadro 6. Para a abordagem econômica, o empreendedorismo é visto como um fator importante na geração de riqueza das nações, promovendo crescimento e desenvolvimento. Segundo esses autores, além dos teóricos já mencionados, nessa escola deve-se acrescentar os economistas como: Adam Smith, François Quesnay, Frank Knight, Israel Kirzner e David Birch. A perspectiva comportamental tem como foco central de análise o comportamento e as atitudes de indivíduos que se engajam em atividades empreendedoras. Ferreira (2005), Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) e Rossoni e Teixeira (2006) acrescentaram a abordagem multidimensional, caracterizando-a como uma visão holística, que leva em consideração traços individuais, características do futuro empreendimento e fatores ambientais, não desprezando a importância do empreendimento no cenário econômico. Essa dimensão apresenta um ponto de vista mais amplo, envolvendo o empreendedor, a empresa, o ambiente e o processo, atuando de forma dialógica. Os estudiosos que se destacam são Jim e JoAnn Carland, Solymossy e Hisrich, Fernando Antônio Prado Gimenez, Edmundo Inácio Júnior, Danjou, Gartner, Paiva Júnior, Mello e Gonçalves, Verstraete (FERREIRA; GIMENEZ; RAMOS, 2005; ROSSONI; TEIXEIRA, 2006).

Mais recentemente, Gimenez, Ferreira e Ramos (2008), ao apresentarem uma análise sobre a evolução dos estudos sobre empreendedorismo, comentaram que:

[...] o fenômeno do empreendedorismo é complexo, multifacetado e impermeável a abordagens unidimensionais. Pode-se apreender esse fenômeno analisando as dimensões relacionadas ao indivíduo, ao empreendimento e ao contexto. Todavia, qualquer análise fragmentada em cada uma dessas dimensões será necessariamente incompleta (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008, p. 7).

Com base no trabalho de Gartner (1985) e na abordagem das configurações empreendedoras de Harms, Kraus e Reschke (2007), os referidos autores propuseram um modelo integrado da ação empreendedora, composto por três dimensões: indivíduo, contexto e empreendimento, que podem ser analisados por meio de seus atributos, processos e resultados.

Esse modelo enquadra-se na perspectiva multidimensional, em que a dimensão indivíduo refere-se a dados demográficos, traços e história de vida do empreendedor; o contexto corresponde a dinamismo ambiental, complexidade e clima competitivo predominante no ambiente; e, por fim, o empreendimento diz respeito ao porte e estágio do negócio, domínio da tecnologia e à existência de vínculos com outras organizações, entres outros (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008).

QUADRO 6 - Perspectivas teóricas analisadas por Ferreira, Gimenez e Ramos (2005), Rossoni e Teixeira (2006) e Gimenez, Ferreira e Ramos (2008)

Pesquisadores	Perspectivas teóricas	Variáveis consideradas
Ferreira (2005); Ferreira, Gimenez e Ramos (2005); Rossoni e Teixeira (2006) e Gimenez, Ferreira e Ramos (2008)	Econômica	Crescimento e desenvolvimento econômico
	Comportamental	Comportamento e atitudes
	Multidimensional	Traços individuais, características do futuro empreendimento, fatores ambientais e econômicos

Feuerschütte (2006) e Feuerschütte e Godói (2007) também trabalharam com os enfoques econômico, sociológico e psicológico, apresentados no Quadro 7. Na perspectiva econômica, os autores explicam a racionalidade como elemento central do empreendedorismo sob a égide do mercado. A perspectiva sociológica considera a atividade empreendedora como produto das relações sociais. E a perspectiva psicológica aborda a personalidade como foco central do fenômeno empreendedor, privilegiando os traços individuais de personalidade e o sucesso no negócio.

QUADRO 7 - Perspectivas teóricas utilizadas por Feuerschütte (2006) e Feuerschütte e Godói (2007)

Pesquisadores	Perspectivas teóricas	Variáveis consideradas
Feuerschütte (2006) e Feuerschütte e Godói (2007)	Econômica	Racionalidade
	Sociológica	Relações sociais
	Psicológica	Traços da personalidade

Boava e Macedo (2006), por sua vez, pesquisaram o empreendedorismo dividido em perspectivas econômicas, humanistas e existenciais, sintetizadas no Quadro 8. De acordo com esses autores, a perspectiva econômica caracteriza o empreendedor como um indivíduo inovador, propenso ao risco, que busca o lucro e o desenvolvimento econômico. Os humanistas (psicólogos, sociólogos, por exemplo) se contrapuseram aos economistas, pois acreditavam na existência de um sistema de valores para explicar o comportamento empreendedor, baseado na necessidade de autorrealização, de autonomia, de autoconfiança, busca por mudanças, entre outros. Os principais teóricos que representam a perspectiva humanista são, segundo Boava e Macedo (2006), Weber,

McClelland, Collins e Moore, Drucker, Ray, Timmons, Filion, Dolabela e Paiva Júnior. A perspectiva existencial acredita que o indivíduo torna-se empreendedor pela influência de fatores ambientais, grupais ou organizacionais que são meios para o projeto empreendedor do ser humano.

QUADRO 8 - Perspectivas teóricas estudadas por Boava e Macedo (2006)

Pesquisadores	Perspectivas teóricas	Variáveis consideradas
Boava e Macedo (2006)	Econômica	Inovação, riscos, lucro, desenvolvimento econômico
	Humanista	Sistema de valores, autorrealização, autonomia, autoconfiança, busca por mudanças
	Existencial	Fatores ambientais, grupais ou organizacionais

Visando a um melhor entendimento a respeito dessa análise, foram mantidas as mesmas nomenclaturas das perspectivas teóricas, conforme as classificações dos autores. No Quadro 9, pode-se observar que várias abordagens, embora utilizem denominações diferentes, focalizam fatores de análise semelhantes, o que se leva a concluir que podem ser agrupadas.

O Quadro 10 mostra o agrupamento das várias perspectivas teóricas que apresentam fatores semelhantes. As perspectivas Clássica, Econômica e de Gerenciamento, do Grupo A, estudam fatores comuns como inovação, oportunidade, lucro, risco, racionalidade, crescimento e desenvolvimento econômico. As abordagens do Grupo B, tais como Grande Homem, Características Psicológicas, Comportamental, Traços de Personalidade e Humanista também consideram variáveis comuns para justificar o perfil empreendedor, como: intuição, sistema de valores, atitudes, autonomia, autoconfiança, criatividade, personalidade, comportamento, características psicológicas, autorrealização, necessidades do indivíduo e ser um agente de mudanças. Ainda podem ser agrupadas as perspectivas Sociológica, Construtivista e Existencial, Grupo C, por possuírem em comum alguns fatores como relações sociais e ambientais e absorção de novos valores.

As perspectivas mapeamento cognitivo e intraempreendedorismo não foram incorporadas às demais, pois os atributos observados em cada uma são divergentes e merecem estudos mais específicos, visando a compreender sua diversidade e a causa do seu emprego somente por alguns autores. A abordagem fisiológica não foi incluída em nenhum dos grupos, pois alguns dos seus fatores de análise, embora semelhantes, pertencem a mais de uma perspectiva (econômica, comportamental e liderança), sendo eles: inovação, riscos moderados, liderança, criatividade, necessidade de realização, autoconfiança. A perspectiva positivo funcional, por considerar o empreendedor um agente de mudanças e iniciador de novos negócios adaptados ao seu meio, possui características comuns às escolas comportamental e sociológica, portanto, não foi incorporada a nenhuma destas. Ainda que a habilidade para liderar seja uma característica do comportamento, o enfoque da liderança não faz parte do Grupo B por também possuir essa característica em comum com a escola fisiológica. O enfoque multidimensional, embora não incluído em nenhum dos grupos do Quadro 10, engloba todas as abordagens, pois apresenta variáveis de análise semelhantes com as escolas econômica, comportamental e sociológica, que são: personalidade, desenvolvimento econômico, ambiente e características do empreendimento.

QUADRO 9 - Fatores utilizados pelos autores analisados nas diferentes perspectivas teóricas do empreendedorismo

Fatores	Perspectivas Teóricas																
	Grande homem	Características psicológicas	Clássica	Gerenciamento	Liderança	Intraempreendedorismo	Econômica	Comportamental	Construtivista	Traços de personalidade	Sociológica	Fisiológica	Positivo funcional	Mapeamento cognitivo	Multidimensional	Humanista	Existencialista
Intuição	X						X										
Valores		X					X	X								X	
Atitudes		X					X										
Autonomia																X	
Autoconfiança											X					X	
Criatividade							X				X						
Personalidade							X		X						X		
Comportamento							X										
Características psicológicas							X										
Autorrealização							X				X					X	
Necessidades		X															
Inovação			X				X				X						
Oportunidade				X			X										
Lucro							X										
Risco			X	X			X				X						
Crescimento							X										
Desenvolvimento econômico							X								X		
Estilos de liderança					X						X						
Desenvolvimento interno da empresa						X											
Racionalidade							X										
Agente de mudança												X				X	
Visão estratégica													X				
Ambiente								X			X		X		X	X	
Relações sociais								X		X							X
Características do empreendimento														X		X	

QUADRO 10 - Perspectivas teóricas agrupadas por fatores em comum

	GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C
Perspectivas Teóricas	Econômica Clássica Gerenciamento	Comportamental Grande Homem Características psicológicas Traços de personalidade Humanista	Sociológica Construtivista Existencial
Fatores	Inovação Oportunidade Lucro Risco Crescimento Desenvolvimento econômico Racionalidade	Intuição Valores Atitudes Autonomia Autoconfiança Criatividade Personalidade Comportamento Características psicológicas Autorrealização Necessidades Agente de mudança	Valores Ambiente Relações sociais

Dentre as principais similaridades encontradas nas abordagens apontadas pelos diferentes autores, conforme descrito nesse trabalho, pode-se apontar que as perspectivas teóricas denominada como econômica e comportamental integram quase todos os estudos.

A análise demonstra que a maioria dos estudos não utiliza, de forma combinada, as diferentes dimensões, resultando em uma análise incompleta do fenômeno empreendedorismo. Somente por meio de uma investigação que integre as diversas abordagens é que se chegará a um consenso sobre o tema. Pode-se então concluir que a perspectiva teórica multidimensional é a que melhor descreve o empreendedorismo, justamente por ter uma visão mais integradora, levando em consideração as características do indivíduo, bem como as do futuro empreendimento, além dos fatores econômicos e sociais.

Considerações finais

Ao analisar as diversas perspectivas teóricas sobre empreendedorismo, observa-se que existem várias classificações estudadas por diferentes autores. O estudo comparativo realizado mostrou que a dimensão econômica é a abordagem mais utilizada pelos estudiosos da área, seguida do enfoque comportamentalista, o que pode ser explicado pelo fato de os economistas terem sido os primeiros a perceberem a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento socioeconômico. Porém, essa abordagem fortemente estruturada em conceitos matemáticos e em pesquisas quantitativas não foi capaz de explicar a complexidade do comportamento empreendedor, o que levou os comportamentalistas a estudarem o fenômeno. A perspectiva comportamentalista, por sua vez, apresentava resultados divergentes e muitas vezes contraditórios, o que propiciou o surgimento de diferentes enfoques teóricos com uma visão mais integradora sobre o empreendedorismo, passando a considerar o ambiente e as relações sociais, entre outros fatores.

O estudo revelou que não existe um consenso com relação à denominação dada as várias perspectivas, abordagens ou dimensões teóricas. São muitas as perspectivas existentes para explicar o empreendedorismo, que diferem entre si de acordo com a época e/ou a área de formação do pesquisador. Entretanto, deve-se compreender o empreendedorismo como um fenômeno complexo, multifacetado e impermeável a abordagens unidimensionais, em que todas as perspectivas e os seus fatores de análise têm sua importância e merecem ser alvos de estudos. Percebeu-se que o enfoque multidimensional é o que melhor se aproxima desse pensamento, pois integra as perspectivas teóricas principais e ainda trata das características do futuro empreendimento. É evidente que só se chegará a um consenso sobre o assunto quando todas as dimensões forem estudadas de forma integrada.

Se bem que este trabalho apresente uma contribuição a ser considerada no avanço do conhecimento sobre os fundamentos do empreendedorismo, algumas limitações devem ser destacadas. A primeira diz respeito à investigação ter se baseado em artigos disponíveis em meio eletrônico, em sua maioria, focalizando apenas publicações da área de administração. Além disso, a quase totalidade dos artigos avaliados foi publicada por pesquisadores brasileiros, embora esses autores sustentem seus trabalhos em classificações de autores estrangeiros. Portanto, como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se ampliar o escopo dos estudos para trabalhos publicados por estudiosos de outros países, disponíveis em bases de dados como PROQUEST, EBSCO, SAGE e em outras áreas de conhecimento tais como psicologia e sociologia, por exemplo. Recomenda-se também, que sejam combinadas diferentes dimensões para a análise do empreendedorismo, bem como a realização de trabalhos comparativos sobre os resultados de pesquisa nacionais e internacionais.

A relevância desta investigação consiste na reflexão crítica efetuada sobre as perspectivas teóricas que fundamentam as pesquisas sobre o empreendedorismo no Brasil, contribuindo para o avanço do conhecimento científico sobre o tema.

Referências

- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2006. CD-ROM.
- BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros II: a experiência e as lições de quem faz acontecer.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 2, p. 165-180, 2000.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Boston, v. 25, n. 3, p. 244-265, 1992.
- COSSETTE, P. **Cartes cognitives et organizations.** Paris: Eska, 1994.
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.
- DAFT, R. L. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa**: um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2005. CD-ROM.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Competências do empreendedor do setor hoteleiro**: caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral [manuscritos]. 2006. 270 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODÓI, C. K. Competências empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. CD-ROM.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JÚNIOR, E. Investigando o potencial empreendedor e a liderança criativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2002. CD-ROM.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. CD-ROM.

GUIMARÃES, L. **A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores – contribuições das Universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

HAGEN, E. E. O processo de mudança. In: DURAN, J. C. G. **Sociologia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. p. 65-89.

HARMS, R.; KRAUS, S.; RESCHKE, C. H. Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps. **Management Research News**, v. 30, n. 9, p. 661-673, 2007.

HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Ed.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982. p. 20-34.

INÁCIO JÚNIOR, E. **Empreendedorismo e liderança criativa**: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Paraná, Maringá, 2002.

MEREDITH, G. G.; NELSON, R. E.; NECK, P. A. **The practice of entrepreneurship**. Genova: International Labour Office, 1982.

MINER, J. B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**: como acertar o alvo no mundo dos negócios. São Paulo: Futura, 1998.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2002. CD-ROM.

PASSOS, C. A. K. et al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2007. Curitiba: IBQP, 2008.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

RIBEIRO Jr., J. **O que é positivismo**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROSSONI, L.; TEIXEIRA, R. M. Integrando empreendedorismo, rede de relações, recursos e legitimidade: o caso da aliança empreendedora. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2006. CD-ROM.

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

TIMMONS, J. A. Characteristics and role of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 3, n. 1, p. 5-17, 1978.

VENTURI, J. L. **Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland**. 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2003.

VENTURI, J. L.; SOUZA, M. J. B. de. Estratégias empreendedoras em restaurantes segundo a abordagem de David McClelland. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA – SLADE, 17., 2004, Itapema. **Anais...** Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

A COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA DE RELACIONAMENTO MOBILIZANDO O CAPITAL SOCIAL NO PROCESSO DE ABSORÇÃO DE RECURSOS

Fernando Gomes de Paiva Júnior
Larissa Fernanda de Lima Almeida

É imperativo o ato de [re]visitar o pensamento vigente nas últimas décadas e se perceber as transformações que vêm ocorrendo na sociedade no âmbito dos negócios para se compreender as articulações imersas nas redes sociais. Castells (2005) assinala que essas mudanças se configuram no bojo das transformações em marcha nos modos de produção e consumo no mundo capitalista contemporâneo. Nesse cenário, existe a migração da estrutura baseada em unidades fabris com uso de mão-de-obra intensiva para a economia de geração do conhecimento como fonte de riqueza.

O novo sistema produtivo caracteriza-se, sobretudo, pela flexibilidade relacionada à tecnologia, aos formatos de terceirização e à organização da produção. Esses elementos refletem a flexibilização do mercado de trabalho, das qualificações e de práticas laborais (BODDY, 1990). O ato de se desenvolver ou explorar recursos na economia do conhecimento pode ser constituído pelo empreendedorismo, que se projeta na expansão socioeconômica local e regional, com impactos significativos na conjuntura global (JULIEN, 2005).

A ação empreendedora está imersa em um sistema social complexo, logo, a tarefa de empreender se torna parte da estrutura local que contextualiza e capacita o empreendedor para reconhecer e aproveitar oportunidades, por meio das redes de relacionamento (ANDERSON; JACK, 2002; MARTINEZ, 2004). Johannisson (1998) chama a atenção para o olhar coletivista do fenômeno, quando assevera que o empreendedor vai buscar recursos na rede social por meio da competência relacional. Assim, ele se articula no sentido de reconhecer oportunidades e comunicar-se com os parceiros. O princípio que rege as relações potencializadas na sua rede se pauta por ganhos coletivos acima de ações atomizadas ou individualistas (CORIAT, 1979; LIN, 1999b).

O consenso entre alguns estudiosos (BOURDIEU, 1980, 1986; COLEMAN, 1988, 1990; LIN, 1982, 1999a; PORTES, 1998; PUTNAM, 1993) se centra na compreensão de que os indivíduos investem em relacionamentos visando a um retorno no mercado laboral, econômico ou social. Surge daí o conceito do capital social, aquele capturado por intermédio das relações sociais, que compõe o ativo social do ator e lhe facilita o acesso a recursos oriundos da sua rede social. Logo, na medida em que a relacionalidade emerge da prática empreendedora articulada em rede, a questão central do estudo é demarcada pelo esforço de se buscar compreender como a competência relacional contribui para que o empreendedor absorva recursos por meio da sua rede social?

Redes sociais: conceito e articulação

A natureza humana é essencialmente associativa. A partir do agrupamento, o homem estabelece relações de interesse que vão delineando a participação na sua rede conforme sua inserção na sociedade. Essa inserção dá-se, primeiramente, no âmbito familiar, seguido da comunidade, da escola, do grupo de trabalho e são essas relações

que tecem a esfera social. A rede social consiste numa estrutura flexível, dinâmica e auto-organizada, na qual o indivíduo tem um papel no estabelecimento de relações mútuas, por meio de laços fortes e frágeis (JULIEN, 2005; TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

No empreendedorismo, para o planejamento e estabelecimento do novo empreendimento, o sistema é autorregulado, pois seus membros podem se contatar e se organizar, de modo a ampliar as oportunidades que lhes são disponibilizáveis (GREVE; SALAFF, 2003).

Os laços sociais proveem o empreendedor de informações sobre experiências positivas de arranjos cooperativos, condicionamentos cognitivos sobre alternativas para resolver incertezas ambientais, competência e confiabilidade dos parceiros alternativos; redução de incertezas quanto ao comportamento oportunístico dos parceiros potenciais; oportunidades de novos acordos cooperativos; funcionamento do arranjo cooperativo para os parceiros; e a solução de problemas em tempo real, evitando o rompimento prematuro dos arranjos (LOPES; BALDI, 2005). Com isso, o empreendedor tende a mobilizar sua rede social para acessar recursos que não são facilmente adquiridos por meio de transações de mercado (VASCONCELOS et al., 2006). Portanto, no âmbito da ação empreendedora, a rede social garante a possibilidade de se obter capital, competências, força de trabalho e credibilidade (MARTINS; FONTES, 2004; ISKANIUS; LAMMINSALO, 2003).

Por outro lado, a rede não é necessariamente benigna para determinados parceiros com baixo poder de barganha; argumentam Paiva Jr. et al. (2001) que isso se deve a fatores como desigualdade no saneamento financeiro, ascendência de conhecimento e disparidades tecnológicas. Por conseguinte, a rede pode encobrir a falta de cooperação, exploração da informalidade e expedientes de embuste, sentidos, muitas vezes, por lideranças de pequenas e médias empresas que operam com as grandes, numa interação assimétrica e precarizadora de esforços operacionais compartilháveis.

Outro fator maléfico que pode emergir na rede consiste no comportamento oportunístico de determinados participantes, por esse aspecto, qualquer um dos atores pode se valer do grupo apenas para obter vantagens individuais e não se dispor a acrescentar algo efetivo ao coletivo, impedindo, assim, a sua retroalimentação. Com a não restituição dos ativos sociais antes disponibilizados, o oportunista acaba por enfraquecer o capital social, prejudicar o fluxo de recursos e reduzir o grau de confiança entre os interagentes, cujo efeito negativo se traduz na redução dos custos de transação (GRANOVETTER, 1985).

O empreendedor e sua relacionalidade

A natureza coletivista do fenômeno empreendedor é debatida por Paiva Jr. (2004) quando sugere a figura do empreendedor relacional, que tem no outro seu suporte de fortalecimento para a inovação (PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005). O autor sugere que o estabelecimento de parcerias e a otimização das oportunidades se refletem na sua busca por atores confiáveis a fim de acoplar competências complementares. A estruturação do composto empreendedor se aguça pela mediação, pois, como comenta Mohr e Spekman (1994), a habilidade interpessoal permite ao ator transitar por diversos ambientes e articulá-los com ganhos mútuos.

A efetividade da ação empreendedora em rede é influenciada pelo carisma, comunicabilidade e competência técnica do empreendedor (KOCH; KAUTONEN; GRÜNHAGEN, 2006). Logo, o bom funcionamento de sistemas baseados em relacionamentos constitui fonte de recursos contemplados na teoria do capital social, um ativo coletivo que garante aos membros do grupo créditos a serem utilizados para o alcance de seus objetivos.

Teoria do capital social

O capital social é o investimento dos indivíduos com o objetivo de alcançar retornos de qualquer natureza. Para Portes (1998), sua força está fundamentada em dois princípios: a) os resultados positivos da sociabilidade; b) as formas não-monetárias como fontes de poder e de influência. O retorno do investimento em capital social pode-se dar em dois níveis, do indivíduo e da coletividade. Na perspectiva da coletividade, a discussão ocorre em torno de questões relativas à capacidade, maior ou menor, de certos grupos desenvolverem e manterem ativos sociais e da maneira como o capital social pode melhorar a vida dos atores do grupo.

O capital social se projeta no contexto das redes sociais e pode ser definido como “o conjunto dos recursos imersos na rede social, acessado[s] e utilizado[s] pelos atores para determinadas ações” (LIN, 2001, p. 25). Na maioria das sociedades, esses recursos correspondem a aspectos como riqueza, reputação e poder, conforme assevera Lin (1999a). O autor sugere um modelo analítico para o capital social formado por três blocos interligados: o primeiro bloco insere a estrutura social que favorece ou impede a geração desse capital; o segundo, a prática de ativação; e o terceiro, as suas possíveis recompensas.

O primeiro bloco do modelo representa os elementos que influenciam na distribuição do capital social a ser acessado, os quais revelam as forças sociais que determinam essa distribuição diferenciada. Duas forças são destacadas: as variações estruturais e de posição. Uma estrutura pode ser caracterizada segundo a cultura, a ideologia, o nível de industrialização e de educação. No interior dela, os indivíduos podem ocupar posições diferenciadas relativas à esfera social, política e econômica. Essas variações afetam a disponibilidade do capital social, nomeadas por Lin (1999a) como desigualdades do capital social.

O segundo bloco traz a mobilização do capital social correspondente ao acesso à rede e ao acionamento dos contatos viabilizadores do capital social. Essa esfera demonstra que, mesmo com uma distribuição desigual do capital social determinada por elementos estruturais, o indivíduo pode, por intermédio de articulação, mobilizar esse capital. As relações se processam de forma homofílica ou heterofílica. As homofílicas ocorrem entre indivíduos com padrões socioculturais e financeiros semelhantes, sendo motivadas pela vontade de se manter os benefícios já conquistados. Por outro lado, a interação heterofílica se efetiva entre atores com estilos de vida diferentes e integrantes de redes distintas, sendo motivada pela necessidade de aquisição de novos recursos.

Na articulação para acessar o capital social, o indivíduo empreende ações instrumentais e expressivas. As ações instrumentais têm como objetivo conseguir novos recursos e acontecem prioritariamente na interação heterofílica, já que nela existe maior potencial de troca, pois dispõe de certa diferenciação de recursos. As ações expressivas são aquelas empreendidas para a manutenção de *status*, e acontecem principalmente nas interações homofílicas, pois é necessário que os interagentes compartilhem dos mesmos valores e objetivos (LIN, 2001, 2004).

Os retornos da articulação estão representados no terceiro bloco. Eles são obtidos com a ação instrumental que pode ser de ordem econômica, política e social. Os ganhos econômicos compreendem elementos como lucros, bens e serviços; os políticos são representados pela ocupação de cargos diretivos na coletividade e o reconhecimento do indivíduo pelo grupo da liderança; os ganhos sociais estão relacionados à confiança e à reputação, cujos créditos sociais possibilitam o alcance de retornos econômicos e políticos.

Os retornos obtidos com a ação expressiva são da ordem do bem-estar: saúde mental, saúde física e satisfação em relação à vida e propiciam ao indivíduo segurança para assumir riscos, e a tranquilidade de, em momentos de necessidade, ter uma estrutura disponível.

Este modelo foi utilizado para nos ajudar a responder a pergunta da pesquisa (Figura 1).

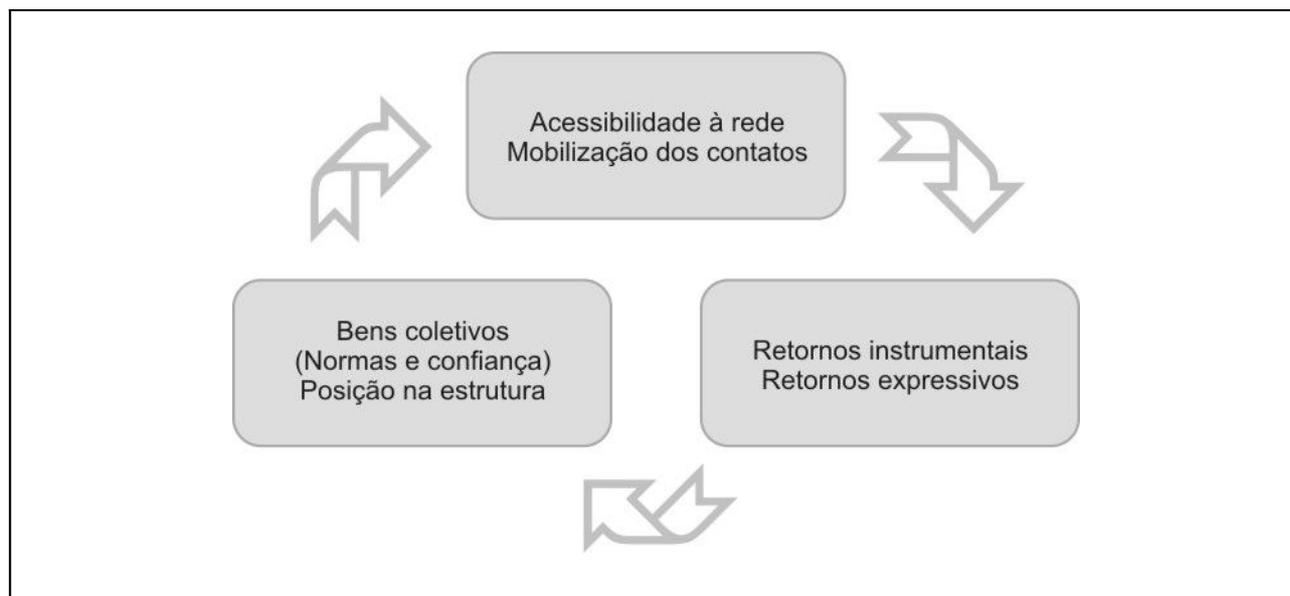


FIGURA 1 – Modelo analítico da teoria do capital social
Fonte: Adaptação de LIN, 2001, p. 246

Procedimentos metodológicos

Este estudo, realizado com empreendedores exitosos de empresas de base tecnológica do polo de tecnologia da informação e comunicação da Região Metropolitana do Recife (RMR), parte de um paradigma compreensivo de construção social da realidade, sob o olhar indutivista (CRESWELL, 1998; MINAYO, 2006). Do pressuposto de ser a realidade concebida por significados atribuídos pelo empreendedor emergem suas várias construções e artefatos, a exemplo da organização (BERGER; LUCKMANN, 2002).

A técnica de bola de neve para a identificação de entrevistados-chave se inicia por uma entrevista com um dirigente associado ao Softex¹, na qual lhe foi pedido que referenciasse três empreendedores dentro do setor a quem ele reputasse como tipicamente relacionais. Os empreendedores foram sendo procurados e a cada entrevista eram pedidas referências pessoais na intenção de delinear um grupo deles articulados em rede, levantamento que se findou na décima segunda entrevista em decorrência da saturação. A composição do *corpus* abrange os relatos de dirigentes com maior número de indicações pelos pares.

¹ A Sociedade Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público criada em 03 de dezembro de 1996, com sede em Campinas e tem como missão “Ampliar a competitividade das empresas brasileiras de softwares e serviços e sua participação nos mercados nacional e internacional, promovendo o desenvolvimento do Brasil”. (<http://www.recife.softex.br>).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. No tratamento dos dados, a codificação registra os entrevistados nominados *E*, seguidos de um numeral disposto entre 1 e 10 e da numeração das linhas correspondentes às unidades de significado. Assim, nas citações dos relatos, a identificação do entrevistado se expressa por E4, 134-138.

No que tange à técnica analítica do estudo, escolhemos a análise temática de conteúdo, conforme orientação de Bardin (2004), Bauer e Gaskell (2002), e Minayo (2006). Essa técnica pressupõe a emergência do significado como base de identificação da frequência de aparição de determinado conteúdo semântico ao longo da narrativa.

A delimitação das categorias teóricas está com base no modelo da teoria do capital social proposto por Lin (2001). As categorias empíricas são compreendidas sob o olhar dos temas relacionados à capacidade de articulação em rede pelo empreendedor, de modo a obter os recursos desejados. O componente revelador do estudo se efetiva pelo surgimento da categoria analítica reatividade.

A garantia da qualidade e confiabilidade dos dados se efetiva nas fases de tratamento e análise dos resultados por meio de um processo recursivo de interpretação com apoio de um auditor de pesquisa (MERRIAM, 1998). A reflexividade dos autores também se efetiva como forma constante de atenuar eventuais vieses interpretativos, elementos limitantes que restringem a consistência analítica do estudo (PATTON, 2001; TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 1998).

A estrutura na qual circula o capital social

A rede social pesquisada mostrou-se um espaço coeso com intenso capital social. Alguns elementos sinalizam o porquê desse cenário: este é um setor jovem, com mais ou menos 20 anos de atuação, está na primeira geração, composta em sua maioria por empreendedores que têm uma história de vida interligada, uma vez que foram colegas de faculdade, trabalharam juntos nas empresas que implantaram sistemas de informação nas décadas de oitenta e noventa. Eles tiveram dificuldades de empreender no final na década passada em função dos impactos da globalização e o *downsizing* das empresas nas quais trabalhavam, incentivando-os a irem para o mercado como empresários.

Lin (2001) reputa o ambiente como sendo a estrutura que oportuniza a ativação do capital social e o acesso aos recursos e explica que à medida que o indivíduo interage, ele desenvolve vínculos afetivos e torna-se mais disponível para participar de empreendimentos coletivos (LIN, 2001). Granovetter (1985) reforça esse pensamento ao explicar que a força dos laços depende da durabilidade da relação, da intensidade emocional, da intimidade e dos serviços recíprocos.

Capitalizando as conexões sociais

Acessar a rede e mobilizar contatos são ações que resultam na capitalização das interações, consistindo no processo de ativação do capital social. Esse bloco conecta a estrutura com os retornos pretendidos no âmbito da interação na rede. A mobilização dos contatos emerge como ação mais frequente, com a frequência de 3 em cada 5 das enunciaçãoes, conforme Tabela 1. Esse resultado se deve ao fato de que os empreendedores buscam os recursos na sua rede e, por já estarem inserido nela, podem acessá-la facilmente.

TABELA 1 – Capitalização das conexões sociais

Cód.	Dimensão	Freq.	%
10	Acessibilidade à rede	53	38
11	Mobilização dos Contatos	85	62
	Total	138	100

Acessibilidade à rede

O acesso à rede facilita interações de base não afetiva, quando os indivíduos ocupam posições similares na estrutura social e compartilham recursos equivalentes. No movimento de acesso à rede, a identificação de sinergia com parceiros destaca-se como a habilidade mais frequente. Nesse sentido, Granovetter (1985) explica que os indivíduos podem acessar uma nova rede a partir de atores de outras. Para isso, o empreendedor precisa encontrar laços, denominados pontes, que liguem os grupos.

O acesso às novas redes tende a acontecer em função de oportunidades de projetos que surgem pela reputação do empreendedor e parecem estar intrinsecamente relacionados à capacidade de desenvolver e nutrir relacionamentos. Iskanius e Lamminsalo (2003) constatam que no processo de internacionalização o caminho adequado para se aproveitar oportunidades de negócios passa pelas parcerias entre empresas.

Mobilização dos contatos

A mobilização dos contatos diz respeito à ação de buscar na rede os recursos pretendidos, sendo a forma mais direta de se auferir retornos com o capital social (LIN, 2004). O destaque do ato de negociar com parceiros de negócios talvez represente o trabalhar para se alcançar um resultado equânime, de forma que a confiança e a credibilidade sejam fortalecidas. A mobilização baseada nesse princípio parece fortalecer o grupo e gerar subsídios para que o capital social seja incrementado e sua utilização seja potencializada.

O movimento em torno da capacidade de relacionamento entre os interagentes demonstra um grau elevado de desenvolvimento do capital social. Conforme a concepção de Coleman (1988), o capital social tem como função facilitar certas ações dos atores no âmbito da estrutura externa à rede social, a exemplo de agentes do governo, concorrentes e financiadores, pois a falta desse elemento pode resultar em instituições frágeis e a decorrente inviabilização do desenvolvimento econômico.

Outro ponto relevante refere-se à utilização dos relacionamentos pessoais, dimensão que aparece em 1/3 das enunciações relativas a tal mobilização. Esse fato se deve ao elevado grau de confiança que o empreendedor demonstra ter nos indivíduos de sua rede pessoal. Tal realidade também se revela nos estudos de Greve (1995), quando o autor constata que as redes mais densas compartilham um elevado grau de confiança e possuem informações relevantes e ágeis na difusão das informações, em função da proximidade de seus membros.

Retornos da ativação do capital social

Os retornos obtidos das interações são oriundos das ações instrumentais e expressivas. As primeiras correspondem a práticas empreendidas para se conseguir ativos e as segundas, à consolidação dos ativos pertencentes ao empreendedor e à diminuição a possibilidade de perdas, conforme Tabela 2.

TABELA 2 – Retornos da ação instrumental por dimensão

<i>Cód.</i>	<i>Dimensão</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
201	Econômico	23	23
202	Político	29	29
203	Social	48	48
	Total	100	100

Retornos da ação instrumental

Os estudos sobre relacionamentos e acesso a recursos tendem a voltar a atenção, principalmente, para os retornos econômico-financeiros obtidos a partir da interação na rede (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995; LECHNER; DOWLING; WELPE, 2006; UZZI, 1997; HITE, 2005). No caso do estudo, a menor frequência, dentre os retornos da ação instrumental, foi relativa às recompensas econômicas da interação. A razão disso pode estar relacionada à percepção do empreendedor de que os recursos financeiros são conseguidos de outras maneiras, tais como aquisições de financiamento e aprovação de editais. Embora haja o reconhecimento de que os projetos e executados por um empreendedor de boa reputação façam com que as demandas tenham apreciação positiva pelos avaliadores, isso sinaliza que a ativação do capital social provê condições favoráveis para a aquisição de aporte econômico (GREVE, 1995).

No contexto de retorno econômico da ação instrumental, a informação advinda das interações constitui ponto de convergência de estudos sobre redes, como o ativo primordial auferido nas transações sociais (COLEMAN, 1990; GRANOVETTER, 1985; LIN, 1999a, 2001; MELLO; LEÃO; PAIVA Jr., 2006; VASCONCELOS et al., 2006). Este evento se revela quando a informação compartilhada na rede propicia aportes estratégicos no âmbito da aprendizagem.

Um retorno da ativação do capital social diz respeito à reatividade, capacidade de resposta efetiva às demandas de mercado que representa vantagem competitiva. Essa competência se vincula à velocidade de acesso das informações ao empreendedor e à rapidez com que ele reage na busca de mecanismos para angariar os recursos. O estudo de Kadushin (2002) sinaliza que a eficácia da ação pode ser alcançada por intermédio de uma resposta rápida às demandas do mercado contemporâneo.

No que tange aos retornos políticos, a percepção do poder se relaciona com a ocupação de cargos de diretoria. Tal ato se vincula à capacidade de exercer influência sobre os pares e à coordenação de projetos, uma vez que os escolhidos para essas posições representam, no âmbito do grupo, bons conselheiros e gestores. Essa tarefa está atrelada aos ativos sociais, de modo que, indiretamente, os retornos alcançados no âmbito político refletem aspectos destacados na esfera social. A reputação e confiança se

revelam relevantes para atuação política no grupo, para se legitimar como liderança representativa da rede.

A permissão para a ação política do empreendedor parece ser concedida pelos seus interagentes com confiança e compromisso. Ela pode ser observada por intermédio dos articuladores. Assim, aspectos como o valor que o empreendedor confere aos processos coletivos, associados à experiência de vida e às competências técnicas, lhes constituem requisitos para que seus pares manifestem opiniões confiáveis.

Os retornos sociais da ação instrumental surgem em 50% das enunciações e demonstram certa relevância, uma vez que estão relacionados a aspectos oriundos da interação social. Esse fato diz respeito à ação política e ao acesso a oportunidades que só são possíveis por existirem bens sociais, tais como reputação e confiança, os quais dão suporte para todo o processo de ativação do capital social, sinalizando o destaque dessas dimensões na capitalização da ação interacional.

A confiança é considerada por Kodithuwakku e Rosa (2002) significativa no momento da disponibilização do recurso pelo empreendedor e está relacionada com sua reputação, além de se revelar imprescindível durante a fase de estabelecimento do negócio (GREVE; SALAFF, 2003; MCDOUGALL; OVIATT, 2003).

Estabelecer novos contatos foi um recurso apontado como relevante em 20% das citações na rede pesquisada e isso provê o ativador da rede de recursos escassos. Aqueles empreendedores que se beneficiam das pontes entre as redes parecem estar mais bem posicionados no acesso às informações e podem alcançar maiores benefícios das interações.

Retornos da ação expressiva

A percepção da contribuição do pertencimento à rede para o bem-estar do indivíduo pelos entrevistados foi pouco citada. A categoria com maior frequência “estar em espaço propício a relacionamentos”, provavelmente, teve mais destaque por ser associada ao estabelecimento de relacionamentos de negócios do que por amizade, embora um não inviabilize o outro. A realização da pesquisa no ambiente de negócios, a partir de uma associação de classe, pode ter contribuído para tal resultado, assim como a forte percepção por parte dos empreendedores, de que as associações são espaços para se fazer negócios e menos para se construir amizades.

A unidade que teve mais expressividade corresponde à dimensão “estar em espaço propício a relacionamentos”. A teoria do capital social faz referência a relacionamentos pessoais, enquanto os entrevistados se referem a relacionamentos de negócios. Entretanto, eles não conseguem fazer uma distinção entre os tipos que se encontram na rede. Estar em espaço propício a relacionamento parece gerar segurança ao empreendedor no sentido de ter à mão uma rede confiável e provedora de soluções para seu negócio. Os entrevistados não têm a percepção de que estar perto de amigos pode lhes prover de algum retorno a ser utilizado no desenvolvimento de negócios.

Construir laços de amizade no ambiente de trabalho fortalece o capital social, conforme indica o estudo de Glover, Parry e Shinew (2005), que afirmam serem os momentos informais aqueles nos quais acontecem os relacionamentos que facilitam o capital social. A afirmação sugere que episódios de descontração são essenciais para acessar recursos que dão suporte à ação.

A coesão da rede pode ter como um dos motivadores os encontros que acontecem fora dos espaços e momentos de trabalho. O horário de almoço, *happy hour*, as caminhadas pelo Recife antigo são momentos propícios para a manutenção dos relacionamentos fortalecedores do espírito de grupo e do surgimento de oportunidade de negócios, pois permitem a troca de ideias de forma livre e descontraída, conforme indica o enunciado a seguir:

[...] a proximidade geográfica facilita que você encontre as pessoas no dia-a-dia, no restaurante, em um bar, no ambiente de trabalho, na rua, em qualquer lugar. Então, só o fato de você estar enxergando essas pessoas, convivendo com elas te lembram de coisas que você poderia estar fazendo com elas [...]. [E5; 104-109].

Conclusões

Neste momento, retomamos a nossa pergunta de pesquisa: como a competência relacional contribui para que o empreendedor absorva recursos por meio da sua rede social?

Por ser um setor novo, ainda pequeno, mas atuando em um mercado mundial, o polo de tecnologia da informação e comunicação de Pernambuco é um espaço de forte articulação e seus participantes veem na parceira a força necessária para lidar com aspectos-chave que dizem respeito à atividade empreendedora, a exemplo de disputas políticas, acirramento da concorrência e aproveitamento de oportunidades.

No âmbito da capitalização das conexões sociais, a mobilização de contatos se revela atividade mais relevante do que o acesso à rede. Este fato pode ser explicado pelo estudo ter sido realizado utilizando-se referências para a escolha do empreendedor, o que resultou em uma rede de relações homofílicas e pelo histórico relacional dos componentes da rede. Assim, os recursos da rede estão presentes em aspectos como confiança, reputação e credibilidade.

O acesso à rede social se efetua pelo encontro de pontos de sinergia, de modo a facilitar a ocupação de espaço pelo empreendedor. Para que haja êxito nessa ação, a habilidade de desenvolver e nutrir relacionamentos deve ser reforçada pelo comprometimento entre as partes, refletindo na manutenção do relacionamento. Esses pontos convergentes são fortalecidos pela troca de informações entre participantes e, geralmente, são facilitados pelas pontes - pessoas que interligam as redes. Estudos posteriores podem ser aprofundados no que tange ao entendimento do modo de atuação diádica das pontes e de como as articulações são ampliadas por meio delas.

A mobilização dos contatos revela-se uma atividade primordial para o empreendedor. Isso se deve ao fato de que sua rede de referência provê recursos difíceis de serem obtidos de outra forma que não por meio dos contatos estratégicos. Além disso, essa é uma atividade que requer sensibilidade para saber a quem recorrer quando da busca por determinado recurso. Tais combinações possibilitam aos arranjos, a exemplo de um polo de TIC, dar um número maior de soluções com menor quantidade de insumos. Grande parte dos negócios fechados ocorre em parcerias que potencializam a acoplagem de competências entre os interagentes.

Um ponto relevante para a geração de capital social reside na capacidade do grupo de trabalhar para um resultado mais simétrico, de forma que a confiança e a credibilidade sejam reforçadas, redundando no fortalecimento das relações com base em interesses mútuos e transparência nos acordos e transações.

Quanto aos retornos, os ganhos sociais foram os mais relevantes, mesmo aqueles de teor político e econômico ficam sempre ancorados nos ativos sociais. Os retornos políticos são obtidos por aqueles que têm reputação de liderança e gozam da confiança dos companheiros úteis para representá-los em cargos diretivos.

No âmbito dos retornos econômicos, a informação estratégica no aproveitamento de oportunidades se reproduz por intermédio de retornos financeiros e crescimento da empresa. Ela tende a ser compartilhada com o grupo e os resultados financeiros da interação não são percebidos como fruto direto da interação. É provável que isso se dê em virtude da existência de outras maneiras de obtenção de recursos dessa natureza.

A confiança e a reputação foram os aspectos citados como mais relevantes por nossos entrevistados no sentido de gerarem retornos positivos decorrentes da interação social. Esses pontos surgem como elementos que dão suporte a todo o processo de absorção do capital social. O estabelecimento de novos contatos surge como decorrência significativa da participação na rede, de modo que o ato de se diversificar os relacionamentos iniciais por meio do desenvolvimento de novos laços se revela como relevante para se desenvolver a ação empreendedora. Prontamente, a competência relacional pode ser explorada em estudos futuros, no que tange a sua função de auxiliar na integração dos atores-chave que facilitam a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção de vínculos mutuamente satisfatórios, sob a égide do cumprimento dos compromissos e do fortalecimento da boa reputação entre os parceiros.

Os retornos obtidos com a ação expressiva refletem aspectos da vida pessoal de cada ator; entretanto, os empreendedores não percebem ganhos nessa área como resultados da interação na rede. Esses elementos são reconhecidos como estratos oriundos da história do grupo. Em função da maioria das sedes das empresas e associações representativas estarem no Porto Digital, o espírito de segurança e conforto na atividade empresarial é fortalecido.

Um elemento que surge na pesquisa como retorno econômico do capital social diz respeito à reatividade. Ela se manifesta como a capacidade de resposta rápida em todas as esferas de interação, quanto à existência de problemas e indícios de oportunidades de negócio, além de estar atrelada à troca de informações e gerar suporte estratégico à ação empreendedora, fato que representa vantagem competitiva para a empresa e para os parceiros estratégicos.

Para a melhor compreensão do fenômeno da captação de recursos na rede social, vale fomentar a realização de estudos transversais em áreas disciplinares distintas a serem realizados com redes em situações variadas de interação. Nesses estudos, parece sugestiva a utilização de múltiplos métodos e técnicas de pesquisa, de modo a subsidiarem o rigor na observação desse objeto.

Referências

ANDERSON, A.; JACK, S. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, p. 467-487, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BODDY, M. Reestruturação industrial, pós-fordismo e novos espaços industriais: uma crítica. In: PRETECEILLE, E.; VALLADARES, E. (Coord.). **Reestruturação urbana: tendências e desafios**. Rio de Janeiro: Instituto de pesquisas universitárias do Rio de Janeiro, 1990. p. 44-58.

BOURDIEU, P. **Le capital social: notes provisoires**. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, v. 31, p. 2-3, 1980.

_____. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education**. Westport, CT.: Greenwood Press, 1986. p. 241-258.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, p. S95-S121, 1988.

_____. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

CORIAT, B. **L' atelier et le chronomètre: essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse**. Paris: Christian Bourgois Editeur, 1979.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

GLOVER, T. D.; PARRY, D. C.; SHINEW, K. J. Building relationships, accessing resources: mobilizing social capital in community garden contexts. **Journal of Leisure Research**, v. 37, n. 4, p. 450-474, 2005.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GREVE, A. Networks and entrepreneurship - an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-24, 1995.

GREVE, A.; SALAFF, J. W. Social networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 1, p. 1-22, 2003.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HITE, J. Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 1, p. 113-144, 2005.

ISKANIUS, P. M. A.; LAMMINSALO, T. **Networking as a tool for internalization of biotechnology SME's**. Oulu: University of Oulu, Department of Industrial Engineering and Management, 2003.

JOHANNISSON, B. **Entrepreneurship as a collective phenomenon**. Paper presented at RENT XII, Lyon, France, 26-27 November, 1998. p. 1-41.

JULIEN, P. A. **Entrepreneuriat regional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers**. Québec: Université du Québec, 2005.

KADUSHIN, C. The motivational foundation of social networks. **Social Networks**, v. 24, n. 1, p. 77-91, 2002.

KOCH, L. T.; KAUTONEN, T.; GRÜNHAGEN, M. Development of cooperation in new venture support networks: the role of key actors. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 1, p. 62-72, 2006.

KODITHUWAKKU, S. S.; ROSA, P. The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, p. 431-465, 2002.

LECHNER, C.; DOWLING, M.; WELPE, I. Firm networks and firm development: the role the relational mix. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 514-540, 2006.

LIN, N. Social resources and instrumental action. In: MARSDEN, P. V.; LIN, N. **Social structure and network analysis**. Beverly Hills, CA: Sage, 1982. p. 131-145.

_____. Building a network theory of social capital. **Connections**, v. 22, n. 1, p. 28-51, 1999a.

_____. Social networks and status attainment. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. 1, p. 467-487, 1999b.

_____. **Social capital, a theory of social structure & action**. Port Chester: Cambridge University Press, 2001.

_____. **Social capital and organizations**. Presented at the Inaugural Conference, International Association for Chinese Management Research, June, Beijing. 2004.

LOPES, F.; BALDI, M. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2005.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2003.

MARTINEZ, J. M. C. Uma visão dinâmica sobre o empreendedorismo coletivo. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 91-106, 2004.

MARTINS, P. H.; FONTES, B. **Redes sociais e saúde: novas possibilidades teóricas**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2004.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L.; PAIVA Jr., F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2006.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success, partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

PAIVA Jr., F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz**. 2004. 371 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA Jr., F. G. et al. Redes organizacionais no sistema de cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. *Asamblea Anual do CLADEA*, 37., 2001. México, Anais... México-DF: CLADEA, 2001. CD-ROM.

PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

PHAN, M.; STYLES, C.; PATTERSON, P. Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 2, p. 173-184, 2005.

PORTES, A. Social capital: its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1-24, 1998.

PUTNAM, R. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, v. 4, n. 13, p. 35-42, 1993.

SOFTEX. Disponível em: <<http://www.recife.softex.br/>>. Acesso em: 28 abr. 2007.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VASCONCELOS, G. M. R. et al. Criação e evolução dos novos negócios de base tecnológica: mobilizando relacionamentos e acessando recursos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2006. p. 667.

PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM EMPREENDEDORISMO FEMININO: análise dos periódicos indexados no *Social Sciences Citation Index*, 2006 – jul. 2008

Amélia Silveira

A produção científica em empreendedorismo feminino, ao que tudo indica, acompanhou o crescimento de interesse pelo assunto. A análise da atividade científica, no que se refere ao comportamento da literatura, se constitui em medida ou indicador desta produção e revela a orientação e a dinâmica da estrutura de uma área ou disciplina. A taxa de crescimento dos produtos da ciência permite avaliar a tendência de crescimento ou declínio de um assunto em determinado período de tempo. Estes estudos são importantes na medida em que amparam o cenário da ciência social.

Com este entendimento, se buscou ampliar o conhecimento sobre o comportamento da literatura de empreendedorismo feminino, tema de pesquisa que, embora já estudado, ainda não é de todo conhecido. Para tanto, selecionou-se como campo de pesquisa a base de dados denominada *Social Science Citation Index* (SSCI), que faz parte do *Institute for Scientific Information* (ISI). Sabendo-se que o SSCI apresenta os títulos dos periódicos indexados por categorias, que correspondem aos assuntos tratados nas revistas científicas, selecionou-se duas categorias que apresentavam relação com o tema de empreendedorismo feminino: *Business* e *Management*. Desta forma, os títulos de periódicos que tratam de Negócios e de Administração, nessa base de dados, foram revisados. O período de tempo selecionado para o trabalho foi de janeiro de 2006 a julho de 2008.

Dentre as formas disponíveis para estudar o comportamento da literatura científica, entendeu-se que a bibliometria, que pode ser definida como o “estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada” (MACIAS-CHAPULA, 1998, p. 134), poderia servir de base para tal intento. Ainda segundo Macias-Chapula (1998, p. 135), a bibliometria, quanto à tipologia, conta entre os objetos de estudo com periódicos ou revistas, artigos e autores, sendo que a medida se verifica por meio de contagem simples de frequência. Desta forma, para Spinak (1998, p. 142), a bibliometria “é uma disciplina com alcance multidisciplinar, uma vez que analisa um dos aspectos mais relevantes e objetivos da comunicação impressa”. No presente estudo, os títulos de periódicos e os artigos sobre empreendedorismo feminino foram entendidos como produtos documentais da ciência social que tratam formalmente da temática estudada.

Considerando o interesse em pesquisar a literatura de empreendedorismo feminino por meio da adoção da bibliometria, o objetivo geral da pesquisa foi estabelecido para: analisar a produção científica sobre empreendedorismo feminino publicada nos periódicos científicos do SSCI, nas categorias de negócios e administração, no período de 2006 a julho de 2008.

Os objetivos específicos se voltaram para os seguintes aspectos:

- Levantar a quantidade de títulos de periódicos científicos constantes no SSCI, nas categorias de negócios e administração, em outubro de 2008;
- Identificar os títulos dos periódicos do SSCI, nas categorias definidas, que publicaram sobre empreendedorismo feminino, de janeiro de 2006 a julho de 2008;
- Caracterizar esses títulos de periódicos por assunto, frequência de publicação, ISSN e fator de impacto;
- Ordenar os títulos dos periódicos por série de produtividade absoluta decrescente;
- Apresentar a frequência de publicação dos artigos sobre empreendedorismo feminino, por título de periódico, ano de publicação e autor(es);
- Determinar o comportamento da literatura estudada em comparação com os resultados de estudo anterior, de 1997 a julho de 2006.

A seguir, de forma não exaustiva, foram apresentados os trabalhos que estudaram a literatura de empreendedorismo feminino, iniciando na última década, no intuito de dar a conhecer os principais achados sobre o assunto.

Empreendedorismo feminino: estudos de revisão de literatura

O estudo de Moore (1990) revisou a literatura sobre a mulher empreendedora evidenciando o estágio inicial e fragmentário da produção científica. Constatou que os estudos, em sua maioria, se voltavam para a descrição de nichos da população. Como resultado, apresentou uma análise comparativa da mulher empreendedora tradicional e moderna. Fisher, Reuber e Dyke (1993), ao examinarem os estudos no tema, concluíram que estes ainda não explicavam, verdadeiramente, as diferenças entre homens e mulheres do ponto de vista do empreendedorismo. Como alternativa propuseram que as correntes de pensamento do liberalismo feminista e do feminismo social poderiam servir de amparo para análise das pesquisas neste tema, direcionando e orientando as pesquisas futuras. Mirchandani (1999) realizou pesquisa sobre o empreendedorismo feminino quanto às publicações fundamentadas na teoria feminista, com foco em discussões sobre trabalho e gênero. Alertando sobre a exclusão das mulheres nos estudos iniciais voltados para o universo de proprietários de negócios, recomendou que houvesse uma posição crítica sobre a exclusão de mulheres em pesquisas sobre empreendedorismo, devendo ela ser corrigida com a replicação desses estudos no universo feminino (MIRCHANDANI, 1999).

Carter, Anderson e Shaw (2001) desenvolveram uma análise das pesquisas acadêmicas, da literatura popular e das informações constantes em sítios da internet sobre empreendedorismo feminino. Como resultado, categorizaram o assunto por área, com ênfase nas variáveis apresentadas em cada estudo. Valencia e Lamolla (2005) revisaram a literatura quanto aos estudos sobre empreendedorismo feminino, no período de 1990 a 2004. Incluíam artigos de periódicos científicos e de eventos da área de estudo, livros, e dados de estudos do GEM. Para tanto, adotaram para a análise e classificação dos estudos o *framework* de criação de novos negócios, proposto por Gartner (1985). Os resultados mostraram que os estudos privilegiavam duas dimensões – Individual e Ambiente – em detrimento das dimensões Processo e Organização. Este

estudo de Valencia e Lamolla (2005) serviu como anteparo para a realização de estudo no Brasil, desenvolvido por Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2006). As autoras realizaram uma análise da produção científica sobre empreendedorismo feminino, na base de dados do *Scientific Information for Science* (ISI), no período de 1997 a julho de 2006. Primeiramente, os periódicos científicos foram caracterizados quanto ao título, periodicidade, locais de publicação, área, fator de impacto, endereço eletrônico e ISSN. Os artigos foram analisados quanto ao autor e título, título específico do periódico, volume, número e ano. Em um segundo momento, Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007) adotaram o *framework* do modelo de Gartner (1985) para classificar a literatura estudada quanto às dimensões: a) individual (o empreendedor); b) a organização (o negócio criado); c) o processo (atividades prévias anteriores ao *startup*) e d) o ambiente (fatores externos), a exemplo do estudo desenvolvido por Valencia e Lamolla (2005). Os resultados indicaram que a dimensão Individual e de Ambiente estavam presentes de maneira mais constante na produção científica analisada, assemelhando-se aos resultados do estudo anterior de Valencia e Lamolla (2005). O estudo de Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007) ampliou e complementou o trabalho de Valencia e Lamolla (2005), que não contemplou a base de dados do ISI, considerada uma das mais qualificadas do mundo, em seu trabalho. Bruin, Brush e Welter (2006) revisaram a literatura fazendo uma reflexão sobre os estudos do empreendedorismo feminino, apontando que a pesquisa encontra-se em fase inicial, em desenvolvimento, estando ainda na adolescência. Argumentaram que o maior desafio da área é complementar e aprofundar as pesquisas existentes, para que possa ser significativa como um conjunto de produção científica. Incentivaram os pesquisadores a constituir uma rede para compartilhar conhecimentos, indicando o Projeto Internacional Diana, que conta com a participação de pesquisadores de 20 países como referência.

Embora não se voltem especificamente para o empreendedorismo feminino, os seguintes estudos de revisão da literatura internacional devem ser mencionados, uma vez que apresentaram cunho bibliométrico, na área de empreendedorismo: Gartner, Davidsson e Zahra (2006), Grégoire et al. (2006), Reader e Watkins (2006) e Schildt e Sillanpää (2004). De forma mais específica, Schildt, Zahra e Sillanpää (2006) realizaram análise das co-citações de artigos sobre empreendedorismo publicados entre os anos de 2000 e 2004, na base de dados *Social Sciences Citation Index* (SSCI). Para os autores, com base nos resultados alcançados, a pesquisa do empreendedorismo é fragmentada e ainda modesta. Cornelius, Landström e Persson (2006) se valeram mais uma vez da base de dados do SSCI para estudar a literatura de empreendedorismo por meio de análise de citação, no período de 1982 a 2004. O estudo possibilitou ampliar a compreensão quanto ao desenvolvimento do campo e estabelecer relações entre os principais pesquisadores de empreendedorismo e os demais autores. Cabe ressaltar que muitos desses estudos de 2006 integram o número especial e temático de estudo da literatura de empreendedorismo publicada no *Entrepreneurship Theory and Practice*, o que vem demonstrar o interesse e a importância por este tipo de pesquisa em empreendedorismo. Borba, Hoeltgebaum e Silveira (2007) revisaram a produção científica em empreendedorismo no *Academy of Management Meeting* (AOM – Meeting), de 1954 a 2005, ou seja, em um período de 25 anos. A escolha limitou-se aos artigos premiados, uma vez que o AOM – Meeting disponibiliza somente esses artigos em bases de dados, em linha. Para revisão da literatura, foram definidas categorias de análise de identificação dos campos mais específicos do empreendedorismo, tendo sido adotado os estudos de Vesper (1977) e de Schreier e Komives (1973). Os resultados evidenciaram que o campo de estudo em

destaque foi o de administração de pequenos negócios. Nos últimos cinco anos do AOM – *Meeting*, o tema de destaque foi a inovação. Nos estudos sobre empreendedorismo revisados não houve menção específica ao empreendedorismo feminino.

Nessa mesma linha de estudos do empreendedorismo, no Brasil, Paiva Jr. e Cordeiro (2002) estudaram os trabalhos publicados nos Encontros Anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), de 1998 e 2001. Os resultados foram de que o campo do empreendedorismo configura-se como emergente, onde os autores, em sua maioria, apresentaram pesquisas exploratórias. Guimarães (2004) analisou o comportamento desta literatura quanto aos paradigmas epistemológicos. Os resultados apontaram a predominância das correntes racionalistas, funcionalistas e positivas, e a presença da corrente dialética, cibernética e da complexidade. Della Giustina, Silveira e Hoeltgebaum (2007) se voltaram para o estudo da produção científica gerada em programas de pós-graduação de administração, na região Sul do Brasil, reconhecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para tanto, analisaram as dissertações que apresentavam no título as palavras empreendedorismo ou o intraempreendedorismo, defendidas nesses programas de 1972 a 2005. Na pesquisa, adotaram a análise de citação. Os resultados mostraram que, embora o empreendedorismo seja um tema atual, ainda é pouco abordado em dissertações nos programas estudados. A inexistência de um grupo de autores fortemente citados foi revelada. Os autores mais citados não são expoentes em empreendedorismo, mas da área de administração. A média de idade da literatura citada não foi atual, sendo de sete anos, e o idioma adotado na maioria dos trabalhos foi o português, entre outros resultados surpreendentemente revelados. A análise revelou que a produção científica gerada não se mostra ainda com embasamento teórico suficiente para contribuir para desenvolvimento teórico do tema do empreendedorismo. Da mesma forma que nos estudos internacionais, nos estudos brasileiros não há recorte ou menção mais específica para a temática do empreendedorismo feminino.

Método e técnica de pesquisa

A natureza da pesquisa foi bibliográfica. A pesquisa bibliográfica se constitui do exame de documentos científicos, independente da forma de acesso, fonte informacional e suporte físico, buscando determinar o que foi produzido sobre um determinado assunto de interesse. Esse tipo de pesquisa tem caráter qualitativo. Quanto à natureza do estudo foi adotada a técnica bibliométrica, a qual adota o método quantitativo para a coleta e a análise de dados. Desta forma, o delineamento metodológico adotou os dois métodos: qualitativo e quantitativo.

Desenvolveram-se, primeiramente, ações de identificação e caracterização para a coleta de dados, tendo sido definidas como palavras-chave: a) *women entrepreneur e/ou female entrepreneurship*. Os dados foram coletados a partir do acesso à base de dados do SSCI, em página na internet, no ISI *Web of Knowledge*, sendo armazenadas no EndNote Web. Optou-se por esse aplicativo pelas vantagens que a ferramenta possui para organizar referências de pesquisas realizadas na base de dados do ISI *Web of Knowledge*, entre outras (ENDNOTE WEB, 2007). A análise dos dados considerou a ação de mensuração, com contagem simples de frequência das evidências sobre a publicação de artigos científicos sobre empreendedorismo feminino, em periódicos que fazem parte do SSCI. Quanto ao SSCI, este se refere às ciências sociais, integrando o ISI. Convém lembrar que o ISI está

entre as mais tradicionais e importantes bases de dados do mundo, onde os títulos dos periódicos indexados apresentam altos fatores de impacto, isto é, influenciam a literatura de ciências sociais uma vez que os autores que publicam artigos nessas revistas são citados frequentemente, impactando a geração de produção científica. Esta base de dados, por sua representatividade para as ciências sociais, foi objeto de análise em vários estudos sobre o empreendedorismo, destacando-se os dos autores Cornelius, Landström e Persson (2006) e Schildt, Zahra e Sillanpää (2006).

As limitações da pesquisa se referiram ao aspecto de concentração de interesse no SSCI, nas categorias de negócios e administração, quanto à abrangência do tema. Também a forma de acesso à produção científica em estudo, no sítio web, apesar da abrangência da base de dados do ISI *Web of Knowledge*, com 2.395 títulos de revistas disponíveis, pode ter oferecido algum tipo de perda na recuperação da informação. Além desse fato, como se definiu duas expressões de busca para a recuperação de artigos por título, mesmo considerando as opções permitidas pela base de dados que ampliam as formas de acesso, e sendo elas utilizadas na literatura do tema, houve natural restrição da busca, uma vez que o empreendedorismo feminino apresenta interfaces com palavras como gênero, família, entre outros. Da mesma forma, priorizaram-se os artigos com texto completo disponível. Convém ainda destacar o fato de que a atualização desta base de dados é constante, sendo que diariamente são incorporados novos títulos de periódicos e inúmeros artigos científicos. Assim, como a coleta de dados foi realizada em 13 de outubro de 2008, alguns artigos podem não ter sido indexados na base de dados de estudos, até a data da pesquisa. Para os objetivos desta pesquisa, entretanto, essas limitações não se apresentam como de interferência em seu desenvolvimento. Significam um recorte mais específico no delineamento e na forma de analisar a literatura científica sobre empreendedorismo feminino. Considerando o recorte de tempo adotado no estudo, sendo este de dois anos e seis meses, cabe lembrar que o estudo semelhante desenvolvido por Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2006), abrangendo o período de 1997 a julho de 2006, foi considerado para comparação dos resultados aqui encontrados, ampliando e complementando o período estudado. Os artigos recuperados em duplicata, ou seja, de janeiro a julho de 2006, foram considerados e analisados nesta pesquisa uma única vez.

Resultados de pesquisa

O acesso em linha ao sítio web da base de dados do SSCI permitiu constatar, primeiramente, que os periódicos indexados correspondentes às áreas de *Business* (2008) e *Management* (2008) totalizavam 179 periódicos, conforme segue: a) Negócios: 81 periódicos; b) Administração: 98 periódicos. Percebeu-se pela comparação dos títulos de periódicos recuperados nessa busca, que 29 eram comuns às duas áreas, ou seja, constavam tanto na categoria de negócios, como na de administração. Sabendo-se que no momento de acesso à base de dados do ISI *Web of Knowledge* (2008) constavam 2.395 títulos de revistas disponíveis, os periódicos que publicaram sobre empreendedorismo feminino nas duas categorias representam, somente, 0,74%, ou seja, não perfazem 1% dos títulos indexados.

O número de periódicos que publicaram artigos sobre empreendedorismo feminino no período de janeiro de 2006 a julho de 2008, nesses 179 títulos de periódicos, foi de 11 títulos. Assim, houve novamente um número reduzido de 0,61% de títulos que publicaram sobre o assunto, não totalizando 1% dos títulos constantes nas categorias Negócios e Administração.

Os 11 títulos dos periódicos classificados em cada uma das categorias, bem como o Fator de Impacto (FI) definido pelo *Journal Citation Research* (JCR), o número do periódico segundo a *International Standard Serial Number* (ISSN), e a frequência de publicação do periódico foram reunidos no Quadro 1. Para tanto, a ordenação dos títulos dos periódicos foi definida em função do FI, ou seja, em ordem de importância do título do periódico para a produção científica na área de ciência social.

QUADRO 1 - Características dos periódicos que publicaram artigos sobre empreendedorismo feminino nas categorias Negócios e Administração, o Fator de Impacto, o ISSN, e a frequência de publicação dos periódicos, jan.2006/jul.2008

Títulos dos Periódicos	Categorias de Assuntos	Fator de Impacto	ISSN	Freq. de Publicação
Academy of Management Review (AMR)	Administração e Negócios	4,372 (JCR-2007)	0363-7425	Quarterly
Organization Studies (OS)	Administração	2,042 (JCR-2007)	0170-8406	Bimonthly
Journal of Business Venturing (JBV)	Negócios e Pequenos Negócios	1,875 (JCR-2007)	0883-9026	Bimonthly
Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)	Negócios, Pequenos Negócios e Economia	1,805 (JCR-2007)	1042-2587	Bimonthly
International Small Business Journal (ISBJ)	Administração e Negócios	1,250 (JCR-2007)	0266-2426	Quarterly
Gender, Work and Organization (GWO)	Administração	1,185 (JCR-2007)	0968-6673	Bimonthly
Small Business Economics (SBE)	Negócios	1,168 (JCR-2007)	0921-898X	Bimonthly
Journal of Business Research (JBR)	Negócios	0,878 (JCR-2007)	0148-2963	Monthly
Entrepreneurship and Regional Development (ERD)	Negócios	0,872 (JCR-2007)	0898-5626	Quarterly
Journal of Small Business Management (JSBM)	Administração	0,703 (JCR-2007)	0047-2778	Quarterly
Business History Review (BHR)	Negócios	0,679 (JCR-2007)	0007-6805	Quarterly

A distribuição por categorias apresentou o seguinte resultado: seis em Negócios, dois em Administração, e três periódicos comuns às categorias de Negócios e Administração. Todos os periódicos apresentaram fator de impacto maior do que 0,5. Esta medida de impacto foi considerada como índice de qualidade para publicações científicas. Quanto à frequência de publicação, somente o *Journal of Business Research* (JBR) apresentou fascículos mensais, ou seja, publicou 12 números ao ano. Entretanto, o fator de impacto não se revela entre os maiores indicados. Os demais periódicos apresentaram publicação bimestral (seis números ao ano) ou quadrimestral (três ao ano). A *Academy of Management Review* (AMR), quadrimestral, apresentou o maior fator de impacto. Assim, ao que tudo indica, não há uma relação direta entre a frequência de publicação e o fator de impacto. Também a categoria e o fator de impacto, salvo melhor juízo, não apresentam

relação de causa e efeito. A distribuição não privilegia nenhuma categoria com os títulos com maior ou menor fator de impacto.

Foram encontrados 28 artigos científicos publicados nestes 11 títulos de periódicos, no período estudado. A Figura 1 ilustra a distribuição.

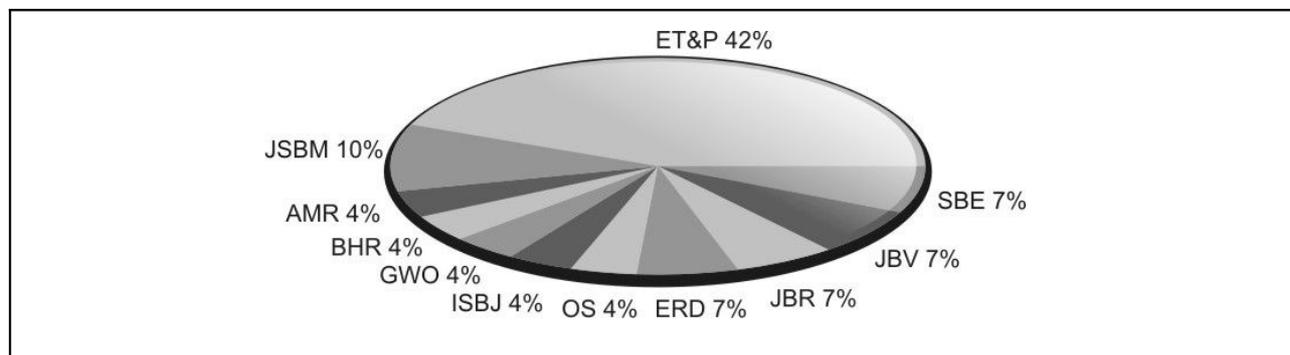


FIGURA 1 - Distribuição dos artigos por título de periódicos, jan.2006/jul.2008

Sem dúvidas, há prevalência do *Entrepreneurship Theory and Practice* (ET&P) em relação aos demais, tendo publicado o maior número de artigos, igual a 12, 42% da literatura. O *Journal of Small Business Management* (JSBM) se converteu no segundo título mais produtivo. Os demais nove títulos apresentam, respectivamente, dois e um artigos no período. O *Journal of Business Research* (JBR) ficou entre os que publicaram dois artigos no período estudado. Desta forma, sendo o que mais publica artigos no ano, não se constatou que está entre os mais produtivos em empreendedorismo feminino. A ordenação dos títulos dos periódicos por produtividade absoluta decrescente mostrou a distribuição dos 28 artigos que trataram do empreendedorismo feminino, na Tabela 1. Na sequência, no Quadro 2 foram mostrados em ordem alfabética por sobrenome de autor(es), os que publicaram artigos nesses periódicos, de 2006 a jul. 2008.

TABELA 1 - Distribuição dos títulos dos periódicos por número de artigos publicados, 2006/jul. 2008

Títulos dos Periódicos (%)	Número de artigos (%)
Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)	12 (42%)
Journal of Small Business Management (JSBM)	3 (10%)
Entrepreneurship and Regional Development (ERD)	2 (7%)
Journal of Business Venturing (JBV)	2 (7%)
Journal of Business Research (JBR)	2 (7%)
Small Business Economics (SBE)	2 (7%)
Academy of Management Review (AMR)	1 (4%)
Business History Review (BHR)	1 (4%)
Gender, Work and Organization (GWO)	1 (4%)
International Small Business Journal (ISBJ)	1 (4%)
Organization Studies (OS)	1 (4%)
Total	11 (100%)
	28 (100%)

QUADRO 2 - Relação dos títulos dos periódicos e dos autores dos artigos publicados em empreendedorismo feminino, 2006/jul.2008

Títulos dos Periódicos	Autores dos artigos
Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)	Ahl, (2006); Allen, Link e Rosenbaum (2007); Alsos, Isaksen e Ljunggren (2006); Amatucci e Coleman (2007); Baughn, Chua e Neupert (2006); Bruin, Brush e Welter (2006); Carter et al. (2007); Godwin, Stevens e Brenner (2006); Langowitz e Minniti (2007); Monolova et al. (2007); Orser, Riding e Manley (2006); Sorenson, Folker e Brigham (2008)
Journal of Small Business Management (JSBM)	Morris et al. (2006); Shelton (2006); Coleman (2007)
Entrepreneurship and Regional Development (ERD)	Rosa e Dawson (2006); Verheul, Van Stel e Thurik (2006)
Journal of Business Venturing (JBV)	Ahl (2007); Eddleston e Powell (2008)
Journal of Business Research (JBR)	Danes, Stafford e Loy (2007); Powpaka (2006)
Small Business Economics (SBE)	Minniti e Nardone (2007); Wagner (2007)
Academy of Management Review (AMR)	Jennings e McDougald (2007)
Business History Review (BHR)	Munoz e Perez (2007)
Gender, Work and Organization (GWO)	Lewis (2006)
International Small Business Journal (ISBJ)	Arenius e Kovalainen (2006)
Organization Studies (OS)	Essers e Benschop (2007)

No ano de 2006, a distribuição da produção científica ficou mais concentrada no *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, e *Entrepreneurship and Regional Development*, correspondendo a 76,92% da literatura publicada. A quantidade de autores somou 30 para os 13 artigos, sendo que nenhum publicou mais do que um artigo neste ano. Prevalece a autoria múltipla. Os artigos publicados neste ano foram: Ahl (2006); Alsos, Isaksen e Ljunggren (2006); Arenius e Kovalainen (2006); Baughn, Chua e Neupert (2006); Bruin, Brush e Welter (2006); Godwin, Stevens e Brenner (2006); Lewis (2006); Morris et al. (2006); Orser et al. (2006); Powpaka (2006); Rosa e Dawson (2006); Shelton (2006); Verheul, Van Stel e Thurik (2006).

No ano de 2007, os periódicos *Entrepreneurship Theory and Practice* e *Small Business Economics* foram os mais produtivos, correspondendo a 53,84% do publicado. Somente o *Entrepreneurship Theory and Practice* e o *Journal of Small Business Management* publicaram sobre o assunto, nos dois anos. 29 autores foram responsáveis pelos 13 artigos de 2007, sendo estes: Ahl (2007); Allen, Link e Rosenbaum (2007); Amatucci e Coleman (2007); Carter et al. (2007); Coleman (2007); Danes, Stafford e Loy (2007); Essers e Benschop (2007); Jennings e McDougald (2007); Langowitz e Minniti (2007); Minniti e Nardone (2007); Monolova et al. (2007); Munoz e Perez (2007); Wagner (2007). Dentre esses autores, Ahl (2006, 2007) publicou nos dois anos seguidos. Coleman publicou dois artigos em 2007, um como coautor e outro como autor principal, sendo estes: Amatucci e Coleman (2007) e Coleman (2007). Da mesma forma, Minniti apresentou dois artigos em 2007, sendo estes: Langowitz e Minniti (2007) e Minniti e Nardone (2007). Continuou prevalecendo a autoria múltipla. Nos anos de 2006 e 2007 o número de

artigos publicados foi equivalente, ou seja, 13 artigos em 2006 e, novamente, 13 artigos em 2007. O número de autores ficou próximo, sendo 30 em 2006 e 29 em 2007.

No ano de 2008, os periódicos *Entrepreneurship Theory and Practice* e *Journal of Business Venturing* publicaram um artigo cada um. Os autores destes dois artigos foram: Eddleston e Powell (2008) e Sorenson, Folker e Brigham (2008).

Ao comparar os resultados aqui apresentados com os do estudo anterior de 1997 a julho de 2006 realizado por Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2006), foi observado que de janeiro a julho de 2006 os resultados ficaram sobrepostos. Assim, os trabalhos de Arenius e Kovalainen (2006); Morris et al. (2006); Shelton (2006) e Verheul, Van Stel e Thurik (2006) constam nos dois estudos, isto é, no de Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2006) e na presente pesquisa. Desta forma, para não duplicar resultados, foram considerados uma vez na contagem do número de artigos indexados na base de dados do SSCI, de 1997 a julho de 2008, totalizando 39 trabalhos.

Os títulos de periódicos presentes de 1997 a julho de 2008 somaram 14 títulos. Este resultado mostra que os títulos de periódicos que publicam sobre empreendedorismo feminino neste período de tempo mais amplo, pouco diferem do período anterior estudado, de 2006 a julho de 2008. Apenas três periódicos, sendo estes o *Journal of Organizational Change Management* (JOCM), o *Journal of Business Ethics* (JBE) e o *Enterprise & Society* (ES) não publicaram depois de 2005, ou seja, de 2006 a julho de 2008. Os títulos de periódicos que publicaram sobre a temática em estudo, de 1997 a julho de 2008, apresentaram a seguinte distribuição, segundo o ano de publicação, conforme Tabela 2.

TABELA 2 - Distribuição dos títulos dos periódicos por número de artigos publicados em empreendedorismo feminino, 1997/jul.2008

(continua)

Títulos de Periódicos	Artigos (%)	1997	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)	13 (33,33)	-	-	-	-	1 (0,25)	6 (1,53)	5 (1,28)	1 (0,25)
Journal of Small Business Management (JSBM)	8 (20,51)	2 (0,51)	1 (0,25)	2 (0,51)	-	-	2 (0,51)	1 (0,25)	-
Journal of Business Venturing (JBV)	3 (0,76)	1 (0,25)	-	-	-	-	-	1 (0,25)	1 (0,25)
Entrepreneurship and Regional Development (ERD)	2 (0,51)	-	-	-	-	-	2 (0,51)	-	-
Journal of Business Research (JBR)	2 (0,51)	-	-	-	-	-	1 (0,25)	1 (0,25)	-
Journal of Organizational Change Management (JOCM)	2 (0,51)	-	-	-	1 (0,25)	1 (0,25)	-	-	-
Small Business Economics (SBE)	2 (0,51)	-	-	-	-	-	-	2 (0,51)	-
Academy of Management Review (AMR)	1 (0,25)	-	-	-	-	-	-	1 (0,25)	-
Business History Review (BHR)	1 (0,25)	-	-	-	-	-	-	1 (0,25)	-

TABELA 2 - Distribuição dos títulos dos periódicos por número de artigos publicados em empreendedorismo feminino, 1997/jul.2008

(conclusão)

<i>Títulos de Periódicos</i>	<i>Artigos (%)</i>	1997	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Enterprise & Society (ES)	1 (0,25)	-	-	-	1 (0,25)	-	-	-	-
Gender, Work and Organization (GWO)	1 (0,25)	-	-	-	-	-	1 (0,25)	-	-
International Small Business Journal (ISBJ)	1 (0,25)	-	-	-	-	-	1 (0,25)	-	-
Journal of Business Ethics (JBE)	1 (0,25)	-	1 (0,25)	-	-	-	-	-	-
Organization Studies (OS)	1 (0,25)	-	-	-	-	-	-	1 (0,25)	-
Total	39 (100)	3 (0,76)	2 (0,51)	2 (0,51)	2 (0,51)	2 (0,51)	13 (33,33)	13 (33,33)	2 (0,51)

Com esta visão mais ampliada, considerando o período de 1997 a julho de 2008, evidenciou-se que em 1998, 1999, 2000 e 2002 não houve produção científica em empreendedorismo feminino, nos periódicos indexados no SCCL, nas áreas de Negócios e Administração. Considerando somente de 1997 a 2005, o ano de 1997 apresentou três artigos, sendo que nos demais anos de 2001, 2003, 2004 e 2005 foram publicados dois artigos em cada ano. Ao todo foram 11 (28,20%) artigos no período de 1997 a 2005. Foram os seguintes os autores neste tempo: Bliss e Garrat (2001); Bruni, Gherardi e Poggio (2004); Buttner e Moore (1997); Dolinsky e Caputo (2003); Gill (2004); Hytty (2005); Lerner, Brush e Hisrich (1997); Marlow e Patton (2005); Schindehute, Morris e Brennan (2003); Ufuk e Ozgen (2001); Zapalska (1997). Estes artigos apresentaram, em sua maioria, autoria múltipla.

Conclusão

O interesse pela revisão da literatura em empreendedorismo feminino mostrou que ainda são poucas as pesquisas específicas neste enfoque. Apontaram, aqui e ali, que esta literatura está em desenvolvimento, mas ainda em um estágio inicial da produção científica. Houve posicionamento a cerca de dez anos sobre a exclusão de mulheres em pesquisas sobre empreendedorismo, formulada por Mirchandani (1999), sendo que ainda permanece uma lacuna quando são realizados trabalhos de revisão de literatura sobre empreendedorismo na literatura internacional, conforme se notou nos estudos de Borba, Hoeltgebaum e Silveira (2007), Cornelius, Landström e Persson (2006), Gartner, Davidsson e Zahra (2006), Grégoire et al. (2006), Reader e Watkins (2006), Schildt e Sillanpää (2004) e Schildt, Zahra e Sillanpää (2006). Nos estudos de Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007) e de Valencia e Lamolla (2005), que revisaram a literatura sobre empreendedorismo feminino, no período de 1997 a 2006 e de 1990 a 2004, respectivamente, adotando o *framework* proposto por Gartner (1985), os resultados evidenciam a clara preferência dos estudos para a dimensão Individual (o empreendedor) e dimensão Ambiente (fatores externos). Esses resultados indicaram que as dimensões Organização (o negócio criado) e Processo (ativi-

dades prévias anteriores ao negócio) são menos favorecidas. Bruin, Brush e Welter (2006) foram incisivos quando revisaram a literatura de empreendedorismo feminino, afirmando que os trabalhos estavam em fase inicial, estando ainda na adolescência. O desafio da área, para estes autores, encontrava-se na complementação e aprofundamento das pesquisas para que pudessem se constituir em um conjunto representativo para a produção científica.

A análise realizada quanto à literatura em empreendedorismo feminino na base de dados do SSCI, nas categorias de Negócios e Administração, de 2006 a julho de 2008 mostrou que os títulos de periódicos que publicavam no tema do empreendedorismo feminino representavam menos de 1% dos que integrou as categorias de Negócios e Administração, nesta base. Por sua vez, destes onze títulos, somente o *Entrepreneurship Theory and Practice* publicou nos três anos consecutivos, sendo o mais produtivo, e o que apresenta um fator de impacto de 1,805. Convém notar, entretanto, que este fator de impacto, ainda que importante, não foi o mais alto dentre os onze títulos de periódicos analisados. Os artigos apresentados foram, em sua maioria, de autoria múltipla, sendo que este tipo de produção prevaleceu nos três anos estudados, e também quando se compararam estes resultados com os do estudo de Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007). Esta foi uma característica desta literatura. Nenhum dos autores que produziram em 2006 e 2007 publicaram novamente até julho de 2008. Há equilíbrio na produção científica em 2006 e 2007, com treze artigos em cada ano.

Com uma visão mais ampliada em termos de tempo, os periódicos *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, e *Journal of Business Venturing* foram os mais produtivos de 1997 a julho de 2008, tendo publicado 24 (61,53%) da literatura em empreendedorismo feminino. E, também, somente esses três periódicos estão presentes neste maior período. Não houve, porém, produção científica de nenhum desses três periódicos em todo o período, ou seja, em todos os anos do estudo ampliado, de 1997 a julho de 2008. Notou-se uma tendência de concentração do *Entrepreneurship Theory and Practice*, de 2005 a julho de 2008, e do *Journal of Small Business Management*, de 1997 a 2003 e em 2006 e 2007. Este último cobre um período maior de tempo publicando no tema do empreendedorismo feminino. Os títulos que apareceram no primeiro período de estudo e não mais publicaram no tema foram: *Journal of Organizational Change Management*, *Journal of Business Ethics* e *Enterprise & Society*. Ao todo, sete periódicos publicaram apenas um artigo no período de 1997 a julho de 2008, sendo o *Academy of Management Review*, *Business History Review*, *Enterprise & Society*, *Gender, Work and Organization*, *International Small Business Journal*, *Journal of Business Ethics*, e *Organization Studies*, que correspondem a 50% dos periódicos produtivos.

O crescimento da literatura em empreendedorismo feminino no SSCI, nas categorias de Negócios e Administração, de 1997 a julho de 2008, nos 39 (100%) artigos analisados foi evidente. Neste estudo, comparando os períodos de 1997 a 2005, com o de 2006 a julho de 2008, foram encontrados 11 (28,20%) e 28 (71,80%) artigos, respectivamente. Não se tem dúvidas, assim, de que esta literatura, apesar do pequeno panorama aqui traçado, está em crescimento. O periódico *Entrepreneurship Theory and Practice*, em 2007, dedicou número especial ao empreendedorismo feminino, o que mais uma vez indica que o assunto merece atenção, sendo importante na área de empreendedorismo.

Os resultados encontrados na base de dados internacionais do SSCI, que faz parte do ISI, trouxeram contribuições ao assunto, socializando os conhecimentos acerca do empreendedorismo feminino.

Referências

- AHL, H. Why research on women entrepreneurs needs new directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 595-621, 2006.
- _____. Sex business in the toy store: a narrative analysis of a teaching case. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 5, p. 673-693, 2007.
- ALLEN, S. D.; LINK, A. N.; ROSENBAUM, D. T. Entrepreneurship and human capital: evidence of patenting activity from the academic sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 6, p. 937-951, 2007.
- ALSOS, G. A.; ISAKSEN, E. J.; LJUNGGREN, E. New venture financing and subsequent business growth in men-and women-led businesses. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 667-686, 2006.
- AMATUCCI, F. M.; COLEMAN, S. Radha Jalan and ElectroChem, Inc.: energy for a clean planet. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 6, p. 971-989, 2007.
- ARENIUS, P.; KOVALAINEN, A. Similarities and differences across the factors associated with women's self-employment preference in the nordic countries. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 1, p. 31-59, 2006.
- BAUGHN, C. C.; CHUA, B.-L.; NEUPERT, K. E. The normative context for women's participation in entrepreneurship: a multicountry study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 687-708, 2006.
- BLISS, R. T.; GARRAT, N. L. Supporting women entrepreneurs in transitioning economies. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 4, p. 336-344, 2001.
- BORBA, M. L. de; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A produção científica em empreendedorismo: análise do Academy of Management Meeting: 1954 2005. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 5., 2007, Santo Domingo/Republica Dominicana. **Proceedings...** Santo Domingo: Pontifícia Universidade Católica Madre y Maestra, 2007. p. 1-15.
- BRUIN, A. de; BRUSH, C. G.; WELTER, F. Introduction to the special issue: towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 585-593, 2006.
- BRUNI, A.; GHERARDI, S.; POGGIO, B. Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 3, p. 256-268, 2004.
- BUTTNER, E. H.; MOORE, D. P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 1, p. 34-46, 1997.
- CARTER, S.; ANDERSON, S.; SHAW, E. **Women's business ownership**: a review of the academic, popular and internet literature. Report to the Small Business Service, Aug. 2001.
- CARTER, S. et al. Gender, entrepreneurship, and bank lending: the criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 3, p. 427-444, 2007.
- CASSOL, N. K.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M. A produção científica na área de empreendedorismo feminino: análise dos estudos indexados na base de dados do Institute for Scientific Information (ISI). In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (Org.). **Ensino na área de administração e avaliação em instituições de ensino superior**. Blumenau: EDIFURB, 2006. p. 181-221.

_____. Análise da produção científica de empreendedorismo feminino na base de dados do Institute for Scientific Information (ISI): 1997-2006. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. p. 1-16. CD-ROM.

COLEMAN, S. The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 3, p. 303-319, 2007.

CORNELIUS, B.; LANDSTRÖN, H.; PERSSON, O. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 3, p. 375-397, 2006.

DANES, S. M.; STAFFORD, K.; LOY, J. T.-C. Family business performance: the effects of gender and management. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1058-1069, 2007.

DELLA GIUSTINA, A. P.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M. Empreendedorismo nos programas de pós-graduação em administração no sul do Brasil: análise de citação. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 5., 2007, Santo Domingo/Republica Dominicana. **Proceedings...** Santo Domingo: Pontifícia Universidade Católica Madre y Maestra, 2007. p. 1-15.

DOLINSKY, A.; CAPUTO, R. K. Health and female self-employment. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 3, p. 233-241, 2003.

EDDLESTON, K. A.; POWELL, G. N. The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 2, p. 244-256, 2008.

ENDNOTE WEB. **Quick Reference Card**. Thomson Scientific, 2007. Disponível em: <<http://scientific.thomsonreuters.com/media/scpdf/portugueseenw.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2008.

ESSERS, C.; BENSCHOP, Y. Enterprising identities: female entrepreneurs of Moroccan or Turkish origin in the Netherlands. **Organization Studies**, v. 28, n. 1, p. 49-69, 2007.

FISCHER, E. M.; REUBER, A. R.; DYKE, L. S. A theoretical overview and extension of research on sex, gender and entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 2, p. 151-168, 1993.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new ventures creation. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GARTNER, W. B.; DAVIDSSON, P.; ZAHRA, S. A. Are you talking to me? the nature of community in entrepreneurship scholarship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 3, p. 321-331, 2006.

GILL, T. M. M. Civic beauty: beauty culturists and the politics of African American female entrepreneurship, 1900-1965. **Enterprise & Society**, v. 5, n. 4, p. 583-593, 2004.

GODWIN, L. N.; STEVENS, C. E.; BRENNER, N. L. Forced to play by the rules? theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male-dominated contexts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 623-642, 2006.

GUIMARÃES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do Empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004. CD-ROM.

GRÉGOIRE, D. A. et al. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981–2004. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 3, p. 333-373, 2006.

HYTTY, U. New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n. 6, p. 594-611, 2005.

- JENNINGS, J. E.; McDOUGALD, M. S. Work-family interface experiences and coping strategies: implications for entrepreneurship research and practice. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 747-760, 2007.
- LANGOWITZ, N.; MINNITI, M. The entrepreneurial propensity of women. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 3, p. 341-364, 2007.
- LERNER, L.; BRUSH, C.; HISRICH, R. Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 4, p. 315-339, 1997.
- LEWIS, P. The quest for invisibility: female entrepreneurs and the masculine norm of entrepreneurship. **Gender, Work and Organization**, v. 13, n. 5, p. 453-469, 2006.
- MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 134-140, 1998.
- MARLOW, S.; PATTON, D. All credit to men? entrepreneurship, finance, and gender. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Malden, v. 29, n. 6, p. 717-735, 2005.
- MINNITI, M.; NARDONE, C. Being in someone else's shoes: the role of gender in nascent entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 28, n. 2/3, p. 223-238, 2007.
- MIRCHANDANI, K. Feminist insight on gendered work: new direction in research on women and entrepreneurship. **Gender, Work and Organization**, Oxford, v. 6, n. 4, p. 224-236, 1999.
- MONOLOVA, T. S. et al. The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 3, p. 407-426, 2007.
- MOORE, D. P. An examination of present research on the female entrepreneur-suggested research strategies for the 1990's. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 4/5, p. 275-271, 1990.
- MORRIS, M. H. et al. The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 221-244, 2006.
- MUNOZ, L. G.; PEREZ, P. F. Female entrepreneurship in Spain during the nineteenth and twentieth centuries. **Business History Review**, v. 81, n. 3, p. 495-515, 2007.
- ORSER, B. J.; RIDING, A. L.; MANLEY, K. Women entrepreneurs and financial capital. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 643-665, 2006.
- PAIVA Jr., F. G.; CORDEIRO, A. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2002. CD-ROM.
- POWPAKA, S. How market orientation affects female service employees in Thailand. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 54-61, 2006.
- READER, D.; WATKINS, D. The social and collaborative nature of entrepreneurship scholarship: a citation and perceptual analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 417-441, 2006.
- ROSA, P.; DAWSON, A. Gender and the commercialization of university science: academic founders of spinout companies. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 18, n. 4, p. 341-366, July 2006.
- SCHILD, H. A.; SILLANPÄÄ, A. **The field of entrepreneurship**: a bibliometric assessment. Helsinki University of Technology, Working Paper, n. 2004/1 Espoo, Finland, 2004.

SCHILD, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 399-415, 2006.

SCHINDEHUTE, M.; MORRIS, M. H.; BRENNAN, C. Entrepreneurs and motherhood: impacts on their children in South Africa and the United States. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, p. 94-107, 2003.

SCHREIER, J. W.; KOMIVES, J. L. **The entrepreneur and new enterprise formation**: a resource guide. Milwaukee: Center for Venture Management, 1973.

SHELTON, L. M. Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: new insights into the work-family interface. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 285-297, 2006.

SOCIAL SCIENCES CITATION INDEX. **Management**: journal list. Disponível em: <<http://sunweb.isinet.com/cgi-bin/jrnlst/jlresults.cgi?PC=J&SC=PC>>. Acesso em: 13 out. 2008.

SOCIAL SCIENCES CITATION INDEX. **Business**: journal list. Disponível em: <<http://sunweb.isinet.com/cgi-bin/jrnlst/jlresults.cgi>>. Acesso em: 13 out. 2008.

SORENSEN, R. L.; FOLKER, C. A.; BRIGHAM, K. H. The collaborative network orientation: achieving business success through collaborative relationships. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 615-634, 2008.

SPINAK, E. Indicadores cientímetricos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 141-148, 1998.

UFUK, H.; OZGEN, O. Interaction between the business and family lives of women entrepreneurs in Turkey. **Journal of Business Ethics**, v. 31, n. 2, p. 95-106, 2001.

VALENCIA, S. M.; LAMOLLA, L. The female-entrepreneurship field: 1990-2004. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 4., 2005, Lisboa. **Proceedings**... Lisboa: IAM, 2005. p. 1-15.

VERHEUL, I.; VAN STEL, A.; THURIK, R. Explaining female and male entrepreneurship at the country level. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 18, n. 2, p. 151-183, 2006.

VESPER, K. H. Sub-fields of entrepreneurship. In: ANNUAL MEETINGS OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 37., 1977, Florida. **Proceedings**... Florida, AOM, 1977. p. 440-444.

WAGNER, J. What a difference a Y makes-female and male nascent entrepreneurs in Germany. **Small Business Economics**, v. 28, n. 1, p. 1-21, 2007.

ZAPALSKA, A. A profile of woman entrepreneurs and enterprises in Poland. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 35, n. 4, p. 76-83, 1997.

COMPREENDENDO A IMERSÃO DE EMPREENDEDORAS EM REDES: a institucionalização da Associação de Mulheres de Negócios de Maringá¹

Hilka Vier Machado
Ligia Greatti
Marcos Junio de Jesus

Empreender não representa uma atitude meramente econômica, mas também social, na medida em que empreendedores tornam-se atores sociais importantes para a estrutura local onde estão inseridos. Ao se integrarem socialmente, empreendedores criam redes de relacionamentos que favorecem também o crescimento de suas empresas, e por isso a imersão social é um tema importante para o campo do Empreendedorismo. Sendo que, a imersão social é um termo empregado para caracterizar o inter-relacionamento entre a estrutura social e a atividade econômica (BALDI; VIEIRA, 2006; GRANOVETTER, 2007).

Os efeitos da imersão social no processo empreendedor são comentados por Jack e Anderson (2002), dentre os quais os autores assinalam a vantagem competitiva, favorecendo o reconhecimento de oportunidades e o conhecimento de normas locais. Para eles, a imersão social contribui também para a identificação de recursos locais. Outros benefícios são apontados por Teixeira e Morrison (2004), Barbosa, Fuller e Ferreira (2005) e Borges Junior (2004), como a aquisição de competência gerencial por meio de redes de relacionamento, a internacionalização, além da aprendizagem, adaptação ao ambiente e inovação.

De acordo com dados do relatório GEM (2007), a participação de mulheres no empreendedorismo brasileiro já significa quase a metade dos pequenos empreendimentos nacionais. Apesar disso, há pouco conhecimento sobre a atuação de empreendedoras no país, mas há evidências de que as empreendedoras têm menos conexões sociais do que empreendedores do sexo masculino.

Moore e Buttner (1997) argumentam que pouco se conhece sobre os tipos de redes utilizados pelas mulheres empreendedoras, bem como seus padrões de interação ou como essas redes são formadas, daí a necessidade de se elaborar pesquisas sobre a inserção de empreendedoras em redes.

É importante salientar que as redes exercem impacto positivo nos processos de crescimento e desenvolvimento de pequenos negócios. Tendo em vista que a inserção de mulheres no empreendedorismo é crescente e que suas empresas são geralmente pequenas, a compreensão da imersão em redes pode contribuir para a sobrevivência e crescimento de seus negócios. Nesse sentido, além da atividade gerencial, que demanda esforços e tempo para promover o crescimento de pequenos negócios, a necessidade de tecer redes, tanto para nós fortes ou fracos, exige um tempo extra e tornou-se uma necessidade para empreendedores.

¹ Pesquisa realizada com apoio do CNPq.

No contexto brasileiro, o II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres no Brasil privilegia, como uma das ações estratégicas, a valorização do empreendedorismo feminino (PNM, 2008) e uma das formas principais de redes de empreendedoras são as associações de mulheres de negócios. Especificamente no Estado do Paraná, há Associações de Mulheres Empresárias em muitos municípios, e Machado et al. (2003), analisando o envolvimento de empreendedoras em redes, constataram que a principal forma era em Associações Comerciais e Conselhos de Mulher Empresária, mas não há conhecimento sobre a imersão de empreendedoras nessas redes. Com isso, a questão que orientou este estudo foi: como ocorreu a imersão de empreendedoras em redes, especificamente na Associação de Mulheres de Negócios de Maringá?

Nessa direção, o objetivo desta pesquisa foi compreender a imersão de empreendedoras na Associação de Mulheres de Negócios de Maringá, por meio da institucionalização da referida associação. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo, cujos resultados são retratados a seguir. Porém, antes de apresentar os resultados, apresenta-se uma abordagem sucinta sobre a imersão social em redes, incluindo as empreendedoras e outra sobre institucionalização.

Imersão social em redes

Para Granovetter (1992), a imersão social se refere às relações de agrupamento dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, que afeta a ação econômica e suas consequências. O autor pressupõe que, quanto mais contatos mútuos estejam conectados uns com os outros, mais informações eficientes há sobre o que os pares estão fazendo. Consequentemente, haverá mais habilidade para moldar aquele comportamento, se formado um grupo coeso. Esses grupos coesos não apenas espalham informação, mas também geram estruturas normativas e culturais que têm efeito sobre o comportamento.

Segundo Granovetter (1992), o comportamento dos indivíduos é afetado pela imersão estrutural porque tem impacto sobre a informação disponível quando as decisões são tomadas. As consequências para as empresas são também moldadas como um resultado da ação econômica cumulativa dos indivíduos. Os relacionamentos nas redes podem apresentar diversas formas de laços, fortes ou fracos, e pelo que flui por meio deles (recursos, informações ou afeição).

Analisando a imersão de empreendedores em redes, Jack e Anderson (2002, p. 483) constataram que ela é um processo que deriva em “tornar-se parte” da estrutura. Contudo, isso significou mais do que simplesmente desenvolver redes sociais, embora tenha sido por meio deste endosso social que a aceitação ocorreu. Para os autores, o processo de imersão vai além, abrangendo a compreensão da natureza da estrutura, aceitação de pôr em prática essa estrutura, a qual força novos laços, ainda, e a manutenção de ambos – laços e estruturas.

De acordo com Dacin, Ventresca e Beal (1999), os mecanismos de imersão social são cognitivo, político e cultural. O cognitivo relaciona-se à obtenção de informações e à forma de processá-la, enquanto o político traduz-se nas formas de empoderamento e de entrosamento entre grupos, aumentando as chances de atendimento aos interesses. O mecanismo cultural reflete significados e formas de entendimento compartilhadas.

Densidade dos laços, confiança e frequência dos relacionamentos são aspectos importantes no processo de imersão. Para Granovetter (1992), também a reciprocidade é fator determinante para a construção e manutenção dos laços sociais.

Nesta pesquisa, como mencionado na introdução, o foco de análise é a imersão de empreendedoras, uma vez que as redes ou *networks* são tidas como mecanismos estratégicos para sobrevivência e crescimento das empresas. Então, a seguir são tecidas considerações sobre redes e empreendedoras.

Empreendedoras, redes e associações de mulheres de negócios

Algumas pesquisadoras, como Carter (2001) e Moore (1999), mencionam as redes como uma das linhas importantes para estudar empreendedoras, pois essas redes contribuem para aumentar a visibilidade de empreendedoras (MOORE; BUTTNER, 1997), além de evidências de que exista uma relação entre a participação em redes e lucratividade de empresas.

Estudos comparativos sobre a participação de homens e mulheres em *networks* (redes) não apontam resultados significativos sobre possíveis diferenças (AHL, 2004) quanto à forma de atuação. Há, no entanto, evidências de que a imersão de mulheres em redes tende a ser menor que a de homens, pois o envolvimento na rede requer tempo adicional, além do já dedicado à empresa e à família, pois na maioria das vezes elas são casadas e têm filhos.

Empreendedoras têm dificuldades de acesso a redes, além de existirem poucas redes de empreendedoras (LINEHAN, 2000; STILL; TIMMS, 2000). Para Carter (2001), as mulheres, diferentemente dos homens empreendedores, incluem, geralmente, somente mulheres nas redes em que se inserem.

Na América Latina, um estudo realizado pelo Inter American Development Bank – BID (2001) apontou a atuação de duas redes internacionais de mulheres de negócios: a Federação Interamericana Empresarial, fundada em 1999, representando uma confederação das mulheres de negócios latino americanas e a *Women's Initiatives at the Center for International Private Enterprise* (CIPE), filiada à Câmara de Comércio dos Estados Unidos, fundada em 1983, atuando em 70 países. Além destas, cabe destacar a atuação da *Business Professional Women* (BPW, 2006), fundada como federação em 1987, com 28 ramificações no Brasil, principalmente nas regiões Sul e Sudeste.

No Estado do Paraná, as principais redes de empreendedoras difundidas são as Associações de Mulheres de Negócios, inseridas nas Associações Comerciais dos Municípios, totalizando no momento 55 Conselhos instalados no Estado. Considerando que essas redes se institucionalizaram, seguem algumas considerações sobre institucionalização.

Considerações sobre Institucionalização

A institucionalização passou a ser tipificada como uma abordagem simbólico-interpretativa, que busca o entendimento do como e por que estruturas e processos tornam-se legitimados (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O processo de institucionalização leva, obrigatoriamente, a uma definição de papéis, cujo desempenho assegura o intercâmbio e o funcionamento das normas. Gerando padrões de comportamento institucional, definidos como legítimos numa dada situação social e que regulam o acesso a diferentes posições, se apoia em normas sociais sustentadas pelo consenso e pelas sanções contra sua violação. Assim, a institucionalização social apresenta-se como um processo constante que não só resulta

da formação de novas instituições, mas ocorre potencialmente dentro de instituições existentes que se transformam em outras, ou ampliam sua área de vigência e validade. Esse processo é limitado pela variabilidade dos diversos sistemas e subsistemas sociais.

Tendo como base o conceito desenvolvido por Berger e Luckmann (1991) para instituição por tipos específicos de atores, acredita-se que os significados atribuídos à ação se tornem habitual e se generalizem, independentemente de quais indivíduos específicos a desempenhem.

Para Berger e Luckmann (1998, p. 78): “o hábito torna desnecessário que cada situação seja definida de novo, etapa por etapa”, sendo que os processos de formação de hábitos precedem toda institucionalização. A habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Também a ação de objetivar constitui fator de institucionalização e “o mundo institucional é a atividade humana objetivada, e isso em cada instituição particular” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 87). Tolbert e Zucker (1998) procuraram demonstrar que o aumento do grau de objetivação e exterioridade de uma ação também aumenta o grau de institucionalização – indicado pela conformidade dos indivíduos ao comportamento de outros – e que, quando a institucionalização é elevada, a transmissão da ação, a manutenção dessa ação ao longo do tempo e sua resistência à mudança também serão elevadas. A objetivação envolve, portanto, o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas instituições com base nesse consenso. Estruturas que se objetivaram e foram amplamente disseminadas podem ser descritas, segundo Tolbert e Zucker (1998), como estando no estágio de semi-institucionalização.

Outro componente no processo de institucionalização indicado por Tolbert e Zucker (1998) é a sedimentação. Segundo Berger e Luckmann (1998), as experiências humanas que ficam retidas na consciência são sedimentadas, ou seja, consolidam-se na lembrança como entidades reconhecíveis e capazes de serem lembradas. Por isso, a sedimentação se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Ela caracteriza-se tanto pela propagação virtualmente completa de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, quanto pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo. Desse modo, ela implica uma bidimensionalidade (largura e profundidade) das estruturas. A sedimentação é um estágio de institucionalização total, em que está relacionada com a perpetuação da estrutura por longo período, passando por diversas gerações de seus gestores (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Este conjunto de processos sequenciais – habitualização, objetivação e sedimentação – sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização, implicando, desse modo, que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, à modificação e mesmo à eliminação. Tais padrões comportamentais podem variar em relação ao grau em que estão profundamente imbricados no sistema social (mais objetivo, mais exterior) e, conseqüentemente, variam em termos de sua estabilidade e de seu poder de determinar comportamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

As ações levadas a cabo ao longo do processo de institucionalização refletem, por conseguinte, as ações dos atores no sentido de aumentar (ou manter) seu “poder de

fogo” em um quadro em que as regras estão definidas para os participantes (BERGER; LUCKMANN, 1998). Para Berger e Luckmann (1998, p. 79) a instituição pressupõe que ações do tipo X serão executadas por atores do tipo X, além disso, as instituições implicam historicidade e controle e são dotadas de uma “ordem normativa” (SCOTT, 2008, p. 124). Elas têm sempre uma história, da qual derivaram, não podendo entendê-las senão pelo seu processo histórico.

O objeto deste estudo foi as mulheres empreendedoras, e a compreensão da imersão delas na rede constituída pela Associação de Mulheres de Negócios corresponde à compreensão do processo de institucionalização da referida associação. Com isso, apresenta-se uma descrição do método da pesquisa para melhor compreensão dos resultados.

A pesquisa e o método

Inicialmente, os pressupostos epistemológicos que direcionaram esta pesquisa estão baseados em uma perspectiva interpretativa, orientada para compreender os significados atribuídos pelos sujeitos que vivenciaram a história em análise, inseridos em um contexto social, buscando captar as inter-relações e significados relacionados à imersão social das empreendedoras e à institucionalização da Associação de Mulheres de Negócios.

O tipo de estudo desenvolvido foi qualitativo. Optou-se pelo estudo qualitativo, principalmente pela necessidade de profundidade do objeto da pesquisa, uma vez que se procurava identificar o processo de institucionalização da associação, abrangendo a continuidade, formas de participação, dentre outros aspectos que emergiram dos discursos dos sujeitos da pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa é do tipo indutiva, processo esse construído a partir das narrativas.

Por meio de um estudo de caso na Associação de Mulheres de Negócios de Maringá, observando-se as orientações emanadas de Yin (1988), foi caracterizado o processo de institucionalização da referida associação, pois o estudo de caso não resulta em uma generalização da população, mas na generalização da proposição teórica, expandindo a teoria a partir de novos conhecimentos identificados pelo conjunto dos sujeitos. A escolha dessa associação foi pela acessibilidade, além da anuência da direção do Conselho da Associação, o que facilitou a coleta de dados e identificação de sujeitos da pesquisa.

Contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa o gerente da associação, que disponibilizou o acervo histórico da associação para consulta, além do responsável pela catalogação de dados da instituição mencionada e duas conselheiras que acompanharam o trabalho de pesquisa, oferecendo suporte necessário. Com isso, a análise documental foi realizada mediante consultas e análises aos livros de atas e de reuniões, além de *clippings* e materiais de divulgação. Essa fase da análise documental ocorreu durante os meses de junho, julho e agosto de 2007. A partir dessas análises, foram identificados também nomes de ex-presidentes, que foram posteriormente contatadas para entrevistas. Dessa forma, foi possível a triangulação dos dados como critério de validação externa dos dados (KIRK; MILLER, 1986).

Outra fonte consultada foi um vídeo institucional, utilizado em conformidade com as orientações de som e imagem de Bauer e Gaskell (2000).

O contato com seis empreendedoras ex-presidentes e associadas seguiu o formato da narrativa, pois se considerou que ela propiciaria a manifestação de “emoções,

identidades estabelecidas e compreensões” (DOWNING, 2005, p. 189), constituindo também uma estratégia para compreender a imersão a partir da inter-relação da empreendedora com a rede e uma forma de compreender o processo empreendedor como uma construção social. Assim sendo, entrevistas abertas foram feitas com seis empreendedoras, pedindo que contassem sobre as experiências na Associação. As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril a agosto de 2008, após contato prévio e mediante autorização, todas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. A duração média das entrevistas foi de uma hora e meia. A validação interna (GODOI, 2005) foi obtida por meio do envio do material transcrito para cada uma das entrevistadas, que após analisarem o conteúdo das transcrições devolveram o material.

A análise dos dados foi conduzida após a transcrição das entrevistas gravadas, tendo sido identificadas categorias explicativas da institucionalização da Associação de Mulheres de Maringá. Foi realizada uma codificação dos dados (MASON, 1997) a partir de uma leitura em cada um dos casos individualmente e, posteriormente, comparou-se a codificação, identificando aspectos em comum e complementares, que são explicativos do fenômeno. Como resultado, apresenta-se o relato do processo de institucionalização da Associação.

Apresentação e análise dos dados

A origem de todo processo de institucionalização da Associação das Mulheres de Negócios de Maringá teve início com o programa “Ação Empresarial”, patrocinado pela Confederação das Associações Comerciais do Brasil e orientado pela Associação Comercial do Paraná, que havia se instalado em Curitiba e estava em fase de interiorização. Em maio de 1985, esteve presente em Maringá a presidente do Conselho Permanente da Mulher Executiva do Paraná para falar sobre o Conselho da Mulher Executiva que vinha sendo implantado em todo o país por meio das Associações Comerciais. Foram convidadas algumas empresárias da cidade para participarem da reunião e, ao final dessa etapa, mais precisamente no mês de junho desse ano, foi criado o Conselho Permanente da Mulher Executiva da Associação Comercial e Industrial de Maringá (ACIM), sendo o quarto Conselho existente no Paraná. O movimento de criação de conselhos nas associações do país teve origem com o I Encontro Nacional da Mulher Executiva, realizado em 1983 no Rio de Janeiro.

De acordo com Noemia (1984, p. 1):

Aos quinze dias do mês de dezembro de mil novecentos e oitenta e dois, às 16h, na sede da Associação Comercial do RJ, o Dr. Rui Barreto, Presidente da ACRJ, constituiu o Conselho Permanente da Mulher Executiva. O Presidente, iniciando seu pronunciamento, ressaltou a importância da participação da Mulher na busca de soluções dos problemas essenciais que afetavam ao País. A Confederação das Associações Comerciais do Brasil criou então a AÇÃO EMPRESARIAL, movimento pelo qual – em todos os momentos históricos em que a defesa da livre iniciativa e a preservação das instituições democráticas o exijam – todas as mais de 100 Associações Comerciais do Brasil, as Federações Estaduais, e a própria Confederação se reúnem, mediante rápida convocação e cada uma de forma individual, mas todos simultaneamente, manifestando sua posição às autoridades competentes.

A trajetória da Associação foi marcada pela busca de identidade até o processo de consolidação da institucionalização, que será descrito na sequência. Nesse caso, embora criada a estrutura, mostra-se a seguir como a institucionalização, de fato, tem início após a criação.

Institucionalização da associação

O processo de institucionalização da associação foi fragmentado em cinco períodos: os primeiros momentos, a pré-institucionalização, a consolidação da institucionalização, a sedimentação e os novos rumos.

- Primeiros momentos

Os acontecimentos e encaminhamentos sugeridos nos primeiros anos da associação foram marcados pela busca de significados. Conforme citado anteriormente, a “construção da instituição” (SCOTT, 2008, p. 93) é resultante de um impulso do ambiente externo, em um momento de abertura política pelo qual o país passava. Uma das estratégias foi uma ação nacional, que teve origem no Rio de Janeiro e que vem trazer significados para mulheres empresárias da cidade de Maringá, voltados para a necessidade de criar instituições, sob a justificativa de um retorno esperado (SCOTT, 2008), constituído pelo aumento da participação delas no mundo empresarial, como mostra o seguinte trecho:

*E aí as mulheres de Curitiba, que eram da primeira gestão do Conselho da Mulher Executiva de Curitiba, tá entendendo, elas estavam abrindo nas demais Associações Comerciais... então o que elas queriam aqui em Maringá era criar o Conselho da Mulher Executiva, que seria tipo assim, entre aspas, uma diretoria feminina da Associação Comercial, **num mundo totalmente masculino, porque até então nunca tinha havido uma mulher para dirigir ou para fazer parte da direção da Associação Comercial** (entrevistado 2, grifos nossos).*

Tem então início um processo de construção de novos significados, no qual um grupo de mulheres se engaja e passa a buscar maneira de objetivar esses significados. A tentativa de criar uma instância objetiva pode ser percebida pela busca de compreensão do objetivo do conselho e de um estatuto, como elementos normativos que legitimariam a instituição (SCOTT, 2008) e é evidenciada no trecho:

*No começo a gente não sabia nem de qual caminhão de mudança que a gente tinha caído né. Sabe, porque as mulheres de Curitiba vieram, lançaram a idéia e foram embora. Nós olhamos uma para outras e... agora, a gente faz o quê? Porque elas lançaram a idéia do conselho, o que era o conselho, qual o **objetivo do conselho**, mas elas também não sabiam direito a real finalidade, sabe. Porque tudo era novo. Tanto é que a gente pedia para elas: mas, e o estatuto? E elas diziam: não tem ainda... Então quando elas prepararam o estatuto lá elas mandaram para nós aqui (entrevistado 2, grifos nossos).*

Nesse instante, inicia-se uma forma de assimilação do novo significado, acompanhado de uma consciência política, que põe em relevo a dicotomia: território dos homens *versus* território das mulheres, como pode ser observado:

*A única coisa que nós sabíamos era que estávamos tendo uma abertura que nós não podíamos perder. Era só isso que a gente pensava, porque era assim: o must, dos must aquela abertura que estavam dando para nós e nós não podíamos perder. ...Aí vem a questão do brio né, gente a Associação tá abrindo as portas para nós... então **tava abrindo este espaço que nunca nenhuma mulher tinha ultrapassado**. (entrevistado 2, grifos nossos).*

*É, menina, era tudo assim, porque era muito fechado, era como uma sociedade secreta, entende... (risos)... **era tudo fechadinho, trancado a sete chaves, trancado por homens, entendeu...** (entrevistado 2, grifos nossos).*

Em seguida, começa um exercício pela busca de autonomia, independência e espaços políticos, como será discutido adiante. A criação do Conselho da Mulher Executiva, a primeira denominação que recebeu, se dá com 28 mulheres na primeira reunião. Mas, um esvaziamento foi ocorrendo e, na segunda reunião, segundo uma das entrevistadas, tinha mais ou menos 15, na terceira reunião aproximadamente 8, e lá pela quarta, quinta reunião, eram apenas 4. O primeiro desafio foi o de garantir adesões: “*então a gente foi pegando mulheres que se destacassem em algum ponto para fazer parte, a gente queria botar as mulheres lá dentro..*” (entrevistado 2).

Se em junho de 1985, conforme registro em atas, elas tiveram autonomia para realizar a campanha do amor, para fomentar as vendas no comércio da cidade por ocasião do dia dos namorados, o mesmo não ocorreu quanto a outras iniciativas. Assim, como mostram as atas de 5 e de 12 de novembro de 1985, elas discutiram a realização de palestras com os psicanalistas Eduardo Mascarenhas, ou Marta Suplicy, para falarem sobre o relacionamento patrão *versus* empregado, mas a diretoria (composta somente por homens) vetou, alegando que os assuntos não tinham nada a ver com os objetivos do conselho.

Um contorno começa a se estabelecer nas atividades do conselho, sendo que cursos de dicção, palestras diversas e chás beneficentes foram as atividades iniciais para construir a habitualização, um dos primeiros passos da institucionalização, como salientam Tolbert e Zucker (1998).

- A pré-institucionalização

O estágio de pré-institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1998), é marcado por novos arranjos estruturais e pela formalização desses arranjos em políticas e procedimentos. Esse processo pode ser mais tranquilo em uma organização que tem a hierarquia previamente definida, mas para uma associação que ainda não tinha uma identidade e precisava do consenso de empresárias, isso não foi fácil! Aliado a esse fato, constantemente o número de empresárias que entravam e saíam da associação, engajando-se e desengajando-se da atividade, era também uma ameaça, pois exigia o aumento de adesões. Pode-se perceber essa dificuldade pelos seguintes trechos:

A gente chegava uma hora que tava todo mundo desanimado, ninguém mais queria saber de nada, tava cansado... (entrevistado 3).

Eu comprovei, para mim mesmo, nesse período foram duas coisas: água mole em pedra dura, tanto bate até que fura, porque nós fomos persistentes, que nós que tínhamos que conquistar nosso espaço e a união faz a força. A união das mulheres do nosso conselho para que pudessem ter a estrutura que têm (entrevistado 2).

Eu sei que daí, após uma reunião nossa, nós estávamos fazendo reuniões mensais, só... então foi um trabalho bem demorado, nós tínhamos mulheres que eu sabia que iam abraçar a causa mesmo, mais ou menos umas 10 mulheres. Chegamos a ter 13 a 15 mulheres mais... (entrevistado 2).

Uma vez definida a periodicidade das reuniões, o próximo passo foi a obtenção de um espaço para abrigar a estrutura, como abordado em seguida.

- A estrutura e o espaço físico

Apesar de criada, a associação não contava com um espaço físico, nem com uma estrutura formalizada:

Fiquei quase um ano como presidente de nome [...] Nada oficial porque nós não tínhamos efetivamente nem sido empossadas. Porque nós ainda não existíamos como departamento, porque na verdade nós fomos consideradas como um departamento na época, da Associação Comercial, ainda não existíamos como departamento, mas mesmo assim trabalhando e tudo. [...] As atas da minha época foram queimadas, porque a Maria Inês levava as atas para casa e pegou fogo na loja dela e as atas estavam lá, porque com a gente não tinha um espaço para nós na Associação [...] um lugar para guardar os documentos e tal, a gente ia para lá só para as reuniões então eles nos cediam um espaço pra as reuniões, entendeu? [...] no começo até café a gente fazia e levava. Então, a Maria Inês era assim a guarda fiel das atas, entendeu? Então, ela trazia, fazia e levava e estava sempre com ela, porque ela era a secretária e tinha que trazer em todas as reuniões e passar para a gente. Mas, infelizmente pegou fogo na loja de calçados dela e era de onde ela saía direto para nossas reuniões. Ela não ia nem para casa dela, então o incêndio acabou queimando as nossas atas (entrevistado 2).

Depois desse episódio do incêndio, elas decidiram lutar por um espaço e o conseguiram:

*A gente abriu uma salinha na Associação Comercial, na época, contratamos uma secretária e **fizemos a diretoria engolir isso**, pagando essa secretária, porque a gente não tinha como, e aí a gente tinha um ponto e [...] chegava na Associação pelo menos a gente tinha um lugarzinho para sentar e poder discutir alguma coisa todos os dias da semana, senão era só aquele dia mesmo e não dava um dia só na semana para discutir tanta coisa importante, então esse foi um avanço também, nós conseguimos essa sala e essa secretária aí com uma linha de telefone e uma máquina de escrever [...] uma coisa nova para a Associação e **depois isso virou normal e enfim tem toda estrutura ligada ao conselho da mulher** (entrevistado 3, grifos nossos).*

A garantia de um espaço foi a primeira etapa e, vencida essa situação, as empresárias começam a desempenhar seus papéis, que é de executoras, como se constata no próximo item.

- Conselheiras: mãos à obra!

Pelos depoimentos das que participaram no início das atividades, um aspecto que elas mencionaram foi a necessidade de executar diversos trabalhos, mas que as desafiou e foi importante para a autoconfiança:

Tudo foi feito pela minha equipe, sabe. Mas, tudo mesmo, até a parte de logística, marketing, as marcações dos estandes, tudo era feito por nós (entrevistado 2).

A gente ficava o tempo todo correndo atrás das coisas que íamos fazer... a gente promovia os desfiles na feira, a gente que produzia, a gente montava a passarela...aí arrumava um cabeleireiro ia e falava quem quer participar e a gente não tinha medo e tudo né, só ia e fazia... (entrevistado 3).

Antes era só o conselho da mulher que tinha que fazer, colocar a mão na massa... (entrevistado 2).

Porque não tinha muita equipe de eventos né... então, na época, eram as mulheres mesmo que... na feira, por exemplo, iam atrás de quem fazer as divisórias, quem montar as divisórias, ia atrás do carro de som, contratar o carro de som para divulgar, ir nos veículos de comunicação para fazer a divulgação. Então, eram as mulheres mesmo que faziam. Tinha muita coisa operacional (entrevistado 1).

Uma das implicações nesse instante é que, muitas vezes, elas deixaram as próprias empresas de lado. Não apenas esse volume de atividades, mas também a pouca autonomia era um desafio.

- Pouca autonomia

Durante a pré-institucionalização elas tinham pouca autonomia, o que pode ser visto nos registros da ata de 25 de fevereiro de 1986: “Decidiu-se que este conselho deverá formular um programa de trabalho e enviá-lo à diretoria masculina para ser submetido à aprovação.” Também nas entrevistas essa ausência de autonomia foi mencionada:

Bom, para escolher a substituta para o Conselho, antes tinha que lançar o nome para o conselho masculino, para que eles dessem aprovação. Geralmente, era alguém que estava ali dentro do conselho mesmo, mas outras empresárias de fora podiam se candidatar também. Mas o conselho masculino tinha que dar a sua aprovação (entrevistado 2).

Eu fazia parte da diretoria masculina. Tudo que a gente queria ou pensava em fazer, tinha que ter a aprovação do conselho maior. Porque a ACIM é o corpo e nós, o Conselho da Mulher, éramos os braços, assim como o COPEJEM as pernas (entrevistado 4).

Assim, aos poucos, começam os primeiros passos para um entrosamento com os empresários do sexo masculino. Pelo trecho da ata de 8 de abril desse mesmo ano, isso pode ser constatado:

De acordo com proposição do sr. Alcides, todas as vezes que a Diretoria Masculina da ACIM promover um encontro, seminário ou ciclo de palestra, este conselho deverá também convidar uma palestrante feminina, para que haja maior integração entre os membros da Diretoria e o conselho e, em especial, entre os empresários e empresárias maringáenses (ACIM, 1986, p. 2).

Posteriormente, em maio de 1986, foi realizada a primeira reunião geral das empresárias e executivas de Maringá, com a presença do presidente da ACIM. Após a abertura, feita pelo presidente, as empresárias assistiram a uma palestra sobre decorações de vitrines e opções de investimentos para a realidade econômico-financeira da época. No entanto, o entrosamento com os empresários é lentamente construído, como se observa no trecho da ata do dia 27 de maio: “Observou-se também que a diretoria masculina não está divulgando o trabalho do conselho”. Nota-se assim que a busca por maior parcela de poder é uma necessidade para prosseguimento do conselho.

- Busca de empoderamento

Aos poucos, o empoderamento ia acontecendo e, em 26 de fevereiro de 1987, um grupo de integrantes do Conselho Permanente da Mulher Executiva da Associação Comercial e Industrial de Maringá coordenou um protesto empresarial que fechou o comércio da cidade. De acordo com uma das entrevistadas, a conquista pelo espaço transcorria árdua e gradualmente: “a gente foi muito corajosa, nós peitamos muito empresário valente lá dentro, e ganhamos a guerra na boa, e hoje a gente tem uma posição lá muito interessante” (entrevistado 3).

Contudo, nessa fase, a visibilidade delas era ainda pequena e, pode-se dizer que eram apenas uma sombra dos homens, como comenta uma das empreendedoras:

“eu tenho fotos minha da época, com o Afif, o Eduardo que na época era presidente do Bamerindus veio para Feira, o Paulo Pimentel veio, então a gente tem fotografia desse povo todo né, era tudo autoridade...” (entrevistado 2).

Diante dessa situação, um dos avanços no sentido de ampliarem a parcela de poder, foi o ingresso na diretoria da associação, simbolicamente representado, pelo que se depreende do seguinte trecho, como o “castelo dos deuses”:

Eu me senti muito honrada por entrar no lugar do meu pai na diretoria, e também por ser a primeira a pisar na sala de reunião só dos homens, isso para mim foi muito interessante (ocorreu em 12 de março de 1988) (entrevistado 3, grifos nossos).

Gradativamente, a situação começava a adquirir contornos, o que se intensifica com a busca de objetivação.

- Buscando a objetivação

Como salientam Berger e Luckmann (1998, p. 87): “o mundo institucional é a atividade humana objetivada”, sendo ela resultante de um consenso social entre os decisores (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Nessa direção, o conselho não tinha uma definição de quais atividades seriam assumidas, como se observa na narrativa:

*Porque eles falavam que tinha um dia, um feriado que não vendia tanto como um feriado tipo dia das mães ou Natal, entendeu? Então nós fazíamos campanhas para estes dias fracos no comércio, então a gente sorteava carros na época, sabe. E olha foi um estouro também, foi uma das nossas primeiras promoções e foi um sucesso. **Então foi aí que nós começamos a mostrar serviço, incansáveis, sempre prontas, sabe, chama a gente, a gente tava ali sempre pronta, não tinha tempo ruim, sabe** (entrevistado 2, grifos nossos).*

No ano de 1986, prossegue o que pode ser denominado da pré-institucionalização do conselho, com a busca de uma habitualização e de uma objetivação crescente:

Inclusive foi uma coisa muito especial esse negócio da presidência porque depois que nós fomos criando o regulamento... Então eu acabei ficando até mais tempo que o normal porque eu resolvi, não foi respeitado o regulamento e tal, porque eu acabei ficando acho que 3 anos na Associação ou 3,5 anos [...] Alguma coisa assim. Mas, não foi porque eu quis não, mas porque a gente tava estruturando, não havia regulamento aprovado, então, e eu já era uma presidente tipo assim eu era uma presidente de nome, mas não de papel (entrevistado 2).

No caso da Associação das Mulheres de Negócios de Maringá, a atividade que serviu como um pilar no processo de objetivação do Conselho da Mulher foi a realização das feiras. A primeira delas foi a da Indústria (FEIMAR), em 1987, que além de servir como elo para canalizar a atividade de todas as conselheiras envolvidas na rede, foi aceita pela diretoria, servindo posteriormente, inclusive, como fonte de recursos financeiros. Foi muito importante, sobretudo para dar visibilidade à rede:

...o evento máximo foi a primeira FEIMAR, que foi a Feira da Indústria de Maringá. Fizemos uma feira que eu vou te falar uma coisa: foi um sucesso. Foi um sucesso tão grande que já no primeiro ano ela já fez parte do calendário de eventos da cidade, ela já fez parte do calendário de eventos nacional logo no primeiro ano... Olha a altura que a gente foi logo no primeiro ano. Nós recebíamos assim correspondências das Associações daqui do Paraná, até de fora e tudo querendo comprar o nosso know how de feira (risos)... imagina... comprar nosso know how de

feira!!! Nós fizemos uma pesquisa de satisfação e tivemos acho que foi 92,3% de aceitação...a primeira feira com chuva e tudo, foi ali na frente... onde é a festa das nações em frente à prefeitura, você precisava ver a gente montando aqueles estandes, aquela loucura e choveu.. deu um temporal que não acabava, uma correria que.. mesmo assim, foi o Quê? Foram 10 dias de feira, uma loucura, onde já se viu 10 dias de feira, era muito tempo inclusive, entendeu? (entrevistado 2).

A efetivação da Feira foi possível por causa do trabalho das empresárias, desde a divulgação, com o envio de 30 mil convites, até a montagem dos estandes e a comercialização deles. Dos 104 estandes colocados à venda, todos foram comercializados e em setembro de 1987 ocorria a I Feira da Indústria de Maringá (FEIMAR).

A visibilidade foi consolidada quando receberam uma correspondência do Ministério das Relações Exteriores da República, de Brasília, solicitando a relação dos eventos do Conselho para publicação no calendário de feiras internacionais.

A pré-institucionalização era fortalecida pelo surgimento e fortalecimento de conselhos de mulheres empresárias em outros municípios do Paraná. Por exemplo, em 1986, elas anunciam na reunião do dia 2 de setembro que Foz do Iguaçu também possuía o Conselho da Mulher. Em 1987, foi empossada a primeira diretoria do Conselho Permanente da Mulher Executiva da Associação Comercial de Campo Mourão.

Resumidamente, esse período de pré-institucionalização, após a obtenção do espaço físico e da estrutura, é caracterizado pela busca de atividades para legitimação da Associação, a busca de maior parcela de poder. O papel da feira foi muito importante para objetivação e para a visibilidade da associação. No entanto, as empresárias são executoras e contam com pouca autonomia para realizarem suas atividades.

- Consolidando a institucionalização

No fim da década de 80 e início da de 90, o Conselho já possui visibilidade e alguma legitimidade. Isso acontece não somente no âmbito da associação, mas também externamente. Entre os acontecimentos que mostram essa situação, destacam-se:

- a) Em 1989, a presidenta do conselho, conforme registros em atas: “recebeu homenagens, inclusive foi convidada para integrar o Rotary Clube de Serviços, tendo sido a primeira mulher a ser distinguida com tal honra”.
- b) No mês de abril de 1989, empresários japoneses seguiram para o Japão com um relatório das atividades do Conselho da Mulher Empresária, que tinha sido solicitado por empresárias de Kakogawa (cidadã irmã). Em seguida, um grupo de empresárias japonesas vem a Maringá, para participar na IV FEIMAR.
- c) Em 1990, recebem convite para a posse da diretoria do Banco da Mulher, no mês de setembro.
- d) Em 1994, elas firmaram um convênio internacional com a Associação Ibero-americana de empresários de San Martín, Argentina.

Esses foram apenas alguns dos registros que evidenciam a legitimação da associação no ambiente ao qual estava inserida, mas a necessidade de maior visibilidade é sentida por elas, como se notou na ata de 3 de dezembro de 1991, quando comentaram sobre a necessidade de divulgarem mais o trabalho do Conselho.

- Prosseguimento da objetivação

Na primeira reunião do ano de 1990, as conselheiras decidem por uma reformulação do estatuto. Nesse ano, a estrutura da Associação era composta por uma presidente, duas vice-presidentes, duas tesoureiras e duas diretoras adjuntas.

Com a realização da IV FEIMAR, em 1990, um superávit de C\$ 400.000,00 foi obtido e emprestado para a ACIM, a juros de mercado. No ano seguinte, foi solicitada a devolução, que se concretizou. A realização da V FEIMAR, em 1991, não aconteceu. O presidente da Associação Rural solicita e pressiona para que a feira seja realizada em conjunto com a Feira Agropecuária (MARINGADO), mas as empresárias não concordam.

Outra atividade incorporada pela associação foi a Feira de Ponta de Estoques, uma vez que a Feira da Indústria não foi mais realizada: *“O que mais marcou minha gestão foi a minha cria, foi a Feira Ponta de Estoque. Ela surgiu porque fui visitando outras cidades do Paraná”* (entrevistado 1). Nesse período, elas sugeriram até mesmo uma Feira de Cooperativas, mas que não chegou a ser discutida. Como a Feira da Indústria tinha tido um efeito importante para legitimação do Conselho e tinha fugido das mãos do Conselho, a alternativa pensada foi a realização de outra feira.

Em abril de 1992, elas lançam a Feira de Ponta de Estoques de Maringá, tomando a ideia do Conselho de Ponta Grossa. A Feira foi realizada com 38 estandes, recebendo aproximadamente 50 mil visitantes em três dias (ACIM, 2005). E, novamente, em novembro de 1992, realizaram a V FEIPAR, mas sem a participação do Vest-Sul (o qual posteriormente compôs o SINDVEST, que assumiu a realização da feira²). Na ata de 17 de novembro desse ano, constou o reconhecimento: **“A Diretoria masculina da ACIM colocou em ata que o Conselho Feminino seria homenageado pelo bom desempenho na V FEIMAR”** (ACIM, 1992, p. 27, grifos nossos).

A partir de 1993, a agenda é enriquecida com diversas reuniões comemorativas e jantares. Outras atividades como Campanhas Amor, da Páscoa, ou do Natal continuam sendo realizadas.

- Papel deliberativo das conselheiras

O papel das conselheiras é redimensionado, não sendo mais o de executoras, como no início das atividades do Conselho, como afirma uma das conselheiras:

Antes era só o conselho da mulher que tinha que fazer, colocar a mão na massa, então hoje o conselho da mulher delibera, define, organiza, nos eventos está presente e tudo, mas tem uma retaguarda de equipe que antes nós não tínhamos (entrevistado 2).

Em 1990, funcionavam no Paraná os Conselhos da Mulher Empresária em Curitiba, Ponta Grossa, Londrina, Paranaíba, Maringá e um estava para ser instalado em Cascavel.

- Habitualização e controle

A presidente solicita, em 1990, providências em relação às faltas de algumas companheiras, que não as têm justificado, apesar das cartas enviadas solicitando um posicionamento quanto às ausências. Discutiram que o Estatuto precisaria sofrer alterações, a fim de garantir soluções no caso de faltas sem justificativas.

² A FEIMAR transformou-se na Paraná Fashion, um Evento Sul-Brasileiro, coordenado pelo SINDVEST (ACIM, 2005).

Com o passar do tempo, as reuniões passaram a ser quinzenais e, conforme as necessidades, passaram a ter reuniões semanais todas as terças-feiras às 18h30min nas dependências do Conselho. Esse dia e horário não foi mudado posteriormente.

Na visão de uma das entrevistadas: *“Conforme a ACIM foi crescendo ela foi dando mais respaldo para o ACIM Mulher”* (entrevistado 4). Mesmo assim, a presença nas reuniões continua sendo uma questão problemática e, na ata da reunião de 30 de junho de 1996 a presidenta solicitou a uma conselheira que entrasse em contato com as companheiras que estavam faltando às reuniões para que justificassem as ausências, sob pena de serem desligadas e poderem participar do Conselho como “visitas”.

- Rumo à sedimentação com autonomia relativa

Em 1996, as empresárias solicitaram que o Conselho da Mulher tivesse direito a voto na diretoria da ACIM, mas o assunto foi deixado para ser tratado pelo futuro presidente da ACIM.

Elas realizaram um concurso entre agências de propaganda para criar uma logomarca. Em 1997, a então presidente sugere que seja realizado um cadastramento das mulheres empresárias da cidade. Nesse momento, a associação já tem uma ordem normativa e a sua própria história (SCOTT, 2008).

- A sedimentação

A continuidade histórica da estrutura já se encontra garantida, como se constata: *“a gente cresceu, graças a Deus e a gente fincou o pé, a gente estava num pântano, e devagarzinho esse pântano foi se tornando concreto e hoje nós estamos pisando em concreto. Foi um alicerce para hoje, assegurando assim a sedimentação”* (entrevistado 2). Não há mais uma busca de atividades para legitimarem a rede:

As pessoas que estão participando do Conselho estão sabendo o que está se passando, quais são os problemas, quais são as dificuldades... Você se envolve e começa a entender como as coisas funcionam (entrevistado 5).

A ACIM Mulher abriu espaço para muitas oportunidades para as mulheres empresárias, executivas e profissionais liberais com palestras, café da manhã empresarial, rodada de negócios, encontro de mulheres empresárias, visitas técnicas, mostra de produtos, projeto capacitação profissional, feira ponta de estoque, campanha de natal e outros mais (entrevistado 4).

Em outras instâncias, a participação na política também é incentivada para as mulheres no país, e em 20 de agosto de 1996, representantes do Conselho Estadual da Mulher visitam o Conselho para divulgarem o curso “Mulheres sem medo do Poder”, com o objetivo de “congregar todas as candidatas políticas e assessoras de Maringá e região”.

Com isso, encontram-se diante de uma nova fase. Em 2002, “o Conselho entra em uma nova fase mais profissionalizada. Elabora seu planejamento estratégico, define suas diretrizes de trabalho com critério para ações mais eficazes, com foco direto na comunidade” (ACIM, 2005).

As conselheiras participam de atividades municipais, como a representação na Câmara da mulher no Conselho comunitário de segurança do município. Outros projetos que fazem parte do programa de atividades são: Projeto Madrinhas; Projeto de Capaci-

tação Profissional; Perfil da Mulher (Censo Econômico); Projeto C D Beneficente (Música); Projeto Cabocla Maringá; Negócios Criativos (vitrines e desfiles); Projeto Saúde da Mulher; Parceria com a Cocamar (Cooperativa Agrícola) para formatação do programa Formação de Gênero; Parceira com Shopping Avenida Center; Apoio a iniciativas públicas, comunitárias e de entidades parceiras; Formação para empresárias; visitas técnicas - gestão de negócios; café da manhã empresarial; Mostra Maringá; Expocasa; Natal Mágico; Conselheiras colaboradoras e Mulher Maturidade.

Elas têm representação nos seguintes Conselhos (ACIM, 2005): Conselho Municipal da Mulher, Conselho do Trabalho, Conselho do Turismo, Conselho Comunitário da Vara de Execuções Penais, Conselho do Plano Diretor de Maringá, Conselho de Clientes da TIM, Conselho Comunitário de Segurança, Conselho do Maringá Convention & Visitors Bureau. Com isso, a visibilidade externa está também sedimentada.

Em termos de estrutura, a sedimentação pode ser observada na realização do planejamento estratégico, que contou inclusive com assessoramento externo, como o trecho mostra:

Nós tivemos que reunir todas as mulheres, fazer um planejamento estratégico, discutir qual que eram os objetivos do conselho, para quê que ele deveria servir... nós tivemos que construir tudo disso. ...Tivemos assim instrutores, pessoas que nos acompanharam nisso. Pessoas que entendiam de relacionamento interpessoal para quebrar estas arestas, pessoas que entendiam de planejamento muito bem para ajudar o grupo a fluir (entrevistado 5).

A informação é ratificada na ata do dia 03 de abril do ano de 2004, mencionando a presença do consultor X, que fez explanações gerais sobre o planejamento estratégico da ACIM Mulher, com inclusões, alterações na última reunião sobre o assunto. Foi revisado o fator crítico de sucesso e decidido serem mantidos os cinco. São eles:

- a) Estruturação da Comunicação e do Marketing do Conselho da Mulher;
- b) Desenvolvimento de Lideranças Femininas;
- c) Reestruturação do Conselho da Mulher;
- d) Fortalecimento do Conselho da Mulher Empresária;
- e) Desenvolvimento de produtos e serviços voltados para a mulher empresária.

Trata-se de um novo momento na história do Conselho, como se observa: “A própria feira de ponta de estoque cresceu muito nesse período, continua crescendo, mas ali a gente já deu um formato bem mais profissional” (entrevistado 5). Desde 2003, a denominação do Conselho é alterada para ACIM Mulher.

A estrutura também tem outra forma, compondo-se por: Presidente; 1º vice-presidente; 2º vice-presidente; Diretora de Assuntos de História e Documentação; Diretora de Assuntos de Feiras e Exposições; Diretora de Assuntos de Comércio, Indústria e Prestação de Serviços; Diretora de Assuntos de Arte e Cultura; Diretora de Assuntos de Integração e Ética; Diretora de Assuntos de Gestão Financeira; Diretora de Comunicação e Marketing; Diretora de Assuntos de Campanhas e Eventos; Diretora de Assuntos Estratégicos e Desenvolvimento de Novos Projetos; e Diretora de Assuntos de Formação.

O prêmio ACIM mulher foi criado em 2004 para premiar uma mulher de destaque na sua profissão. O primeiro Encontro Estadual da Mulher Empresária foi realizado nos dias 23 a 25 de agosto de 2006.

Há uma consciência do empoderamento, como ilustram os trechos:

O nosso conselho que hoje formaliza sua atuação deseja aproximar a mulher do plano de ação empresarial. Queremos que a mulher esteja empenhada em lutar constantemente...Queremos participar da integração empresarial, discutir assuntos que possam trazer soluções, motivação e mobilização de nossas empresas e da Associação Comercial (entrevistado 5).

*A participação da mulheres, é bom que se defina e se repita, não vem ameaçar a nenhum interesse, vem somar idéias novas, trazer mais união entre todos na medida em que derrubamos de vez a **fronteira mentirosa e injusta de papéis exclusivamente femininos ou masculinos** (entrevistado 4).*

No ano de 2007, o Conselho tinha sido conduzido por onze presidentes. Após mais de vinte anos de atividade e de discussões em torno da real finalidade do Conselho, no Regimento interno em vigor, o Conselho da Mulher Empresária e Executiva da Associação Comercial e Empresarial de Maringá passou a denominar-se ACIM MULHER, tendo como competências (artigo 30):

- a) Assessorar a ACIM nos princípios e finalidades que regem seu estatuto, promovendo o congraçamento harmonioso e solidário dos órgãos representativos das classes empresariais.
- b) Congregar mulheres empresárias, executivas e profissionais liberais de todas as categorias desenvolvendo-lhes o espírito associativista de servir a seu grupo profissional e a sociedade em geral.
- c) Constituir-se em fórum de análises, estudos, pesquisas, capacitação e debates intensificando a integração de lideranças femininas dos diversos setores da comunidade.
- d) Participar apartidária e ativamente nos setores político, social e econômico da cidade de Maringá e região, influenciando positivamente o destino do Estado e principalmente do município.
- e) Manter intercâmbio com conselhos congêneres e outras entidades de interesse do ACIM Mulher.
- f) Promover atividades na área empresarial, através de feiras, exposições, campanhas e eventos de caráter comercial ou social, visando maior integração, troca de experiências e o crescimento econômico regional, com previsão orçamentária previamente aprovada pelo conselho de Administração da ACIM.

Acrescenta ainda, no artigo 4 “a missão da ACIM MULHER: conscientizar, integrar e articular lideranças femininas” e no artigo 5 “constitui-se na atividade principal do ACIM MULHER: prospectar, desenvolver e consolidar lideranças femininas viabilizando oportunidades”.

- Novos Rumos

A busca pelo aumento de visibilidade prossegue:

...Acredito assim que a gente caminha para daqui a pouco ter uma mulher na diretoria da Associação Comercial de Maringá. A gente já tem em Jaraguá do Sul, tem em várias cidades até grandes em outros estados, cidades menores... Tem em Cascavel que é uma cidade quase do porte de Maringá, então isso tudo já ta desmistificando um pouco né... (entrevistado 4).

Por outro lado, uma das entrevistadas faz menção a um “teto de vidro”, ou melhor, a uma “parede de vidro”, que separa as mulheres empreendedoras dos homens na Associação, expressando:

Não deveria existir o Conselho da Mulher Empresária, que deveria ter um monte de mulheres no Conselho de Administração, entende? Lutando por benefício, direitos, por vantagens, por melhoria para todos os empresários [...] Então a gente precisa sim estar dentro do Conselho da Mulher para fazer valer a nossa visão, a nossa posição, para ter valorização, para mostrar que somos competentes tanto quanto, mas já pensando que daqui a pouco não precisa ter mais o conselho da mulher, que a gente tenha liderança suficiente para estar presente, e quem sabe ser... ter uma mulher na presidência da Associação Comercial, porque tem várias Associações Comerciais no Brasil que são geridas por mulheres, inclusive Associações grandes (entrevistado 4).

O ACIM Mulher possui apenas duas cadeiras permanentes no Conselho Diretor da Associação.

O Quadro 1 apresentado a seguir resume os principais acontecimentos do processo de institucionalização do ACIM MULHER:

QUADRO 1 - Resumo do processo de institucionalização da Associação de Mulheres de Negócios de Maringá - ACIM Mulher

Período	Descrição sucinta de atividades
Primeiros Momentos	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de significados - Procura por adesões - Ausência de autonomia - Busca de visibilidade interna e externa
Pré-Institucionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Conquista de estrutura e espaço físico - Conselheiras têm o papel de executoras - Os empreendedores começam a aceitar a presença das mulheres na associação - Pouca autonomia - Busca de maior parcela de poder - Procura de objetivação - Pouca visibilidade interna - Visibilidade externa por meio da I Feira.
Consolidando a Institucionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Prossegue a objetivação pela busca de reforma do estatuto e de atividades fins - Papel deliberativo das empreendedoras mistura-se ao papel de executoras - Habitualização e controle: periodicidade das reuniões é estabelecida e buscam mecanismos de punição para as faltantes - Autonomia financeira - I Feira de Ponta de Estoques - Não têm direito a voto na diretoria da ACIM - Concurso para logomarca
Sedimentação	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico - Mudança do nome para ACIM Mulher - Conquistam participação em Conselhos Municipais - Visibilidade externa - Consciência de empoderamento - Construção do regimento interno
Novos Rumos	<ul style="list-style-type: none"> - Uma mulher na diretoria da associação - Romper a “parede de vidro”?

Comentários finais

No *site* da Associação Comercial de Maringá (ACIM, 2007) o ACIM Mulher é definido como:

O Conselho da Mulher Empresária – ACIM Mulher – é um fórum que reúne empresárias e executivas de empresas associadas. O órgão tem uma atuação ligada a promoções como a Feira Ponta de Estoque. As integrantes do Conselho também participam de órgãos e entidades que debatem o papel e os direitos da mulher na sociedade.

Com isso, ao definir o Conselho da Mulher como um fórum, pode-se concluir que ele continua sendo apenas um braço, como mencionou uma das entrevistadas. A Feira de Ponta de Estoques e a Participação Externa em outros conselhos é o que vem definindo a identidade da Associação. Todavia, os anseios das empreendedoras continuam sendo maior participação interna na associação, que ainda é muito restrita, como pode ser observado no texto.

Quando se observam os nomes das participantes nas atas e livros de presenças, verifica-se que a participação delas é fluída, sem continuidade. Até mesmo as que foram entrevistadas participaram na própria gestão e depois abandonaram as atividades. Em geral, a associação tem sido mais importante como uma instância para a participação posterior em outras redes.

Os resultados desta pesquisa mostraram uma realidade que está camuflada, que foi denominada “parede de vidro”, pois, diferente do “teto de vidro”, que caracterizou a dificuldade de mulheres em galgarem posições mais elevadas nas organizações, a “parede de vidro” mostra a dificuldade que empreendedoras encontram para entrar no “gabinete dos homens”, à medida que são impelidas a buscarem atividades externas a todo momento, a fim de legitimarem a instituição que foi criada, enquanto o número de cadeiras que ocupam na diretoria é pequeno.

Como pesquisas futuras, a pesquisa desvendou uma nova problemática, que é a participação fluída das empreendedoras. Nesse sentido, é interessante, do ponto de vista de redes e empreendedores, compreender causas dessa participação fluída, comparando-a também com a forma de participação dos homens na associação. Além disso, como o Paraná tem atualmente 55 Conselhos, buscar-se-á compreender o processo de institucionalização das Associações de Mulheres de Negócios em outros municípios.

Como limitação do estudo, menciona-se a ausência de dados sobre o período em que as atas foram queimadas (início das atividades) e o ano 2000, cujas atas não estavam disponibilizadas.

Referências

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE MARINGÁ - ACIM. Conselho Permanente da Mulher Executiva. **Ata de 8 de abril de 1986**. Livro Atas do Conselho Permanente da Mulher Executiva. Junho 1985, p. 2.

_____. Conselho Permanente da Mulher Executiva. **Ata de 17 de novembro de 1992**. Livro Ata Gestão 92, 93, 94, 95. p. 27.

_____. **Vídeo Institucional ACIM Mulher** DVD. RPS Produtora de Vídeo. Maringá, 2005.

_____. Conselhos. ACIM MULHER. Disponível em: <www.acim.com.br/see=conselhos&açao=acimmulher>. Acesso em: 11 jun. 2007.

AHL, H. **The scientific reproduction of gender inequality**: a discourse analysis of research texts on Women's Entrepreneurship. Sweden: Copenhagen Business School Press, 2004.

BALDI, M.; VIEIRA, M. M. F. Calçado do vale: imersão social e redes interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 16-27, 2006.

BARBOSA, T. R. da C.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The role of networks on the internationalization process of small and medium-sizes companies: propositions for theory development. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2005. p. 1-12.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2000.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **La construcción social de la realidad**. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1991.

_____. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BORGES JUNIOR, C. V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2004. p. 1-13.

BUSINESS PROFESSIONAL WOMEN – BPW. Disponível em: <<http://www.bpw-brasil.org.br/quemsomos.asp>>. Acesso em: 17 abr. 2006.

CARTER, S. Women business ownership: a review of the academic, popular and internet literature. **Report to the Small Business Service**. Glasgow: University of Strathclyde, 2001.

DACIN, M. T.; VENTRESCA, M. J.; BEAL, B. The embeddedness. **Journal of American Academy of Business**, v. 25, n. 3, p. 317-359, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isoformismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DOWNING, S. The social construction of entrepreneurship: narratives and dramatic processes in the coproduction of organizations and Identities. **Entrepreneurship Theory and Practic**, v. 29, n. 2, p. 185-204, 2005.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. Report on women and entrepreneurship. Babson College, 2007. Disponível em: <www.gemconsortium.org>. Acesso em: 20 maio 2009.

GODOI, C. K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Pernambuco, v. 3, n. 2, p. 90-105, 2005.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1992.

_____. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. Fórum – Sociologia Econômica. **Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, Art. 9, 2007. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000460366.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2008.

- INTER AMERICAN DEVELOPMENT BANK - BID. **Women's Entrepreneurship in Latin American: an exploration of current knowledge**. New York: Micro, Small and Medium Enterprise Division, 2001.
- JACK, S.; ANDERSON, A. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, p. 467-487, 2002.
- KIRK, J.; MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. London: Sage, 1986.
- LINEHAN, M. **Sênior Female International Managers**. Great Britain: Ashgate, 2000.
- MACHADO, H. V. et al. Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, ported as empresas e dificuldades de gerenciamento. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 11, n. 1, p. 50-67, 2003.
- MASON, J. **Qualitative researching**. London: Sage, 1997.
- MOORE, D. P. Women entrepreneurs approaching a new millennium. In: POWER, G. N. **Handbook of gender & work**. London: Sage, 1999. p. 371-390.
- MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women entrepreneurs moving beyond the glass ceiling**. London: Sage, 1997.
- NOEMIA, V. Rui Barreto orgulho do empresariado nacional prestigia a mulher. **Jornal O Lar e a Escola**, Maringá, n. 1, p. 1, fevereiro de 1984.
- PLANO NACIONAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES – PNM. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Brasília, 2008. Disponível em: <www.presidencia.gov.br/spmulheres>. Acesso em: 20 maio 2009.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations ideas and interests**. London: Sage, 2008.
- STILL, L.; TIMMS, W. Women's business: the flexible alternative workstyle for women. **Women in Management Review**, v. 15, n. 5/6, p. 272-283, 2000.
- TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 105-128, 2004.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 196-219.
- YIN, R. K. **Case study research**. Design and methods. London: Sage, 1988.

O SIGNIFICADO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA: as práticas da mulher brasileira em 2008

Denise de Camargo
Regina Márcia Brolesi
Maria Lucia F. G. de Meza
Sieglinde Kindl da Cunha
Yára Lucia Mazziotti Bulgacov

Este estudo tem por objetivo fazer uma reflexão sobre as práticas da atividade empreendedora da mulher brasileira no contexto das mudanças trazidas pelo regime pós-fordista ao mundo do trabalho, refletindo sobre as conquistas e os desafios impostos pela emancipação feminina *vis-à-vis* ao seu papel como supridora e/ou complementadora da renda familiar, procurando perceber suas práticas no embate ante as desigualdade, bem como seu papel no processo de inserção no mundo do trabalho, como mulher empreendedora.

A mulher empreendedora ganha espaço tanto em sua luta pela inserção social como pela sua inserção no mundo do mercado de trabalho. Essa nova mulher, ao mesmo tempo em que desempenha um novo papel em seu contexto socioeconômico, também acumula tarefas, sacrifícios e perdas nas suas relações familiares e sociais. O quadro geral do país mostra que a presença feminina se dá em espaços de atividades empreendedoras precárias e em condições de desigualdade de tarefas, renda e funções.

Este estudo adota como referencial teórico sobre empreendedorismo a perspectiva histórica e social do ponto de vista da psicologia e da economia. Superando concepções racionais abstratas, opta-se pelo ingresso da mulher empreendedora no mundo do significado, no mundo da cultura, da história, no mundo do homem e da mulher, que ao mesmo tempo são agentes determinantes e determinados pelo contexto em que se inserem. Assume-se uma psicologia sócio-histórica que tem como categoria central a atividade (LEONTIEV, 1978).

A teoria da atividade relaciona o homem com sua realidade objetiva, ao mesmo tempo em que esta atividade forma sua subjetividade (LEONTIEV, 1978, p. 74). É, portanto, por meio da atividade que o homem se apropria da prática histórico-social, da experiência da humanidade. Toda atividade, qualquer estrutura que tome, é sempre uma atividade inserida no sistema de relações sociais. Ela realiza-se por meio de instrumentos que são sociais e desenvolve-se mediante a cooperação e a comunicação dos homens.

Nessa perspectiva, este artigo toma como objeto a “atividade empreendedora” da mulher brasileira. Que atividade é essa? Quem é essa mulher? Como a mulher se insere nas condições históricas e socioeconômicas brasileiras? E que característica imprime a essas condições? É uma atividade que lhe tem trazido autonomia, *status*, poder, prestígio e inclusão?

Nogueira (2004) antecipa que a feminilização no mercado de trabalho acaba sendo positiva, uma vez que permite constituir e avançar o difícil processo de emancipação feminina, e desse modo possibilita minimizar as formas de dominação patriarcal no espaço doméstico, mas também são negativas, pois essas transformações vêm agravando significativamente a precarização da mulher trabalhadora.

As atividades não realizadas e afastadas não estão ausentes. Como afirma Clot (2006), o real da atividade é também aquilo que não se faz, que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir. Se tudo isso interfere na atividade real e no significado que é dado a esta, é necessário considerar também essas dimensões. Assim, a análise da atividade empreendedora feminina desenvolvida neste trabalho procura retratar a situação atual do trabalho da mulher brasileira com o objetivo de entender o significado de sua inserção ou não inserção na atividade empreendedora.

Os resultados do Projeto Empreendedorismo no Brasil (2008) mostram que a atividade empreendedora da mulher brasileira é, predominantemente, caracterizada por trabalhos que são iniciados como alternativa de emprego e renda, pela falta de outra opção no mercado de trabalho formal. São atividades pouco planejadas, que se iniciam em setores altamente competitivos na economia, que demandam baixo investimento inicial e pouco conhecimento formal especializado. E, apesar do empreendedorismo constituir uma possibilidade de melhoria de vida para uma camada pobre no país, principalmente para a mulher, que tem sido uma importante provedora e chefe de família no país, o perfil dos dados retratado pela pesquisa GEM Brasil (2009) mostra uma empreendedora envolvida com um trabalho mais precário que promissor. Para melhor compreender, portanto, a realidade da mulher empreendedora brasileira, buscou-se fundamento no conceito de trabalho precário.

Para tanto, este trabalho está dividido em sete partes, incluindo esta introdução. Na segunda parte são apresentadas as grandes transformações no mundo do trabalho, com destaque para a prática empreendedora no contexto sociocultural e econômico decorrentes das novas relações intra e interfirmas. Na terceira parte deste trabalho, a partir da teoria da aprendizagem, apresenta-se o conceito de trabalho precário, empreendedorismo e práticas empreendedoras femininas. Na quarta parte, apresentam-se os aspectos metodológicos, seguindo de uma breve perspectiva histórica sobre a participação da mulher brasileira no mercado de trabalho. Na sexta parte são apresentados os dados da pesquisa do GEM Brasil (2009), para mapear o perfil da empreendedora brasileira. Essa análise é feita sob as perspectivas: motivacional, do setor de atuação, nível de escolaridade e renda, mentalidade e algumas representações das empreendedoras femininas. E, na última parte deste trabalho, são apresentadas as considerações finais.

Compreender a mulher empreendedora brasileira a partir das condições econômicas e sociais, que delineiam aspectos de igualdade ou desigualdade, de autonomia ou dominação, além dos papéis e divisão de trabalho, enfim, definições sociais e culturais, é procurar acentuar uma percepção mais abrangente da atividade atual da mulher empreendedora brasileira, retirando do indivíduo tal atributo e dividindo-o com as condições históricas e socioculturais de um país.

As grandes transformações no mundo do trabalho

Considerando que a ação empreendedora precisa ser compreendida no bojo das transformações das relações de trabalho no contexto do mundo contemporâneo, torna-se necessário situar, concretamente, as práticas empreendedoras, os sujeitos dessas práticas, suas ações, significando-as no contexto sociocultural e econômico.

Compreender esse cenário significa, como apontam Antunes e Alves (2004), considerar as grandes transformações que têm caracterizado o processo de fragmentação, heterogeneidade e diversidade da classe trabalhadora do século XXI em plena era da

globalização. Processo em que houve uma perda significativa de direitos e sentidos, em sintonia com o caráter destrutivo do capital vigente. O sistema de metabolismo, sob controle do capital, tornou o trabalho ainda mais precarizado, por meio das formas de subemprego e de desempregado, intensificando os níveis de exploração para aqueles que trabalham.

Antunes e Alves (2004) apontam quatro grandes transformações no mundo do trabalho pós-fordista. A primeira transformação acontece com a retração do binômio taylorismo/fordismo, que tem como consequência uma redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado, herdeiro da era da indústria verticalizada de tipo taylorista e fordista. Um proletariado que vem diminuindo com a reestruturação produtiva do capital, dando lugar a formas mais desregulamentadas de trabalho, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturavam por meio de empregos formais. Com o desenvolvimento das modalidades de flexibilização e desconcentração do espaço físico produtivo, da introdução da máquina informatizada, como a “telemática”, tem sido possível constatar uma redução do proletariado estável, herdeiro da fase taylorista/fordista.

A segunda transformação, contrariando a tendência anterior, se caracteriza pelo aumento do novo proletariado fabril e de serviços, em escala mundial, presente nas diversas modalidades de trabalho precarizado. São os terceirizados, subcontratados, *part-time*, entre tantas outras formas assemelhadas, que se expandem em escala global. Hoje, sua expansão atinge também os trabalhadores remanescentes da era da especialização taylorista/fordista, cujas atividades vêm desaparecendo cada vez mais. Com a desestruturação crescente do *welfare state* nos países do Norte e com a ampliação do desemprego estrutural, os capitais transnacionais implementam alternativas de trabalho crescentemente desregulamentadas, “informais”, de que são exemplo as distintas formas de terceirização. Esse processo também atinge, ainda que de modo diferenciado, os países subordinados de industrialização intermediária, tais como Brasil, México e Argentina, entre tantos outros da América Latina. Esses países, depois de uma enorme expansão de seu proletariado industrial nas décadas passadas, passaram a presenciar significativos processos de desindustrialização, tendo como resultante a expansão do trabalho precarizado, parcial, temporário, terceirizado, informalizado, dentre outras modalidades, além de elevados níveis de desemprego.

A terceira tendência tem um expressivo significado no mundo do trabalho contemporâneo: trata-se do aumento significativo do trabalho feminino, que atinge mais de 40% da força de trabalho em diversos países avançados, e que tem sido absorvido pelo capital, preferencialmente, no universo do trabalho *part-time*, precarizado e desregulamentado. E, por fim, como quarto aspecto, tem-se a expansão dos assalariados médios no setor de serviços, que inicialmente incorporou parcelas significativas de trabalhadores expulsos do mundo produtivo industrial, como resultado do amplo processo de reestruturação produtiva, das políticas neoliberais e do cenário de desindustrialização e privatização, citando o exemplo do Brasil, dos trabalhadores bancários no Brasil dos anos de 1990.

Repensando conceitos: trabalho precário, empreendedorismo e práticas empreendedoras femininas

Com o objetivo de subsidiar a discussão da participação crescente da mulher empreendedora no Brasil, desenvolve-se a seguir referencial teórico sobre o empreendedorismo e as práticas empreendedoras femininas no contexto da precarização do trabalho.

Sobre o conceito de trabalho precário

A expressão precarização das condições de trabalho significa o aumento do caráter precário das relações de trabalho pela ampliação: do trabalho profissional assalariado sem carteira e do trabalho independente, aquele por conta própria.

De acordo com Cattani e Holzmann (2006, p. 203), a definição de trabalho precário contempla pelo menos duas dimensões: "a ausência ou redução de direitos e garantias do trabalho e a qualidade no exercício da atividade". Na primeira, considera-se o retrocesso em relação às conquistas trabalhistas constitucionais e negociações sindicais; e, na segunda, considera-se a relação entre ganhos e quantidade de trabalho e, complementarmente, aspectos ligados diretamente ao exercício da atividade. A precarização do trabalho se revela como uma sequência de perdas, como, por exemplo, redução da perspectiva profissional (contratos temporários, flexibilidade de demissões) e supressão de direitos (como descanso remunerado, férias, licenças de saúde, aposentadoria e regulação dos salários, entre outros). Essa realidade também é enfrentada por diversos tipos de trabalhadores, a exemplo dos autônomos, ambulantes, artistas, e os que desenvolvem atividades nas feiras.

Um processo que atinge todos os trabalhadores, independentemente de seu estatuto, e que tem levado a uma crescente degradação das condições de trabalho, da saúde (e da vida) dos trabalhadores e da vitalidade da ação sindical (THÉBAUD-MONY; DRUCK, 2007). Assim, a insegurança no emprego e sua precarização são causas da vulnerabilidade social, da perda de vínculos e referências de inserção, ou de "lugares" (CASTELLS, 1999).

O trabalho autônomo, avulso e eventual, e atividade empreendedora não é emprego nem assalariamento. O que diferencia emprego e trabalho é o contrato. Todavia, há contratos que estabelecem relações de trabalho que não são relações de emprego, como ocorre nos casos do trabalho autônomo e por conta própria.

Uma das alternativas para o desemprego é o trabalho por conta própria, que, segundo definição da PNAD (IBGE, 2006), é composto pela categoria de trabalhadores que exploram o próprio empreendimento, sozinhos ou com um sócio, sem empregar auxiliar assalariado. "É o pequeno empreendedor, o trabalhador patrão de si mesmo, dono do seu tempo e do seu ritmo de trabalho".

Holzman (2006, p. 84), ao fazer uma análise das estatísticas da PNAD (IBGE, 2006) afirma que o trabalhador por conta própria, ou o pequeno empreendedor por necessidade "constitui o personagem-símbolo do ideário neoliberal, o qual, na apologia das vantagens que usufrui, encobre a precariedade que, em geral, o caracteriza". O trabalho por conta própria, ou o empreendedorismo por necessidade, constitui-se, então, em "desaguadouro" do desemprego, sendo que 78,3% destes trabalhadores não são contribuintes da previdência social (HOLZMAN, 2006).

Assim, o empreendedorismo, particularmente quando decorre de uma ação realizada por necessidade de sobrevivência, é fruto dessas transformações conjunturais ocorridas nas relações de trabalho e emprego. E, muitas vezes, resultam na fragmentação dos projetos pessoais, na aceleração da vida e em uma impregnação do cotidiano com elementos ligados a uma postura mais competitiva, correspondendo a uma nova forma de organizar o tempo de trabalho.

Sobre o conceito de empreendedorismo e as práticas empreendedoras femininas

Não obstante aos debates científicos que contestam a visão de traços para explicar o perfil empreendedor (FILION, 1999; GARTNER, 1988), nota-se a reprodução das perspectivas tradicionais mantidas em nível institucional. Como apontado por Bulgacov, Camargo e Cunha (2008) e McClelland (1972), a psicologia dos traços de personalidade utilizada para explicar o perfil empreendedor o faz sob a égide da ciência natural, própria da modernidade, buscando explicações do comportamento em traços individuais descontextualizados das relações sociais, assim colocando o empreendedor a serviço de uma economia cujo modelo não se questiona. Contrapondo-se a essa tendência, denominada por Kuhn (2003)¹ de ciência normal, este estudo trabalha com perspectivas da psicologia e da economia, fazendo-o sob outras abordagens.

Na busca por uma sustentação teórica em pensadores que entendem as ciências como empreendimento intrincado nas suas relações sociais (BURRELL; MORGAN, 1978; POLANYI, 2000; RAMOS, 1989), opta-se em analisar o empreendedorismo pelo caminho analítico das ciências sociais.

Considerando que a atividade empreendedora precisa ser compreendida no bojo das transformações das relações de trabalho no contexto do mundo contemporâneo, torna-se necessário situar, concretamente, as práticas empreendedoras, os sujeitos dessas práticas, suas ações, significando-as no contexto sociocultural e econômico. A ação de empreender será vista como prática de aprendizado - que envolve imaginação, criatividade, exploração do desconhecido e engajamento - e de oportunidade.

Empreender é essencialmente um processo de aprendizado mediante práticas que submergem das relações de participação, negociação, experiência cumulativa, perturbação e descontinuidade para negociar significados. A atividade de empreender é experimental e fundamentalmente social, realinhando as nossas experiências em relação ao contexto, transformando-o e sendo transformado por ele. Empreender visto como um processo de aprendizagem que, pela prática, transforma nossas identidades e nossas habilidades para participar do mundo, para mudar tudo ou alguma coisa, para mudar a si próprio. A ação empreendedora constitui trajetória de participação, ou seja, constitui histórias pessoais na relação com a história de nossas comunidades, conectando o passado ao futuro, num processo individual e coletivo.

O cenário da globalização, enquanto um conjunto complexo de processos e forças de mudanças, que atravessam fronteiras nacionais conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço e tempo (HALL, 2000), tem conduzido a um conjunto de fenômenos que nos direciona a entender a ação empreendedora como um fato cultural compreendida como uma arena de disputas políticas, onde ocorrem os conflitos entre diferentes visões de sociedade e propostas de solução para questões fundamentais e periféricas. Reconhecer o empreendedor é compreender seus valores embutidos nos símbolos culturais, pautados por pensamentos, atitudes, condutas e práticas de significado que se manifestam na ordem social regionalizada.

Neste contexto, a feminilização no mundo do trabalho acaba sendo positiva, pois possibilita constituir e avançar o difícil processo de emancipação feminina e, desse modo,

¹ Thomas Kuhn, em sua obra *A estrutura das revoluções científicas*, defende que a atividade científica se submete a dogmas e juízos de valor típicos das cátedras, ao contrário do que acreditam os cientistas; assim a ciência vive uma reprodução inepta do conhecimento, conhecida como ciência normal, onde os verdadeiros avanços, revoluções científicas, eclodem do ímpeto de homens que desafiam a hegemonia dos paradigmas dominantes.

minimizar as formas de dominação patriarcal no espaço doméstico (NOGUEIRA, 2004). No entanto, ela também é negativa, pois tais transformações vêm agravando, significativamente, a precarização da mulher trabalhadora. A profissionalização da mulher não ocorre na mesma perspectiva masculina. O homem busca o trabalho como sua principal atividade, enquanto a mulher define sua carreira buscando equilibrar a vida familiar, seus sonhos e objetivos com a vida profissional. Nesse sentido, o empreendedorismo é visto como uma alternativa para a geração de trabalho e renda para as mulheres, para que estas possam ter controle do seu tempo, futuro e destino profissional. Pelo fato de ainda terem grandes responsabilidades domésticas, procuram, via autoemprego, organizar por si só os seus horários: não estando presas a cargas horárias rígidas, podem assim amenizar os conflitos entre sua vida familiar e sua vida profissional. Esse fato decorre do próprio papel social inerente à mulher, de sua responsabilidade com a família. As diferenças entre homens e mulheres empreendedores têm suas raízes nas tradições da sociedade e da persistência da ideia de que as mulheres têm responsabilidades de cuidar da família e da casa (LINDO et al., 2007).

Aspectos metodológicos

Este trabalho caracteriza-se como do tipo teórico-empírico tendo como base dados primários e secundários.

Como referencial teórico, a pesquisa se fundamenta no conceito de trabalho precário (CASTELLS, 1999; CATTANI; HOLZMANN, 2006; THÉBAUD-MONY; DRUCK, 2007) por ser mais adequado para compreender o perfil da mulher empreendedora brasileira. Ademais, também se considera a prática empreendedora feminina definida como resultante de um processo de aprendizagem ante um contexto sociocultural e econômico (BULGACOV; CAMARGO; CUNHA, 2008; LAVE; WENGER; 2004; LINDO et al., 2007).

No tocante ao aspecto empírico, o trabalho se fundamenta em dados de pesquisas primários e secundários. A base primária dos dados é resultado da Pesquisa GEM Brasil, realizada pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) entre 2001-2007 para mapear as mudanças ocorridas no perfil do empreendedor no Brasil, com ênfase na inserção da mulher nesse fenômeno. Os redatores deste trabalho são membros da pesquisa GEM Brasil. E, como base secundária, tem-se o resultado de pesquisas de instituições e institutos de pesquisa nacionais e internacionais relacionadas a diversas dimensões econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas e institucionais dentre outras. Com destaque para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). No âmbito internacional, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Tais dados possibilitam retratar o atual perfil da mulher empreendedora brasileira a partir de seu contexto socioeconômico e cultural.

De uma breve perspectiva histórica à maior participação da mulher no atual mercado de trabalho brasileiro

Os estudos de caso apresentados por Bradley (1989) permitem perceber que “as novas indústrias” inglesas atuantes no final do século XIX mostraram, desde sua formação, trabalhos desenhados de maneira que fossem adequados às mulheres que vinham de fora da produção. A alocação de trabalhos para homens e mulheres espelhava

os estereótipos do “trabalho de homem” e “de mulher” que haviam sido construídos nas indústrias mais antigas. As fábricas tornaram-se ambientes estranhos e segregados, nos quais homens e mulheres trabalhavam em espaços diferentes, executando tarefas diferentes.

Nas conclusões dos casos estudados, a autora aponta que, apesar das variações ocupacionais, regionais e nacionais, em todos eles foi detectada a divisão sexual do trabalho nas sociedades pré-industriais, geralmente ligada ao sistema de trabalho doméstico. Isso persistiu com a entrada do período industrial. Os estudos mostraram que o impacto do capitalismo foi o de aumentar a segregação e destruir ou marginalizar as habilidades tradicionais das mulheres, aproveitando a visão social do trabalho feminino barato. Mesmo sendo o capitalismo dinâmico, com a constante entrada de novas tecnologias, novos padrões de segregação e tipificação por sexo são introduzidos, alinhando-se às ideologias de masculinidade e feminilidade contemporâneas.

No início do século XX, esse padrão de segregação já estava bastante arraigado, como mostrou um levantamento do governo inglês, em 1906. Estudos apontam que nas manufaturas havia poucas evidências de homens e mulheres executando os mesmos trabalhos; mesmo quando isso ocorria, havia diferenças em termos de qualidade e quantidade; mulheres realizavam trabalhos considerados inferiores, geralmente recusados pelos homens, e recebiam menos. No contexto brasileiro, Penna (1981) aponta que o reconhecimento da cidadania feminina constitui sempre processo mais longo que o da masculina. O direito ao voto somente lhe foi concedido após 1930; na família, sua submissão diante do elemento masculino esteve consolidada no Código Civil, desde 1916; e seu caminho ao trabalho coletivo foi sempre obstruído, fosse por sua dependência familiar, fosse pelas várias peças legais que restringiam seu acesso ao mercado de trabalho. As liberdades burguesas não a atingiam e o Estado lhe foi sempre autoritário. A mulher brasileira, desde o Império, esteve submetida, na sociedade, por meio da legalidade de sua submissão na família; seu acesso ao mundo público se deu por meio de seu marido.

Penna (1981) afirma que a experiência da industrialização no Brasil, no período entre 1850 e 1950, constitui um momento extremamente fértil, tanto para a reflexão teórica sobre o trabalho feminino quanto, paralelamente, para o exame de sua dinâmica concreta. O período foi marcado por três movimentos principais do trabalho da mulher nas fábricas: i) sua incorporação maciça, seguida de seu redirecionamento para atividades relacionadas à casa, importantes para a reprodução familiar; ii) sua utilização nos ramos industriais produtores de bens de consumo não duráveis, isto é, nos ramos que perderiam dinamismo com a nova *rationale* do desenvolvimento após 1950; e iii) sua concentração nas atividades classificadas como desqualificadas e mais mal remuneradas na hierarquia fabril. Nas indústrias do período de 1920 a 1950, as mulheres concentram-se em certos tipos de tarefa, em determinadas seções, e não em outras. Assim, pode-se afirmar que o sexo constituía um atributo quase definitivo para o preenchimento de certas ocupações no interior do sistema fabril. Em princípio, as mulheres eram excluídas do treinamento industrial, concentrando-se quase que exclusivamente no desempenho de tarefas de rotina e consideradas não qualificadas (no sentido de que prescindiam de treinamento) pela gerência administrativa. Nesse mesmo contexto, os dirigentes das fábricas alocavam as mulheres em tarefas predominantemente leves, menos rápidas e talvez mais monótonas que as dos homens, pois as mulheres, segundo as representações dominantes do senso comum vigentes, teriam grande capacidade para trabalho de minúcia e de detalhes, utilizando a delicadeza emotiva que seria exclusivamente sua.

Neves (2000) utiliza alguns dados das pesquisas de Bruschini e Lombardi (1998) que demonstram crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, desde a década de 1970, chamando a atenção para a diversificação e a intensificação dessa participação, sobretudo no espaço urbano. De acordo com as autoras, não só a busca da complementação salarial em face da deterioração dos salários reais dos trabalhadores, mas também expectativas de maior consumo redefiniram o conceito de necessidade econômica, levando tanto as mulheres pobres como as de classe média a ingressar no mercado de trabalho.

As transformações ocorridas na década de 1970, com a crescente urbanização, a entrada acelerada de indústrias multinacionais na época do chamado “milagre brasileiro” e o próprio crescimento do parque industrial exigiram demanda maior de mão-de-obra feminina em vários setores, principalmente nos têxtil, metal-mecânico e eletrônico, cujas tarefas exigiam destreza, minúcia e algumas habilidades, características consideradas adaptadas à mão-de-obra não qualificada (NEVES, 1995 apud STEIN, 2000).

De acordo com os estudos de Bruschini e Lombardi (1998), em 1990, o número de trabalhadoras brasileiras atingiu a cifra de mais de 22,9 milhões, 18 milhões dos quais concentrados na zona urbana, revelando constante ampliação do número das mulheres no conjunto da força de trabalho brasileira. A autora chama a atenção para a intensidade e a constância do crescimento da força de trabalho feminina no Brasil nos últimos anos: “Com um acréscimo de cerca de 12 milhões e ampliação da ordem de 63%, as mulheres desempenharam papel muito mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa, nos dez anos examinados, de 1985 a 1995” (BRUSCHINI, 1994 apud NEVES, 2000, p. 173). Para Montagner (2000), a acelerada transformação da situação da mulher na sociedade brasileira decorre, em grande parte, de sua crescente contribuição financeira à manutenção do núcleo familiar, em especial nas famílias mais pobres. A autora demonstra, com precisão, a crescente homogeneidade das taxas de participação das mulheres nas diferentes situações familiares estudadas, indicando a importância da contribuição feminina na determinação da renda da família.

A mulher no atual mercado de trabalho: maior participação e precarização

Segundo os dados da PNAD (IBGE, 2006), as mulheres representam 52% da população em idade ativa, em 2006. A participação da mulher no mercado de trabalho tem sido cada vez mais expressiva, representando 42,6 milhões de mulheres em 2006, com crescimento constante na participação. Essa maior inserção da mulher no mercado de trabalho dos países do Hemisfério Sul é mostrada, no trabalho de Hirata (2006), pelo resultado das consequências positivas da globalização. No entanto, ao mesmo tempo em que elas tiveram a oportunidade de estabelecer novas relações sociais, considerando que muitas nunca tinham trabalhado antes, como consequências negativas têm-se as condições precárias e de vulnerabilidade desses trabalhos. E, dentre alguns fatores que explicam o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, pode-se citar o maior nível de escolaridade em relação aos homens, as mudanças na estrutura familiar, com o menor número de filhos, e novos valores relativos à inserção da mulher na sociedade brasileira.

A escolaridade tem papel importante sobre as condições de vida das pessoas, além de ser um dos principais atributos para medir a desigualdade, sendo considerado um elemento estratégico de mudança da realidade social de um país. Nos últimos anos, no Brasil, as características de escolaridade da população tiveram grandes melhoras, com queda nas taxas de analfabetismo e aumento da frequência escolar. Contudo, esse tem

vido ainda um processo lento e marcado por grandes diferenças sociais e, particularmente, regionais. Pelos dados do Gráfico 1, as mulheres já são maioria nas categorias de maior nível de escolaridade, especialmente nas áreas urbanas, onde a escolaridade média das mulheres é de 7,4 anos para a população total e de 8,9 anos para as ocupadas. No Brasil rural, essas médias são baixas e se distanciam consideravelmente das áreas urbanas: 4,5 anos e 4,7 anos, respectivamente.

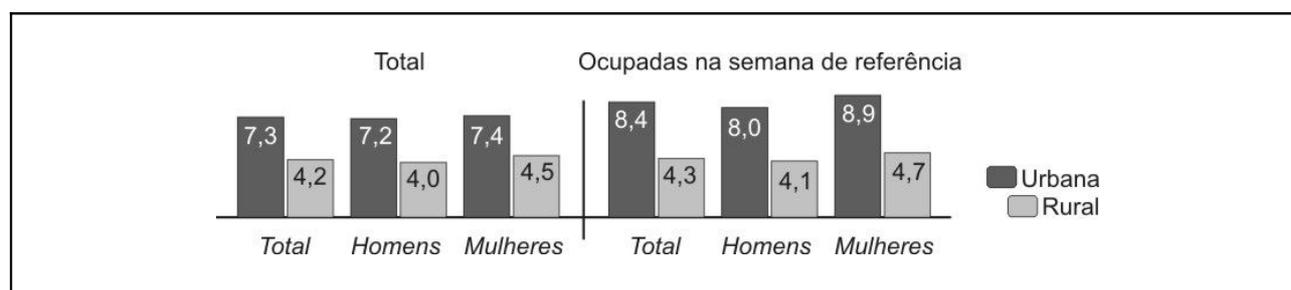


GRÁFICO 1 - Média de estudo das pessoas de 10 ou mais anos de idade, total e ocupadas na semana de referência, segundo sexo - Brasil - 2006

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2006.

A Tabela 1 mostra que as mulheres ocupam a maior parte dos postos de trabalho nas faixas de até 1 salário mínimo e sem rendimento. A participação dos homens vai aumentando à medida que crescem as classes de rendimento. Nas faixas de menor renda, o rendimento médio das mulheres é bem inferior ao dos homens, e nas faixas de rendimentos mais elevados elas tendem a se igualar.

TABELA 1 - Pessoas de 10 ou mais anos de idade e valor do rendimento mensal das pessoas de 10 ou mais anos de idade, por sexo, segundo a situação do domicílio e as classes de rendimento mensal - Brasil - 2006

SITUAÇÃO DO DOMICÍLIO E CLASSES DE RENDIMENTO MENSAL	Pessoas de 10 ou mais anos de idade (1 000 pessoas)			Valor do rendimento médio mensal das pessoas de 10 ou mais anos de idade (R\$)		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
Até 1/2 salário mínimo (SM)	12 958	3 992	8 965	89	100	84
Mais de 1/2 a 1 SMs	27 107	12 555	14 552	316	313	320
Mais de 1 a 2 SMs	32 075	17 758	14 316	522	528	513
Mais de 2 a 3 SMs	12 046	7 608	4 438	879	880	878
Mais de 3 a 5 SMs	9 036	5 702	3 334	1 360	1 358	1 365
Mais de 5 a 10 SMs	7 269	4 652	2 617	2 415	2 419	2 409
Mais de 10 a 20 SMs	2 557	1 742	814	4 899	4 923	4 847
Mais de 20 SMs	970	751	219	11 761	11 818	11 567
Sem rendimento	50 758	19 625	31 133	-	-	-
Sem declaração	1 509	940	569	-	-	-
Total	156 284	75 326	80 957	587	764	423

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2006.

No âmbito da família, as relações entre homens e mulheres também têm passado por algumas transformações, como aponta o Gráfico 2. O número de mulheres que são indicadas como a pessoa de referência da família aumentou consideravelmente entre 1996 e 2006, passando de 10,3 milhões para 18,5 milhões nesse período. Em termos relativos, esse aumento corresponde a uma variação de 79%, enquanto, neste período, o número de homens "chefes" de família aumentou 25%.

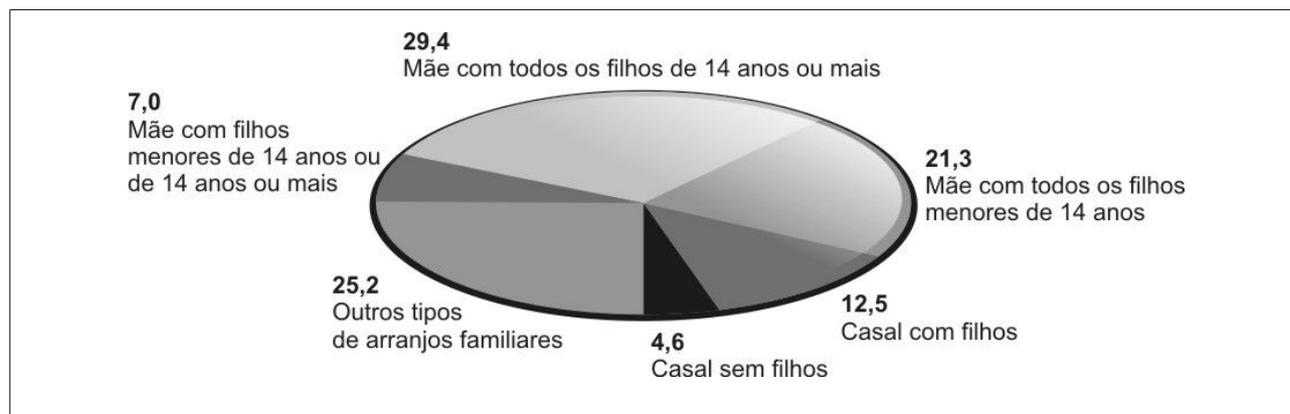


GRÁFICO 2 - Distribuição dos arranjos familiares com pessoa de referência do sexo feminino, por tipo de arranjo familiar - Brasil - 2006

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2006.

Com certeza, um dos aspectos que determinam essa nomeação pelos membros da família, da mulher como a pessoa de referência, está relacionada à maior participação das mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, à maior contribuição destas para o rendimento da família. Em 1996, a proporção de mulheres na condição de pessoa de referência que estavam ocupadas era de 51%, passando para 54% em 2006 (IBGE, 2006).

Apesar da crescente participação feminina, muitos fatores ainda atuam como restritivos em relação às condições de trabalho e ao rendimento. Dentre alguns deles, destacam-se: a responsabilidade da mulher com a família, a execução das tarefas domésticas, a maternidade e a exigência de cuidado com os filhos. Tais dados são indicativos de que um dos limites da inserção da mulher no mercado de trabalho ainda se encontra no âmbito da família.

Essa crescente participação da mulher no mercado de trabalho também se reflete nos dados levantados no Projeto GEM Brasil (2008) não consta na referência sobre o empreendedorismo feminino.

A crescente participação da mulher empreendedora brasileira: pressão, opressão ou emancipação

O crescimento da participação da mulher como empreendedora é uma característica do empreendedorismo dos países pobres ou em desenvolvimento. Os dados da pesquisa GEM Brasil (2008) mostram que os países da América Latina encontram-se no *ranking* de maior participação feminina na Taxa de Empreendedorismo – TEA. Entre os sete países com maior taxa de empreendedorismo feminino destacam-se, por ordem decrescente: Peru (26%), Tailândia (26%), Colômbia (19%), Venezuela (17%), República Dominicana (14,5), China (13,4) e Brasil (12,7).

Esses dados indicam que o fato de ter uma elevada taxa de empreendedorismo feminino não se revela como um fator positivo da posição social, econômica e cultural da mulher na sociedade atual. São justamente os países com maiores níveis de pobreza e desigualdade que criam ou recolocam as práticas empreendedoras como alternativas de sobrevivência, de inserção no mercado de trabalho. Ao atuar como empreendedora, a mulher busca conciliar as funções domésticas, familiares e profissionais, a necessidade de complementar renda ou mesmo manter a família, a realização profissional, a identidade e a inserção na comunidade.

O Relatório da OIT (2007) reforça tais colocações ao apontar algumas tendências mundiais do trabalho da mulher. Ao mesmo tempo em que a atividade empreendedora possibilita maior flexibilidade à mulher para compatibilizar com demais responsabilidades sociais, o empreendedorismo ainda absorve um menor percentual de mulheres se comparado ao número de mulheres que trabalham em atividades remuneradas e assalariadas, à exceção de duas regiões extremamente pobres: a África subsariana e a Ásia meridional. Nestas regiões, o número de mulheres empreendedoras supera o número de mulheres assalariadas e remuneradas. Na África, de cada dez mulheres, quatro são empreendedoras enquanto apenas duas são assalariadas; e na Ásia, de cada dez mulheres, duas são empreendedoras e uma é assalariada. Tais dados comprovam que a pobreza tem sexo e ela se encontra refletida na forma como a mulher se coloca como empreendedora nos países pobres e em desenvolvimento. Ela é colocada em situação de precariedade não somente em relação ao trabalho, mas também em relação ao homem e à sua família. Ela é empreendedora para desempenhar função complementar, subordinada e secundária no processo de produção pós-fordista, no qual a flexibilização e a precarização lhe é imposta de maneira mais cruel que em relação ao homem. Apesar de sua maior participação como empreendedora, as mulheres têm mais dificuldade que os homens para superar a pobreza.

Analisando o caso brasileiro, o ano de 2007 é histórico, pois mostra que pela primeira vez as mulheres inverteram uma tendência histórica entre o período de 2001 a 2007, representando 52% dos empreendedores no Brasil (Tabela 2).

TABELA 2 - Empreendedores iniciais por gênero no Brasil: 2001-2007

GÊNERO	PROPORÇÃO (%)							
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2001-2007
Masculino	47,6	56,2	50,0	56,6	53,2	57,6	70,9	56,3
Feminino	52,4	43,8	50,0	43,4	46,8	42,4	29,1	43,7

Fonte: Pesquisa GEM Brasil, 2008.

Os tópicos seguintes objetivam compreender essa maior inserção da mulher brasileira na atividade empreendedora a partir de suas motivações, dos setores de atuação, de seu grau de escolaridade e nível de renda para relacionar com suas mentalidades, capacidades e expectativas profissionais.

A motivação das práticas empreendedoras femininas

A necessidade é o fator de motivação para a mulher iniciar o empreendimento no Brasil. Enquanto 38% dos homens empreendem por necessidade, essa proporção aumenta

para 63% no caso das mulheres (Tabela 3). Esses dados confirmam a tendência apresentada pelos dados da PNAD (IBGE, 2006) indicando que as mulheres buscam alternativas de empreendimento para complementar a renda familiar, ou ainda porque, nos últimos anos, elas vêm assumindo cada vez mais o sustento do lar como chefes da família.

TABELA 3 - Empreendedorismo inicial e por motivação segundo gênero – Brasil/2007

GÊNERO	TEA (%)		MOTIVAÇÃO (%)			
			Oportunidade		Necessidade	
	Taxa	Proporção	Taxa	Proporção	Taxa	Proporção
Masculino	12,2	48	7,8	54	4,1	38
Feminino	12,4	52	6,1	46	6,2	63

Fonte: Pesquisa GEM Brasil, 2008.

Esse é um indicador de um movimento emergente significativo da mulher em direção ao mercado de trabalho. Primeiro, a participação da mulher empreendedora medida pela TEA supera a do homem. Quando se considera, igualmente, no ano de 2007, a motivação para empreender, observa-se que a mulher aumenta sua participação por causa da necessidade de sobrevivência. A mulher empreende por necessidade de composição de renda familiar.

Do ponto de vista da motivação da mulher de empreender por oportunidade, observa-se uma diminuição da proporção em relação ao homem, se considerado o período de 2001-2007. Neste período, enquanto 40% das mulheres empreendiam por oportunidade, constata-se 60% dos homens (GEM BRASIL, 2009). Já em 2007, a motivação para empreender em busca de oportunidade é de 46% das mulheres contra 54% dos homens (Tabela 3). O menor percentual da mulher em relação ao homem para empreender por oportunidade é histórico no país.

Se, por um lado, a atividade empreendedora proporciona as condições de flexibilidade necessárias à mulher brasileira como também oferece uma alternativa de liberdade para a definição de sua vida profissional, por outro lado, tal atividade traz consigo condições de precarização. Conforme sinaliza Lindo et al. (2007), a empreendedora, apesar de lograr liberdade para organizar seu dia também trabalha mais ao longo da jornada diária de trabalho. Enquanto um emprego tradicional demanda oito horas diárias, conforme a legislação brasileira, a empreendedora no país labora, em média, 13 horas diárias, principalmente no início do empreendimento, tendo que abrir mão do lazer, do convívio com a família e, algumas vezes, das próprias férias. Ademais, ela possui preocupações com os recursos investidos, com a responsabilidade de garantir o pagamento dos seus funcionários, seu consequente bem-estar e de suas famílias.

Essa característica da ação empreendedora feminina tem sua origem nas tradições da sociedade e na persistência atuais, das pressões e expectativas de que cabe à mulher pela responsabilidade de cuidar da casa e dos filhos. A essa herança cultural agregam-se as pressões trazidas pelo modelo atual de produção que coloca a atividade empreendedora como alternativa para o excedente de mão-de-obra que não encontra trabalho no mercado formal, pressões estas que se refletem na precarização do trabalho. Esta precarização, juntamente com a redução da renda familiar, constitui uma pressão para a mulher atuar como empreendedora por necessidade, ou seja, essa nova mulher passa a ser geradora de fonte complementar e cada vez mais como a principal supridora do lar.

A natureza das atividades ocupacionais da mulher e sua posição na ação empreendedora

Segundo o Relatório da OIT (2007), as mulheres enfrentam mais dificuldade de participar do mercado de trabalho formal, mas também para encontrar ocupações ou se colocar como empreendedoras em condições similares à dos homens. A maioria das mulheres nos países pobres ou em desenvolvimento executa trabalhos domésticos remunerados, na agricultura (como trabalhadora não remunerada), no setor de educação e no setor de serviços como autônomas, consideradas empreendedoras. O setor de atividade de atuação da mulher é também um indicador da precariedade do trabalho feminino. Essas informações são consistentes com os dados divulgados pela pesquisa Síntese dos Indicadores Sociais do IBGE (2007). Entre o período de 1996 a 2006, aumentou o nível de ocupação das mulheres em cerca de 5 pontos percentuais, enquanto houve uma redução de 1 ponto percentual dos homens. Em termos de perfil ocupacional, elas se concentram em quatro categorias, que juntas representam quase 70% da mão-de-obra feminina, a saber: serviços em geral (30,7%); trabalho agrícola (15%); serviços administrativos (11,8%); e comércio (11,8%). Se analisado por regiões, há diferenças substanciais. Para as mulheres ocupadas com maior nível de escolarização (mais de 12 anos), sua participação é mais intensa no setor de educação. Por outro lado, nas áreas rurais, cerca de 70% das mulheres ocupadas, em 2006, estavam na categoria de “trabalhadoras não remuneradas” ajudando um familiar ou membro do domicílio ou na produção para consumo próprio (IBGE, 2007). Ademais, os dados desse relatório mostram que as atividades típicas da mulher vinculam-se à prestação de serviços (56%). Há também uma forte participação no trabalho agrícola (14%) – Tabela 4. Por outro lado, as atividades urbanas vinculam-se especialmente aos serviços domésticos, de saúde, educação e como vendedoras autônomas (Tabelas 4 e 5). Esses dados confirmam que grande parte dos postos de trabalho feminino é precária, instável e sem registro.

TABELA 4 - Distribuição das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo segmentos de atividade do trabalho principal - Brasil/ 1996-2006

SEGMENTOS DE ATIVIDADE DO TRABALHO PRINCIPAL	DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS DE 10 OU MAIS ANOS DE IDADE, OCUPADAS NA SEMANA DE REFERÊNCIA (%)					
	Total		Homens		Mulheres	
	1996	2006	1996	2006	1996	2006
Agrícola	24,5	18,6	27,6	21,7	19,7	14,4
Indústria	14,8	14,8	16,1	16,5	12,9	12,6
Indústria de transformação	14,0	14,0	14,9	15,2	12,6	12,3
Construção	6,7	6,6	10,7	11,2	0,4	0,5
Comércio e reparação	16,2	17,8	18,0	19,0	13,4	16,2
Serviços	37,5	42,0	27,3	31,3	53,4	56,3
Serviços domésticos	7,4	7,7	0,8	0,9	17,5	16,8
Total⁽¹⁾	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1996-2006. NOTA: Excluídas as pessoas da área rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá.

(1) Inclusive as pessoas com atividade maldefinida ou não-declarada.

Os dados da pesquisa GEM Brasil (2009) também revelam que a mulher brasileira se concentra nas atividades de varejo relacionadas à comercialização de alimentos e roupas, vendas por catálogo e pedidos por correio (37%); e nas atividades de transformação, na sua grande maioria, também relacionadas aos setores de vestuário e alimentos, mas no âmbito da produção (27%).

TABELA 5 - Distribuição das pessoas de 10 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência, por sexo e percentual de mulheres na população de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, segundo a posição de ocupação e a categoria do emprego no trabalho principal - Brasil /1996-2006

POSIÇÃO NA OCUPAÇÃO E CATEGORIA DO EMPREGO NO TRABALHO PRINCIPAL	Pessoas de 10 ou mais anos de idade ocupadas na semana de referência (%)				Mulheres na população de 10 ou mais anos de idade, ocupada na semana de referência (%)	
	Homens		Mulheres			
	1996	2006	1996	2006	1996	2006
Empregado	58,3	61,7	45,0	49,8	33,3	37,5
Com carteira de trabalho assinada	32,1	35,7	24,1	27,5	32,7	36,4
Militar e estatutário	5,1	5,2	9,3	8,7	54,1	55,4
Outro, sem carteira de trabalho assinada	21,1	20,8	11,6	13,6	26,2	32,7
Trabalhador doméstico	0,8	0,9	17,5	16,8	93,3	93,5
Com carteira de trabalho assinada	0,3	0,4	3,7	4,4	87,8	90,2
Sem carteira de trabalho assinada	0,5	0,5	13,8	12,4	94,9	94,8
Conta própria	26,4	24,6	15,9	16,1	28,1	32,7
Empregador	4,7	5,7	2,0	2,8	21,6	26,6
Não-remunerado	7,5	4,2	11,7	7,7	50,3	57,5
Trabalhador na produção para o próprio consumo	1,8	2,6	7,8	6,7	73,2	65,3
Trabalhador na construção para o próprio uso	0,4	0,2	0,1	0,0	14,3	12,1
Total⁽¹⁾	100,0	100,0	100,0	100,0	39,3	42,6

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1996-2006.

(1) Inclusive as pessoas com atividade maldefinida ou não-declarada.

Escolaridade e renda no mundo do trabalho e na ação empreendedora

A escolaridade tem papel importante sobre as condições de vida das pessoas, além de ser um dos principais atributos para medir a desigualdade, e é considerado um elemento estratégico de mudança da realidade social de um país. Nos últimos anos, no Brasil, as características de escolaridade da população tiveram grandes melhoras com queda nas taxas de analfabetismo e aumento da frequência escolar, mas esse tem sido ainda um processo lento e marcado por grandes diferenças sociais e particularmente regionais. As mulheres já são maioria nas categorias de maior nível de escolaridade, especialmente nas áreas urbanas, onde a escolaridade média das mulheres é de 7,4 anos para a população total e de 8,9 anos para as ocupadas. No Brasil rural, essas médias são baixas e se distanciam consideravelmente das áreas urbanas: 4,5 anos e 4,7 anos, respectivamente (Gráfico 3).

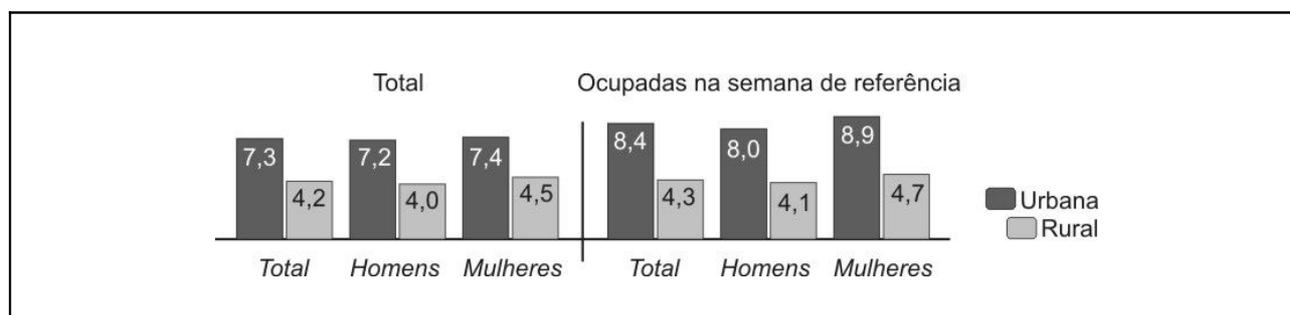


GRÁFICO 3 - Média de estudos das pessoas de 10 ou mais anos de idade, total e ocupada na semana de referência, segundo sexo, Brasil, 2006

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2006.

Em relação à ação empreendedora feminina, observa-se um movimento contrário no tocante ao nível de escolaridade da mulher brasileira. Cerca de 30% das mulheres que empreendem têm até quatro anos de estudo, para uma proporção de 27% dos homens empreendedores. No outro extremo, 19% dos homens empreendedores têm mais de 11 anos de estudo, enquanto são 16% das mulheres empreendedoras com mais de 11 anos de estudo (Tabela 6).

TABELA 6 - Relação de empreendedores no Brasil por gênero e nível de escolaridade - 2007 (em %)

<i>Empreendedores no Brasil</i>	<i>Mulher</i>		<i>Homem</i>	
	<i>Taxa</i>	<i>Proporção</i>	<i>Taxa</i>	<i>Proporção</i>
Sem educação formal	12,0	02	25,0	04
1 a 4 anos de estudo	11,9	28	08,9	23
5 a 11 anos de estudo	13,8	54	13,1	55
Mais de 11 anos de estudo	12,5	16	14,1	19

Fonte: GEM Brasil, 2009.

Essa é uma informação que demonstra e comprova que a mulher empreende por necessidade e tem poucas oportunidades pela sua formação de desenvolver um empreendimento inovativo, que abra oportunidades novas para se colocar de forma igualitária nas práticas do trabalho e do empreendimento.

Por outro lado, as mulheres empreendedoras possuem uma renda menor se comparadas aos empreendedores brasileiros. Em 2007, 70% das empreendedoras no Brasil tinham uma renda menor de 3 salários mínimos, enquanto que para os homens essa proporção era 51%. Tanto para os homens quanto para as mulheres a atividade empreendedora lhe proporciona uma renda de subsistência, indicando as condições de precariedade dessa atividade. No entanto, para a mulher isso demonstra a sua condição de trabalho precário que busca acomodar a sua conflituosa posição como mulher, dona de casa, mãe, profissional e fonte de renda familiar (Tabela 7).

TABELA 7 - Relação de empreendedores no Brasil por gênero e faixa de renda - 2007 (em %)

<i>Empreendedores no Brasil</i>	<i>Mulher</i>		<i>Homem</i>	
	<i>Taxa</i>	<i>Proporção</i>	<i>Taxa</i>	<i>Proporção</i>
Menos de 3	13,0	70	10,0	51
De 3 a 6	10,6	17	14,5	26
Mais de 6 a 9	13,3	5	18,2	11
Mais de 9 a 12	10,5	2	37,0	9
Mais de 12 a 15	18,2	2	7,7	1
Mais de 15 a 18	54,5	5	0,0	0
Mais de 18	00,0	0	11,1	1

Fonte: GEM Brasil, 2009.

Mentalidade empreendedora

Quando se faz o comparativo da ação empreendedora do ano 2007 em relação ao estágio do negócio, tem-se outro aspecto que confirma a tese da entrada gradativa da mulher no mercado de trabalho. A mulher supera a participação do homem nos empreendimentos de estágio nascente (53%) e no empreendimento novo (52%), conforme Tabela 8. A mulher empreendedora é minoria nos empreendimentos estabelecidos (38% contra 62%), o que pode revelar duas tendências: i) a dificuldade da mulher de se estabelecer como empreendedora, pois ela está mais presente nos empreendimentos mais instáveis e, provavelmente, encontra barreiras para transformar o seu empreendimento em uma atividade consolidada no mercado; e ii) com a entrada mais recente da mulher na atividade empreendedora, os novos empreendimentos ainda não tiveram tempo para se consolidar no mercado.

TABELA 8 - Empreendedorismo inicial e por estágio segundo gênero – Brasil/2007

<i>GÊNERO</i>	<i>ESTÁGIO (%)</i>					
	<i>Nascente</i>		<i>Nova</i>		<i>Estabelecida</i>	
	<i>Taxa</i>	<i>Proporção</i>	<i>Taxa</i>	<i>Proporção</i>	<i>Taxa</i>	<i>Proporção</i>
Masculino	4,1	47	8,1	48	12,2	62
Feminino	4,2	53	8,2	52	7,0	38

Fonte: GEM Brasil, 2009.

A pesquisa sobre mentalidade empreendedora realizada pelo GEM (2009) para o período de 2003 a 2007 evidencia que a condição cognitiva importante para a ação empreendedora apresenta-se, nitidamente, com um diferencial negativo para a mulher. Em todos os quesitos sobre mentalidade empreendedora, a mulher apresentou uma percepção inferior ao homem. A mulher tem mais dificuldade de identificar algum novo negócio, tem menor percepção sobre oportunidades de negócio na região onde mora e considera-se mais temerosa para iniciar um novo negócio (Tabela 9).

TABELA 9 - Mentalidade empreendedora por gênero – Brasil/2003-2007

AFIRMAÇÕES	GÊNERO	
	Homem (%)	Mulher (%)
Conhece pessoalmente alguém que começou um novo negócio nos últimos dois anos.	45,7	35,2
Percebe para os próximos seis meses boas oportunidades para começar um novo negócio na região onde você vive.	46,7	41,0
Considera possuir o conhecimento, a habilidade e a experiência necessários para começar um novo negócio.	64,7	51,5
O medo de fracassar não impediria que começasse um novo negócio.	65,4	59,7

Fonte: GEM Brasil, 2009.

No mesmo período, a mulher empreendedora apresenta uma melhor **percepção do ambiente empreendedor**. Embora ainda inferior à percepção masculina, identifica mais claramente a ação empreendedora como opção de carreira e o *status* associado à ação empreendedora, e tem mais informações fornecidas pela mídia – de casos de sucesso da ação empreendedora.

TABELA 10 - Mentalidade empreendedora por gênero – Brasil/2003-2007

AFIRMAÇÕES	GÊNERO	
	Homem (%)	Mulher (%)
Consideram que, no Brasil, a maioria das pessoas encara o início de um novo negócio como uma opção desejável de carreira.	77,3	76,8
Consideram que, no Brasil, aqueles que alcançam sucesso ao iniciar um novo negócio têm <i>status</i> e respeito perante a sociedade.	77,6	74,1
Consideram que, no Brasil, ouvem-se frequentemente, na mídia, histórias sobre novos negócios bem-sucedidos.	72,7	73,1

Fonte: GEM Brasil, 2009.

Algumas representações das empreendedoras femininas no Brasil

Os dados da pesquisa GEM Brasil (2009) revelam que a principal motivação da mulher brasileira para iniciar uma carreira empreendedora se deve à falta de oportunidade no mercado de trabalho associada à necessidade de ela contribuir com a renda familiar, pois percebe a atividade empreendedora como uma alternativa profissional na ausência de outras possibilidades prioritárias como um emprego formal.

No entanto, apesar desse quadro ser característico do perfil da empreendedora brasileira e retratar as suas principais motivações para se empreender, ao analisarmos casos desagregados no País, observa-se que nas cidades localizadas no Sul do Brasil, a maioria das empreendedoras abre negócios motivadas pela autorrealização e pela percepção de uma oportunidade de negócio. Tais empreendedoras possuem elevado grau de formação se comparado à média dos empreendedores nacionais (onze anos *versus* sete anos de estudos), tiveram experiências profissionais anteriores no mercado de trabalho formal, mas na sua maioria são filhas de empreendedores e os percebem como modelos de referência (MACHADO; GIMENEZ, 2000).

Tais pesquisas ainda retratam que, em alguns casos, há um desestímulo por parte dos familiares por desacreditarem em suas competências, o que contribui para fortalecer seus dilemas: **esposa, mãe e profissional**. Esse quadro é mais agravante quando a empreendedora possui filhos pequenos, pois a maioria opta por sair da atividade empreendedora. Contudo, é evidente que a empreendedora brasileira busca conquistar independência financeira e uma realização pessoal, baseado nos discursos analisados em diversas pesquisas nacionais (JONATHAN, 2001; MACHADO; GIMENEZ, 2000).

No tocante ao caso específico da empreendedora agropecuária, pesquisa também realizada no Sul do País, Tóffolo (2001) mostra que elas empreendem por herança, ou seja, herdaram a atividade empresarial dos pais e, portanto, a atividade é percebida como uma continuidade dos negócios da família, sendo elas frequentemente apoiadas por familiares, principalmente recebendo apoio dos filhos quando já são adolescentes. Ademais, a atividade resulta na reunião de trabalho administrativo e acompanhamento das atividades operacionais na propriedade, o que para elas são atividades desgastantes pela distância da localidade física, mas conciliáveis.

Em relação ao perfil gerencial dessas empreendedoras, ele reflete seu aprendizado na infância, cujos valores, comportamentos e interesses são direcionados para a cooperação e relacionamentos. Essas habilidades de administrar relações estão relacionadas a um processo de socialização a que elas são submetidas. Dessa forma, elas percebem que os objetivos organizacionais são alcançados em coletividade, o que contribui para articular uma visão gerencial compartilhada com seus funcionários, ou seja, elas compartilham decisões, informações, além de mostrar respeito pelas diferenças entre os funcionários, mostrando que a qualidade do ambiente de trabalho é imprescindível. Nesse caso, sobressaem algumas características como preocupação com as pessoas, administração intuitiva, sensibilidade, percepção do micro sem perder a visão do macro, maior facilidade de se relacionar e maiores possibilidades de soluções criativas para os problemas apresentados. Essa característica mostra que a empreendedora não reproduz um modelo masculino de gestão, pautado predominantemente pela agressividade e autoridade. Ao contrário, emerge um novo estilo gerencial, associando características tipicamente masculinas com as femininas, que devem conciliar com a convivência familiar.

Por outro lado, ao comparar pesquisas realizadas no Sul do País com empreendedoras urbanas e rurais, observou-se que as empreendedoras que atuam no setor de serviços e/ou industrial, nas cidades, priorizam pesquisa de mercado e contatos contínuos com os clientes para melhor conhecer o seu perfil, o que mostra um perfil mais racionalista nas decisões por estarem baseadas em informações e dados; diferentemente, as empreendedoras agropecuaristas, que se fundamentam na intuição e sensibilidade para tomar decisões estratégicas.

Por outro lado, a atividade empreendedora para as mulheres acima dos 40 anos e aposentadas representa vários aspectos. Primeiramente, a oportunidade de autorrealização, seguida da possibilidade de continuar uma atividade profissional, de poder contribuir para o futuro dos filhos e também por ser necessário complementar a renda da aposentadoria. Tal movimento tem-se mostrado comum no país em decorrência dos baixos níveis salariais da aposentadoria, além do desemprego que também é crescente para mulheres acima dos 35 anos e que encontram ainda mais dificuldades para se inserir no mercado de trabalho. Enfim, essas mulheres, por estarem numa fase da vida mais madura, retratam em seus estilos de gestão mais paciência, cooperação, autoaceitação e independência (MACHADO; GIMENEZ, 2000). Tal perfil reutiliza modelos de gestão aprendidos no passado, mas, apesar da sabedoria acumulada, não é suficiente

uma vez que ela se preocupa com o reconhecimento na nova atividade. Ademais, essas empreendedoras mais idosas atribuem relevância às questões éticas no trabalho.

Enfim, apesar da maioria das empreendedoras brasileiras buscarem a atividade empreendedora como uma alternativa, secundariamente, de trabalho; com a experiência adquirida na atividade empreendedora, elas se identificam com o trabalho que desenvolvem, constituindo projeto central em suas vidas. Tais constatações são confirmadas por pesquisas realizadas nas regiões Sul e Sudeste do país, que mostram que, apesar dos conflitos anteriormente mencionados existentes na vida das empreendedoras, o nível de satisfação e autorrealização no exercício de múltiplos papéis dessas mulheres ameniza e/ou superam seus dilemas (JONATHAN, 2001).

Ademais, o empreendedorismo é uma atividade compatível com as suas necessidades, dado que a maioria das empreendedoras brasileiras é casada e possui filhos (JONATHAN, 2001), o que revela uma forma alternativa de lidar com o dilema família-trabalho. Neste caso, a empreendedora consegue conciliar as responsabilidades familiares e pessoais com as profissionais, pois a atividade empreendedora proporciona a flexibilidade e a autonomia necessárias à mulher brasileira contemporânea. Esse aspecto retrata o dilema que a empreendedora brasileira convive: o de ser “mãe, esposa e empreendedora” (CRAMER et al., 2001).

Considerações finais

Ao se considerar a análise realizada da ação empreendedora da mulher brasileira, pode-se indagar se esse tipo de trabalho é uma alternativa de inclusão da mulher no mundo do trabalho em condições de igualdade e realização pessoal, ou se essa inclusão está constituindo apenas uma alternativa precária de emprego. Como o observado, ao mesmo tempo em que a pesquisa GEM Brasil (2009) apontou uma tendência, nos anos considerados, de maior participação da mulher na ação empreendedora, destacou igualmente outra questão: a mulher, de forma geral, tem empreendido em atividades do comércio e serviços que podem ser conciliadas com as atividades domésticas com menor rendimento, e que ocupam parcialmente o seu tempo. Ou seja, não necessariamente a maior participação da mulher no empreendedorismo significa inclusão com igualdade de condições no mercado de trabalho.

O ingresso e a maior participação da mulher como empreendedora ao mesmo tempo em que se coloca como um avanço da participação da mulher na sociedade e no mundo do trabalho, esse avanço é limitado, parcial e contraditório. A brecha encontrada pela mulher está fortemente comprometida, uma vez que aumenta o “fosso” entre a ação empreendedora masculina e feminina. Para as mulheres, restam-lhes as ações empreendedoras mais precarizadas, com menores remunerações, e em atividades menos nobres e valorizadas pela sociedade, apesar de terem maior grau de instrução. A ação empreendedora tem um caráter contraditório, pois é marcado pelos avanços na sua participação no mundo do trabalho e pela diferenciação entre o homem e a mulher, acentuando a precarização e ampliando as formas e modalidades de exploração do trabalho feminino. Ao mesmo tempo em que a ação empreendedora emancipa, ela precariza e amplia as diferenças laborais entre o homem e a mulher.

A ação empreendedora vista como um processo de aprendizagem que, por meio da prática, transforma nossas identidades, nossas habilidades para participar do mundo, para mudar tudo ou alguma coisa, para mudar a si próprio, cria oportunidade para esta nova empreendedora de romper via participação com as condições de precariedade, de

diferenciação e de exclusão. A mulher, pelas práticas empreendedoras e da sua trajetória de participação, vem criando o seu espaço para mudar sua vida como história pessoal, a história de sua comunidade, conectando o passado ao futuro, num processo individual e coletivo.

Apesar do quadro observado anteriormente, existem alguns casos diferenciados. A partir de uma pequena amostra, algumas pesquisas mostram um perfil distinto da empreendedora localizada nas regiões Sul e Sudeste do país. Os dados mostram que elas apresentam melhores condições na atividade empreendedora se comparada à média nacional, pois essas mulheres iniciam seus negócios por oportunidade, contam com boa formação acadêmica e percebem o empreendedorismo como uma atividade profissional capaz de proporcionar autorrealização por compatibilizar seus interesses pessoais com os profissionais, tendo em vista que a maioria das mulheres empreendedoras brasileiras é casada.

Enfim, o quadro geral é mais pessimista e, em função da diversidade e especificidade das condições laborais femininas, torna-se necessário refletir sobre políticas públicas que priorizem as possibilidades de desenvolvimento do empreendimento e, também, que reduzam a precariedade e instabilidade de sua ação empreendedora, dando oportunidade a essa mulher de desenvolver práticas empreendedoras e ser remunerada em condições de igualdade com o homem. Caso contrário, o que se espera é uma tendência de manutenção de um trabalho precário, e não uma tendência para o aumento de empreendimentos sólidos e que garantam a realização pessoal da mulher brasileira.

Referências

- ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, 2004.
- BRADLEY, H. **Men's work, womens's work**: a sociological history of the sexual division of labor in employment. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1989.
- BULGACOV, Y. CAMARGO, D. e.; CUNHA, S. K. A psicologia de McClelland e a economia de Schumpeter: divergências e convergências no campo do empreendedorismo. **Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE**, Salvador, v.17, p. 111-120, 2008.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1978.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Banco de dados sobre o trabalho das mulheres**: série mulheres e mercado formal de trabalho, Fundação Carlos Chagas. 1998. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br>>. Acesso em: 22 maio 2009.
- CRAMER, L. et al. As Representações sociais das relações de gênero na educação superior: a inserção do feminino no universo masculino. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: EnANPAD, 2001. CD-ROM.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).
- CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 1988.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

HIRATA, H. Socióloga discute o desemprego e a questão de gênero no mundo do trabalho. *Inovação Uniemp*, v. 2, n. 5, p. 6-9, 2006. Disponível em: <<http://inovacao.scielo.br/pdf/inov/v2n5/a02v02n5.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2009.

HOLZMANN, L. A dimensão do trabalho precário no Brasil no início do século XXI. In: PICCININI, V. et al. (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD)**. 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoe rendimento/pnad2006/default.shtm>>. Acesso em: 07 nov. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise de vida da população brasileira**. Síntese de Indicadores Sociais: uma análise de vida da população brasileira. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoe rendimento/pnad2007/default.shtm>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: EGEPE – ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 41-53.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LAVE, J.; WENGER, E. Prática, pessoa, mundo social. In: DANIELS, H. (Org.). **Uma introdução a Vygotsky**. São Paulo: Loyola, 2004.

LEONTIEV, A. N. **Actividad, consciencia y personalidad**. S. I. Buenos Aires: Ediciones Ciencias Del Hombre, 1978.

LINDO, M. R. et al. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea – RAC-Eletrônica**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007.

MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. **Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2000. p. 132-143.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MONTAGNER, P. Dinâmica e perfil do mercado de trabalho. In: ROCHA, M. I. B. (Org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP E CEDEPLAR/UFMG; São Paulo: Ed. 34, 2000.

NEVES, M. de A. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: ROCHA, M. I. B. da. (Org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP E CEDEPLAR/UFMG; São Paulo: Ed. 34, 2000.

NOGUEIRA, C. M. **A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização**. Campinas: Autores Associados, 2004.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. Tendências mundiales del empleo de las mujeres. **Resumen...** Marzo de 2007. Disponible en: <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish>>. Acceso en: 7 sept. 2009.

PENNA, M. V. **Mulheres e trabalhadoras**: a presença feminina na constituição do sistema fabril. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

POLANYI, K. **A grande transformação, as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PROJETO GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2007. Curitiba: IBQP, 2008.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**: 2008. Curitiba: IBQP, 2009.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

STEIN, M. L. T. Gênero feminino no contexto do trabalho feminino. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE PESQUISA, 20., 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SBPC, 2000.

THÉBAUD-MONY, A.; DRUCK, G. Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (Org.). **A perda da razão social do trabalho**: terceirização e precarização. São Paulo: Boitempo, 2007.

TÓFFOLO, K. DA S. **A mulher empreendedora no setor agropecuário**: um estudo de caso. 2002. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2001.

O EMPREENDEDORISMO FEMININO E O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: estudo de caso no setor da construção civil da cidade de Curitiba

**Márcia Regina de Campos Strobino
Rivanda Meira Teixeira**

No Brasil, 57,2% dos empregos são gerados e mantidos pelas pequenas e microempresas (SEBRAE, 2005), o que prova a importância da criação de pequenos negócios para o desenvolvimento do país. Vale destacar a relevância dos estudos voltados para o aprimoramento dessas empresas, ajudando a torná-las profissionais e formais, resultando em negócios atrativos e com longevidade premeditada (DRUCKER, 1987; FILION, 1999a; THORNTON, 1999).

Motivadas por vislumbrarem alguma oportunidade ou impulsionadas pelas necessidades, as mulheres empreendedoras escrevem atualmente um novo capítulo na história do empreendedorismo mundial. O Relatório sobre Mulheres e Empreendedorismo do Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2007), assevera que as mulheres representam mais de um terço das pessoas envolvidas em atividades empreendedoras formais, e que a participação é ainda maior se a informalidade for também considerada. O relatório do GEM (2007) coloca o Brasil como o quarto país onde o empreendedorismo feminino é mais atuante.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Sebrae (2005), o empreendedorismo feminino do Brasil pode ser observado em alguns segmentos de forma destacada. A indústria de alimentos, o comércio de confecções e a prestação de serviços educacionais são os segmentos com maior participação de mulheres empreendedoras. Em áreas consideradas tipicamente masculinas, como a construção civil, só nas duas últimas décadas o empreendedorismo feminino começou a se destacar, principalmente no setor do comércio, onde já alcança uma fatia de 10% no mercado formal e 37% no mercado informal.

Uma das principais razões para que a mulher venha a ter seu próprio negócio é a flexibilidade de horários, quando ela acredita que, sendo dona de sua própria empresa, poderá compatibilizar trabalho e família (GOMES; SANTANA, 2004, p. 5). O que ocorre, porém, é que são raras as empreendedoras, em particular as pequenas empreendedoras, que têm a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, ou a vida em família, bem definida. Essa situação geralmente leva essas pequenas empresárias a se defrontarem com conflitos entre o trabalho e a família.

Outros fatores como expectativas frustradas de divisão das tarefas domésticas com o cônjuge ou com os demais membros da família, a necessidade de maior dedicação de horas às atividades relativas ao trabalho e a ambiguidade entre a objetividade profissional e a ternura familiar, também contribuem para a incompatibilidade de pressões entre o trabalho e a família, gerando custos sociais não quantificáveis, como o estresse, o afastamento do trabalho por doenças físicas e emocionais, a falta de acompanhamento dos dependentes e até mesmo o divórcio (PLECK; STAINES; LANG, 1980).

Este estudo aborda o conflito trabalho-família enfrentado pelas empreendedoras curitubanas do setor da construção civil por meio de um estudo de caso único, com a proposta de auxiliar as mulheres donas de pequenos negócios na identificação dos conflitos existentes na relação trabalho-família, identificando e sugerindo ações para atenuá-los, ou até mesmo eliminá-los. Apresenta-se, a seguir, uma revisão bibliográfica com os principais estudos realizados sobre empreendedorismo, empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família no mundo e no Brasil. Logo após, descreve-se a metodologia adotada, a análise dos dados e, por fim, algumas considerações finais.

Empreendedorismo e empreendedorismo feminino

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2000), as micro, pequenas e médias empresas correspondem a mais de 99% do total das unidades econômicas do Brasil, sendo responsáveis, em conjunto, pela geração de 62,51% dos postos de trabalhos no mercado doméstico, o que coloca o país em nono lugar na lista do empreendedorismo mundial (GEM, 2007). Para o Global Entrepreneurship Monitor (2007), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Os primeiros conceitos de empreendedorismo tiveram embasamento nas teorias do desenvolvimento econômico, que o definiam como decorrente de mudanças promovidas de forma ativa por agentes que participavam da estrutura, deixando de ser interpretado como um evento econômico e passando a ocorrer na esfera social. Dessa forma, podia-se entender que aqueles indivíduos que utilizavam os recursos disponíveis de maneira diferenciada eram os agentes de transformação que rompiam com a estabilidade existente e obrigavam os demais agentes a se reorganizarem e adaptarem-se às mudanças. Esse agente transformador, que promovia inovações, era chamado por Schumpeter (1934) de empreendedor.

Dentre os autores contemporâneos, Carland, Hoy e Boulton (1984), e Fillion (1999b) compartilham de conceituações semelhantes para o emprego do termo empreendedorismo, que para eles designa principalmente as atividades de indivíduos que se prestam à geração de competências e de riquezas, seja mediante aquisição e transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento, seja na inovação.

Os diversos conceitos de empreendedorismo existentes não fazem distinção de gênero, visto que as características empreendedoras podem ser encontradas tanto em homens quanto em mulheres, ainda que suas primeiras definições contemplassem quase exclusivamente o público masculino. Mas é inegável, nos dias atuais, o peso feminino crescente na população economicamente ativa, PEA, e na atividade econômica, não só no Brasil, mas em diversos países do mundo todo. A mulher empreendedora faz parte de um grupo que, em vários continentes, constitui a maior parte da força de trabalho. Por esse motivo, na atualidade, vários estudos avaliam a inserção das mulheres no espaço do trabalho privado. Em todo o planeta cresce o interesse pela análise das características e consequências do trabalho feminino (JONATHAN; SILVA, 2007; MACHADO et al., 2003).

De acordo com as estatísticas, 67% das mulheres que trabalham no Brasil estão na economia informal e representam 42% de um total de 14 milhões de empreendedores brasileiros, colocando o Brasil em quarto lugar entre os países com maior número de empreendedoras no mundo (GEM, 2007).

Estudos têm demonstrado que as mulheres abrem empresas por diferentes motivos: desejo de realização e independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, necessidade de sobrevivência e como maneira de conciliar trabalho e família (MACHADO et al., 2003, p. 4), além do fato de muitas empreendedoras pertencerem a famílias de empreendedores (BUTTNER; MOORE, 1997), o que as direciona automaticamente ao empreendedorismo, como se fosse uma predisposição genética.

Birley, Harris e Harris (1989) fizeram um levantamento das pesquisas sobre empreendedorismo, realizadas nos Estados Unidos nos 10 anos anteriores, e contestaram a falta de preocupação dos pesquisadores em diferenciar os motivos de homens e mulheres para iniciarem seus empreendimentos, já que, na época da pesquisa, mais de um terço das novas empresas que estavam sendo criadas pertenciam à iniciativa feminina. Porém, ao realizarem o estudo, os autores puderam concluir que, de fato, não havia diferenças motivacionais entre homens e mulheres. O que ocorria eram diferenças na maneira como eles e elas entravam no negócio. Nos achados da pesquisa, as mulheres optavam por ocupar o espaço que tradicionalmente não era dominado pelos homens e preferiam o uso do capital próprio para a abertura de suas empresas, pois se mostravam mais conservadoras quanto ao quesito 'risco', ainda que não encontrassem mais obstáculos do que os homens na tentativa de aquisição de crédito. Outras diferenças apareceram com relação ao reconhecimento. Atingir uma posição mais alta na sociedade e aumentar o prestígio e *status* da própria família foram razões para começar um negócio mais importantes para os homens do que para as mulheres (SHANE; KOLVEREID; WESTHEAD, 1991, p. 438, tradução nossa).

Stokes, Riger e Sullivan (1995) descobriram que as mulheres viam o ambiente de trabalho em grandes organizações como hostil, levando esse dado a ser também considerado como um dos fatores motivadores para a abertura de suas empresas. A consideração das características psicológicas e sociais das mulheres empreendedoras para mapear as experiências femininas de inovação ao criarem e assumirem seus próprios negócios, transpondo o chamado 'teto de vidro', foi o foco de pesquisas diversas que consideraram a barreira que impedia essas mulheres de saírem dos cargos gerenciais medianos para assumirem posições executivas dentro da organização (BUTTNER; MOORE, 1997; LAWLOR, 1994; WALBERT, 1995; JONATHAN; SILVA, 2007).

No entanto, Eagly e Carli (2007, p. 1) comentam que a metáfora do 'teto de vidro' ilustra uma rígida e impenetrável barreira e pode-se considerar que hoje essa barreira já é bem mais permeável. As autoras afirmam que "apesar do longo tempo de monopolização dos cargos de liderança pelos homens, essa condição está mudando. Nos Estados Unidos e em muitas outras nações, as mulheres vêm ganhando acesso aos papéis de liderança".

Seguindo a linha de pesquisas sobre empreendedorismo feminino até aqui apresentadas, artigos brasileiros sobre o assunto começaram a surgir com mais frequência a partir da década de 1990. É importante destacar o trabalho que Gimenez, Machado e Biazin (1998) apresentaram no *International Balas Conference on Business Growth and Development in Latin América*, mostrando que as empreendedoras brasileiras não possuíam motivações diferentes para iniciar suas empresas daquelas das mulheres do resto do mundo.

As questões relativas ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal das empreendedoras brasileiras foram a motivação da pesquisa de Quental e Wetzel em 2002,

quando apresentaram o artigo “Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras”. As autoras justificaram a importância do estudo no aumento de formação de novos negócios por mulheres a uma taxa duas vezes maior do que a dos homens na última década. Ter seu próprio negócio foi percebido pelas mulheres como uma opção de carreira que conduzia a um maior equilíbrio entre os papéis do trabalho e da família; o empreendedorismo poderia oferecer certas características de trabalho, como a autonomia e horário flexível que, na percepção feminina, deveriam conduzir a esse equilíbrio (QUENTAL; WETZEL, 2002).

No entanto, as conclusões da pesquisa apontaram um aumento significativo de conflitos entre trabalho e família, justamente por causa da liberdade e flexibilidade encontradas pelas mulheres empreendedoras. Por terem um horário flexível de trabalho, essas mulheres ‘misturaram’ horários de atividades domésticas com profissionais; por serem donas de seus próprios negócios, se envolveram intensamente com o trabalho, dedicando-lhe muitas horas, pois se sentiam responsáveis pelo sucesso ou fracasso do empreendimento. Nem por isso as mulheres se disseram insatisfeitas com seus trabalhos. Todas as sete participantes da pesquisa relataram satisfação com o que faziam e que não desejavam outra profissão naquele momento, demonstrando, segundo palavras das autoras, um profundo amor pelos seus negócios (QUENTAL; WETZEL, 2002, p. 13).

Para analisar a interface entre o mundo da família e o mundo do trabalho, esta pesquisa traz, na próxima seção, a revisão teórica do conflito trabalho-família por meio de estudos que vêm desde a década de 1960 até os dias atuais, apresentando a constante busca do equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares.

Conflito trabalho-família

Data de 1964 um dos primeiros estudos sobre o conflito trabalho-família, realizado por Robert L. Kahn que lançou em Nova Iorque o livro *Organizational Stress*, escrito em coautoria com Wolf, Quinn, Snoek e Rosenthal. A obra trata do comportamento humano nas organizações, conflitos dentro e fora do trabalho, e o estresse causado pela ‘vida moderna’ (KAHN et al., 1964 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Os autores definiram o conflito trabalho-família como a forma de conflito em que as pressões dominantes do trabalho e da família são, de certa forma, mutuamente incompatíveis.

A década de 1970 apresentou estudos importantes sobre o conflito trabalho-família. Hall (1972) e mais tarde Hall e Gordon (1973) preocuparam-se com os conflitos enfrentados pelas mulheres casadas e sugeriram ações para que elas pudessem lidar com os conflitos para tentar atenuá-los. Hall (1972) e Hall e Gordon (1973) foram também citados no trabalho de Herman e Gyllstrom (1977) que projetaram um estudo para determinar se os homens e as mulheres que viviam múltiplos papéis sociais, percebiam níveis diferentes de conflito inter e intra-papéis, como, por exemplo, os papéis de pai/mãe, de esposo/esposa, de trabalhador/trabalhadora.

As pesquisadoras Holahan e Gilbert (1979a) descobriram haver crescentes conflitos trabalho-família entre casais que exerciam profissões distintas, principalmente se aspirações pelo sucesso profissional eram percebidas pelos homens em suas esposas. O fato de o casal ter ou não filhos também diferenciava os conflitos relatados pelos participantes da pesquisa. Casais com filhos enfrentavam um maior número de conflitos dentro de casa do que os casais sem filhos. A pesquisa teve como respondentes de questionários, enviados por correio, 28 casais americanos, sendo 10 sem filhos e 18 com filhos.

No mesmo ano, as autoras Holahan e Gilbert (1979b) apresentaram pesquisa que visava comparar os conflitos de papéis vividos por mulheres graduadas e não graduadas que trabalhavam fora de casa em período integral. As 26 participantes que compuseram a amostra responderam a um questionário anônimo contendo escalas de mensuração dos possíveis conflitos entre os diversos papéis que exerciam como trabalhadoras, esposas, mães e as expectativas de realizações pessoais e profissionais. Todas as respondentes eram casadas, tinham filhos e trabalhavam em uma grande universidade americana. Ao contrário do que esperavam, as pesquisadoras constataram uma maior percepção de conflitos entre os papéis exercidos pelas trabalhadoras não graduadas, pois essas possuíam um menor suporte marital e maiores expectativas de alcançar um melhor nível profissional, levando para dentro de casa a frustração por não atingirem esse objetivo.

O interesse pelo tema conflito trabalho-família continuou por toda a década de 1980, com a apresentação de inúmeros trabalhos importantes sobre o assunto. Destaque para a pesquisa de Keith e Schafer (1980), que estudaram 135 famílias americanas cujos pais tinham profissões diferentes. Os resultados mostraram que tanto para os homens quanto para as mulheres, o tempo despendido no trabalho e nas tarefas domésticas foi um fator que elevou os níveis de depressão e conflito trabalho-família. O envolvimento masculino nas atividades do lar foi o principal fator considerado na percepção dos conflitos pelos homens, enquanto as mulheres colocaram os problemas financeiros como o fator causal mais importante no surgimento dos conflitos entre o trabalho e a família.

Pleck, Staines e Lang (1980) observaram que grande parte dos conflitos trabalho-família estavam relacionada ao tempo excessivo dedicado ao trabalho, o que resulta em menor tempo ocupado com a família. O mesmo observou Kahn (1984) em sua pesquisa sobre a relação entre produtividade e qualidade de vida. O tempo excessivo dedicado ao trabalho foi considerado o principal fator gerador de conflitos trabalho-família.

Em 1985, Greenhaus e Beutell publicaram na *Academy of Management Review* o artigo *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, que traz uma revisão teórica sobre o tema até meados da década de 1980. Os autores apresentaram o conflito trabalho-família em três dimensões: a dimensão tempo, ou o conflito baseado no tempo, que se apoia no tempo excessivo gasto no trabalho, identificado por Pleck, Staines e Lang (1980) e Kahn (1984); a dimensão tensão, ou o conflito baseado em tensão, que leva em consideração fatores de estresse, como a ansiedade, a fadiga, a depressão e a irritabilidade causada pelo trabalho; e a dimensão comportamento, que leva em consideração a autoconfiança, a estabilidade emocional, a agressividade e a objetividade, tanto no trabalho quanto na família. Após identificar as três dimensões, tanto no trabalho quanto na família, Greenhaus e Beutell (1985) sugeriram a sobreposição das dimensões, para que se possa visualizar a incompatibilidade de pressões entre o trabalho e a família, o que está demonstrado no Quadro 1.

Enquanto a década de 1990 deu pouca ênfase aos estudos sobre o conflito trabalho-família, a chegada do novo século deixou novamente em pauta a preocupação com o assunto. Em 2002, Martins, Eddleston e Veiga publicaram na *Academy of Management Journal* estudo que examinou os fatores determinantes da relação negativa entre os conflitos trabalho-família e a satisfação com o trabalho. A amostra com 975 gerentes indicou que a relação entre o conflito trabalho-família e a satisfação com a profissão era de fato negativa para mulheres de todas as idades, independente de serem ou não casadas e terem filhos. Para os homens, esta relação se mostrou negativa somente para profissionais em fim de carreira (MARTINS; EDDLESTON; VEIGA, 2002).

Pesquisa sobre a satisfação das mulheres com o suporte marital, tanto doméstico quanto profissional, foi realizada por Gordon e Whelan-Berry (2004). As pesquisadoras enviaram 3.870 questionários para funcionárias de um hospital de subúrbio de uma localidade do nordeste americano, por meio do sistema de correspondência interno do hospital. Dos questionários enviados, 1.022 foram respondidos. Das respondentes, 744 eram casadas ou viviam com o parceiro. A grande maioria afirmou que obtinham suporte financeiro de seus maridos ou parceiros, mas que não podiam contar com eles na realização das atividades domésticas e no trato com os filhos.

A tendência dos homens em dedicar mais horas à carreira do que as mulheres foi confirmada pelo estudo de DeMartino, Barbato e Jacques (2006). Os resultados da pesquisa relataram o fato das mulheres dedicarem mais tempo às famílias que os homens. Relação de gêneros também foi realizada na pesquisa de Lilly, Duffy e Virick (2006), que também confirmaram que as mulheres são mais afetadas com as obrigações familiares do que os homens. O mesmo resultado foi mostrado na pesquisa de Marcinkus, Whelan-Berry e Gordon (2006).

Ações para mitigar ou até mesmo eliminar os conflitos trabalho-família foram apresentadas por Shelton (2006) como condição importante para o crescimento e desenvolvimento da atividade empreendedora. A autora destaca que tanto a saliência da família quanto os recursos internos para atender às demandas da família interferem na estratégia de gestão da interface trabalho-família. A existência de uma estratégia de gestão deve colaborar para diminuir os conflitos trabalho-família provocados pelas demandas do trabalho e demandas da família. Quanto menor o número de conflitos, maior o bem-estar da empreendedora. Quanto maior o bem-estar da empreendedora, maior o desempenho do negócio.

QUADRO 1 - Incompatibilidade de pressões entre o trabalho e a família

PRESSÕES DO TRABALHO	INCOMPATIBILIDADE	PRESSÕES DA FAMÍLIA
<p>TEMPO: Horas trabalhadas Inflexibilidade de escala Escalas alternadas</p> <p>▼</p> <p>TENSÃO: Conflito no trabalho Ambiguidade de papéis Atividades extras</p> <p>▼</p> <p>COMPORTAMENTO: Expectativas de discrição e objetividade Atividades extras</p>	<p>▶ O tempo dedicado ao trabalho dificulta satisfazer as exigências da família e vice-versa</p> <p>▶ A tensão produzida pelo trabalho dificulta satisfazer as exigências da família e vice-versa</p> <p>▶ O comportamento ambíguo não satisfaz nem as exigências do trabalho, nem as exigências da família</p>	<p>◀ Crianças pequenas Trabalho do cônjuge Famílias grandes</p> <p>▼</p> <p>TENSÃO: Conflito familiar Pouco apoio do cônjuge</p> <p>◀</p> <p>COMPORTAMENTO: Expectativas de honestidade e calor humano</p>

Fonte: GRENNHAUS; BEUTELL, 1985, p. 78, tradução nossa.

Para a estratégia de gestão trabalho-família, Shelton (2006) sugeriu as ações possíveis, apresentadas no Quadro 2. Para a autora, as empreendedoras podem tentar eliminar o conflito trabalho-família, optando por não ter filhos e não formar família, ou por

não abrir uma empresa. Para a opção de reduzir conflitos, pode-se planejar uma família pequena e/ou terceirizar as demandas da família mediante profissionais capacitados para tais demandas. Como uma última opção, a empresária pode tentar compartilhar o conflito, delegando atividades do trabalho a pessoas competentes, por meio da gestão compartilhada e/ou delegar as atividades domésticas a outros membros da família que sejam de sua confiança.

Shelton (2006) também coloca e confirma a proposição de que empreendedoras bem-sucedidas são mais propensas a gerenciar seus negócios de maneira que estes não requeiram muito envolvimento empreendedor, delegando boa parte de suas tarefas a membros da organização, assim como sugerem Hornsby e Kuratko (1990).

As respondentes da pesquisa de Shelton (2006) realmente confirmaram que preferem optar por compartilharem suas funções, tanto profissionais quanto domésticas, a eliminar ou reduzir seus encargos. As funções domésticas são normalmente compartilhadas com o cônjuge, com parentes próximos ou babás nos cuidados com crianças pequenas, ou com empregados domésticos para os atributos da casa. Já as funções profissionais normalmente são compartilhadas com membros de confiança da empresa, pessoas a quem as empreendedoras que responderam à pesquisa consideraram como 'o braço' direito dentro da empresa.

QUADRO 2 - Ações para atenuar o conflito trabalho-família

AÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO
Eliminar o conflito	▶ - Não ter família - Não ter empresa
Reduzir o conflito	▶ - Família pequena - Colocar a família sob cuidados de terceiro
Compartilhar o conflito	▶ - Delegar atividades do trabalho por meio de técnicas de gestão compartilhada - Delegar atividades familiares a outros membros da família ou a pessoas qualificadas para tais funções

Fonte: SHELTON, 2006, p. 290.

Enfoque metodológico

O foco deste estudo de caso é o conflito trabalho-família enfrentado pela empreendedora do setor da construção civil da Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, objeto desta pesquisa. Especificamente, objetivou-se identificar os conflitos percebidos pela empreendedora e suas ações para lidar com os conflitos identificados. Para tanto, duas referências formam a base para este trabalho. A primeira é a pesquisa realizada por Greenhaus e Beutell (1985), que apresentam o conflito trabalho-família em três dimensões: tempo, tensão e comportamento, dimensões estas que exercem pressões tanto no trabalho quanto na família. A segunda referência é a pesquisa de Shelton (2006), a qual apresenta ações para mitigar ou até mesmo eliminar os conflitos trabalho-família como condição importante para o crescimento e desenvolvimento da atividade empreendedora.

Esta pesquisa é qualitativa do tipo estudo de caso único que tem como perspectiva temporal o corte transversal, uma vez que foi um só momento específico da espaço-temporalidade para a coleta dos dados. O nível de análise é individual, dentro do contexto organizacional e familiar, e as unidades de análises são a empreendedora e seu marido.

Eisenhardt (1989) vê o estudo de caso como uma estratégia com foco no entendimento da dinâmica presente no fenômeno estudado por meio de passos simples, como: i) definir as questões de pesquisa a fim de possibilitar o construto; ii) selecionar o caso dentro de uma população específica de amostragem teórica não aleatória; iii) utilizar-se de instrumentos de coleta e protocolo que propiciem a triangulação dos dados; iv) coletar os dados de maneira flexível e oportunista; v) analisar os dados a fim de se obter familiaridade com eles, o que, segundo a autora, é fator preliminar para a geração de uma teoria; vi) depois dos dados coletados e analisados, formar definições válidas e mensuráveis para o construto a fim de possibilitar sua replicação pela confirmação e extensão da teoria, por meio da validação interna; vii) comparar o resultado da pesquisa com literatura tanto confirmatória quanto contraditória; e viii) encerrar o processo quando a possibilidade de melhorias se torna muito pequena.

Na tentativa de seguir os passos propostos por Eisenhardt (1989), iniciou-se a pesquisa pela busca de artigos e textos sobre o conflito trabalho-família, alguns citados no referencial teórico deste trabalho. Esses estudos proporcionaram a construção das categorias analíticas, divididas em perfil da empreendedora, percepção do conflito trabalho-família nas dimensões tempo, tensão e comportamento (GREENHAUS; BEUTELL, 1985) e as ações para lidar com os conflitos identificados (SHELTON, 2006), bem como os elementos de análise correspondentes.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais com a empreendedora e o marido da empreendedora, objetivando a maneira flexível e oportunista de se obter as respostas às perguntas realizadas. A técnica de observação direta não participante também foi empregada por uma das pesquisadoras que permaneceu um dia inteiro na empresa da entrevistada para que fosse possível observar a dinâmica da organização empreendedora, que neste caso é a Uniportas, fábrica de portas e janelas de madeira. A apresentação e a análise dos dados coletados são descritas a seguir.

Percepção dos conflitos

A empreendedora deste estudo de caso tem 42 anos, é casada e mãe de três filhas e sua religião é católica praticante. Autodenominou-se pertencente à classe média. Morou e trabalhou em União da Vitória, onde arrumou seu primeiro emprego aos 15 anos de idade, exercendo a função de auxiliar administrativo em um escritório de contabilidade, logo em seguida transferiu-se para uma distribuidora de bebidas, onde trabalhou como auxiliar de serviços gerais até completar 18 anos. Dos 18 aos 19 anos de idade, morou em Florianópolis, onde trabalhou como atendente em uma clínica de cirurgia plástica. Voltou a União da Vitória e aos 20 anos casou-se com seu atual marido. Em 1992, já com duas filhas e grávida da terceira, mudou-se com a família para Curitiba, onde vive até hoje, e fundou, no mesmo ano, a Uniportas, fábrica de portas e janelas, junto com seu marido, na tentativa de realizar um sonho pessoal dele, cujos pais sempre trabalhavam no ramo e possuíam empresa semelhante em União da Vitória.

A empresa foi aberta com capital próprio, ainda que esse recurso tenha sido escasso, segundo as palavras do marido da empresária. No início, não constava o nome da empreendedora no contrato social da empresa, mas desde sua inauguração ela trabalha e administra a firma. Atualmente, o marido da empreendedora não mais participa das atividades da empresa, nem tem mais seu nome incluso no contrato social da firma. A empreendedora assumiu a empresa integralmente e divide a sociedade legal com sua

mãe, que não atua na organização, apenas empresta seu nome para completar o quadro de sociedade limitada no contrato social.

A Uniportas atende principalmente a capital paranaense e região metropolitana. Seus principais clientes são arquitetos que projetam para a classe média alta e alta. O ambiente fabril é muito limpo e organizado e fica anexo ao escritório de administração e venda. A empresa iniciou com uma loja no Xaxim e fábrica no Pinheirinho, abrindo, dois anos após a fundação, uma segunda loja, no Seminário, bairros da cidade de Curitiba. Segundo informações da empreendedora, fábrica e lojas já chegaram a empregar 32 pessoas, mas como a demanda de janelas de madeira diminuiu muito nos últimos anos, a empresa agora se limitou à fabricação de portas. Por causa desse fato, hoje a empresa conta com apenas uma sede que incorpora loja, fábrica e *show room*, situada no Pinheirinho e conta, atualmente, com nove funcionários, somando os que trabalham na loja e na fábrica. A própria empresária cuida pessoalmente das vendas, ainda que tenha também de atender às demandas administrativas:

Eu não gosto da parte administrativa. Faço porque tenho que fazer, mas eu adoro lidar com o cliente. Minha empresa tem um relacionamento muito bom com os clientes. Não tenho do que reclamar.

Por atender pessoalmente aos seus clientes, já que a empreendedora alega trabalhar com um produto especializado, que não pode ser comercializado por quem não conheça muito bem as suas características, sua presença na empresa é tida por ela como fundamental. Essa impossibilidade de ser substituída é percebida pela empresária como um dos principais fatores geradores do conflito trabalho-família, já que dedica mais de 12 horas diárias à empresa, o que corrobora as pesquisas de Pleck, Staines e Lang (1980) e Kahn (1984) que observaram que grande parte dos conflitos trabalho-família estava relacionada ao tempo excessivo dedicado ao trabalho, o que resulta em menor tempo ocupado com a família.

A empresária também acreditou que poderia contar com a flexibilidade de horários proporcionada pela condição de ser dona de seu próprio negócio, mas percebeu que mulheres que trabalham com carteira assinada planejam melhor seus horários e têm um melhor aproveitamento do tempo, e reconhece que não estabeleceu claramente as barreiras entre o trabalho e a vida pessoal. A flexibilidade de horários não é vista como um fator atenuante do conflito trabalho-família, pois, ao invés de ser um benefício pela oportunidade de compatibilizar trabalho e família, acaba tornando-se uma armadilha, pois acarreta excesso de atribuições para a mulher, em especial à empreendedora que não pode, ou não sabe compartilhar suas atribuições domésticas (HALL; GORDON, 1973; PLECK; STAINES; LANG, 1980; BOHEN; VIVEROS-LANG; 1981 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985; GOMES; SANTANA, 2004).

O número de filhos não é visto pela empresária como um fator que gere conflitos trabalho-família, pois ela acredita que, de certa forma, a mulher se ajusta a esse fator. Mas ela reclama da falta de participação mais ativa do marido nas atividades domésticas. O marido, por sua vez, acha que o número de filhos colabora, sim, para o aumento do conflito trabalho-família e alega que divide com a esposa as atividades do lar e o envolvimento na rotina das filhas:

Com certeza, quanto maior a família, mais conflito tem, porque, lógico, hoje tá mudando a tendência do homem na relação familiar. É cuidar de filhos, cuidar de tarefas domésticas, eu cuido assim. Vim de uma família machista. Era obrigação da mulher cuidar da casa e dos filhos,

mas não sou mais assim. O casal tem que ter essa união desde o princípio para não sobrecarregar a mulher.

O suporte marital, tanto doméstico quanto profissional, foi motivo de pesquisa realizada por Gordon e Whelan-Berry (2004), obtendo como resultado que a grande maioria das mulheres participantes das entrevistas afirmou que obtinham suporte financeiro de seus maridos ou parceiros, mas que não podiam contar com eles na realização das atividades domésticas e no trato com os filhos. DeMartino, Barbato e Jacques (2006) apresentam, como resultado de pesquisa, o fato das mulheres dedicarem mais tempo às famílias do que os homens, corroborado pelos trabalhos de Lilly, Duffy e Virick (2006) e Marcinkus, Whelan-Berry e Gordon (2006) que também confirmaram que as mulheres são mais afetadas com as obrigações familiares do que os homens, ainda que os últimos não percebam a diferença e creiam dividir as tarefas do lar com suas esposas de maneira equilibrada.

Trabalhar com o cônjuge foi um grande motivo de conflitos nos primeiros anos da empresa, por isso o casal decidiu pela saída do marido da firma. Ele abriu uma segunda organização, que exporta peças de madeira sob encomenda para o mercado asiático, e ela prosseguiu com a fábrica de portas.

Trabalhar cada um na sua empresa é muito melhor. Quando nós trabalhávamos juntos era guerra. Daí eu chegava em casa e nem conseguia olhar para ele... e vice-versa. A cobrança era muita no dia-a-dia: - Por que você fez isso, por que não fez aquilo?

Hoje, o trabalho de seu marido não é visto pela empresária como um fator que promove conflito trabalho-família. Pelo contrário. Conta a favor o fato de ser o marido que se compromete com as despesas da casa e com o auxílio financeiro na fábrica de portas, quando necessário. Tanto a empreendedora quanto o marido afirmaram receber apoio um do outro para desenvolverem seus trabalhos, principalmente o suporte emocional. Mas críticas quanto ao desempenho profissional vieram tanto da empreendedora a seu marido, como do marido à empreendedora. Ele a critica pela falta de interesse no setor administrativo da empresa dela e ela o critica pela falta de organização da agenda diária dele, que, na opinião dela, poderia evitar inúmeros aborrecimentos e imprevistos.

A diferença das profissões dos cônjuges como fator motivador de conflitos, indicado pelas pesquisas de Keith e Schafer (1980) não foi confirmada por este estudo, mas o suporte financeiro do marido, conforme visto anteriormente, não só corrobora a pesquisa de Gordon e Whelan-Berry (2004), como é visto pelo marido como um incremento aos problemas profissionais e domésticos. A preocupação com o fato de não ter uma reserva para o futuro, segundo suas palavras, estressa a empreendedora:

Se você tem uma segunda-feira com uma centena de faturas para pagar, mas não tem o recurso disponível, isso acaba com seu domingo. É o que acontece com minha esposa.

A realidade atual da Uniportas não é confortável financeiramente. A empresa consegue manter-se, ainda que o fluxo de caixa não seja bem administrado. Mas a empresária não tem boas expectativas para o futuro, justamente pela sua falta de entusiasmo com a administração da firma. A motivação da empresária está muito mais relacionada à sua satisfação no trato com o cliente do que na compensação financeira que sua empresa lhe dá. Este fato é o que leva a empreendedora às ações tomadas por ela para mitigar os conflitos trabalho-família, apresentadas na próxima seção.

Ações para mitigar o conflito trabalho-família

Problemas financeiros da empresa costumam deixar a empresária, como ela mesma afirmou, estressada:

Hoje, se eu tivesse a empresa financeiramente em ordem, não seria estressante. É estressante porque tem o lado financeiro com problemas. O trabalho prático da empresa não me estressa.

Por causa desses problemas, uma maneira que a empreendedora encontrou para mitigar conflitos futuros foi a decisão de não deixar a empresa como herança para as filhas.

Pretendo levar a empresa por mais uns 10 anos, mas não quero minhas filhas envolvidas com o negócio. Não quero deixar a empresa de herança para elas.

Shelton (2006) sugeriu como estratégia de gestão trabalho-família que as empreendedoras podem tentar eliminar o conflito trabalho-família, optando por não abrir uma empresa. Neste caso, a tentativa da empresária é de não repassar às filhas os conflitos originários de sua empresa, deixando de envolvê-las num possível processo de sucessão.

Outra ação proposta por Shelton (2006) é o compartilhamento das atividades domésticas com parentes próximos. É o que tem feito a empreendedora que hoje conta com o auxílio das filhas, duas delas já adultas e uma adolescente, para o controle e realização das funções do lar. O fato das filhas tornarem-se independentes, com o passar dos anos, diminuiu muito os conflitos entre trabalho e família, já que agora ela pode dedicar-se ao trabalho com mais tranquilidade, sabendo que as filhas conseguem cuidar de seus próprios afazeres e colaborar com os cuidados da casa.

A empresária também alega ter um controle emocional mais eficiente nos últimos tempos:

Já aconteceu de eu levar os problemas do trabalho para dentro de casa, mas hoje em dia, não. Vinte e um anos de casamento, dezesseis de empresa. A gente aprende a lidar com todas as situações. Hoje sou mais light.

Mas o mesmo não ocorre com a interferência dos problemas familiares com o desenvolvimento do trabalho. Para a empreendedora, se a família não se encontra em harmonia, seu trabalho é prejudicado, pois sua concentração nas atividades profissionais e a motivação para desenvolvê-las diminuem muito quando há problemas familiares não resolvidos:

Não levo os problemas do trabalho para a família, mas trago os problemas da família para o trabalho.

Por sua maior fragilidade emocional para lidar com os problemas familiares do que com os problemas profissionais, a empresária prioriza o trabalho, deixando as demais atividades como secundárias.

Considerações finais

Ainda que existam motivos diversos que levem mulheres a abrir seus próprios negócios, o que se pode constatar é que as expectativas da sociedade em relação aos

papéis masculinos e femininos mudaram muito pouco ao longo do tempo, mesmo diante das transformações do mundo moderno, moldando a relação entre a satisfação na carreira e o conflito família e trabalho (LINDO et al., 2007, p. 2). Diferentemente dos homens, que frequentemente tendem a priorizar suas carreiras, muitas mulheres costumam fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais. O autoemprego vem com a ideia da flexibilidade de horários, quando a mulher acredita que sendo dona de sua própria empresa poderá compatibilizar trabalho e família (GOMES; SANTANA, 2004) e como forma de proporcionar mais controle, não só sobre o tempo, mas sobre seu futuro profissional (LINDO et al., 2007).

Considerando ainda o fator flexibilidade, Still e Timms (2000) usam-no como justificativa da falta de interesse das empreendedoras em fazer crescer seus negócios. As mulheres alegam que quanto maior o empreendimento, maior a necessidade de suas presenças físicas na empresa, o que deixa a família em detrimento.

O fato é que a interface trabalho-família sempre se fará presente na vida de todos que trabalham, independente de gênero ou da condição de ser empreendedor ou empregado. Lidar com a incompatibilidade entre o trabalho e a família pode ser algo extenuante para alguns e apenas uma tarefa a mais para outros. Encontrar uma boa estratégia de ações para o assunto é o desafio de todos. O que vai valer sempre é a prioridade do trabalho ou da família na vida de cada um. Sendo assim, fica como sugestão para futuras pesquisas a possibilidade de estudos quantitativos com amostras significativas a fim de verificar probabilisticamente quais as principais ações tomadas, tanto por homens quanto por mulheres, para lidar com o conflito trabalho-família.

Referências

- BIRLEY, S.; HARRIS, P.; HARRIS, P. Female entrepreneurs - are they really any different? **Journal of Small Business Management**, v. 27, n. 1, p. 32, 1989.
- BUTTNER, E. H.; MOORE, D. P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 1, p. 34, 1997.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.
- DEMARTINO, R.; BARBATO, R.; JACQUES, P. H. Exploring the career/achievement and personal life orientation differences between entrepreneurs and nonentrepreneurs: the impact of sex and dependents. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 350-368, 2006.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth**: the truth about how women become leaders. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FILION, L. J. **Do empreendedorismo à empreendedorologia**. Journal of Enterprising Culture. Traduzido e adaptado por Jovino Moreira da Silva. Vitória da Conquista: Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, 1999a.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999b.

GIMENEZ, F. A. P.; MACHADO, H.; BIAZIN, C. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. **Balas Proceedings**. Texas, v. 1, p. 311-322, 1998.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Global Report**, 2007. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. As habilidades de relacionamento interpessoal de mulheres que trabalham por conta própria: o caso de Vitória da Conquista. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

GORDON, J. R.; WHELAN-BERRY, K. S. It takes two to tango: an empirical study of perceived spousal/partner support for working women. **Women in Management Review**, v. 19, n. 5, p. 260-273, 2004.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

HALL, D. T. A model of coping with role conflict: the role behavior of college educated. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 471-486, 1972.

HALL, D. T.; GORDON, F. E. Career choices of married women: effects on conflict, role behavior and satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 58, n. 1, p. 42-48, 1973.

HERMAN, J. B.; GYLLSTROM, K. K. Working men and women: inter and intra-role conflict. **Psychology of Women Quarterly**, v. 1, n. 4, p. 319-333, 1977.

HOLAHAN, C. K.; GILBERT, L. A. Conflict between major life roles: women and men in dual career couples. **Human Relations**, v. 32, n. 6, p. 451-467, 1979a.

HOLAHAN, C. K.; GILBERT, L. A. interrole conflict for working women: careers versus jobs. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, n. 1, p. 86-90, 1979b.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F. Human resource management in small business: critical issues for the 1990's. **Journal of Small Business Management**, v. 28, n. 3, p. 9-18, 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Cadastro Central de Empresas, 2000. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2000/tabela6.shtm>. Acesso em: 10 mar. 2008.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia e Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 77-84, 2007.

KAHN, R. L. Productive behavior through the life course: an essay on the quality of life. **Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 5-22, 1984.

KEITH, P. M.; SCHAFER, R. B. Role strain and depression in two-job families. **Family Relations**, v. 29, n. 4, p. 483-488, 1980.

LAWLOR, J. Executive exodus. **Working Woman**, v. 3, n. 6, p. 40-42, 1994.

LILLY, J. D.; DUFFY, J. A.; VIRICK, M. A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict. **Women in Management Review**, v. 21, n. 8, p. 662-680, 2006.

LINDO, M. R. et al. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica**, Rio de Janeiro, v.1, n. 1, art.1, 2007.

MACHADO, H. P. V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, RAE Eletrônica**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 6-20, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n2/v2n2a07.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2008.

MARCINKUS, W. C.; WHELAN-BERRY, K. S.; GORDON, J. R. The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women. **Women in Management Review**, v. 22, n. 2, p. 86-111, 2006.

MARTINS, L. L.; EDDLESTON, K. A.; VEIGA, J. F. Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 399-409, 2002.

PLECK, J. H.; STAINES, G. L.; LANG, L. Conflicts between work and family life. **Monthly Labor Review**, v. 103, p. 29, 1980.

QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio trabalho-família e empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2002. CD-ROM.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University, 1934.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA - SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**: Primeiro Semestre de 2005. Disponível em: <www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/boletim-estatistico-das-mpe>. Acesso em: 26 fev. 2008.

SHANE, S.; KOLVEREID, L.; WESTHEAD, P. An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. **Journal of Business Venturing**, Charlottesville, v. 6, n. 6, p. 431, 1991.

SHELTON, L. M. Female entrepreneurs, work-family conflict and venture performance: new insights into work-family interface. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 285-297, 2006.

STILL, L. V.; TIMMS, W. Women's business: the flexible alternative workstyle for women. **Women in Management Review**, v. 15, n. 5, p. 272, 2000.

STOKES, J.; RIGER, S.; SULLIVAN, M. Measuring perceptions of the working environment for women in corporate settings. **Psychology of Women Quarterly**, Akron, v. 19, n. 4, p. 533-549, 1995.

THORNTON, P. H. The sociology of entrepreneurship. **Annual Review Sociology**, Palo Alto, v. 25, p. 19-46, 1999.

WALBERT, L. Uncommon Women. **CFO**, v. 11, n. 8, p. 34, 1995.

UM ESTUDO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO CONTEXTO DE PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CURITIBA-PR

Elza Hofer
Hanna Tatarchenko Welgacz
Antonio Guilherme de Arruda Lorenzi
Elói Júnior Damke

Os avanços tecnológicos da informação, a economia e mercados globalizados, a internacionalização das empresas, as exigências do consumidor por produtos de qualidade e a competitividade da concorrência têm constantemente afetado o ambiente em que as empresas estão inseridas. O desafio de manter-se competitivo num ambiente complexo afeta as organizações em diversos segmentos. As micro e pequenas empresas incluem-se nesse contexto.

Para Fillion (1999), não é possível falar em pequenas empresas sem falar do empreendedor. Anualmente, surgem mais de mil publicações no campo do empreendedorismo em mais de 50 conferências e 25 publicações especializadas. Diversas áreas de especialização têm sido criadas, incluindo inovação e criatividade, início e criação de novos empreendimentos, abertura e encerramento de empresas, crescimento de empresas, surgimento de franquias, assim como várias dimensões de empreendedores. Assim, também foram elaboradas pesquisas envolvendo abordagens funcionais como: finanças, marketing, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de sistemas de informação, como também pesquisas relacionadas e estratégias em pequenos negócios.

Cochia e Machado-da-Silva (2004) afirmam que a necessidade de gerenciamento estratégico nas pequenas empresas decorre da importância econômica que as atividades representam para qualquer país e são responsáveis por grande parte do comércio, serviços e produção colocados à disposição da sociedade, bem como pela oferta de empregos e geração de renda no contexto em que estão inseridas.

Para Koteski (2004), as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares da economia brasileira, quer pela sua grande capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos distribuídos nas diversas regiões do país. Dados estatísticos do Sebrae evidenciam que o segmento representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal do país e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas no país a cada ano.

Conforme dados do Sebrae (2008), o Brasil tem um pouco mais que dois milhões de micro e pequenas empresas. O Paraná possui em torno de 170 mil micro e pequenas empresas, o quinto colocado nos estados brasileiros em número de empresas desse segmento com empregados registrados. Na região Sul, o estado se classifica em segundo lugar.

Diante do exposto, a presente pesquisa objetiva elaborar um estudo sobre o processo de formação de estratégias e atitudes empreendedoras das micro e pequenas empresas da região central de Curitiba, a partir do modelo de Miles e Snow (2003), que visa a analisar a formação da estratégia a partir de quatro dimensões: contexto de referência, atitude empreendedora, conteúdo da estratégia e desenvolvimento da estratégia.

Além desta introdução, o artigo apresenta mais quatro tópicos. No segundo tópico apresenta-se o referencial teórico-empírico dos conceitos de estratégia, empreendedorismo e estratégia em pequenas empresas, que serve de suporte para a presente pesquisa. O terceiro tópico descreve a metodologia adotada, o tipo de pesquisa, a forma de coleta de dados e o modelo utilizado. Posteriormente, no quarto tópico, faz-se a apresentação e análise dos resultados do estudo. E, por fim, a conclusão do estudo.

Referencial teórico-empírico

Faz-se relevante que se busque entender os conceitos associados ao tema da pesquisa realizada – Estratégia em Pequenas Empresas – como forma de assegurar que os resultados obtidos possam ser analisados à luz desse conhecimento. Assim, são apresentados, a seguir, alguns conceitos relacionados à Estratégia e à Estratégia em Pequenas Empresas e sua formação.

- Estratégia

Uma estratégia corporativa pode ser caracterizada pela composição de ações voltadas ao tratamento de vários fatores, como produtos e serviços, segmentos de mercado, canais de distribuição, políticas diversas de suas áreas internas (tecnologia, produção, pesquisa e desenvolvimento, dentre outros). A declaração da estratégia de uma organização (*statements of strategy*) pode contribuir de maneira positiva para o seu conhecimento pela sociedade em geral e, de maneira particular, pelo segmento da economia em que atua; exemplo característico da importância desse tipo de divulgação são informações aos acionistas, ou potenciais acionistas. Estratégia corporativa pode ser assim definida:

É um padrão de decisões em uma organização que determina e revela seus objetivos, propostas, ou metas, gera as principais políticas e planos para que essas metas sejam alcançadas, e define o foco de negócios a ser seguido, o tipo de organização, em termos econômicos e de recursos humanos, que ela pretende ser, e a natureza de contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer aos seus acionistas, empregados, clientes, e comunidades (ANDREWS, 1996, p. 18).

Este mesmo autor apresenta, ainda, que é a unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas de uma organização que a posicionam em seu ambiente e lhe dão a sua identidade, seu poder para mobilizar seus pontos fortes, e possibilidade de obter sucesso em seus mercados de atuação. O conceito de estratégia, na visão de Porter (1981), emergiu da necessidade daquele que exerce a administração na prática de transformar o caos diário relacionado a eventos e decisões em uma maneira organizada de posicionar a organização em seu ambiente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia. As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

A décima e última escola combina as demais: busca a integração entre os vários elementos, o processo de formulação de estratégias, o seu conteúdo, estruturas organi-

zacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes sequenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações.

Os autores entendem que estratégia requer uma série de definições, cinco em particular: estratégia é um plano, um caminho para ir daqui até ali; estratégia é um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo; estratégia é uma posição, localização de determinados produtos em determinados mercados; estratégia é uma perspectiva, maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; estratégia é um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

A estratégia, em geral, fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Nesse sentido, grande parte do ensino de administração estratégica tem enfatizado o lado racional e prescritivo do processo. A administração estratégica tem sido comumente descrita como girando em torno de fases distintas: formulação, implementação e controle, executadas em etapas, quase em cascata.

O tema estratégia passa, obrigatoriamente, pela compreensão dos subtemas: processos e conteúdos estratégicos. De acordo com Chakravarthy e Doz (1992), o conteúdo estratégico tem o foco exclusivamente em determinar quais posições estratégicas da organização levam a firma a um desempenho ótimo em contextos ambientais que variam. Os processos estratégicos dizem respeito à forma como os sistemas administrativos e processos de decisão de uma organização influenciam as suas posições estratégicas.

No que diz respeito a tipos de estratégia, Quinn (1978) apresenta o conceito da abordagem dos sistemas formais de planejamento (*Formal Systems Planning Approach*) e da abordagem comportamental (*Power-Behavioral Approach*) para a formulação estratégica, reconhecendo as contribuições e limitações da dinâmica de ambos no processo de mudança estratégica. Nesse contexto, o incrementalismo lógico é apresentado como alternativa aos dois sistemas anteriores; este conceito é baseado no fato de que as estratégias emergem de subsistemas estratégicos, cada um desses tratando de classes específicas de temas. O que contribui para uma abordagem deste tipo – incrementalismo lógico – é a existência de eventos sobre os quais os executivos não têm controle, muito embora as análises formais anteriores possam contribuir para a identificação de contingências. Esses eventos são tratados por uma lógica incremental, onde as decisões são tomadas de maneira não precipitada, mas de forma a se analisar as opiniões e alternativas gradualmente.

Muito embora as dificuldades de prever um futuro desejado de uma organização possam ser muitas, e repletas de dúvidas, assim como podem ser muitos os eventos não previstos com que os executivos irão se deparar ao longo de suas gestões, o fato de existir um processo de planejamento estratégico pode colaborar para a identificação de cenários, permitindo ao executivo e à sua equipe uma preparação prévia. O próprio processo de elaboração de um planejamento colabora para o exercício do pensar de forma estratégica, algo que será de extrema importância ao se enfrentar os eventos não previstos. O processo de elaboração de um planejamento estratégico permite à organização conhecer variáveis e comportamentos que em condições normais poderiam ser de difícil identificação.

São vários os tipos de estratégias, e o entendimento sobre como elas são formadas é de grande importância para as organizações, bem como a compreensão sobre as relações entre os planos e intenções e aquilo que a organização efetivamente realizou. Mintzberg e Waters (1996) abordam o tema processo de formação de estratégia de maneira bastante didática. A diferença entre estratégia deliberada – realizada tal como pretendida – e estratégia

emergente – realizada apesar do fato de não ter sido prevista – é importante de ser compreendida. Entre uma estratégia deliberada pura e uma estratégia emergente igualmente pura, existem alguns tipos, a saber: estratégia planejada; estratégia empreendedora; estratégia ideológica; estratégia do tipo “guarda-chuva”; estratégia de processo; estratégia não-conectada; estratégia de consenso e estratégia imposta.

O processo de formação de estratégia e os tipos de estratégia como função da estrutura e do contexto da organização, ainda segundo esses autores, são fatos igualmente relevantes de serem compreendidos, assim como o processo de aprendizado por parte dos gestores, considerando suas experiências em relação ao tema. O conceito de estratégia emergente abre o campo de estudo para a noção de aprendizado; estratégias emergentes implicam em um aprendizado que funcione. Uma estratégia emergente não significa que a gestão esteja fora de controle, mas que ela é simplesmente aberta, flexível e proativa.

- Empreendedorismo e estratégia em pequenas empresas

Pode-se afirmar, levando-se em consideração os conceitos analisados relacionados à estratégia, que, não obstante o porte de uma organização, uma estratégia pode colaborar para uma melhor compreensão em relação a como tratar os desafios com os quais essa organização se defrontará ao longo de sua vida.

Nos estudos acadêmicos, a formação e gestão da pequena empresa estão conectadas à figura do empreendedor. Gartner (1988) considera empreendedorismo como processo de criação de uma nova organização. Outras definições complementam suas funções como inovação dentro da organização já existente (SHARMA; CHRISMAN, 1999). Para Bruyat e Julien (2000), o empreendedor estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento e adotando uma postura estratégica.

Há que se ressaltar, em relação às pesquisas conduzidas sobre o tema da estratégia, alguns aspectos relacionados à interface entre estudos de pequenas, médias e grandes empresas. Muito embora se possa eventualmente generalizar que pesquisadores voltados à gestão estratégica interessam-se por grandes empresas e que pesquisadores cujo foco seja o empreendedorismo procurem pequenas e médias empresas como objeto de estudo, Meyer, Neck e Meeks (2002) identificam uma possível interface entre os temas gestão estratégica e empreendedorismo, a assim chamada *Entrepreneurship – Strategic Management Interface*, o que parece ser benéfico para o desenvolvimento das organizações em geral.

Cooper (1981) entende que novas e pequenas empresas proveem um ambiente especial para a formulação e implementação de estratégias. A diversificação entre essas empresas, contudo, é enorme, de maneira que indicações sobre como agir não podem ser generalizadas para todas elas. Em geral, essas organizações nascem com diferentes fontes de recursos, seguem diferentes caminhos de crescimento e se envolvem com diferentes ambientes internos no que diz respeito à formulação e implementação de estratégias. O contexto no qual cada estratégia é gerenciada também varia de acordo com o grau de desenvolvimento da organização.

São três os estágios nos quais uma empresa desse porte pode ser enquadrada, segundo Cooper (1981), a saber: i) o estágio de nascimento (*start-up stage*); ii) o estágio do crescimento inicial (*early-growth stage*); e iii) o estágio de crescimento tardio (*later-growth stage*).

A decisão de fundar uma nova organização já é, por si mesma, uma decisão estratégica tomada pelo empreendedor no estágio de nascimento (*start-up stage*).

O processo envolve decisões não-rotineiras e o comprometimento de recursos para criar um novo negócio em um determinado tempo e em um determinado lugar. Essa decisão, em geral, é influenciada pelas próprias características do empreendedor, pelas organizações, eventualmente, com as quais o empreendedor se relacionou e por diversos fatores ambientais externos ao indivíduo e à organização. As relações, entretanto, entre as características do empreendedor, as estratégias de suas empresas e o consequente desempenho ainda não é totalmente conhecido.

No que diz respeito ao estágio seguinte, de crescimento inicial (*early-growth stage*), Cooper (1981) entende que o fundador continua a estar em contato direto com as atividades e decisões. Alguns empreendimentos se estabilizam nesse momento, enquanto que outros continuam a crescer. Nesse momento, o fundador pode delegar decisões operacionais, mas não aquelas de caráter estratégico; os métodos de gestão continuam a ter um caráter informal, com poucas políticas e com o controle sendo exercido primordialmente por contato direto. À medida que as novas empresas tornam-se estáveis, a extensão em que a gestão confronta-se com as decisões de ordem estratégica varia de acordo com o tipo de empresa e com as características do segmento em que ela atua.

Em relação ao último estágio, de crescimento tardio (*later-growth stage*), pode-se afirmar que níveis adicionais de gestão então incorporados. O ambiente interno de gestão começa a mudar à medida que o fundador precisa distribuir responsabilidades a outros empregados. Esse crescimento poder permitir ao presidente mais tempo para planejar. Algumas empresas orientadas ao crescimento parecem dever seu sucesso a estratégias inovadoras, entretanto, elas podem igualmente enfrentar, por essa mesma razão, uma severa concorrência por parte de atores já estabelecidos no mercado.

Os pequenos negócios diferem grandemente em suas posições relacionadas aos recursos, em relação aos objetivos de seus fundadores, e em relação aos estágios de desenvolvimento e ao seu potencial. Assim, com essa diversidade, não se pode garantir características comuns. Isso resulta em um ambiente de gestão estratégica que cria ao mesmo tempo restrições e oportunidades diferentes em relação às grandes organizações (COOPER, 1981, p. 45).

Em relação especificamente ao ambiente no qual as pequenas empresas estão inseridas, Lima (2003) lembra que as micro, pequenas e médias empresas estão inseridas em um ambiente evolutivo, dinâmico e caracterizado pelas mudanças contínuas, e que seus membros devem promover sua coevolução de modo a resguardar a condição de operação das empresas em compatibilidade com as características do meio ambiente.

Ramos (2005) entende que a elaboração de estratégias em pequenas empresas é um processo muito mais complexo do que a simples escolha racional de seus atores diante de ambientes determinados, o que parece que a elaboração da estratégia reflete a intensidade com que pressões para a similaridade são percebidas e interpretadas pelo seu estrategista.

- Conteúdo da estratégia - a taxonomia de Miles e Snow (2003)

A tipologia de Miles e Snow (2003) distingue quatro tipos de empresas – prospectoras, defensivas, analíticas e reativas. Gimenez (2000), considerando que esta classificação independe do tamanho das organizações, a propõe como taxonomia adequada para as empresas de pequeno porte.

Empresas do tipo prospector são inovadoras e buscam desenvolver novos produtos e explorar novos mercados. Essas empresas constantemente perseguem a posição de liderança e acompanham mudanças do mercado com respostas imediatas. Suas características são o baixo nível de formalização, a alta flexibilidade e a descentralização na tomada de decisão.

As empresas do tipo defensivo permanecem em seus nichos de mercado e limitam-se ao melhoramento dos produtos já existentes. Em relação às empresas prospectoras, as empresas defensivas são mais formalizadas e centralizadas, dando maior ênfase na eficiência e controle.

Empresas do tipo analítico buscam combinar a capacidade de exploração e inovação do tipo prospector com a habilidade do tipo defensivo de atender mercados existentes eficientemente. Essas empresas perseguem eficiência em mercados estáveis que já atendem, e tentam ser adaptativos e preparados para mercados turbulentos onde também atuam de maneira ativa. No entanto, empresas analíticas não são “primeiros entrantes”, pois focam em adaptar-se rapidamente aos novos conceitos lançados pelas empresas prospectoras.

O último tipo de empresa é a reativa, aquela que se encontra sem relação consistente de estratégia-estrutura. Mesmo que uma empresa desse tipo perceba mudanças nos mercados em que opera, não será capaz de responder com eficiência.

Entende-se que cada tipo de estratégia reflete uma postura do seu gestor. Portanto, a atitude empreendedora, uma das dimensões propostas no estudo, busca entender o perfil do empreendedor e sua escolha estratégica. Um dos conceitos centrais de Miles e Snow (2003) é a relação entre tipo da estratégia e o ambiente, sendo que a segunda variável será analisada a seguir.

- Contexto de referência

Segundo Baum, Locke e Smith (2001, p. 295), “estudos sobre empreendedorismo constataram que estratégias são formadas em resposta às forças ambientais”. Nesse sentido, o contexto de referência pode ser entendido como a interpretação do ambiente externo pelo dirigente da empresa.

No conceito desenvolvido por Machado-da-Silva e Fonseca (1995, 1999), o contexto de referência representa “o nível do ambiente a que a organização se reporta para adotar suas concepções e valores, representando o foco da atenção da organização para a tomada de decisões estratégicas”. A proposta dos autores é a utilização de quatro níveis: local, regional, nacional e internacional. Na visão desses autores, no processo de elaboração das estratégias, as empresas tendem a reagir somente às mudanças no seu contexto de referência. Esse contexto pode refletir os pressupostos do ambiente que a organização considerará para a elaboração de sua estratégia e a mudança organizacional efetiva-se à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto de referência.

- Atitude do empreendedor

Na avaliação de Carland, Carland e Hoy (1992), o fenômeno do empreendedorismo é uma função de quatro elementos: i) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade); propensão à ii) inovação; iii) ao risco e iv) postura estratégica. A escala *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), elaborada por autores que consideram a atitude empreendedora como um *continuum* entre valores de 0 a 33 pontos, resulta em três faixas:

de microempreendedor (0 a 15) ao macroempreendedor (26 a 33), passando pela faixa intermediária de empreendedor (16 a 25).

A maior ou menor presença dos quatro elementos citados anteriormente resultaria em uma das três categorias. Nessa linha, Carland, Carland e Hoy (1992) entendem que um macroempreendedor verá seu negócio como um meio de mudar o seu setor e tornar-se um líder por meio de crescimento de seus negócios. Já um microempreendedor leva um negócio que não deverá crescer, mas que se torna uma referência em sua cidade. Para este empreendedor, o seu negócio é a fonte de renda familiar ou para estabelecer emprego familiar. Para o macroempreendedor, o seu negócio é o centro de seu universo, mas o microempreendedor considera o negócio como uma fonte de renda, uma importante parte de sua vida, mas não a principal delas. Segundo Carland, Carland e Hoy (1992) e Inácio Júnior e Gimenez (2004), muitos empreendedores se classificam em algum lugar entre essas duas posições.

- Desenvolvimento da estratégia

Bailey e Avery (1998) consideram que o desenvolvimento da estratégia pode ser entendido como o processo pelo qual a estratégia é desenvolvida dentro das empresas. O processo inclui a tomada de decisões estratégicas, aquelas que são caracterizadas por um grande comprometimento de recursos e lidam com assuntos de significativa importância para a empresa, normalmente com impacto ou importância a um prazo mais longo do que curto; elas normalmente envolvem mais de uma função e envolvem mudança significativa. As dimensões que os autores propõem para análise do processo de desenvolvimento da estratégia incluem:

- Dimensão de planejamento – a estratégia é desenvolvida por meio de processo de planejamento analítico, intencional e sequencial.
- Dimensão de incrementalismo – a estratégia é desenvolvida de maneira evolutiva, mas não privada de propósito, por meio de iterações e adaptações de tentativas e erros.
- Dimensão cultural – a estratégia é guiada por aspectos culturais da organização, sua história e crenças compartilhadas por seus membros.
- Dimensão política – a estratégia é desenvolvida por meio de barganhas, negociações e influências entre grupos de interesses internos.
- Dimensão de comando – a estratégia é determinada por um indivíduo influente dentro da organização.
- Dimensão de escolha forçada – a estratégia é desenvolvida como resultado das pressões externas que limitam a habilidade da empresa em determinar a própria direção estratégica.

Importante salientar que nenhuma das dimensões se apresenta como “melhor prática”, isso porque os gerentes determinam o que é essencial no contexto da sua organização. Da mesma maneira, como destacam Bailey e Avery (1998), pesquisas com aplicação da escala demonstraram que raramente ocorre predominância de uma única dimensão. Portanto, a ênfase pode ser dada à configuração e combinação de dimensões.

Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada como teórico-empírica quanto à sua fundamentação; o delineamento da presente pesquisa é do tipo levantamento. A pesquisa pode ainda ser caracterizada como estudo não-experimental ou *ex-post facto*, pois não foram manipuladas as variáveis e não foram efetuadas escolhas aleatórias dos sujeitos e condições do estudo (KERLINGER, 1980).

Foram pesquisadas 34 pequenas empresas do comércio da região central de Curitiba, Paraná, Brasil. O critério utilizado para a seleção da amostra foi em função da facilidade de acesso aos dados, de caráter aleatório, a partir da população de pequenas empresas desse setor.

A perspectiva temporal desta pesquisa é de corte transversal, pois a coleta de dados refere-se ao mês de outubro de 2008. Os dados primários foram coletados por meio de questionário.

Ademais, cabe nesta seção definir pequenas empresas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) define como pequena empresa aquela que tem receita bruta anual de até R\$ 2,4 milhões ou aquela que tem até 99 funcionários.

Quanto à definição dos instrumentos de coleta de dados, o estudo aportou-se de questionário – que compreendeu conexão de quatro escalas já disponíveis na literatura e que já passaram por estudos empíricos. A primeira escala foi tomada dos trabalhos de Machado-da-Silva e Fonseca (1995, 1999), Cochia e Machado-da-Silva (2004) e Ramos (2005) e diz respeito ao contexto de referência que a empresa reporta-se na tomada de decisões. A segunda escala analisada foi o tipo da estratégia adotada por empreendedor a partir da taxonomia de Miles e Snow (2003). O índice de *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), a terceira dimensão, consiste em um questionário com trinta e três frases afirmativas, em pares. O entrevistado deve escolher uma das duas opções de cada par. A tabulação de respostas é uma escala preferencial, indicando onde, com base em sua personalidade e preferências, o respondente mais “confortavelmente” está situado como um empreendedor (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004). Na pesquisa foi utilizada versão em português do CEI, trazida pelo trabalho de Inácio Junior e Gimenez (2004), em que os testes de validade interna e confiabilidade da escala, efetuados pelos autores, apresentaram níveis de respostas considerados pela análise estatística como bons. Como advertem os autores, a escala não é uma palavra final, mas deve ser vista até como uma ferramenta que pode auxiliar o indivíduo a alcançar uma postura empreendedora. Para avaliar o desenvolvimento da estratégia, a quarta dimensão, foi utilizada a escala desenvolvida por Bailey e Avery (1998). Os autores, para explicar o processo de desenvolvimento da estratégia nas organizações, criaram *Strategy Development Questionnaire*, Questionário de Desenvolvimento da Estratégia. Esta escala é resultado da pesquisa efetuada pelos autores e relata o desenvolvimento da estratégia a partir de seis dimensões, tais como planejamento, incrementalismo, cultura, política, comando e escolha forçada, considerando a pressão do ambiente externo. Esta escala, originalmente desenvolvida em idioma inglês, foi traduzida para o idioma português para aplicação no Brasil. O Quadro 1 traz o resumo das quatro dimensões analisadas e suas principais características.

QUADRO 1 - Resumo das características das dimensões analisadas

Conteúdo da estratégia	<p>Prospectoras são inovadoras e buscam desenvolver novos produtos e explorar novos mercados.</p> <p>Defensivas permanecem em seus nichos de mercado e limitam-se ao melhoramento dos produtos já existentes.</p> <p>Analíticas buscam combinar a capacidade de exploração e inovação do tipo prospectivo com a habilidade do tipo defensivo de atender mercados existentes eficientemente.</p> <p>Reativas, não possuem relação consistente de estratégia-estrutura.</p>
Contexto de referência	<ul style="list-style-type: none"> - Local - Regional - Nacional - Internacional <p>O contexto de referência representa o nível do ambiente a que a organização se reporta para adotar suas concepções e valores, para a tomada de decisões estratégicas.</p>
Atitude empreendedora	<p>Microempreendedor: leva um negócio que não deverá crescer, mas que se torna uma referência em sua cidade; o seu negócio é a fonte de renda familiar ou para estabelecer emprego familiar (de 0 – 15 pontos).</p> <p>Faixa intermediária de empreendedor (16 a 25 pontos).</p> <p>Macroempreendedor: vê seu negócio como um meio de mudar o seu setor e tornar-se um líder por meio de crescimento de seus negócios (de 25 a 33 pontos).</p>
Dimensões de desenvolvimento da estratégia	<p>Planejamento: a estratégia é fruto de processo de planejamento analítico, intencional e sequencial.</p> <p>Incrementalismo: a estratégia é desenvolvida de maneira evolutiva mas não privada de propósito, por meio de iterações e adaptações de tentativas e erros.</p> <p>Cultural: a estratégia é guiada por aspectos culturais da organização, sua história e crenças compartilhadas por seus membros.</p> <p>Política: a estratégia é desenvolvida por meio de barganhas, negociações e influências entre internos grupos de interesses.</p> <p>Comando: a estratégia é determinada por um indivíduo influente dentro da organização.</p> <p>Escolha forçada: a estratégia é desenvolvida como resultado das pressões externas que limitam a habilidade da empresa em determinar a própria direção estratégica.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, elaborada a partir de MILES; SNOW, 2003; COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004; CARLAND; CARLAND; HOY, 1992; INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004; BAILEY; AVERY, 1998.

Apresentação dos dados e análise dos resultados

Os dados foram coletados, aleatoriamente, em 34 empresas, localizadas na região central de Curitiba, distribuídas nos seguintes ramos de atividades: acessórios e peças para motos; presentes e bijuterias; calçados e confecções; óticas; restaurantes; farmácia; embalagens; comércio de doces; comércio de produtos agropecuários; comércio de arames e cercas; comércio de calçados esportivos e comércio de tintas.

Os dados foram coletados por meio de questionários divididos em cinco partes. A primeira parte aborda questões relacionadas ao perfil da empresa e do gerente. A segunda parte busca informações sobre o contexto em que a empresa está inserida e atua. Na terceira parte buscam-se informações sobre o conteúdo estratégico adotado. A quarta parte apresenta informações sobre atitudes empreendedoras adotadas pelas empresas pesquisadas. A quinta parte busca informações sobre o desenvolvimento da estratégia na empresa. A seguir, as informações obtidas são transcritas e analisadas.

Na Tabela 1, observa-se que 32% das empresas têm até 10 anos, igualmente 32% possuem até 20 anos, 27% das empresas possuem entre 21 e 30 anos, e apenas 9% possuem entre 31 e 40 anos.

TABELA 1 - Idade das empresas

<i>Idade</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Até 10 anos	11	32
11 a 20	11	32
21 a 30	9	27
31 a 40	3	9
Total	34	100

Na Tabela 2 apresentam-se informações no que se refere ao número de empregados. Verificou-se que 44% das empresas possuem até 5 funcionários, 20% das empresas têm entre 6 e 10 funcionários, 18% possuem entre 11 e 15 funcionários. Nas demais faixas, até 25 empregados, encontram-se respectivamente 6% das empresas pesquisadas.

TABELA 2 - Número de empregados

<i>Faixas</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>
Até 5	15	44
6 a 10	7	20
11 a 15	6	18
16 a 20	2	6
21 a 25	2	6
Acima de 25	2	6
Total	34	100

Na Tabela 3 evidencia-se as informações sobre o tempo de atuação dos gerentes nas respectivas empresas, verificou-se que 50% dos gerentes possuem até 10 anos de atuação nas empresas, 18% possuem entre 11 a 15 anos, 15% entre 16 e 20 anos, 12% entre 21 e 25 anos e uma minoria, 5%, possui acima de 25 anos de atuação nas empresas.

TABELA 3 - Tempo de atuação dos gerentes

<i>Faixas</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Até 5 anos	14	41
6 a 10 anos	3	9
11 a 15 anos	6	18
16 a 20 anos	5	15
21 a 25 anos	4	12
Acima de 25 anos	2	5
Total	34	100

Constatou-se que a maioria dos gerentes é do sexo masculino, 22, e apenas 12 empresas são administradas por mulheres. No que se refere à idade dos gestores, observa-se que a maioria (76%) possui até 45 anos de idade. Destes, 9% têm até 25 anos, 32% entre 26 e 35 anos de idade e 35% entre 36 e 45 anos de idade. Apenas 9% possuem mais de 55 anos de idade, conforme pode ser observado na Tabela 4.

TABELA 4 - Idade dos gerentes

<i>Faixas etárias</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Até 25 anos	3	9
26 a 35 anos	11	32
36 a 45 anos	12	35
46 a 55 anos	5	15
Acima de 55	3	9
Total	34	100

A Tabela 5 evidencia as informações sobre o grau de instrução dos gerentes. Verificou-se que há um grande número de gerentes (24%) que estudaram até o segundo grau completo, 9% possuem curso superior incompleto, 41% possuem curso superior completo, 15% cursaram pós-graduação e 5% cursaram mestrado.

TABELA 5 - Grau de instrução dos gerentes

<i>Nível de instrução</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Primeiro Grau Completo	1	3
Segundo Grau Incompleto	1	3
Segundo Grau Completo	8	24
Superior Incompleto	3	9
Superior Completo	14	41
Pós-Graduação	5	15
Mestrado	2	5
Total	34	100

Uma das dimensões deste estudo é o contexto de referência e a seguir são apresentados os resultados referentes a esta variável. Conforme definido por Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o contexto de referência é o ambiente percebido por dirigentes das organizações, que exerce pressão e influencia suas decisões estratégicas. Para obter as informações sobre o contexto de referência, foram tomadas oito questões a partir do trabalho de Ramos (2005). Observa-se que há uma grande diversidade nas respostas dos empresários mesmo se tratando de pequenas empresas com atuação local, há aspectos tanto no âmbito internacional quanto nacional que interferem nas atividades destas, principalmente quando questionados sobre a participação em eventos, seminários, congressos e feiras. A Tabela 6 apresenta o resumo do contexto predominante para 34 empresas entrevistadas.

TABELA 6 - Frequência dos resultados de contexto predominante

Contexto Referência	N	%
Local	19	56
Regional	6	18
Nacional	6	18
Internacional	3	9
Total	34	100

Outra informação interessante refere-se às interferências na política de preços. Conforme observado, o que causa grande impacto nas empresas são as mudanças ou tendências do mercado internacional, principalmente quando se trata de empresas que comercializam produtos importados. A Tabela 7 apresenta as respostas obtidas nas questões 1, 3, 5, 6, 7 e 8, para as quais calculou-se o percentual de aderência a cada alternativa em relação às 34 empresas que responderam os questionários. Na primeira coluna, descreve-se o conteúdo das questões do questionário utilizado, nas colunas seguintes, as alternativas (contexto, local, regional, nacional e internacional), frequências e percentual, respectivamente.

TABELA 7 - Contexto de referência das empresas pesquisadas

Questões / alternativas	Local		Regional		Nacional		Internac.	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1) Nos últimos anos a empresa tem optado por consolidar ou ampliar sua atuação no mercado	17	50	6	18	6	18	5	14
3) Na análise da concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento	23	68	2	6	5	15	4	11
5) Os investimentos realizados para a melhoria de seu processo e dos produtos visam principalmente à sua consolidação ou expansão para o mercado	18	53	8	23	5	15	3	9
6) A empresa costuma frequentar feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente, de nível	11	32	5	15	14	41	4	12
7) Nos últimos anos tem sido importante para a empresa organizar-se de acordo com tendências do mercado	10	29	4	12	13	38	7	21
8) Pode-se dizer que causam maior impacto na sua empresa mudanças ou tendências do mercado	6	18	6	18	13	38	9	26

Na análise das respostas dos entrevistados, constatou-se que todos os quatro contextos sugeridos – local, regional, nacional e internacional – fazem parte da interpretação do ambiente de negócios. Conforme pode ser observado na Tabela 7, as respostas com enfoque local dizem respeito principalmente às questões 1, 3 e 5. O grupo de 17 a 18 empresas (em torno de 50% da amostra) apresentam que na atuação e expansão das atividades seu contexto de referência é local (perguntas 1 e 5, Tabela 7). Pode-se interpretar que essas empresas oferecem seus produtos localmente e atuam dentro dos ambientes definidos geograficamente. Ao considerar a concorrência, 68% dos

dirigentes das empresas (pergunta 3, Tabela 7), tendem a prestar mais atenção às ações dos concorrentes locais, o que já era esperado, tratando-se das pequenas empresas.

Uma diferente disposição foi observada quanto à orientação das tendências do mercado. Embora nenhuma das empresas estudadas esteja envolvida diretamente no comércio internacional, de 7 a 9 empresas (em torno de 25% das respostas para perguntas 7 e 8, Tabela 7) responderam orientar-se pelo mercado internacional. Este resultado é diferente do encontrado por Ramos (2005), no qual foi constatado que das 48 empresas curitubanas nenhuma tinha como contexto de referência o ambiente internacional. Na interpretação dos resultados, pode-se sugerir que uma vez tendo acesso às informações do mercado internacional (mídia, feiras etc.), as empresas são por este influenciadas na escolha de seus produtos comercializados, bem como o próprio consumidor mais exigente e informado pode sugerir nova pauta de produtos e serviços.

Nas Tabelas 8 e 9 foram transcritas as alternativas referentes às questões 2 e 4, com as respectivas frequências e percentual, evidenciando as respostas obtidas nas empresas pesquisadas.

TABELA 8 - Para a empresa tem sido mais importante manter-se atenta (questão 2)

<i>Alternativas</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
a) Aos incentivos para o desenvolvimento da indústria local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais	15	44
b) Aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o desenvolvimento regional	6	18
c) À política econômica nacional e às flutuações da economia brasileira	8	23
d) Às regulações (conjunto de normas e leis) e oscilações do mercado internacional, às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade internacional	5	15
Total	34	100

Para 44 a 47% dos respondentes, o papel regulatório mais importante é atribuído ao governo municipal e em segundo lugar às políticas regionais e nacionais (18 a 23%), como pode ser observado nas Tabelas 8 e 9. Existe um grupo de 4 a 5 empresas que atribuem ao governo federal o papel regulador principal de seu mercado.

TABELA 9 - Para a empresa, ações governamentais devem concentrar-se em (questão 4)

<i>Alternativas</i>	<i>Freq .</i>	<i>%</i>
a) Estimular a competitividade da indústria local, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infraestrutura e criando uma política de desenvolvimento municipal	16	47
b) Estimular a competitividade da indústria regional, pela cooperação e coordenação de esforços, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico da região	8	23
c) Reduzir entraves à concorrência da indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica do país	6	18
d) Promover políticas de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais	4	12
Total	34	100

Em suma, no quesito de concorrência, predomina contexto composto pelas esferas locais, enquanto nas questões relacionadas a tendências e inovações as empresas se orientam pelo mercado nacional. O principal foco de interesse representa políticas de incentivo e regulamentação local; alinhado com isso, seu principal mercado-alvo é o comércio local.

A Tabela 10 evidencia os quatro tipos de estratégia competitiva utilizados pelos gestores das empresas pesquisadas, propostos de acordo com o modelo de Miles e Snow (2003). As estratégias prospectora e analítica foram utilizadas por 41% dos gerentes, 12% dos gestores utilizam a estratégia defensiva e 6% dos gerentes utilizam a estratégia reativa.

TABELA 10 - Estratégias adotadas

<i>Tipo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Prospectora	14	41
Defensiva	4	12
Analítica	14	41
Reativa	2	6
Total	34	100

A escala de *Carland Entrepreneurship Index* revelou que o perfil de empreendedor dos gerentes das empresas pesquisadas classifica-se entre microempreendedor e nível intermediário de empreendedorismo, sendo que 76% enquadram-se na faixa intermediária (Tabela 11).

TABELA 11 - Atitude empreendedora

<i>Faixa</i>	<i>N.º</i>	<i>%</i>
Microempreendedor	8	24%
Faixa intermediária de Empreendedor	26	76%
Macroempreendedor	0	0
Total	34	100%

No processo de desenvolvimento da estratégia, a média das respostas demonstrou algumas dimensões predominantes. Conforme o Gráfico 1, os resultados indicam que a estratégia desenvolvida pelas empresas é caracterizada pelas dimensões cultural e incrementalismo. Como destacam Bailey e Avery (1998), raramente ocorre predominância de uma única dimensão. Nesse estudo, a dimensão cultural evidencia que o processo de desenvolvimento da estratégia reflete alguns aspectos internos da empresa. Nisso, as crenças compartilhadas pelos membros da organização e sua história influenciam a direção que o processo segue. A dimensão de "Incrementalismo" diz respeito ao estilo de conduzir o processo por meio de interações, adaptações a partir de resultados de tentativas e erros.

A predominância somente das dimensões cultural e incremental, mas sem ênfase no planejamento, indica que os dirigentes estão mais envolvidos com níveis operacionais da empresa. Esses dirigentes também não se veem como pessoas na posição de único comando, dimensão que também não recebeu destaque.

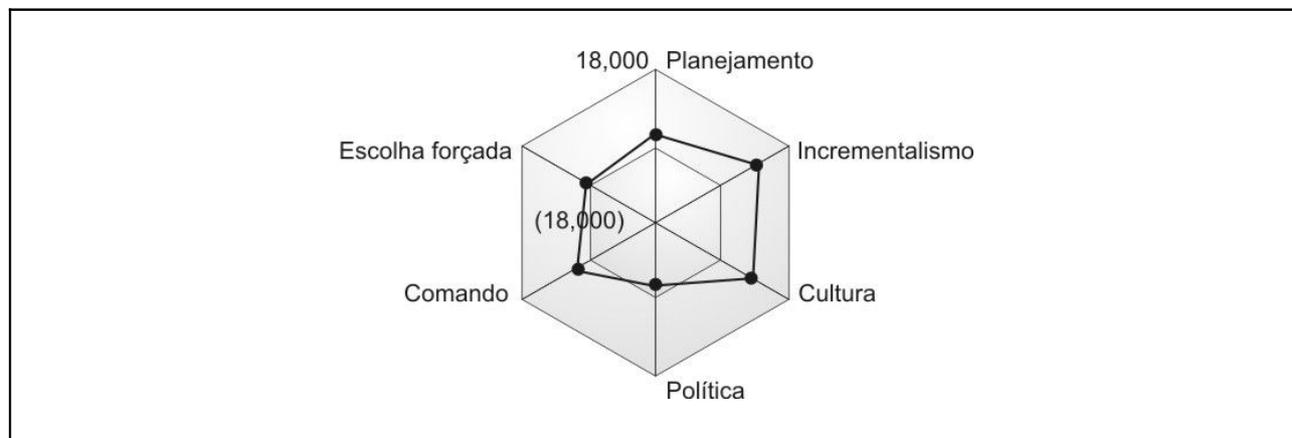


GRÁFICO 1 - Perfil do processo de desenvolvimento da estratégia

Bailey e Avery (1998) indicam que a estratégia com predominância da dimensão cultural é apropriada para empresas onde a história comprovou sucesso da estratégia. Nessa mesma linha, o incrementalismo é aconselhável para empresas que operam em ambientes estáveis e onde pequenos ajustes podem ser incorporados para testar novas abordagens. Acredita-se que na amostra estudada a configuração das dimensões cultural e incremental é dada pela idade média das empresas, de 16 anos. Seus dirigentes podem considerar que a estratégia até agora confirmou ser assertiva, pois a empresa permaneceu na ativa, por isso provou-se como adequada para continuar.

Conclusões

O presente estudo buscou analisar as estratégias das pequenas empresas por meio de quatro dimensões definidas na literatura de estratégia e empreendedorismo. Por meio de questionários aplicados em 34 empresas situadas em Curitiba, PR, evidenciou-se o perfil dos gerentes e suas decisões quanto às estratégias adotadas.

Quanto à atitude empreendedora, constatou-se que os gerentes possuem perfil de microempreendedor e de nível intermediário, ou seja, para eles, o negócio é uma fonte de sustento. Tanto que algumas empresas pesquisadas têm idade acima de 20 anos e não fazem questão de crescer, pois possuem o seu negócio que continua do mesmo tamanho.

Os resultados da análise do contexto de referência demonstram a predominância do contexto local na esfera de atuação e expansão de negócios, espaço competitivo e ações do governo, sendo que essa percepção dos dirigentes já era esperada. Nas questões relacionadas a tendências do mercado foi encontrado um grupo de empresas que se orienta pelos eventos internacionais, embora a grande quantidade dos respondentes ainda privilegie disposições nacionais e regionais.

As estratégias adotadas pelas empresas revelaram-se predominantemente como prospectivas e analíticas. Embora sejam pequenos varejistas, identificando-se com o perfil prospectivo, essas empresas buscam oferecer novos produtos, explorar novos mercados e acompanhar mudanças do mercado com respostas imediatas. As características das empresas analíticas evidenciam que essas organizações são adaptativas, embora não tomem a iniciativa de ser as primeiras, introduzem produtos novos e buscam atender seu mercado com eficiência.

No desenvolvimento do processo da estratégia, as dimensões predominantes foram cultural e incrementalismo. Dimensão cultural demonstra que na elaboração das estratégias os valores internos da empresa influenciam esse processo. Incrementalismo, outra dimensão diagnosticada, indicou que a elaboração da estratégia segue um caminho de adaptações entre tentativas e erros. A predominância das dimensões cultural e incremental indica que os dirigentes estão mais envolvidos com níveis operacionais da empresa.

Por se tratar de estudo com pequena amostra, os resultados não podem ser generalizados. Portanto, sugere-se que outros estudos sejam elaborados nesse segmento, com amostras mais abrangentes.

Referências

- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: McKIERNAN, P. (Ed.). **Historical evolution of strategic management**. Brookfield: Dartmouth Publishing Company, 1996. v. 1, p. 15-44.
- BAILEY, A.; AVERY, C. Discovering and defining the process of strategy development. In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management**. Harlow, England: Pearson Education, 1998. p. 181-201.
- BAUM, J. R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. A multidimensional model of venture growth. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 292, 2001.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 1, p. 165-180, 2000.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Boston, v. 25, n. 3, p. 244-265, 1992.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 5-14, 1992. Special issue.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paraenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 11-35, 2004. Edição Especial.
- COOPER, A. C. **Strategic management: new ventures and small business**. **Long Range Planning**, v. 14, n. 5, p. 39-45, 1981.
- FILION, L. J. Empreendedorismo, empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.
- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.
- INÁCIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 107-116, 2004.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 8, p. 16-18, 2004.

LIMA, E. Aprendizagem e difusão de inovações tecnológicas entre micro, pequenas e médias empresas: o caso de WK Sistemas, de Blumenau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: [s.n.], 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 217-245.

_____. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 29-39.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.

MEYER, G. D.; NECK, H. M.; MEEKS, M. D. **The entrepreneurship-strategic management interface**. In: HITT, M. A. et al. (Ed.). **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. Oxford, UK: Blackwell, 2002. p. 19-44.

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

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. In: McKIERNAN, P. (Ed.). **Historical evolution of strategic management**. Brookfield: Dartmouth, 1996. v. 2, p. 413-428.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, p. 7-21, 1978.

RAMOS, S. C. **Isomorfismo mimético e contexto de referência: um estudo em pequenas empresas de Curitiba/PR**. 2005. 49 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. DIESE, 2008.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliations of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 11-28, 1999.

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS: um estudo de caso comparativo em pequenas empresas de contabilidade

Silvana Anita Walter
Daniela Torres da Rocha
Sara Regina Hokai
Elaine Aparecida Vidal de Anhaia
Fernando Antonio Prado Gimenez

A importância das empresas de pequeno porte para o quadro socioeconômico nacional e internacional, principalmente no que tange à geração de empregos, já foi destacada por muitas pesquisas e estudos, como, por exemplo, nos de Lima (2001b) e de Santos, Alves e Almeida (2007). Outra contribuição relevante das empresas de pequeno porte, como indica Lima (2001a), consiste no fato de que estas costumam liderar o ranking de inovações. Apesar disso, ainda há carência de estudos sobre essas empresas (LIMA, 2001a), sobretudo no que diz respeito ao processo por meio do qual formulam suas estratégias (CANCELLIER, 2001; GIMENEZ, 1998). Neste sentido, Gimenez (1998) destaca que os estudos costumam empregar uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas.

No contexto exposto, este estudo enfatiza o processo de formação de estratégias em pequenas empresas, integrando os aspectos de atitude empreendedora, conteúdo da estratégia e contexto ambiental de referência. Especificamente, busca-se, com esta pesquisa, compreender empiricamente como ocorre o desenvolvimento de estratégias em pequenas empresas de contabilidade da cidade de Curitiba, Paraná. Dessa forma, este estudo visa contribuir com a área de estudo, aliando o processo de formação de estratégia a outros aspectos a ele relacionados, visto que essa perspectiva não foi encontrada em estudos anteriores. Esses quatro aspectos – formação de estratégia, atitude empreendedora, conteúdo da estratégia e contexto ambiental de referência – vêm sendo estudados na área apenas de forma isolada, e não relacionados entre si. Assim, este estudo pretende contribuir com a área de conhecimento analisando de forma mais abrangente e profunda o desenvolvimento de estratégias em pequenas empresas.

Base teórica

A base teórica sobre o processo de desenvolvimento de estratégia, também denominado, por alguns pesquisadores, de formação de estratégia, empregada neste estudo integra aspectos como atitude empreendedora, conteúdo da estratégia e contexto ambiental de referência, visto que fornecem importantes contribuições para o estudo do desenvolvimento de estratégias.

Processo de desenvolvimento de estratégia

O processo de desenvolvimento de estratégia é abordado por Bailey e Avery (1998) por meio de seis dimensões que procuram abranger diferentes influências ocorri-

das durante esse processo. As seis dimensões destacadas pelos autores são denominadas planejamento, incremental, cultural, política, comando e escolha imposta. Os autores ainda destacam, em relação a cada uma dessas dimensões, como ocorre o desenvolvimento da estratégia, bem como outras características.

Na dimensão planejamento, de acordo com Bailey e Avery (1998), a estratégia é desenvolvida por meio de um processo de planejamento analítico, intencional e sequencial. Além disso, tem-se, nesta dimensão, que: a) as estratégias da organização são o resultado de procedimentos metódicos, planejados, sequenciais e racionais; b) os objetivos estratégicos são estabelecidos pelos executivos seniores; c) a organização e o ambiente são analisados; d) são estabelecidos objetivos definidos e precisos; e) são desenvolvidos planos precisos para implementação; e f) a estratégia é explicitada na forma de planos detalhados (BAILEY; AVERY, 1998).

A segunda dimensão, incremental, refere-se, segundo Bailey e Avery (1998), à estratégia desenvolvida de maneira evolutiva e proposital por meio de um processo de interação e adaptação de tentativa e erro. Como outras características dessa dimensão, os autores citam que: a) a estratégia é ajustada continuamente para se adequar às mudanças no ambiente operacional; b) o ajuste das opções estratégicas é avaliado continuamente; c) o compromisso inicial com uma estratégia é incerto e sujeito à revisão; d) a estratégia é desenvolvida por experimentação e implementação gradual; e) opções prósperas ganham recursos adicionais; e f) a estratégia é desenvolvida por meio de mudanças em pequena escala.

Na dimensão cultural, terceira dimensão apontada por Bailey e Avery (1998), a estratégia é dirigida e guiada por aspectos culturais e pela cultura das organizações, bem como pelas suposições e convicções partilhadas por seus membros. Os autores também apontam que, nesta dimensão: a) o “modo de fazer as coisas” da organização impacta na direção estratégica; b) estratégias evoluem conforme um conjunto de suposições compartilhadas que existem na organização; c) um conjunto central de suposições compartilhadas baseado na experiência e na história da organização guia ações estratégicas; d) a história organizacional dirige a procura para a seleção de opções estratégicas; e e) a estratégia não ajustada com a cultura da organização encontra resistência.

Para Bailey e Avery (1998), a quarta dimensão, política, ressalta que a estratégia é desenvolvida por um processo de barganha, negociação e influência entre os grupos de interesses internos às organizações. As outras características destacadas pelos autores para essa dimensão são: a) as estratégias são desenvolvidas por meio de negociação e barganha entre grupos; b) os grupos de interesses buscam atingir seus próprios objetivos; c) a influência em formulação de estratégia aumenta com o poder; d) o poder vem da habilidade de criar ou de controlar o fluxo de recursos escassos; e) grupos de interesses formam alianças para promover a estratégia desejada por eles; f) o controle e a provisão de informação também são uma fonte de poder; e g) uma estratégia aceitável aos grupos de interesses mais poderosos é desenvolvida.

Na dimensão de comando, a quinta, a estratégia é definida e determinada por um indivíduo poderoso da organização (BAILEY; AVERY, 1998). Além disso, os autores ressaltam que: a) um indivíduo é a força motriz por trás da estratégia da organização; b) a estratégia é principalmente associada com o poder institucional de um grupo individual ou pequeno; c) a estratégia representa as aspirações desse indivíduo para o futuro da organização; d) o indivíduo se torna a representação da estratégia para a organização; e e) um indivíduo tem alto grau de controle sobre a estratégia.

A sexta e última dimensão, escolha imposta, aponta, sob a ótica de Bailey e Avery (1998), que a estratégia é resultado de pressões externas às organizações que restringem a habilidade destas para determinar sua própria direção estratégica. Como características dessa dimensão, tem-se, também, que: a) as estratégias são prescritas pelo ambiente operacional; b) a escolha estratégica é restringida por forças externas que a organização é incapaz de controlar; c) a mudança estratégica é instigada de fora da organização; d) as organizações não podem influenciar seus ambientes operacionais; e e) barreiras no ambiente restringem amplamente a mobilidade estratégica.

Por meio do apontado, percebe-se que Bailey e Avery (1998) apresentam, por meio de suas dimensões, diferentes concepções a respeito do desenvolvimento de estratégias, fornecendo uma base abrangente para analisar como este ocorre nas organizações. Ressalta-se que essas dimensões variam de acordo com a orientação estratégica da organização e que não são mutuamente excludentes, ou seja, em uma organização podem ser encontradas características de diferentes dimensões.

Para analisar a formação de estratégia de forma mais abrangente, tem-se a concepção de que seja fundamental considerar alguns aspectos relacionados a ela, como o contexto ambiental de referência, a atitude empreendedora e o conteúdo da estratégia.

Atitude empreendedora

Nos estudos sobre empreendedorismo, há um debate em torno da definição de empreendedor. Para muitos pesquisadores, o indivíduo é ou não é empreendedor. Carland, Carland e Hoy (1992), ao contrário, sugerem que o empreendedorismo poderia ser, na realidade, um *continuum*, ou seja, que existem diferentes níveis de empreendedorismo, com possibilidade de evolução durante a trajetória. Adotando essa perspectiva, Carland, Carland e Hoy (1992) propuseram um modelo conceitual que busca entender as diferentes categorias de empreendedores, de acordo com a força empreendedora de cada indivíduo. Para Gimenez (2008), no modelo proposto por Carland, Carland e Hoy (1992), a categorização dos indivíduos baseia-se nos objetivos esperados para o futuro empreendimento.

Carland, Carland e Hoy (1992) realizaram uma ampla revisão de literatura que lhes permitiu perceber que o comportamento empreendedor está associado, principalmente, a quatro elementos – personalidade, propensão para a inovação, propensão ao risco e postura estratégica –, os quais foram empregados para elaboração de seu modelo conceitual.

Gimenez (2008) procurou descrever e detalhar os quatro elementos apontados por Carland, Carland e Hoy (1992). O elemento personalidade relaciona-se à necessidade de realização e à criatividade. Indivíduos com maior necessidade de realização possuem maior propensão a assumir tarefas difíceis e metas de longo prazo, além de, costumeiramente, possuírem maior preocupação em atingir a excelência em suas atividades (GIMENEZ, 2008). Já a criatividade, segundo esta autora, pode ser percebida principalmente na resolução de problemas, por meio da forma com que o empreendedor aplica seu conhecimento e suas habilidades, bem como por sua motivação para a ação.

O segundo elemento, propensão para a inovação, está intimamente relacionado ao empreendedorismo e pode ser percebido na capacidade de identificar e aproveitar as oportunidades (GIMENEZ, 2008). Conforme a autora, pessoas mais empreendedoras provavelmente buscarão produtos e processos distintos dos produzidos e empregados anteriormente.

A propensão ao risco, terceiro elemento da base conceitual de Carland, Carland e Hoy (1992), é definido por Gimenez (2008) como uma tendência em evitar ou aceitar situações de incerteza em relação aos resultados. Nessas situações, os indivíduos mais empreendedores possivelmente terão maior probabilidade em aceitar os riscos e sentirão menor desconforto com sua existência (GIMENEZ, 2008).

Por fim, a postura estratégica relaciona-se à existência ou não de pensamento em longo prazo, de monitoramento do contexto, principalmente em relação às condições sociais e econômicas, e de envolvimento em atividades de planejamento formal (GIMENEZ, 2008). Para a autora, é possível perceber a postura empreendedora da pessoa por meio da forma com que identifica uma oportunidade, organiza e aplica os recursos para transformá-la em produtos ou serviços.

Percebe-se, assim, que o modelo de Carland, Carland e Hoy (1992) pode ser útil para analisar a formação de estratégias em organizações, principalmente por meio da mensuração do elemento de postura estratégica.

Conteúdo da estratégia

Miles e Snow (1978) apresentam quatro tipos de comportamento estratégico: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Essa tipologia tem despertado o interesse de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação abrangente e que possibilita uma análise do comportamento organizacional, independente do tamanho da organização (VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO, 2005).

Os quatro tipos de estratégias genéricas citados por Miles e Snow (1978) podem ser observados no Quadro 1.

QUADRO 1 - Tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978)

<i>Categoria</i>	<i>Descrição</i>
Estratégia defensiva	Uma empresa, seguindo esta estratégia, procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada da de seus concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos, é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: GIMENEZ, 1998, p. 30.

As duas categorias mais contrastantes são a estratégia prospectora, caracterizada pela busca elevada de mercados e inovação de produtos e processos, e a estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e ampla ênfase em eficiência. A estratégia analítica pode ser vista como um híbrido de estratégia prospectora e defensiva, possuindo componentes de negócios mais dinâmicos e área central de negócios mais estável, tratado de forma prospectora. Finalmente, na estratégia reativa, têm-se as empresas que aparentemente não apresentam relação coerente entre estratégia e estrutura e apresentam uma não estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente (GIMENEZ, 1998).

Observa-se que os tipos estratégicos configuram os diversos padrões de comportamento adaptativo usado nas organizações, quando estas procuram responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com suas estratégias (BRUNALDI; JUNGLES, 2005).

Para Gimenez (1998), as estratégias defensivas, prospectoras e analíticas são consideradas formas estáveis de organização. Se ocorrer o alinhamento entre a estratégia escolhida e os processos e as estruturas organizacionais, qualquer uma dessas estratégias poderá transformar a organização em um competidor eficaz em uma indústria particular. No entanto, o não-alinhamento entre estratégia e estrutura poderá ocasionar a ineficácia naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização, ou seja, resultará na adoção de estratégias reativas.

Nota-se, por meio do apresentado, que a tipologia sobre o comportamento estratégico de Miles e Snow (1978) pode contribuir para a análise da formação de estratégias das organizações, visto que, ao identificar o tipo de estratégia adotado, pode-se compreender, em maior grau, como ocorre a formação das estratégias.

Contexto ambiental de referência

O contexto ambiental de referência, para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), representa o ambiente ao qual a organização se reporta para incorporar suas concepções e valores, ou seja, evidencia o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas. Para esses autores, o contexto de referência pode ser local, regional, nacional e internacional.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) ressaltam que, mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência, a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender seus interesses.

Cochia e Machado-da-Silva (2004) destacam que as organizações são continuamente influenciadas pela opção por determinado contexto ambiental de referência que, em última análise, definirá o seu posicionamento estratégico em decorrência de pressões contextuais.

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1996) e Ferraz, Kupfer e Haguener (1997), a competitividade não deve ser vista apenas do ponto de vista técnico; devem ser conciliados padrões de concorrência e padrões institucionais, já que o ambiente exerce pressão para que as organizações sejam eficientes e eficazes.

Meyer e Rowan (1977) e Scott (2008) definem o contexto ambiental em termos de ambiente técnico e ambiente institucional. No ambiente técnico, as organizações disponibilizam produtos ou serviços no mercado e obtêm retribuição com base na relação de troca. Já no ambiente institucional, componentes socioculturais ganham importância.

Este ambiente caracteriza-se pela existência de regras e exigências sociais à quais as organizações necessitam se ajustar para alcançarem legitimidade e apoio contextual.

Assim, de acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1999), enquanto o ambiente técnico condiciona a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, o ambiente institucional afeta a legitimidade de suas escolhas e práticas.

Tanto o ambiente técnico quanto o institucional podem ser visualizados na perspectiva de diferentes níveis de análise: local, regional, nacional e internacional. Tal verificação permite que se evidencie a noção de contexto ambiental de referência da organização: aquele contexto melhor adequado aos esquemas interpretativos dos seus dirigentes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Estudos realizados sobre o tema encontraram resultados relevantes para a pesquisa ora apresentada, como os encontrados por Machado-da-Silva e Fonseca (1995) e Cochia (2002), que destacam que pequenas empresas parecem reter sua atenção em contextos mais restritos. Neste sentido, um contexto de referência mais restrito pode levar o estrategista a certa miopia estratégica, ignorando pressões e ameaças provenientes de contextos mais amplos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1995). Machado-da-Silva e Fonseca (1995) também observaram que mudanças no ambiente institucional afetam as organizações quando ocorrem no mesmo contexto de referência das organizações.

Já Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) ressaltam que é possível ocorrer inconsistência entre o contexto efetivo de competição de uma organização e o que ela adota como seu contexto ambiental de referência.

Diante do apontado, é possível perceber que o contexto ambiental de referência pode auxiliar na análise da formação de estratégias nas organizações, visto que, como destacam Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o contexto determina o foco da atenção organizacional e, portanto, refletirá os pressupostos que a organização avaliará para a elaboração de suas estratégias. Além disso, pode servir como amortecedor, dificultando a apreensão de práticas e valores emergentes em um contexto mais amplo e interferindo na competitividade das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

Delineamento metodológico

Para atingir os objetivos propostos, lançou-se mão de estudos de caso de escritórios de contabilidade de Curitiba, PR. De acordo com Yin (2001), os estudos de caso consistem em uma investigação empírica de um fenômeno em seu contexto, sobretudo quando os limites entre contexto e fenômeno não estão bem definidos. Na perspectiva de Stake (2005), o estudo de caso, enquanto forma de pesquisa, é definido pelo interesse por um caso individual, e não pelos métodos empregados. Esse autor ressalta que, mesmo nos estudos de caso realizados em mais de um caso simultaneamente, cada caso terá sua investigação centrada nele próprio.

Neste estudo, analisaram-se os casos de seis escritórios de contabilidade de Curitiba. Para isso, adotou-se a abordagem de estudo de caso comparativo, que, segundo Yin (2001), difere do estudo de casos múltiplos pelo fato de serem realizadas análises comparativas entre os casos estudados.

Realizou-se a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com os proprietários-dirigentes dos seis escritórios de contabilidade pesquisados, caracterizados como pequenas empresas, uma vez que possuem de 10 a 49 colaboradores (SEBRAE, 2008). Para a realização das entrevistas, elaborou-se, a partir da base teórica adotada,

um roteiro de entrevista para mensurar a formação de estratégia, bem como os outros três aspectos relacionados a esta: atitude empreendedora, conteúdo da estratégia e contexto ambiental de referência. Além disso, realizou-se análise documental por meio da consulta a manuais internos, registros históricos e matérias jornalísticas integrantes dos arquivos das empresas, para realização da triangulação de dados.

Para a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, sendo que se empregou o procedimento proposto por Straus e Corbin (2008), com o auxílio do *software* Atlas.ti 5.0. Straus e Corbin (2008) destacam os processos de codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva para a análise e a construção de teoria fundamentada a partir de dados qualitativos. O primeiro processo – codificação aberta –, segundo os autores, consiste em um processo analítico dos dados para identificação dos conceitos, suas propriedades e dimensões. A codificação axial, por sua vez, conforme destacam os autores, é um procedimento para relacionar categorias e suas subcategorias, associando as categorias às suas propriedades e dimensões. Já a codificação seletiva, de acordo com os autores, consiste no processo de integrar (construção da teoria) e de refinar a teoria (rever o esquema à procura de consistência interna e de falhas em sua lógica, completar categorias falhas, retirar os excessos e validar o esquema). Straus e Corbin (2008) ressaltam que esses três procedimentos não são passos ou etapas, mas ocorrem concomitantemente.

Análises dos dados

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos e a análise deles conforme o perfil dos escritórios estudados, bem como a análise do processo de desenvolvimento de estratégias, a análise da atitude empreendedora dos dirigentes, a análise do conteúdo da estratégia e a análise do contexto ambiental de referência.

No Quadro 1, apresenta-se um breve perfil dos escritórios pesquisados.

QUADRO 2 - Perfil dos escritórios estudados

(continua)

Escritório A	Empresa tradicional, com 56 anos de atuação, iniciou suas atividades com apenas um sócio-fundador e atualmente possui 30 colaboradores e 173 clientes. Pode ser classificada como pequena empresa e também como empresa familiar, pois, além do sócio-fundador, nela trabalham uma filha e um filho, do total de três filhos e uma nora. As funções de cada membro da família são bem definidas e as decisões são tomadas conjuntamente por eles, apresentando, desta maneira, características de profissionalização bem delineadas e, atualmente, de descentralização de poder. Outro membro da família, um genro do dirigente-principal, também atuou no escritório durante um período, mas depois se afastou e abriu seu próprio escritório com foco na prestação de outro tipo de serviço. No que se refere à formação, todos os dirigentes são graduados em Ciências Contábeis, sendo que cada um também possui uma segunda área de formação, como Ciências Econômicas, Inglês ou Psicologia. O dirigente principal inicialmente era técnico em Contabilidade e, posteriormente, fez graduação na mesma área. O processo de sucessão está ocorrendo no escritório por meio da atuação dos familiares. Nesse processo, destaca-se a filha mais velha que começou a participar da empresa dez anos antes dos demais membros da família. O dirigente principal também já convidou o neto que está por iniciar o curso de Direito para atuar na empresa.
Escritório B	Empresa com 32 anos de atuação, iniciou suas atividades assumindo um escritório com uma carteira de clientes existente. Eram quatro pessoas – dois casais –, sendo que, posteriormente, um deles deixou a sociedade. Hoje, conta com cinco sócios, todos contadores:

QUADRO 2 - Perfil dos escritórios estudados

(continua)

Escritório B	<p>proprietário-dirigente, sua esposa, dois filhos destes e um sócio que não pertence à família e atua como gerente no escritório.</p> <p>As decisões são tomadas em conjunto pelos cinco sócios; porém, a maior concentração de poder encontra-se na mão do dirigente principal.</p> <p>Atualmente, possui 150 clientes e 40 colaboradores, caracterizando-se, portanto, como uma pequena empresa.</p> <p>Quanto à sucessão, esse processo não está em andamento, visto que, apesar de os filhos do dirigente principal atuarem no escritório, ainda não compartilham muito do poder exercido pelo pai.</p>
Escritório C	<p>A empresa atua há 27 anos, tendo iniciado as atividades com dois sócios e, logo em seguida, com um colaborador, que era irmão de um dos sócios. Posteriormente, um dos sócios saiu da empresa e a sociedade passou a existir entre os dois irmãos. Atualmente, permanecem na sociedade os dois irmãos, sendo que cada um desempenha uma função específica: um é “diretor operacional”, mas focado no atendimento a clientes, e o outro, “diretor executivo”. Além dos dois irmãos, atua no escritório outro membro da família – uma irmã deles –, mas que não ocupa cargo gerencial. O escritório também possui uma dirigente que atua como “gerente executiva”, mas que não é sócia nem pertence à mesma família. O poder é compartilhado, principalmente pelo diretor executivo e pela gerente executiva.</p> <p>Quanto à formação, o diretor executivo cursou segundo grau técnico em Contabilidade e graduação em Contabilidade, o diretor operacional cursou Contabilidade e a gerente executiva, que atualmente é graduanda na área de gestão, fez técnico em contabilidade.</p> <p>O escritório passou por um período de mudanças acentuado nos últimos cinco anos, que ampliou o número de clientes e diminuiu o número de colaboradores.</p> <p>Atualmente, possui 46 colaboradores, podendo ser classificada como pequena empresa, e aproximadamente 680 clientes.</p> <p>Nesse escritório, ainda não há sinais de preocupação com sucessão.</p>
Escritório D	<p>A empresa foi criada há 40 anos por seu dirigente-proprietário e uma funcionária. Posteriormente, ocorreu o ingresso de mais um colaborador que permanece no escritório e atua como gerente. Atualmente, possui 27 colaboradores, sendo, portanto, uma pequena empresa. Os cinco filhos do dirigente-proprietário atuam no escritório, o que permite considerá-la uma empresa familiar.</p> <p>O escritório possui atualmente em torno de 300 clientes.</p> <p>O dirigente-proprietário é técnico em contabilidade, o gerente é contador e também o filho que atua há mais tempo no escritório.</p> <p>As decisões estratégicas são tomadas principalmente pelo dirigente-proprietário que, em alguns momentos, as compartilha com o filho que está há mais tempo no escritório e com o gerente.</p> <p>O processo de sucessão aparenta ter sido iniciado pelo filho que atua há mais tempo na empresa; contudo, o dirigente-proprietário ainda concentra em suas mãos muito do poder e das decisões.</p>
Escritório E	<p>Atuando há 28 anos, o escritório iniciou suas atividades com dois sócios, que posteriormente se casaram, e um colaborador. Atualmente, é gerenciada por esse casal e por mais um membro da família (cunhado do dirigente-principal) que não é sócio, mas atua como gerente. Os três dirigentes são contadores, sendo que o dirigente principal inicialmente cursou técnico em Contabilidade. As decisões são tomadas principalmente pelo casal e, algumas vezes, têm a participação do gerente.</p> <p>Atualmente, o escritório possui 20 colaboradores, o que o caracteriza como de pequeno porte. O número de clientes varia entre 90 e 100, sendo que alguns desses - os potenciais - consistem em grupos de empresas.</p> <p>No que tange à sucessão, o dirigente principal gostaria que a filha assumisse o escritório, mas atualmente ela trabalha em uma empresa multinacional. O outro filho dos proprietários-dirigentes possui outra formação e, provavelmente, não assumirá o escritório.</p>

QUADRO 2 - Perfil dos escritórios estudados

(conclusão)

Escritório F	<p>A empresa foi criada há 36 anos por seu dirigente principal que iniciou as atividades sozinho. Esse dirigente trabalhava em uma empresa e montou o escritório em paralelo. Posteriormente pediu demissão e passou a se dedicar somente ao escritório. Consiste em uma pequena empresa em que atuam 14 colaboradores. É uma empresa familiar, visto que a esposa do dirigente e um de seus filhos também nela atuam. O outro filho atua em outro empreendimento que a família possui. O dirigente principal fez técnico em Contabilidade e graduação em Contabilidade e Administração. Agora, está cursando o último ano de Direito. A esposa e o filho que atuam no escritório também são contadores. Já o filho que atua no outro empreendimento da família é formado em Administração. O número de clientes do escritório é de aproximadamente 100. Quanto à sucessão, o dirigente principal, que atualmente centraliza o poder, aponta desejar que seu filho que atua no escritório o assuma no futuro.</p>
---------------------	---

Nota-se, por meio do Quadro 2, que todos os escritórios de contabilidade pesquisados caracterizam-se como pequenas empresas, conforme classificação do Sebrae (2008), visto que todos possuem entre 10 e 49 colaboradores. A grande maioria dos dirigentes são contadores ou técnicos em contabilidade, ressaltando a característica de pequena empresa, ou seja, uma empresa criada pelo fundador para exercer sua profissão.

A maioria dos escritórios também possui características de empresa familiar. Neste sentido, pode-se ressaltar que o nome de alguns deles é o sobrenome da família, mas que as similaridades entre eles são limitadas, visto que cada uma possui suas peculiaridades.

Em todos os escritórios analisados, um dos fundadores ainda atua, demonstrando que elas ainda não sofreram um processo de sucessão completo. Destas, algumas atuam há mais tempo e estão com o processo sucessório encaminhado, como é o caso do Escritório A. Em outras, o poder ainda está concentrado no dirigente principal, apesar de filhos participarem da empresa, como no caso dos escritórios B, D e F. No caso do Escritório E, o possível sucessor ainda não atua na empresa e, no Escritório C, ainda não existe possível sucessor. Ressalta-se que os escritórios E e C, entre os pesquisados, são os mais novos e que, por esse motivo, possivelmente ainda não estão preocupados com a sucessão. Além disso, o Escritório C é o que menos possui características de empresa familiar. Dois são mais profissionalizados, com sistema de cargos e de contratação com critérios definidos, enquanto outros se utilizam de recomendações de conhecidos para contratação.

O Quadro 3 apresenta a análise do processo de desenvolvimento de estratégias dos escritórios estudados.

QUADRO 3 - Análise do processo de desenvolvimento de estratégias dos escritórios estudados

(continua)

Escritório A	<p>Antes da entrada dos filhos, as estratégias do escritório costumavam ser resultado de reações a pressões externas ou necessidades internas. O escritório também possui uma cultura muito forte, relacionada com sua história, sua tradição, seu “modo de fazer”, bem como uma postura religiosa e ética. As decisões são tomadas pelos dirigentes principais do escritório e transmitidas aos demais. Não existem planos formalizados nem estratégias em longo prazo, com exceção da sede própria, contudo ainda sem data definida para sua efetivação.</p>
---------------------	--

QUADRO 3 - Análise do processo de desenvolvimento de estratégias dos escritórios estudados

(conclusão)

Escritório B	As estratégias são definidas pelo dirigente principal e costumam ser emergentes. Não há planos formais para o escritório, mas há objetivos para o futuro. O escritório se preocupa com a postura ética em suas ações efetuadas.
Escritório C	O escritório possui um planejamento anual que é elaborado no início do ano e avaliado no término do período, sendo que algumas das estratégias para 2009 já estão definidas. Grande parte das estratégias emerge de reuniões semanais envolvendo a direção e os subgerentes, nas quais também são tomadas as decisões; mas as metas e objetivos são definidos pelos dirigentes. O escritório alia a tradição do nome com a inovação.
Escritório D	Não existem planos formalizados no escritório. Os objetivos são para curto prazo. O dirigente principal normalmente toma as decisões de forma independente, mas algumas vezes consulta o gerente do escritório.
Escritório E	O dirigente principal normalmente toma as decisões de forma independente e, às vezes, compartilha com os membros da família. Enfatiza a cultura do escritório e a tradição com os clientes, bem como atribui alguns acontecimentos a forças externas. As estratégias são emergentes e não existem planos formalizados. O dirigente é aberto para estratégias oriundas de colaboradores, com os quais, em alguns momentos, estabelece um processo de negociação para conciliar os interesses de ambos.
Escritório F	O dirigente principal costuma tomar as decisões sobre o escritório de forma independente. Atribui certas ocorrências a fatores externos e ressalta a postura ética do escritório. O planejamento do escritório é realizado de forma intuitiva.

Verifica-se, por meio do Quadro 3, que as estratégias são desenvolvidas nos escritórios pesquisados por meio de diferentes processos. A presença do comandante, por exemplo, pode ser observada nos escritórios B e F, onde o poder de controle e de decisão está concentrado em seu dirigente principal, que toma todas as decisões sozinho, e nos escritórios D e E, onde, algumas vezes, os dirigentes, apesar de concentrarem o poder, consultam outras pessoas do escritório.

No que tange ao planejamento, verifica-se que, em todas os escritórios, é (são) o(s) dirigente(s) principal(is) que define(m) os objetivos estratégicos da empresa. Contudo, isso não é realizado por meio de planos formalizados, visto que, apesar de o Escritório C possuir um plano anual, nele não foram encontrados planos formais.

Ressalta-se, também, que a maioria dos objetivos e metas é de curto prazo e que os objetivos de longo prazo não possuem data definida, etapas, ferramentas ou mecanismos por meio dos quais possam ser atingidos, ou seja, os objetivos de longo prazo são vagos.

Outro aspecto percebido foi a presença, nos escritórios A, B, E e F, do processo cultural. O Escritório A parece ser o que possui uma cultura mais forte, visto que se fundamenta em sua história, tradição, nome, “modo de fazer”, postura religiosa e postura ética. Essa característica pode ser exemplificada por meio de falas dos dirigentes, como “a gente sempre fez assim”, “isso é algo que se conquista com o tempo”, “é constante, desde o princípio, trabalhar com correção, com honestidade”, “nossos clientes confiam em nós, alguns preferem deixar cheques assinados no nosso cofre para pagarmos seus impostos”, bem como por práticas existentes, como a de destinar um momento durante a semana para que todos do escritório se reúnam para orar.

Os dirigentes dos escritórios B e F também ressaltam a postura ética de suas empresas, como pode ser percebida na fala do dirigente da primeira: *“muita seriedade e honestidade: fazemos as coisas absolutamente nos padrões, (...) se chegar um cliente pedindo pra fazer alterações no balanço, eu não faço isso”*.

Já o dirigente do Escritório E resalta a tradição com seus clientes – *“é um vínculo de muitos anos, uma vida com os clientes”* – e a cultura como uma ferramenta para institucionalizar entre as pessoas do escritório a postura e as práticas desejadas – *“nós colocamos essa filosofia”*.

Também pode ser observada a ocorrência de escolhas impostas. Percebeu-se este aspecto quando os dirigentes A, E e F apontaram a influência de forças externas que afetam decisões do escritório e não podem ser controladas por este. Neste sentido, destaca-se o momento da venda do prédio em que o Escritório A tinha sua sede, obrigando-o a deixar esse endereço. Essa ocorrência, alheia aos desejos do escritório, impulsionou-o a comprar sua sede.

O único aspecto de processo de desenvolvimento de estratégia político observado nos casos analisados foi o do Escritório E. Essa empresa indicou que, algumas vezes, existe uma negociação com colaboradores para o desenvolvimento de determinadas estratégias de forma que concilie os interesses dos colaboradores e os dos dirigentes.

É possível observar, também, que muitas das estratégias e mudanças apontadas pelos dirigentes foram desenvolvidas de forma incremental, ou seja, por meio de experimentação, processo de tentativa e erro, revisão de estratégias e implementação gradual. Como exemplos, pode-se citar que no Escritório A a primeira tentativa de informatização falhou; que o Escritório C, após implantar um novo sistema com várias ferramentas de trabalho, percebeu a necessidade de verificar por que os colaboradores não estavam utilizando várias dessas ferramentas; e que nos escritórios D e E o processo de integração foi realizado por meio de implementação gradual.

No Quadro 4, apresenta-se a análise da atitude empreendedora dos dirigentes dos escritórios pesquisados.

QUADRO 4 - Análise da atitude empreendedora dos dirigentes dos escritórios estudados

(continua)

Escritório A	O dirigente apresenta características de centralizador, que foram amenizadas com a descentralização do poder ocorrida com a entrada de outros membros da família no escritório. Neste sentido, ocorreram muitas mudanças e foram promovidas inovações no que se refere à informatização e equipamentos, à conectividade social (parceria com a Caixa Econômica Federal) e à utilização de malotes e atendimento a empresas estrangeiras. Identificou-se certo grau de propensão ao risco no que tange à realização de empréstimos para a aquisição de equipamentos. Quanto à atitude empreendedora, não se observaram ações criativas que se destaquem e postura estratégica.
Escritório B	O dirigente principal afirma ter sido muito centralizador no passado, mas que seu afastamento parcial do escritório para participação em entidades de classe tem atenuado essa característica. Possui características empreendedoras no que tange ao aproveitamento de oportunidades, muito presente em sua trajetória e à propensão para a inovação. Possui uma visão otimista, visto que enxergou, nas mudanças de legislação, por exemplo, oportunidades para ampliar sua atuação. Apesar disso, não se mostra propenso ao risco no caso de empréstimos.

QUADRO 4 - Análise da atitude empreendedora dos dirigentes dos escritórios estudados

(conclusão)

Escritório C	Os dirigentes apresentam diversas características empreendedoras, principalmente necessidade de autorrealização, quanto à criatividade, propensão para inovação e postura estratégica. A inovação parece ser a característica mais marcante desse escritório, visto que realizou muitas inovações, como a extinção dos departamentos, criação de um serviço de atendimento ao cliente (SAC) e extinção do arquivo. A propensão ao risco está relacionada às mudanças e à inovação e não à realização de empréstimos, visto que os dirigentes apontam evitá-los em virtude dos juros.
Escritório D	Não se identificaram atitudes empreendedoras. Os dirigentes alternam momentos de inovação, como a integração, com momentos de cautela, como a adoção de um sistema bastante difundido entre os escritórios de contabilidade.
Escritório E	Um dos dirigentes é mais inovador e o outro, mais cauteloso. O primeiro, apesar de mais inovador, apresenta momentos de propensão à inovação e momentos de cautela quanto à inovação. Além disso, demonstra ser controlador com os colaboradores, mas proporciona benefício a estes; não apresenta propensão ao risco com empréstimos, mas destaca que seu foco em clientes de grande porte é mais arriscado; e destaca-se por aproveitar as oportunidades.
Escritório F	Não se observaram características empreendedoras no dirigente, como criatividade, propensão para a inovação, propensão ao risco e postura estratégica. Contudo, é importante ressaltar que esse dirigente, com aproximadamente 60 anos, está cursando o último ano do curso de Direito. Esse dirigente visualiza dificuldades em sua gestão: “ <i>parece que aqui tem tudo quanto é problema</i> ”.

O Quadro 4 deixa perceptível que a atitude empreendedora dos dirigentes é bastante distinta entre eles, bem como que eles apresentam algumas características empreendedoras e outras não.

Quanto à personalidade, os dirigentes do Escritório C apresentam a característica de necessidade de realização, como pode ser percebido na fala de um deles: “*quero uma excelente contabilidade, só*” e “*nós vamos ser uma referência em Curitiba, escreva isso que estou te falando*”. A característica de criatividade também pode ser verificada no tocante a esse escritório, visto os mecanismos diversificados implementados para manter os colaboradores motivados e com produtividades e a fala de um deles: “*a gente tem que surpreender o cliente, eu penso assim*”. Tem-se ainda, nos dirigentes desse escritório, a característica de automotivação, como denota a seguinte fala: “*aí eu falei, então vamos lá, agora vai sair, custe o que custar*”.

No tocante à propensão para a inovação, no Escritório A foram promovidas a informatização e a aquisição de equipamentos, adesão ao programa de conectividade social da Caixa Econômica Federal e o atendimento a empresas estrangeiras.

O dirigente do Escritório B se destaca pelo aproveitamento de oportunidades, como pode ser notado no fato de que antecipa as informações sobre mudanças na legislação, visualizando nelas um novo foco de clientes e uma forma de ampliar seus serviços. Esse dirigente também apresenta propensão para a inovação, como se percebe, por exemplo, no fato de ele se orgulhar de ser o primeiro escritório de contabilidade do município a adquirir determinado equipamento.

A inovação parece ser a característica mais marcante do Escritório C, visto que realizou muitas inovações como a extinção dos departamentos, criação de um serviço de atendimento ao cliente (SAC) e a extinção do arquivo.

Ainda no tocante à propensão para a inovação, alguns dirigentes alternam momentos de propensão à inovação e momentos de cautela, como os dos escritórios D e E, sendo que este último também demonstra aproveitar as oportunidades que surgem. No que concerne ao Escritório D, podem-se citar a inovação relacionada à integração do sistema empregado e, em contraposição, a escolha cautelosa de um sistema bastante difundido entre os escritórios de contabilidade.

Em relação ao Escritório E, podem-se indicar a extinção do arquivo no próprio escritório, o pioneirismo na região quanto à adoção de um sistema, a criação de uma planilha de contabilidade gerencial, a adoção de um sistema de mensagens instantâneas com os clientes, via internet, quando ainda era pouco usual. Contudo, essa empresa foi muito cautelosa e ainda não finalizou a integração do sistema utilizado. Sobre o aproveitamento de oportunidades, destaca-se que esse ocorreu em relação ao trabalho com precatórias, que surgiu de uma oferta de um cliente.

A propensão ao risco não é muito comum entre os escritórios pesquisados, com exceção do A que realiza empréstimos para a aquisição de equipamentos, do C que aponta assumir riscos relacionados a mudanças e inovações, e do E que considera que seu foco em clientes de grande porte é mais arriscado, visto que a perda de um desses clientes gera maior impacto sobre a empresa.

No que tange à postura estratégica, já foi apontado anteriormente que: apesar de o Escritório C possuir um plano anual, não foram encontrados planos formais; a maioria dos objetivos e metas das empresas é de curto prazo; os objetivos de longo prazo são indeterminados; ocorrem escolhas influenciadas por forças externas; e muitas das estratégias e mudanças apontadas pelos dirigentes foram desenvolvidas de forma incremental.

Especificamente sobre estratégias dos dirigentes, pode-se destacar que, em relação ao Escritório B, um de seus dirigentes está se especializando em auditoria e perícia, o que promete proporcionar outros leques de atividade para a empresa, e outro dirigente está se adaptando e estudando mudanças na legislação que fornecerão novas perspectivas à empresa.

O Escritório C está estudando a possibilidade de atuar em dois turnos, de modo que possa ampliar o quadro de colaboradores para atender ao aumento no número de clientes, sem necessitar ampliar o espaço físico.

Tanto o Escritório C quanto o D pretendem ampliar o número de colaboradores para atuar com maior intensidade no endereço dos clientes. O dirigente do Escritório F está estudando Direito para aperfeiçoar os serviços prestados pela empresa.

Em relação às inovações mencionadas nas entrevistas, percebeu-se que a inovação mais citada pelos dirigentes é tecnológica, que afeta o setor em geral e consiste na modernização. De acordo com o dirigente do Escritório D, por exemplo, esta ocorreu em cinco fases: manual, maquinizada, mecânica, informatizada e eletrônica.

Outro aspecto que pode ser destacado em relação ao perfil empreendedor consiste no fato de os dirigentes principais dos escritórios A, B, E e F terem desenvolvido um novo empreendimento paralelo durante sua trajetória na empresa de contabilidade. Alguns não obtiveram sucesso; outros até o obtiveram por algum período; e um mantém, atualmente, esse empreendimento em paralelo ao escritório de contabilidade.

Um fator a ser ressaltado sobre os escritórios pesquisados consiste na implantação da ISO 9000, que poderia ser classificada como um processo mimético desencadeado por uma entidade de classe. Todos os escritórios pesquisados analisaram, tentaram ou implantaram essa ISO, exceto o Escritório D que não fez menção a respeito. Destes, o Escritório A

tentou a obtenção, mas não conseguiu; o Escritório B conseguiu a obtenção, mas acabou desistindo dela; o Escritório E adotou algumas práticas, mas não tentou a certificação; o Escritório F analisou e optou por não buscar a certificação; e somente o Escritório C mantém essa certificação.

O Quadro 5 expõe a análise do conteúdo da estratégia dos escritórios pesquisados.

QUADRO 5 - Análise do conteúdo da estratégia dos escritórios estudados

Escritório A	O foco do escritório é a qualidade dos serviços. As possibilidades e as oportunidades de inovação são analisadas antes da efetiva implantação.
Escritório B	O foco do escritório é a qualidade dos serviços. Orgulha-se em ter sido o primeiro escritório de contabilidade da região a utilizar determinada tecnologia, mas a inovação não é contínua.
Escritório C	O escritório está continuamente inovando, e seu foco está mais relacionado à satisfação de seus clientes. A qualidade dos serviços consiste em um caminho para chegar à satisfação do cliente.
Escritório D	O foco é o lucro e, para isso, é preciso realizar serviços de qualidade que mantenham o cliente satisfeito. Realizou mudanças bem-sucedidas anteriormente em outras empresas.
Escritório E	O foco do escritório é a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. Em alguns momentos, demonstra adotar uma estratégia prospectora em relação à inovação e aos serviços prestados e, em outros, mais analítica.
Escritório F	O foco é o lucro e, para tal, preocupa-se com a qualidade. Procura sobreviver e não ser líder no setor.

O conteúdo da estratégia da maioria de quatro dos escritórios pesquisados, conforme se verifica no Quadro 5, caracteriza-se mais por uma atitude analítica, embasada na qualidade dos serviços para conduzir à satisfação do cliente, ao lucro ou a ela por si mesma. O Escritório C destaca-se por seu perfil mais prospector e o F, em contraposição, mais defensivo.

No Quadro 6, pode ser visualizado o contexto ambiental de referência dos escritórios pesquisados.

QUADRO 6 - Contexto ambiental de referência dos escritórios estudados

Escritório A	Local, mas também atende a filiais localizadas em outros Estados, como Santa Catarina, São Paulo, Rio Grande de Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Mato Grosso, e empresas estrangeiras instaladas no Brasil. Como diferencial para atuação com empresas estrangeiras, tem o domínio da língua inglesa por um dos filhos.
Escritório B	Local, mas também atende a filiais localizadas em outros Estados, como Santa Catarina, e a empresas estrangeiras instaladas no Brasil.
Escritório C	Local, mas também atende a filiais localizadas em outros Estados, como São Paulo e Santa Catarina.
Escritório D	Local, mas também atende a filiais localizadas em outros Estados, como São Paulo, e uma multinacional com uma unidade no Brasil.
Escritório E	Local, mas também atende a filiais localizadas em outros Estados, como São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Amapá.
Escritório F	Local, mas também atende a filiais localizadas em outros Estados, como São Paulo.

O contexto ambiental de referência dos escritórios, como pode ser verificado no Quadro 6, restringe-se principalmente ao local. No entanto, também atendem a filiais instaladas em outros Estados e a empresas estrangeiras com unidades no Brasil, o que exige que estejam atentas à legislação, às exigências e a características internacionais, visto que, como ressalta a dirigente do Escritório A, a moeda, os princípios contábeis e a legislação são diferentes.

Além do mercado de atuação, percebe-se que os escritórios pesquisados também se relacionam ao contexto ambiental de referência nacional, uma vez que são amplamente afetados por alterações na legislação nacional exatamente por estarem situados no setor de serviços contábeis.

Uma característica observada entre os dirigentes dos escritórios analisados consiste na participação em entidades de classe. Conforme destacam os entrevistados, essa estratégia lhes permite a formação de parcerias com escritórios de outras localidades para melhor atender aos clientes dessas localidades e a ampliação da rede de contatos que fornece muitos clientes novos, bem como permite influenciar o ambiente por meio da pressão exercida por essas entidades sobre os órgãos reguladores.

Outro aspecto que pode ser destacado é que, ao serem questionados sobre a concorrência, os dirigentes enfatizaram que encaram os outros escritórios como colegas de classe e não como concorrentes. Alguns dirigentes apenas reclamam do que eles consideram uma concorrência desleal, ou seja, escritórios de contabilidade que enviam propostas para seus clientes a preços mais baixos, sem uma análise do trabalho que deverá ser realizado, o que desencadeia serviços de baixa qualidade.

Considerações finais

Neste estudo, analisaram-se os casos de seis escritórios de contabilidade de Curitiba, PR, e região metropolitana, com o objetivo de verificar como ocorre o processo de desenvolvimento de estratégias em cada um deles. Para tal, verificou-se a história desses escritórios, traçou-se o seu perfil e se fez a análise do conteúdo das estratégias, da atitude empreendedora e do contexto ambiental de referência.

O histórico dos escritórios demonstra que já atuam há um tempo considerável no mercado, visto que o mais novo atua há 28 anos. Isso pode auxiliar a explicar a postura tradicional e muitas vezes conservadora desses escritórios, visto que os mais inovadores consistem nos mais novos ou nos que o ingresso de um dirigente proporcionou a atitude inovadora.

O tempo considerável de atuação dos escritórios pesquisados também pode ter favorecido o desenvolvimento de uma cultura que transpassa, muitas vezes, o processo de desenvolvimento de estratégias. Nesse sentido, percebe-se que vários dos escritórios pesquisados possuem convicções que são compartilhadas por seus dirigentes e estão relacionadas à cultura da empresa. Assim, pedidos de clientes que contrariam essas convicções são rejeitados, mesmo que causem a perda do cliente.

Em todos os escritórios analisados, um dos fundadores ainda atua, numa demonstração de que ainda não sofreram um processo de sucessão completo. Além disso, o crescimento desses escritórios ocorreu de forma gradativa e apenas há poucos anos ocorreu a entrada de outros dirigentes, principalmente de filhos de alguns proprietários dirigentes. Esse histórico dos escritórios de contabilidade os influenciou quanto ao perfil de forma a se confundirem com seu proprietário dirigente. Já com a entrada dos

filhos, deu-se o início do desenvolvimento de características de empresa familiar, sendo que o nível desse desenvolvimento variou de acordo com o escritório.

A atitude empreendedora dos dirigentes fornece indícios relevantes sobre o processo de desenvolvimento das estratégias, visto que, como observado, são eles que detêm o poder para a tomada de decisão. Assim, foram observados dirigentes com variadas características empreendedoras, como o do Escritório C, dirigentes que não apresentaram as características analisadas, como os do D e F, e um dirigente, do Escritório E, que poderia até ser considerado ambíguo, visto que sua atitude varia. A propensão para a inovação, por exemplo, é extremamente presente no Escritório C e ausente no Escritório F, sendo que, na maioria dos escritórios, as inovações costumam estar relacionadas à tecnologia.

A análise do conteúdo da estratégia revela que os escritórios pesquisados estão desenvolvendo estratégias voltadas para a qualidade de seus serviços, visto que essa é o foco dos escritórios ou o caminho para atingir esse foco. Ainda a respeito disso, percebe-se que provavelmente as estratégias sejam cautelosas em razão da atitude analítica da maioria dos escritórios, com exceção do Escritório C que apresenta estratégias mais prospectoras e do Escritório F, mais defensiva.

Uma análise comparativa entre a atitude empreendedora e o conteúdo da estratégia permite inferir a primeira proposição teórica deste estudo: a atitude empreendedora do proprietário dirigente de pequenos escritórios de contabilidade afeta o conteúdo da estratégia. Essa proposição pode ser explorada no sentido de que uma atitude mais fortemente empreendedora leva à adoção de uma estratégia mais inovadora na empresa, ao passo que o inverso também parece ser verdadeiro.

No tocante ao contexto ambiental de referência, nota-se que as estratégias são desenvolvidas, em sua maioria, com foco no mercado local, devendo, também, estar alinhadas com as regulamentações nacionais e internacionais, no caso dos escritórios que atendem empresas estrangeiras, como o A, o B e o D.

Assim, poder-se-ia dizer que, adotando a concepção de Meyer e Rowan (1977) e Scott (2008), os escritórios pesquisados possuem, como ambiente técnico, o contexto ambiental de referência local, visto que é neste que efetivamente atuam e, como ambiente institucional, o contexto ambiental de referência nacional ou internacional, uma vez que necessitam atender a regras e exigências desses ambientes.

Sobre os escritórios que estão atendendo a empresas estrangeiras instaladas no Brasil, pode estar ocorrendo uma ampliação do contexto ambiental de referência, visto que, como destacam os dirigentes entrevistados, o atendimento a empresas internacionais é um processo recente e que, de acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1999), a mudança ocorre à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto de referência.

As estratégias dos escritórios pesquisados são, em sua maioria, desenvolvidas de forma incremental, apesar de serem definidas pelos dirigentes principais. Como destaca Quinn (1978), adotando a perspectiva do incrementalismo lógico, as estratégias bem-sucedidas possuem uma abordagem menos racional-analítica e mais evolucionária, fragmentada e altamente intuitiva. Poder-se-ia inferir que a não-adoção de um plano estratégico formal pode favorecer isso, visto que as metas tendem a ficar vagas e as estratégias são implementadas quando emergem, em forma de tentativas e passíveis de revisão.

A partir deste estudo, pode-se, portanto, inferir a segunda proposição teórica: aspectos analisados de atitude empreendedora dos proprietários dirigentes, conteúdo da estratégia e contexto ambiental de referência interagem e influenciam o processo de desenvolvimento de estratégia, ou seja, o processo de desenvolvimento de estratégia em peque-

nas empresas de contabilidade é influenciado por aspectos como a atitude empreendedora, o conteúdo da estratégia e o contexto ambiental de referência. Esta proposição se mostra mais complexa, à medida que o processo de formação de estratégia terá uma ênfase processual, cultural ou analítica, ou outra, dependendo de como se configuram as relações entre atitude empreendedora, pressões percebidas no contexto de referência e estratégia adotada. Como pode ser notado, embora todas as empresas analisadas possam ser consideradas maduras e estáveis, com mais de 20 anos de existência, os processos de formação da estratégia se diferenciam bastante entre elas. Este fato parece implicar na necessidade de se explorar mais fortemente a influência de várias dimensões, como apresentado na segunda proposição.

Nota-se, por meio deste estudo, que não é possível aplicar pura e simplesmente uma classificação estanque aos escritórios pesquisados, uma vez que eles apresentam características de diferentes classificações concomitantemente. Essa observação é importante no sentido de demonstrar que se deve evitar classificar organizações e indivíduos de forma fechada, sob rótulos de empresa inovadora ou de empresa tradicional, por exemplo, visto que quando analisados profundamente, percebe-se que eles, muitas vezes, comportam-se de formas que poderiam ser identificadas, a princípio, como contraditórias, caso do Escritório E e seu dirigente, que realiza inovações e ao mesmo tempo é controlador.

Sugere-se, para futuras pesquisas, analisar o processo de desenvolvimento de estratégias envolvendo outras dimensões relacionadas a ele. Esse processo também poderia ser pesquisado em médias empresas, o que poderia revelar mais estratégias desenvolvidas de forma política, por exemplo, ou a existência de planos estratégicos formais.

Referências

- BAILEY, A.; AVERY, C. Discovering and defining the process of strategy development. In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLTES, K. **Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management**. Harlow: Pearson Education, 1998. p. 181-201.
- BRUNALDI, K. R.; JUNGLES, A. E. Avaliação do comportamento estratégico e do estilo cognitivo dos dirigentes em pequenas empresas construtoras. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 4., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANTAC, 2005. CD-ROM.
- CANCELLIER, É. L. P. de L. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2001.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. C.; HOY, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 25, n. 3, p. 244-265, 1992.
- COCHIA, C. B. R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses**. 2002. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.
- COCHIA; C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 11-35, 2004. Edição especial.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, S. C. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis independentes. In: SEMI-NÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO, 10., 2008, Curitiba. Anais... Curitiba: Universidade Positivo, 2008.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.

LIMA, E. de O. A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro a partir de estudos de vanguarda, o que devemos enfatizar? In: TREINAMENTO PARA ATUALIZAÇÃO DA EQUIPE DO EMPRETEC, 2001, Brasília. **Anais...** Brasília: SEBRAE Nacional, 2001a.

_____. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E PEQUENAS EMPRESAS, 2, Londrina, PR. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2001b.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

_____. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 67-119.

_____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

_____. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 29-39.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 7-32.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. D. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 2008.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA - SEBRAE. **Critérios e conceitos para a classificação de empresas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 31 out. 2008.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2005. p. 443-466.

STRAUS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VASCONCELOS, A. C. F. de; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. Estratégia em pequenas e médias empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em um arranjo produtivo local. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005. p. 3289-3295.

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

MONITORAÇÃO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DO AMBIENTE EXTERNO: proposição de um processo para a pequena empresa¹

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Andréia Regina Campos Salum

A monitoração ambiental, entendida como a atividade das organizações de adquirir informações sobre o seu ambiente (CHOO, 1999), pode ser considerada o primeiro passo no processo de ligar a estratégia da organização ao ambiente, tornando-se um fator fundamental e necessário para a criação de vantagens competitivas sustentáveis e para obter conhecimento de oportunidades e ameaças (ANALOUÏ; KARAMI, 2002; DAFT; SORMUNEN; PARKS, 1988). Esse conhecimento de oportunidades e ameaças do ambiente externo é favorecido pelas informações obtidas na monitoração e alimenta decisões para reforçar escolhas estratégicas ou para sugerir cursos de ação alternativos (KUMAR; SUBRAMANIAN; STRANDHOLM, 2001). O desafio de compreender e conhecer as forças ambientais atinge tanto as grandes como as pequenas empresas e a compreensão de tal processo na realidade da pequena empresa pode contribuir para potencializar o relevante papel que exercem na economia e na sociedade.

No entanto, apesar da conhecida relevância das pequenas empresas, grande parte das pesquisas e estudos na área de administração ainda é voltada para os desafios das grandes corporações, ou seja, estão voltados para resolver os problemas presentes em uma realidade bastante diversa daquela em que as pequenas empresas normalmente se encontram. Assim, a proposição de uma ferramenta gerencial de monitoração do ambiente externo focada nos desafios da pequena empresa, objetivo desta proposta, contribui para atenuar essa lacuna no conhecimento da área ao mesmo tempo em que colabora para a prática gerencial desses empreendimentos.

Este estudo tem por objetivos analisar a monitoração do ambiente realizada por uma empresa supermercadista de pequeno porte e elaborar proposições para o processo de monitoração ajustadas para a realidade da pequena empresa. Os resultados são comparados com os obtidos em pesquisa semelhante realizada por Cancellier, Almeida e Estrada (2005) em uma pequena empresa industrial de base tecnológica, o que reforça as proposições sugeridas neste estudo.

A principal contribuição teórica consiste na construção de conhecimentos sobre o processo de monitoração do ambiente voltados para a realidade da pequena empresa catarinense e brasileira. Os modelos teóricos existentes possuem um viés, uma vez que grande parte da literatura em estratégia e as prescrições dela decorrentes são pensadas tendo em vista a realidade de empresas de grande porte. A proposição desta pesquisa na realidade das pequenas empresas pretende suprimir esse viés e produzir prescrições sobre a monitoração mais adequadas à realidade vivenciada por esses empreendimentos.

¹ Este estudo é parte integrante de um trabalho maior incentivado pelo CNPq, ao qual os autores são sinceramente gratos.

Especificidades da pequena empresa e o monitoramento do ambiente

O tema monitoração tem sido objeto em inúmeros e variados estudos, no entanto, ainda muito focados nos desafios enfrentados pelas grandes empresas e corporações. Autores no exterior e no Brasil, tais como Dandridge (1979) e Leone (1999), defendem que as pequenas empresas precisam de sua própria teoria organizacional uma vez que apresentam seus próprios problemas e desafios.

Em se tratando de monitoração do ambiente e a pequena empresa, cinco características podem ser apresentadas que as diferenciam das grandes empresas: 1) pequenas empresas possuem recursos limitados e não dispõem do capital que muitas técnicas de monitoração exigem para a coleta e análise de informações (GOLDE, 1964; LANG; CALATONE; GUDMUNDSON, 1997); 2) a responsabilidade pela tomada de decisão, tanto estratégica como operacional, está concentrada em um ou poucos indivíduos, ao contrário da divisão especializada de tarefas entre os executivos das grandes empresas (HAMBRICK, 1981); 3) as pequenas empresas não costumam apresentar sistemas de informações gerenciais sofisticados de suporte para a tomada de decisão (KAGAN; LAU; NUSGART, 1990). Segundo Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), a grande vantagem das pequenas empresas reside na sua flexibilidade e manobralidade e as técnicas de monitoração adotadas devem se basear nessas vantagens, caso contrário pode-se perder a grande vantagem de ser pequeno (PEARCE II; CHAPMAN; DAVID, 1982; CHEN; HAMBRICK, 1995); e as grandes empresas são mais capazes de influenciar setores ambientais, como clientes e fornecedores, e as técnicas tornam-se impróprias quando aplicadas por organizações que não dispõem desse mesmo poder (SMELTZER; FANN; NIKOLAISEN, 1988).

Sistemas e processos de monitoramento do ambiente

A fundamentação revisa os sistemas de monitoração de informações estratégicas do ambiente externo propostos por Aaker (1983), Calori (1989) e Pearce II, Chapman e David (1982) realizado em estudo semelhante por Cancellier, Almeida e Estrada (2005) adicionando o estudo de Preez e Pistorius (1999). As propostas de Aaker (1983) e Calori (1989) são genéricas e aplicadas a organizações independentemente do porte, a proposta de Preez e Pistorius (1999) foca a monitoração do aspecto tecnológico do ambiente externo e Pearce II, Chapman e David (1982) fazem recomendações para a aplicação da monitoração em pequenas empresas. Procurou-se identificar os procedimentos, fases ou passos necessários para a implantação da monitoração ambiental recomendados pelos autores e compará-los em termos de suas semelhanças e especificidades.

Calori (1989) propõe um sistema de monitoração de negócios que procura integrar as várias disciplinas que contribuem para o entendimento da dinâmica das indústrias. O sistema proposto possui cinco fases e boa parte do esforço é dedicada para a seleção das variáveis mais importantes e de maior influência que deverão ser monitoradas. O autor apresenta uma lista de 123 variáveis ambientais referentes ao contexto, atores estratégicos e estrutura e valor da indústria como base para o início dos debates na organização, e recomenda a formação de um grupo de *experts* de 15 a 20 pessoas para a realização dos trabalhos.

No primeiro momento é definida a indústria em que a empresa atua e seus atores principais em painéis com o grupo de *experts*. Em seguida, são realizadas rodadas de entrevistas em que os *experts* fazem análises estáticas e dinâmicas das forças compe-

titivas, definem os eventos críticos e elaboram cenários do futuro da indústria em um horizonte de tempo de cinco a dez anos, identificando a estratégia de cada ator principal, as mudanças nas variáveis e seus pontos de ruptura. Por fim, as variáveis prioritárias para a monitoração são definidas com base no seu grau de incerteza de ocorrência, no seu impacto para a empresa e no seu grau de influenciarem e de serem influenciadas pelas outras variáveis.

Calori (1989) expõe que, uma vez definidas as variáveis e eventos de maior impacto e influência, pode-se estabelecer o processo de monitoração. Para cada evento e variável, são identificadas as fontes de informação, a frequência da monitoração, os responsáveis pela coleta, os recebedores da informação e o orçamento necessário. O autor esclarece que, usualmente, as atividades são descentralizadas para as pessoas situadas na melhor posição para obter a informação e, assim, pode não ser preciso criar um *staff* ou função específica na empresa para realizar a monitoração. Apesar de não demandar a criação de um departamento específico, o sistema apresentado por Calori (1989) tem custo elevado e demanda um grande investimento de tempo para as fases de definição das variáveis de relevância e análise da indústria.

Preez e Pistorius (1999) oferecem um modelo voltado para a identificação e avaliação de oportunidades e ameaças oriundas do ambiente tecnológico fundamentado em duas questões: o fato de que as empresas lidam mais com inovações do que com invenções, tornando as implicações mercadológicas tão importantes quanto as técnicas; e o fato de que toda organização, em certa medida, pode ser considerada de base tecnológica, seja como usuária em suas operações, seja envolvida com o desenvolvimento de inovações. O sistema proposto pelos autores é composto de seis etapas, em que todas permitem múltiplos ciclos de retroalimentação, comportando assim que o objetivo inicial possa ser amplamente exploratório com pouca ideia do que se deve investigar especificamente.

A primeira etapa, preparação do plano de monitoração (1), envolve estabelecer as finalidades e resultados esperados, alocados os recursos necessários, identificadas as fontes de informação e organizado o *staff* de monitoração e a armazenagem da informação. A etapa de coleta (2) pode ser amplamente exploratória e, para evitar imensos volumes de dados, deve ser direcionada para relevantes pedaços de informação, sob pena de sobrecarregar a análise. A etapa de análise (3) é uma das mais importantes no processo de avaliação de oportunidades e ameaças tecnológicas. Possíveis tendências e eventos futuros que possam ser significativos precisam ser identificados, hipóteses devem ser formuladas e testadas, e fatores confirmadores e contestadores das mudanças são estabelecidos. A etapa de avaliação das oportunidades e ameaças (4) recebe a inteligência gerada pela análise e tem o propósito de classificá-los em oportunidades e ameaças. Para isso, são verificados os efeitos dos desenvolvimentos das diversas áreas umas nas outras e suas possíveis implicações para a empresa, delimitados os desenvolvimentos inter-relacionados de maior impacto, e criados diferentes cenários que combinem os desenvolvimentos inter-relacionados. As etapas de desenvolvimento de possíveis respostas (5) e seleção e implantação de estratégias (6) são altamente específicas e relacionadas com o particular processo de tomada de decisão e elaboração de estratégias peculiares de cada organização e de seus decisores e Preez e Pistorius (1999) não estabelecem uma estrutura determinada para essas etapas.

Aaker (1983) afirma que as organizações perdem um grande número de informações às quais os seus próprios membros são expostos no cotidiano ou que poderiam ter sido expostos com um mínimo de esforço. Para lidar com tais desafios, o autor recomenda

um sistema de monitoração estruturado em seis passos: 1) estabelecimento de necessidades de informação, 2) determinação de fontes, 3) definição dos participantes, 4) atribuição das tarefas, 5) armazenamento e processamento da informação e 6) disseminação da informação.

O momento de identificar necessidades de informação (1) é durante ou após a realização de um plano estratégico, uma vez que deve preceder os esforços de planejamento estratégico. O desafio é reduzir as áreas para um número administrável, permitindo assim que se concentre em poucas, mas relevantes, questões. O passo seguinte consiste em determinar as fontes potenciais de informação (2) para cada prioridade estabelecida no passo anterior. Uma vez identificadas as fontes, Aaker (1983) recomenda priorizar as que a empresa já tem contato nas suas atividades normais ou que possam ser contatadas sem sobrecarregar os envolvidos.

A definição dos participantes (3) deve pautar-se pelos envolvidos com o planejamento da empresa e pelas pessoas regularmente expostas a úteis fontes de informação. O foco deve ser capturar a informação já existente na organização, mas que não é aproveitada adequadamente, além de assegurar que o sistema tenha um baixo custo de implantação e manutenção. A responsabilidade na monitoração (4) deve ser dividida e atribuída entre todas as pessoas envolvidas, verificando-se quem está exposto regularmente a quais fontes para capitalizar o que já ocorre na organização. Apenas se uma fonte não for suficientemente coberta recomenda-se buscar alguém para aumentar suas responsabilidades de monitoração.

Os passos seguintes consistem em estabelecer a estrutura de armazenagem (5) e a disseminação da informação (6). A armazenagem pode variar de um simples conjunto de arquivos até um sofisticado sistema de informações baseado em computadores. Se possível, recomenda-se um único local onde as informações sejam armazenadas. Uma vez armazenadas, deve-se interpretar e sintetizar esse material para determinar o que é importante para a tomada de decisão. O autor sugere que a empresa tenha um *staff* para essa tarefa, com especialistas em certas áreas para analisar a documentação e elaborar interpretações e memorandos de cada assunto.

Para superar o desafio de implantar práticas de monitoração ambiental em pequenas empresas, Pearce II, Chapman e David (1982) recomendam algumas diretrizes. Os autores argumentam que a implantação de novas técnicas e práticas de monitoração pode ser mais bem realizada se anteriormente se analisarem as necessidades de previsão e prioridades da pequena empresa e se durante o processo se utilizar um *feedback* constante sobre os benefícios que estão sendo obtidos. Por causa das diferenças entre grandes e pequenas empresas, é preciso adaptar a implantação de técnicas de monitoração de informações, e Pearce II, Chapman e David (1982) sugerem quatro recomendações: (1) *minimizar o custo de dinheiro e de tempo*, pois obter informações exige tempo que faltará para as operações da pequena empresa; (2) *racionalizar o método* para usar a técnica na sua forma mais compreensível e aplicável pelo grupo de pessoas da pequena empresa, (3) *selecionar técnicas que se encaixem com as personalidades dos participantes*, pois forçar as pessoas na pequena empresa a atividades pouco usuais e confortáveis costuma ser uma perda de tempo e talento, e (4) *não deixar a técnica impedir a flexibilidade e agilidade da empresa*, a intuição e o julgamento acerca de novas oportunidades são fundamentais nas organizações de menor porte e não devem ser substituídos pelos métodos formais.

Analisando-se as proposições dos autores, pode-se inferir duas características ou recomendações compartilhadas por todos. A primeira refere-se à seletividade e direcionamento a ser dado pelo processo de monitoração, já que o ambiente externo mostra-se

amplo demais para ser investigado como um todo. A segunda característica recomendada refere-se à descentralização da monitoração entre as pessoas de diversas áreas da organização, aumentando-se o número de participantes no processo. Entre as características mais distintivas dos sistemas apresentados, destaca-se a retroalimentação do processo de monitoração recomendada por Pearce II, Chapman e David (1982) bem como por Preez e Pistorius (1999), para que o sistema mantenha-se sempre útil e atualizado, atendendo às necessidades de informações estratégicas da organização e permitindo os ajustes necessários em tempos de mudança.

Método da pesquisa

Para a realização do estudo foi adotada uma abordagem qualitativa por meio do método de estudo de caso singular (YIN, 2001). A pesquisa envolveu uma pequena empresa escolhida por meio de amostra intencional localizada na região da grande Florianópolis, com pelo menos cinco anos de atividades, do setor comercial, e faturamento entre R\$ 1,2 milhão até R\$ 10,5 milhões de receita operacional bruta para caracterizar o pequeno porte segundo o critério adotado pelo BNDES em 2002. Com isso, se excluíram as muito pequenas e as grandes empresas.

Participaram do estudo os dois principais dirigentes e sócios do empreendimento, responsáveis pelas decisões de cunho estratégico e, conseqüentemente, atores-chave do processo de monitoração. O estudo envolveu o fenômeno objeto de conhecimento no contexto em que ele ocorre, ou seja, na prática gerencial dos dirigentes de forma a expor os problemas reais que enfrentam quando da busca e análise de informações estrategicamente relevantes para seus negócios.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas acompanhadas de pesquisa documental que permitiram realizar o diagnóstico da monitoração atual presente na empresa participante e os principais desafios que enfrenta ao lidar com a interpretação dos aspectos relevantes do ambiente externo. Esse conhecimento das práticas existentes e suas limitações foram importantes para permitir que as proposições ao processo fossem elaboradas. As entrevistas semiestruturadas utilizaram um roteiro predefinido permitindo que outras questões pudessem emergir no contexto de cada entrevista de forma a facilitar a captação da percepção e entendimento dos entrevistados acerca dos fenômenos investigados (BRYMAN, 1989). Assim, o discurso dos entrevistados pôde ser dirigido ao encontro dos temas de interesse para a realização da pesquisa sem, no entanto, impedir a exposição livre de suas experiências e pensamentos, característica importante da entrevista semiestruturada, segundo Triviños (1987).

A análise dos dados foi realizada por intermédio de análise de conteúdo das transcrições, técnica que pode ser aplicada a qualquer tipo de comunicação na forma de texto. Segundo Chizzotti (1995), o seu objetivo é compreender criticamente o sentido das comunicações, tanto manifesto como latente, bem como seus significados explícitos e implícitos. O procedimento específico utilizado dentro da análise de conteúdo foi o da análise por categorias. Após finalizadas as entrevistas, os conteúdos verbais foram reduzidos a texto e sistematizados, estabelecendo-se as inter-relações existentes e agrupando-se o conteúdo conforme as seguintes categorias analíticas baseadas nos sistemas e processos revisados na fundamentação: necessidades de informações, fontes de informação, armazenagem de informações, análise das informações e uso das informações obtidas do ambiente externo pela empresa.

A empresa estudada

A empresa participante da pesquisa está localizada no litoral de Santa Catarina e atua na área de varejo supermercadista. De caráter familiar, seus dois sócios são cunhados e a principal gerente da área administrativa e de recursos humanos é irmã e esposa dos sócios. Um dos sócios, entrevistado A, responde pela área de compras e administração geral das lojas, enquanto o outro, entrevistado B, é responsável pela administração financeira do empreendimento. Não há a figura de um diretor geral ou cargo equivalente na empresa e as decisões mais importantes relativas aos rumos gerais do empreendimento são tomadas em conjunto e de forma consensual pelos dois sócios.

A empresa possuía, na data da pesquisa, doze anos de existência. Sua primeira unidade foi inaugurada em fins de 1996 no centro do município onde está localizada a empresa e iniciou com vendas nas áreas de hortifrutigranjeiros e mercearia. O crescimento do negócio nos primeiros cinco anos criou a perspectiva de expansão que se configurou na inauguração da Unidade 2 em meados de 2003 em um bairro no mesmo município, e uma terceira loja, em 2004, em um município vizinho. Verificando a sobrecarga em gerenciar três unidades e a dificuldade em lidar com um comportamento de compra diferente no município vizinho, a terceira loja da empresa foi vendida em 2005.

Atualmente, a Unidade 1 da empresa conta com 35 funcionários, 5 *checkouts* e está dividida nos setores de açougue, frente de loja, hortifrutigranjeiros e escritório, cada qual sob responsabilidade de um empregado encarregado. A Unidade 2 conta com 40 funcionários, 8 *checkouts* e possui, além dos setores descritos anteriormente, uma padaria cujos itens de panificação também são vendidos na Unidade 1. Ambas as lojas trabalham com cerca de 5.000 a 7.000 itens, privilegiando produtos básicos de consumo, tais como, café, leite, arroz, farinha de trigo e lácteos, dentre outros.

A empresa atende, principalmente, consumidores das classes C e D que moram nos bairros, na região rural do município e nas proximidades de municípios vizinhos. Muitos se deslocam 1 ou 2 vezes por mês para o centro da cidade para fazer seus ranchos na Unidade 1 da empresa. Os clientes das classes A e B da região eventualmente fazem compras na Unidade 1, uma vez que produtos mais sofisticados, como vinhos, queijos finos e perfumaria superior são itens pouco presente nas gôndolas.

Descrição do monitoramento da empresa

Os dados levantados permitiram identificar três variáveis ambientais que são o foco da monitoração da empresa e ocupam praticamente a totalidade do tempo e recursos investidos nessa atividade. Essas variáveis são os clientes, os concorrentes e os fornecedores. Embora todas recebam significativa ênfase e sejam monitoradas cotidianamente, pôde-se inferir uma ordem de prioridade formada respectivamente por clientes, fornecedores e, por último, concorrentes.

A descrição da monitoração dessas variáveis está estruturada com base nas seguintes categorias obtidas na fundamentação teórica acerca do processo de monitoração ambiental: identificação dos tipos e necessidades de informação, das fontes acessadas para obtê-las, da forma de armazenagem, dos procedimentos de análise e, por fim, do uso ou utilidade da informação para a empresa.

- Variável Cliente

Cliente é a variável considerada mais importante pela empresa, sendo visto como o fio condutor para a sobrevivência e o desempenho da organização. O conhecimento de suas necessidades e a compreensão de seu comportamento de compra fazem parte das preocupações diárias dos dirigentes da empresa. Para o entrevistado A “[...] [o segredo] é *atingir o cliente que tu tens [...] tem que aprender a se adaptar com o cliente que tem e com a realidade que ele tem, acho que isso é o mais interessante de todo negócio*” o que é corroborado pelo entrevistado B “*Hoje uma das maiores preocupações na loja é cliente, que ele saia bem atendido, que ele leve lá fora um nome bom da empresa, e com isso ele acaba te trazendo mais clientes [...]*”.

Dada a importância dessa variável, os dirigentes não se restringem a monitorar algum ou alguns tipos de informação, mas procuram dar atenção a praticamente qualquer aspecto que diga respeito aos clientes. De forma geral, a empresa procura se orientar para conhecer os variados aspectos que podem influir na satisfação dos clientes que tem como foco, ou seja, aqueles das classes C e D. Assim, gênero, idade, renda, local de moradia, sensibilidade a preços, data de recebimento de salários, preferências por produtos e marcas, dentre outros, são os tipos de informação que a empresa valoriza e monitora.

Para monitorar informações sobre os clientes a empresa faz uso de um variado número de fontes, no entanto, a principal é o contato direto e pessoal dos dirigentes com os clientes. Os dirigentes investem parte de seu tempo circulando pelas lojas conversando com os clientes e, assim, obtendo informações que julgam úteis para a tomada de decisão

Todo o tempo livre que eu tenho eu estou lá na loja, eu converso com os clientes, os mais antigos eu conheço pelo nome, e esse conhecimento que tu vai tendo, tu vai conversando, tu vai chegando à conclusão aonde o pessoal (os clientes) quer chegar (entrevistado A).

[...] todos os dias eu fico ali uma hora, eu fico ali na frente da loja rodando, no meio dia, à tarde, eu desço e fico só matutando, olhando, as necessidades do pessoal (clientes), isso aí também começa a te trazer muita coisa (entrevistado B).

As demais fontes utilizadas para obter informações sobre os clientes são os contatos pessoais com funcionários, os formulários da pesquisa de satisfação de clientes da empresa, os relatórios de vendas e as revistas/publicações do setor. Os funcionários são considerados fontes importantes e úteis por “*ouvir o que ele (o cliente) tem a dizer, por que eles têm o cliente (na mão)*” [entrevistado A]. Além das conversas cotidianas no trabalho, a empresa realiza uma reunião mensal para confraternização e troca de ideias com os encarregados dos setores quando muitas questões relativas aos clientes acabam sendo discutidas.

A pesquisa de satisfação é tabulada quinzenalmente e sua principal utilidade está no espaço destinado às sugestões e reclamações, que muitas vezes alertam para melhorias que podem ser efetuadas na empresa. Os relatórios de vendas são utilizados para identificar os produtos mais vendidos e as oscilações no faturamento dia a dia, mostrando as datas em que os clientes costumam concentrar suas compras e suas preferências por produtos e marcas. As publicações do setor são acessadas com a finalidade de obter informações sobre tendências acerca do comportamento do consumidor.

A principal forma de armazenamento da informação monitorada sobre a variável cliente é a memória dos dirigentes. Excetuando os relatórios de vendas, em que é feito registro nos computadores da empresa, todas as demais informações não recebem

registro. Mesmo os formulários da pesquisa de satisfação dos clientes são descartados, uma vez lidas e discutidas as informações neles constantes.

A análise da informação sobre os clientes se dá especialmente pelo debate e discussão entre os dois dirigentes e entre eles e os funcionários, não sendo utilizadas técnicas mais sofisticadas ou formais uma vez que a ausência de registros escritos impede o seu uso. Semanalmente, os dirigentes se reúnem e trocam percepções acerca das informações que vêm monitorando para inferir seu significado. Nessa tarefa, cruzam os dados obtidos em diversas fontes para realizar uma interpretação dos fenômenos que observam. Como exemplo, pode-se citar as datas de recebimentos de salários ao cruzar dados obtidos nos contatos diretos com os clientes e os relatórios diários sobre o faturamento para determinar os dias de alta e baixa nas vendas ao longo do mês.

O uso das informações sobre os clientes está relacionado a decisões que visam a realizar ajustes operacionais nas práticas e procedimentos da empresa, nos volumes de compra, no estoque de mercadorias e na escolha do *mix* de produtos e marcas, entre outras. Como exemplo, algumas das decisões abrangem novo *layout* para acomodar maior número de *checkouts*, contratação de funcionários para atendimento na área das gôndolas, elevação do estoque de certos produtos nas datas de pagamentos de grupos de clientes e redefinição do *mix* de marcas comercializadas pela empresa.

- Variável Fornecedor

Os fornecedores são classificados em dois tipos: aqueles que possuem produtos e marcas altamente disseminadas entre os consumidores, sendo obrigatório tê-las nas gôndolas, e aqueles cujos produtos e marcas podem ser substituídos por outros fornecedores sem prejuízo para as vendas. Com os primeiros há menor margem de negociação, ao contrário do segundo tipo que permite maior possibilidade de barganha.

Os fornecedores são considerados uma variável importante do ambiente externo da empresa e vários tipos de informação são foco da monitoração: conteúdo da pauta de produtos dos fornecedores, tipos de frete praticados, margem de desconto por quantidades pedidas, classificação que fazem dos compradores, metas de desempenho exigidas de seus vendedores e demais aspectos que reflitam suas práticas comerciais. O conhecimento das práticas comerciais dos fornecedores permite à empresa realizar melhores negócios com eles e obter preços de compra que suportem a margem bruta desejada no negócio ao mesmo tempo em que pratica preços de mercado.

A principal fonte utilizada para obter conhecimento sobre essa variável são os vendedores e representantes das empresas fornecedoras que acabam passando informações importantes.

[É a maior (fonte de informação), mas eu, como comprador, eu não posso saber de nada, não posso dizer que sei, eu não posso dar as minhas regras. Eu pego o que o cara disse, o que ele quer, o que o cara trabalha e depois de mansinho eu aceito tudo isso [...] só que eu preciso da minha margem! O que nós podemos fazer? [...] Será que tu consegue me ajudar? Daí eu te ajudo (entrevistado A).

A empresa procura obter o maior número possível de dados acerca das práticas comerciais de cada fornecedor para obter uma posição mais vantajosa em suas compras.

O armazenamento das informações sobre os fornecedores fica restrito à memória do Entrevistado A, restando registros escritos apenas da documentação referente aos pedidos realizados, estes considerados de baixa importância.

A análise desse tipo de informação é feita exclusivamente pelo Entrevistado A, que é o responsável pelas principais compras da empresa e pelo contato com os fornecedores mais importantes.

A informação gerada é utilizada para orientar os funcionários que também desempenham a função de compras e sua principal utilidade está em permitir melhores negociações comerciais no futuro.

- Variável Concorrente

A concorrência atualmente não é considerada um fator preocupante para a empresa pelo fato do supermercado estar instalado em uma área na qual segue como líder de mercado. Todas as empresas do setor estão instaladas na cidade em posições estratégicas, sendo assim um não atrapalha o funcionamento do outro, segundo relato do Entrevistado A. As únicas informações que a empresa monitora sobre a variável concorrente são as promoções e os preços praticados.

As fontes utilizadas são o material promocional, anúncios na mídia, contatos com os clientes e, eventualmente, observação *in loco* nas lojas concorrentes. O material promocional é recebido na residência dos dirigentes ou obtido por meio dos funcionários, a mídia mais acessada é a televisão e os contatos com os clientes ocorrem no interior das lojas da empresa. A empresa chegou a realizar uma pesquisa sobre os preços de 150 produtos com os concorrentes, mas abdicou dessa prática por considerá-la pouco útil, uma vez que seus dados corroboravam aquilo que os dirigentes já haviam obtido por meio das demais fontes acessadas.

Da mesma forma que os dados sobre a variável cliente, os dados sobre os concorrentes são armazenados na memória dos dirigentes, em especial do Entrevistado A, que informa conhecer o preço de centenas de produtos da empresa.

A análise desses dados ocorre da comparação dos preços dos concorrentes com os praticados pela empresa e é realizada majoritariamente pelo Entrevistado A.

As informações das práticas de preços dos concorrentes são utilizadas para definir o que seria o preço de mercado das mercadorias, e são importantes nas negociações com os fornecedores para indicar o que seria uma boa compra, ou seja, aquela que permite praticar a margem bruta desejada pela empresa.

Análise do monitoramento da empresa e proposições para o processo

Este tópico analisa os resultados da monitoração na empresa estudada e formula proposições para um processo de monitoração voltado para pequenos negócios. O valor dessas proposições está no fato de terem sido geridas em pesquisa focada nos pequenos negócios e, portanto, mais apropriadas para essa realidade.

Quanto aos tipos de informações monitorados, a análise mostra que a empresa concentra seu esforço em poucas variáveis – clientes, fornecedores e concorrentes – porém naquelas que julga serem as mais importantes. Considerando a falta de tempo dos dirigentes e os limitados recursos, essa concentração em poucas questões parece otimizar os resultados da monitoração. A variável cliente, considerada a mais importante, é justamente a que possui um maior número de tipos de informação que a empresa procura monitorar e a que os entrevistados indicaram dedicar mais tempo, ao passo que os concorrentes possuem menor número de informações e também menor dedicação de tempo. As demais variáveis do ambiente recebem muito pouca ou nenhuma atenção de

monitoração, uma vez que seus impactos não são diretos no negócio. Resultado semelhante foi obtido em estudo realizado por Cancellier, Almeida e Estrada (2005) com empresa de base tecnológica de pequeno porte.

Essa concentração em poucas e relevantes questões sugere a seguinte proposição para o sistema de monitoração em pequenas empresas: **a monitoração em pequenas empresas deve privilegiar poucas questões, porém aquelas consideradas mais importantes e de maior relevância para os objetivos estratégicos da organização.**

Quanto às fontes acessadas, a análise do processo verificado na empresa indica que são utilizadas variadas fontes, tanto mais fontes quanto mais importante é a variável em foco. No entanto, a grande maioria das fontes é do tipo pessoal e informal, com pouco uso de fontes escritas e formais. Mesmo os relatórios gerenciais internos da empresa são pouco utilizados na monitoração, o que indica dificuldades de desenvolver sistemas de informações que sejam úteis não só para as questões operacionais, mas também para a monitoração. Essa prática de consultar variadas fontes pode colaborar para enriquecer o processo de monitoração e acaba subsidiando posteriormente a análise. Verificou-se, também, uma concentração da função monitoração apenas nos dirigentes da organização, o que pode sobrecarregá-los, uma vez que precisam desempenhar outras funções inerentes à sua posição. No entanto, os funcionários da empresa figuram com uma fonte muito acessada pelos dirigentes, o que indica que estão em pontos importantes do fluxo de informação da empresa. Orientação e esclarecimento a alguns funcionários-chave poderiam transformá-los em membros partícipes do processo dividindo tarefas com os dirigentes. Essa característica sugere a seguinte proposição para o sistema de monitoração em pequenas empresas: **a monitoração em pequenas empresas deve contemplar uso de variadas fontes de informações e contemplar a participação de funcionários que se encontram em posição privilegiada no fluxo de informação da empresa.** No estudo de Cancellier, Almeida e Estrada (2005) essa proposição foi considerada adequada com a empresa lá investigada já lançando mão de maior número de participantes no processo de monitoração.

A armazenagem mostrou-se bastante rudimentar, uma vez que grande parte da informação fica na memória dos monitoradores. O uso de computadores foi bastante limitado e mesmo o registro em fichas manuais não foi verificado na empresa. A dependência da memória pessoal torna o processo limitado à participação de outros envolvidos e limita a análise, uma vez que se torna difícil a comparação de dados em períodos diferentes de tempo. No entanto, sistemas de registro mais sofisticados exigem recursos de tempo e humanos, que muitas vezes a pequena empresa não dispõe. Essa característica sugere a seguinte proposição para o sistema de monitoração em pequenas empresas: **a monitoração em pequenas empresas deve contemplar armazenamento simples, mas que permita guardar a informação ao longo do tempo, evitando que se perca na memória ou que se torne inacessível a outros participantes que não o monitorador.** O fato dos monitoradores na empresa estudada por Cancellier, Almeida e Estrada (2005) lançarem mão de registros frequentes em seus computadores pessoais, não ficando apenas com o registro na memória, não pareceu superar as limitações de armazenagem aqui verificadas, reforçando a proposição elaborada.

A grande vantagem da análise no caso estudado mostrou-se na prática de cruzar diversos tipos de fontes de informação, de forma a corroborar ou mesmo contestar as inferências que os monitoradores faziam dos dados. A interpretação demonstrou ficar enriquecida quando os dados de várias fontes são observados em conjunto. Por vezes, a informação proveniente de uma fonte é contestada pela observação de outras fontes,

levando ao aprimoramento das interpretações dos dirigentes que participam do processo. Técnicas mais complexas não foram utilizadas, pois demandariam um tempo já escasso dos monitoradores, além do fato de que a ausência de registros escritos impede o uso das técnicas mais conhecidas. Na empresa em estudo, um dos exemplos principais de cruzamento ocorreu nos dados sobre as tendências de consumo obtidas nas revistas do setor, que indicavam que os supermercados deveriam privilegiar os produtos não básicos e de maior margem. Essa informação era corroborada pelo início dessa prática por concorrentes na região. No entanto, os contatos diretos com os clientes indicavam um perfil ainda preso aos produtos da linha básica, o que levou os dirigentes a assumir uma postura diferente daquela vigente no setor, o que é considerado por eles como um de seus acertos estratégicos mais importantes. Essa característica sugere a seguinte proposição para o sistema de monitoração em pequenas empresas: **a monitoração em pequenas empresas deve contemplar uma análise simples que privilegie o cruzamento dos dados obtidos nas diversas fontes para verificar seus impactos conjuntos no negócio**. Tal proposição encontra eco no estudo de Cancellier, Almeida e Estrada (2005), o qual mostra que a empresa investigada fez uso intenso do cruzamento dos dados obtidos em várias fontes por meio da interpretação coletiva de seus dirigentes.

Conclusões

Os resultados corroboram a ideia de que os sistemas de monitoração existentes na literatura estão mais voltados para a realidade da grande empresa e exibem recomendações e procedimentos que dificultam sua aplicação em empresas menores.

A análise do processo na empresa estudada permitiu elaborar proposições ao processo de monitoração para pequenas empresas. Resultados semelhantes obtidos em empresa industrial de base tecnológica de pequeno porte reforçam os resultados, no entanto, por causa das limitações dos métodos utilizados, as proposições aqui formuladas são um esforço de generalização teórica e não estatística. À medida que outras empresas sejam investigadas espera-se que maiores ajustes confluem para a proposição de um processo mais amplo de monitoração. Se carecem de maior generalização, essas proposições apresentam a vantagem de ser um passo inicial enraizado na realidade de pequenas empresas. Dessa forma, recomenda-se que novos estudos alonguem seu alcance e aperfeiçoem seu funcionamento. Novos estudos em outras organizações que incluam a análise da implantação de ações baseadas nas proposições aqui elaboradas e o estudo da monitoração em outras realidades organizacionais de pequeno porte são recomendações que podem colaborar com o avanço do conhecimento nessa área que é carente de estudos e pesquisas.

Referências

- AAKER, D. A. Organizing a strategic information scanning system. **California Management Review**, v. 25, n. 2, p. 76-83, 1983.
- ANALOU, F.; KARAMI, A. How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. **The Journal of Management Development**, v. 21, n. 4, p. 290-305, 2002.
- BRYMAN, A. **Research methods and organizational studies**. London: Routledge, 1989.
- CALORI, R. Designing a business scanning system. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 69-82, 1989.

CANCELLIER, E. L. P. L.; ALMEIDA, M. I. R.; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2005.

CHEN, M-J.; HAMBRICK, D. C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 453-483, 1995.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v. 25, n. 3, p. 21-24, 1999.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 23-140, 1988.

DANDRIDGE, T. C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, v. 17, n. 2, p. 53-57, 1979.

GOLDE, R. A. Practical planning for small business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 3, p. 147-161, 1964.

HAMBRICK, D. C. Specialization of environmental scanning activities among upper level executives. **Journal of Management Studies**, v. 18, n. 3, p. 299-330, 1981.

KAGAN, A.; LAU, K.; NUSGART, K. R. Information system usage within small business firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 3, p. 25-37, 1990.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. **International Journal of Commerce & Management**, v. 11, n. 1, p. 1-33, 2001.

LANG, J. R.; CALATONE, R. J.; GUDMUNDSON, D. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 1, p. 11-23, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

PEARCE II, J. A.; CHAPMAN, B. L.; DAVID, F. R. Environmental scanning for small and growing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 3, p. 27-34, 1982.

PREEZ, G. T.; PISTORIUS, C. W. I. Technological threat and opportunity assessment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 61, p. 215-234, 1999.

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental scanning practices in small business. **Journal of Small Business Management**, v. 26, n. 3, p. 55-62, 1988.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM MPMEs EM SETORES TRADICIONAIS

Meire Maria Andrade Cavallari
Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) possuem papel de relevância no desenvolvimento econômico dos países emergentes. Sua importância envolve aspectos econômicos, sociais e políticos, pois promovem a inovação tecnológica e a geração de emprego e renda, reduzindo desta forma a desigualdade regional.

Algumas das maiores dificuldades das MPMEs estão relacionadas à falta de capacitação de seus empregados, acesso ao crédito financeiro e maior suscetibilidade a mudanças ambientais. A burocracia e atuação em um ambiente não adaptado à realidade das micro e pequenas empresas dificultam a elas empreender (ALVIM, 1998).

Sobreviver em um ambiente de mutação constante e competição em uma economia globalizada torna-se um desafio para estas empresas que enfrentam concorrência que pode surgir de uma região distante oferecendo seus produtos por um preço menor e de melhor qualidade (GOMES et al., 2007).

As tecnologias de informação e comunicação surgem como ferramentas facilitadoras e promotoras de ganhos de competitividade às MPMEs por intermédio de melhorias dos processos internos, ferramentas de gestão, disponibilização da informação e conhecimento para todos os níveis organizacionais e comercialização via internet (ALVIM, 2007).

O objetivo deste trabalho, apoiado em um estudo de caso de natureza qualitativa, é identificar como o uso de TICs pode ser considerado como uma vantagem competitiva para as pequenas empresas que a utilizam em seus processos internos – operacionais e gerenciais e na forma de fazer negócios investigando, concomitantemente, na organização destas empresas em arranjos produtivos cooperativos, o uso das TIC como ferramenta viabilizadora da integração interorganizacional e dos processos produtivos. Esta análise considera os dados coletados no período de outubro de 2007 a abril de 2008, por meio de aplicação de questionários às empresas produtoras de cal e calcário do APL de Cal e Calcário do Paraná e entrevistas com atores-chave do APL e empresários das empresas identificadas como relevantes na informatização.

Revisão teórico-empírica

A chegada do novo milênio tem sido caracterizada por mudanças que acarretam impactos econômicos, sociais e políticos, a saber: a globalização dos mercados; a financeirização do processo de acumulação de capital; a fragilização da capacidade de intervenção dos Estados; a reestruturação produtiva a partir dos novos padrões tecnológicos, entre outros. Tais mudanças evidenciam a transição de uma era industrial para uma baseada no conhecimento, com o surgimento de uma nova sociedade, denominada por muitos como a sociedade do conhecimento (LASTRES et al., 2002). Ainda para os autores, inovação e

desenvolvimento sustentável são palavras-chave nas estratégias de sobre-vivência das organizações bem como a atuação em redes, arranjos e sistemas produtivos e inovativos.

No cenário de globalização da economia coexistem as micro, pequenas e médias empresas ao lado de grandes corporações, sobrevivendo a partir ou ao lado delas, em um ambiente de acirrada competitividade, buscando por estratégias, conscientes ou não, para sua manutenção ou sobrevivência sustentável. A inovação e capacitação tecnológica tornam-se fatores fundamentais para esta sobrevivência. O uso das tecnologias de informação e comunicação surge para as pequenas empresas suportando-as como ferramentas que possibilitam a melhoria de gestão, racionalização dos processos internos, redução de custos e melhoria da visibilidade pela internet e inserção em novas estratégias competitivo-cooperativas. Figura-se, então, o novo contexto da competição entre as empresas (ALVIM, 2007; GOMES et al., 2007). A inclusão digital surge como uma estratégia para apoiar pequenas empresas a aumentar sua competitividade na economia globalizada sob a forma de implantação de processos de gestão apoiados por tecnologia, acesso fácil e organizado à informação, e ainda interligando a empresa a outras em estratégias competitivo-cooperativas com o objetivo de ganho de produtividade e lucratividade.

Para melhor visualização deste processo de levantamento de ideias construiu-se o esquema a seguir (Quadro 1), de forma a sintetizar e orientar o desenvolvimento da fundamentação teórica.

QUADRO 1 - Esquema da fundamentação teórico-empírica



O conceito da estratégia

A origem da estratégia é remota e tem contribuições de diversas áreas do conhecimento, como a Sociologia e Economia, entre outras. O estudo da estratégia na administração não é um assunto recente, porém nas últimas décadas tem se intensificado em face da crescente complexidade do ambiente, de intensa competição e constantes mudanças, que tem levado os gestores a buscar formas estratégicas para a definição do rumo de suas empresas objetivando sua sobrevivência e lucratividade em um mundo globalizado.

O termo estratégia originou-se da combinação das palavras gregas *stratos* (exército) e *agein* (direção), sendo o estratega o general grego responsável por liderar os exércitos. Poderia se definir a estratégia como a arte do generalato. As estratégias do general prussiano Carl Von Clausewitz e do general chinês Sun Tzu, por meio das regras

definidas para os exércitos, influenciaram os estudiosos da administração na formulação da estratégia empresarial (CASTOR, 2006).

Busca-se adotar neste trabalho um conceito da palavra estratégia, originada do campo militar para o empresarial, mais próximo à competitividade das empresas. Henderson (2001) define a estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação com o objetivo de desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Esta busca compreende identificar quem a empresa é e o que ela possui. A definição de Henderson (2001), da necessidade da empresa se conhecer a fim de criar e desenvolver vantagem competitiva é reforçada por Zaccarelli (2006) quando afirma a necessidade da empresa possuir uma vantagem competitiva forte e duradoura que a diferencie dos demais concorrentes.

Estratégia e competição

Embora haja diversidade para o tema, a estratégia e a formulação da estratégia são elementos essenciais nos processos gerenciais das empresas, pois permitem dar um direcionamento do negócio, entendimento da empresa como um todo, compreensão do ambiente onde estão inseridas, entendimento das ameaças e oportunidades e identificação de competências que possam criar vantagem competitiva no setor onde atuam (CAVALARI, 2008).

A competição estratégica pode ser visualizada como uma forma de identificar novas posições através da fidelização dos clientes já existentes e da conquista de novos clientes e do uso da criatividade (PORTER, 2001).

O sucesso de uma empresa dependerá do valor que seus clientes darão aos seus produtos. Segundo Biagio e Batocchio (2005), *valor* significa a quantidade monetária a ser paga pelos clientes por um determinado produto sendo considerado valor superior à oferta de um produto com mesmo benefício que dos concorrentes a um preço menor, ou oferta de um produto cujo valor percebido pelo cliente justifique o pagamento de um preço maior que da concorrência.

A vantagem competitiva de uma organização para diversos autores como Herrero (2005), Biagio e Batocchio (2005), Montgomery e Porter (2001) e Mintzberg et al. (2006) pode ser obtida por custos mais baixos ou pelo valor superior que ela consegue agregar ao seu produto, diferenciando-o da concorrência, de maneira que seu cliente o adquira a um custo mais elevado.

Estratégias em MPMEs

No Brasil não há um conceito único sobre a classificação do porte das empresas. Existem três métodos quantitativos, dentre outros, com os quais se podem classificar as empresas por porte. Usados por instituições oficiais e bancos de investimento e fomento, os métodos de classificação por porte são:

1. de acordo com o faturamento bruto anual;
2. de acordo com a receita operacional bruta anual;
3. de acordo com o número de empregados.

O Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei n. 9.841, de 5 de outubro de 1999) considera o atributo valor do faturamento bruto anual de até R\$ 433.755,14 para classi-

ficar a empresa como micro e o valor de faturamento bruto anual de até R\$ 2.133.222,00 para classificar a pequena empresa (SEBRAE, 2007). Já para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de acordo com a carta circular n. 64/02, de 14 de outubro de 2002, considera micro, o porte da empresa cuja receita operacional bruta anual seja até R\$ 1.200.000,00; pequeno, o porte da empresa cuja receita operacional bruta anual seja superior a R\$ 1.200.000,00 e inferior ou igual a R\$ 10.500.000,00 e por fim, médio porte a empresa cuja receita operacional bruta anual seja superior a R\$ 10.500.000,00 e inferior ou igual a R\$ 60.000.000,00 (BNDES, 2007).

Para fins deste estudo, será adotada a classificação do Sebrae, que considera o número de empregados para empresas industriais para definição do porte das empresas do APL, sendo considerada micro a que possuir até 19 empregados, pequena, a que possuir de 20 a 99 empregados; média a que possuir de 100 a 499 empregados e grande a que possuir número de funcionários acima de 499 (SEBRAE, 2007).

Nas pequenas empresas, a figura do fundador ou dos fundadores é considerada característica fundamental. Para Gomes et al. (2005), essas organizações nascem como um empreendimento de pequeno porte. São empresas de natureza familiar e, portanto, administradas pelo chefe familiar-gestor. O empreendedorismo evidencia-se como principal característica deste tipo de organização.

Para Gimenez et al. (1999), a estratégia para pequenas empresas é fortemente influenciada pelas abordagens econômica e empreendedora. A abordagem econômica predominou na área até a década de 80, tendo surgido, então, a abordagem empreendedora que analisa a importância do comportamento individual do líder na formulação e implantação da estratégia. Este aspecto visionário do líder pela escola empreendedora também é mencionado por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) onde a estratégia é percebida como perspectiva, sendo mais pessoal, ou seja, a obra do líder.

Estudos realizados sobre a formulação da estratégia nas pequenas empresas têm-se mostrado pouco conclusivos, exceto com relação ao fato de que o processo de planejamento estratégico nestas organizações é incompleto, infrequente, desestruturado, informal e reativo (GIMENEZ et al., 1999). As organizações planejam suas estratégias com o intuito de sobreviver em um ambiente competitivo, buscando primeiramente manter sua sobrevivência e posteriormente criar uma vantagem competitiva que as diferenciem da concorrência e tragam uma maior lucratividade e posição única no segmento onde atuam (CAVALARI, 2008).

TICs como vantagem competitiva

A evolução das tecnologias, desde a Revolução Industrial, tem trazido benefícios e promessas à humanidade. Para Oliveira (2003), dentre as diversas tecnologias – genéticas, energia, materiais, cérebro, informação – sobressaem-se as tecnologias da informação e comunicação por causa das profundas alterações provocadas na sociedade. Ainda segundo o autor, a redução dos custos de comunicação resultante do barateamento das fibras óticas traz consigo novas formas de efetuar negócios, novas formas de relacionamento, novos métodos de trabalho e opção de escolha do local de trabalho.

A informação é vista como um diferencial de competitividade para muitas organizações. A percepção de seu uso pelos concorrentes na geração de vantagens competitivas tem suscitado a necessidade de sua gestão pelos gerentes organizacionais que, pela velocidade das mudanças, não possuem as habilidades para participação no processo (PORTER, 2001).

A revolução da informação, para Porter (2001), afeta a competição sob três aspectos fundamentais:

- alteração das regras de competição como consequência da mudança da estrutura setorial;
- criação de formas de superar o desempenho da concorrência gerando vantagem competitiva;
- disseminação de novos negócios a partir dos existentes.

Embora TI seja entendida como *commodity* por Carr (2003), semelhante à massificação da eletrificação e ferrovias, consequência de seu uso padronizado e do acesso a todos, para outros autores como Alvim (1998); Porter (1998); Castells (2000) e Warschauer (2006), a tecnologia é percebida como um fator alavancador da competitividade da empresa e uma vantagem competitiva que pode garantir a sobrevivência das organizações.

Na visão de Turban, McLean e Wetherbe (2004), a maior função das tecnologias da informação e comunicação está em proporcionar às empresas “vantagens estratégicas ao facilitar a solução de problemas, aumentando a produtividade e a qualidade, incrementando o atendimento ao cliente, melhorando a comunicação e colaboração e permitindo a reengenharia dos processos empresariais”.

Sociedade da informação

O desenvolvimento econômico e social do novo milênio tem o conhecimento como sua principal base de sustentação e força motriz. Vários autores como Castells (2000), Oliveira (2003) e Routti (2007) entendem que a revolução tecnológica das tecnologias de informação e comunicação permite a disseminação fluída deste conhecimento que se torna um novo recurso competitivo.

Na visão de Routti (2007), o progresso gerado pelo conhecimento, acoplado à globalização da economia e acelerado pela rapidez de sua distribuição pelas tecnologias de informação e comunicação causa impacto nos países, regiões, às instituições e às pessoas. Este pensamento é referendado por Castells (2000) quando afirma que as TICs foram as grandes impulsionadoras do processo de globalização econômica e da informação por meio da digitalização das redes de telecomunicações, transmissão de dados por banda larga e os computadores em rede.

As TICs, consideradas como componentes da economia do conhecimento para Routti (2007), oferecem vantagem competitiva tanto para países em desenvolvimento quanto desenvolvidos. Para os primeiros, permite, por meio do uso de TICs, maior aproximação dos clientes, oferta de produtos com maior valor agregado bem como uma maior integração à economia mundial.

Inclusão digital

A inclusão digital pode ser considerada como acesso do indivíduo às tecnologias computacionais com as competências necessárias para sua utilização, conexão à internet, acesso à informação e a produção do conhecimento (WARSCHAUER, 2006).

Na percepção de Alvim (2007) a integração das tecnologias de informação e comunicação à abordagem da inclusão digital das pequenas empresas permite ganhos de

gestão e produtividade para essas empresas alavancando estratégias competitivas que permitam seu desenvolvimento sustentável. Cavalari (2008) corrobora a ideia de que a inclusão digital das micro, pequenas e médias empresas constitui-se em um grande desafio da sociedade da informação. A sobrevivência e crescimento dessas organizações estão relacionados à capacidade de se adaptar às constantes mudanças do ambiente.

Entretanto a inclusão digital das empresas não pode basear-se somente na aquisição de recursos computacionais, mas também na capacitação dos indivíduos dessas organizações, pois a não efetivação dessa necessidade poderá tornar-se um custo e problema (ALVIM, 2007).

Novas estratégias competitivo-cooperativas

No processo de reestruturação industrial, de um modelo hierarquizado para um modelo flexível, passam a ganhar relevância as formas organizacionais voltadas para a maior cooperação intra e interempresas constituindo as denominadas redes relacionais entre organizações (AMATO NETO, 2000). Surgem, então, as novas formas organizacionais produtivas apoiadas em uma sinergia entre empresas, governo e comunidade com objetivos de aumento de produtividade, compartilhamento de competências entre as cooperadas e maior representatividade para competir.

Dadas diversas formas organizacionais produtivas existentes, o arranjo produtivo local constitui-se em aglomerações de empresas situadas em um mesmo território que apresentam articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2007).

Entretanto, embora haja iniciativas de difusão das novas tecnologias no Brasil, em especial a informática, estas são ainda incipientes estando focadas na capacitação dos gestores em melhoria de conhecimento de processos empresariais e de gestão (FARAH Jr., 2004).

Uso das TIC em arranjo produtivo local

As TICs, dado aos meios técnicos que disponibilizam, permitem a rápida articulação das pessoas e empresas, em tempo real mesmo geograficamente distantes. O uso das TICs nas relações interempresas é considerado o grande viabilizador dos processos produtivos (FARAH Jr., 2004; LASTRES; CASSIOLATO, 2003; PORTER, 2001).

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), os relacionamentos entre empresas produtoras, fornecedoras, comercializadoras e prestadoras de serviço, por meio dos “formatos organizacionais que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes – tais como redes, arranjos e sistemas produtivos e inovativos – vêm se consolidando como os mais adequados para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimento e inovações”.

Para Amato Neto (2000), o uso das tecnologias de informação e comunicação também estimula modelos de cooperação, alianças estratégicas e redes intra e interorganizacionais, permitindo a integração de todas as etapas do processo produtivo: desde o projeto até a interligação *online* com outras unidades fabris como também com clientes e fornecedores.

MPMEs competindo apoiadas em TIC

As pequenas e médias empresas são fontes principais na geração de posições de trabalho e agentes de inovação, sendo na visão de Castells (2000) as formas organizacionais mais adequadas no novo modelo produtivo flexível da economia do conhecimento dada a rapidez com que elas podem se adaptar às mudanças ambientais.

A produção em lotes menores, benefício obtido pela associação da microeletrônica com a informática, para Farah Jr. (2004) faz com que as pequenas e médias empresas passem a produzir de forma mais eficiente e com custo mais competitivo, inclusive as empresas de setores tradicionais.

Vários casos de sucesso são mencionados por autores como Amato Neto (2000), Farah Jr. (2004) e Zacarelli (2004), para os quais as MPMEs, apoiadas por TICs e organizadas em rede, apresentam um crescimento econômico sustentável e inovação tecnológica em seus processos produtivos, integração de atividades intra e interempresas em tempo real e capacitação de seus recursos humanos. A Terceira Itália é um exemplo notável desta realidade.

Entretanto, para que as MPMEs possam competir apoiadas em TICs, há a necessidade de acesso a estas tecnologias de informação e comunicação, bem como a capacitação de seus funcionários podendo assim agregar maior valor a seus produtos criando desta forma novas vantagens competitivas (CAVALARI, 2008).

Aspectos metodológicos

Serão apresentados os aspectos metodológicos do trabalho: o método de pesquisa, um estudo de caso; os procedimentos de coleta de dados e o modelo de análise dos dados usado na pesquisa.

Método de pesquisa, um estudo de caso

O estudo de caso tem sido usado de forma frequente nas pesquisas em Ciências Sociais. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais adequada para questões da pesquisa que procuram responder tipos de perguntas de forma “como” e “por que” em situações quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real.

O presente estudo busca verificar **como** a utilização de TICs na viabilização dos negócios é uma vantagem competitiva nas micro, pequenas e médias empresas de setores tradicionais, neste caso, as empresas produtoras de cal e calcário do APL de Cal e Calcário do Paraná. Para esta questão, foi indicado o estudo de caso.

Coleta de dados

A coleta de dados baseou-se em diversas fontes de evidências como questionários, entrevistas, documentos e participação em duas reuniões. Quanto à sua temporalidade, a pesquisa pode ser caracterizada como de natureza transversal, pois as informações consideraram um período de tempo, limitadas ao escopo da pesquisa (YIN, 2005).

Os procedimentos adotados para a coleta de dados foram o questionário fechado e entrevistas abertas e semiestruturadas. Utilizou-se um questionário, elaborado com base no

questionário de pesquisa independente da FGV - EAESP - CIA e do iDigital (2007) da FEA/USP, *para identificar* a informatização bem como o porte das empresas. Este instrumento de pesquisa foi validado inicialmente por atores do APL cujas sugestões contribuíram para sua adequação ao perfil dos empresários. Foram feitas entrevistas semiabertas, apoiadas em um roteiro de questões elaborado a partir do referencial teórico, com as empresas produtoras de cal e calcário mais relevantes quanto à informatização, com a intenção de responder os objetivos da pesquisa bem como identificar como o uso de TICs pode ser considerado uma vantagem competitiva na realização de negócios para estas empresas.

O questionário foi aplicado a 90 empresas produtoras de cal e calcário das quais 26 responderam. Foram feitas 15 entrevistas sendo 8 com os empresários das empresas identificadas como relevantes e 7 com alguns dos principais atores do APL de cal e calcário do Paraná.

Modelo de análise dos dados

A análise de dados qualitativos não é uma atividade separada da coleta de dados. Constitui-se em um processo cíclico e interativo de coleta e análise de dados que se encerra no momento em que o objeto de estudo é compreendido pelo pesquisador, buscando explicar, entender pessoas ou situações cotidianas sob investigação (JOHNSON; CHRISTENSEN, 2008).

O processo de análise de dados compreende atividade de exames, categorização, classificação dos dados ou recombinação das evidências (YIN, 2005). As evidências devem ser documentadas e editadas antes da análise, pois segundo Flick (2004), a documentação das evidências permite a construção de uma nova realidade a partir do texto.

O processo de análise de dados é constituído de três fluxos de atividades concorrentes e contínuas: redução dos dados, apresentação dos dados e conclusão e verificação (MILES; HUBERMAN, 1994). Ainda para os autores, estas atividades se iniciam no momento da coleta dos dados no campo e podem continuar após esta etapa.

A apresentação dos dados está na organização dos dados coletados que permitem ao pesquisador decidir ou concluir a partir destes permitindo validar as inferências criadas pelo pesquisador (BARBOSA, 2008).

Apresentação e análise dos dados

Foram coletados dados no período de outubro de 2007 a abril de 2008. O processo de análise de dados desta pesquisa foi um processo contínuo de interpretação e reflexão sobre dados coletados e observados que permitiram à pesquisadora atingir um nível de compreensão dos significados.

A análise dos dados coletados pelos questionários respondidos por 26 empresas do segmento de cal e calcário foi obtida pela tabulação dos dados em planilha eletrônica e pelo cruzamento das informações pelo SPSS. Para a análise das entrevistas adotou-se os procedimentos de organização dos dados, análise e apresentação dos dados obtidos sendo utilizada a ferramenta Atlas TI.

Na análise feita a partir dos questionários, obteve-se a caracterização das empresas e também a sua informatização: equipamentos de informática e comunicação, acesso à internet, utilização da internet e comunicação com as empresas do APL.

Gráfico 1, a seguir, mostra as formas de acesso à internet. Um grupo pequeno de empresas, mesmo situada em área rural, utiliza banda larga sem fio, embora o acesso seja um pouco instável e considerado um custo elevado por alguns empresários. O Gráfico 2 mostra o uso da internet pelas empresas. Enquanto o acesso a *sites* de bancos corresponde a 88,5% e a *sites* do governo, 65,4%, somente 50% das empresas utilizam a internet para divulgação.

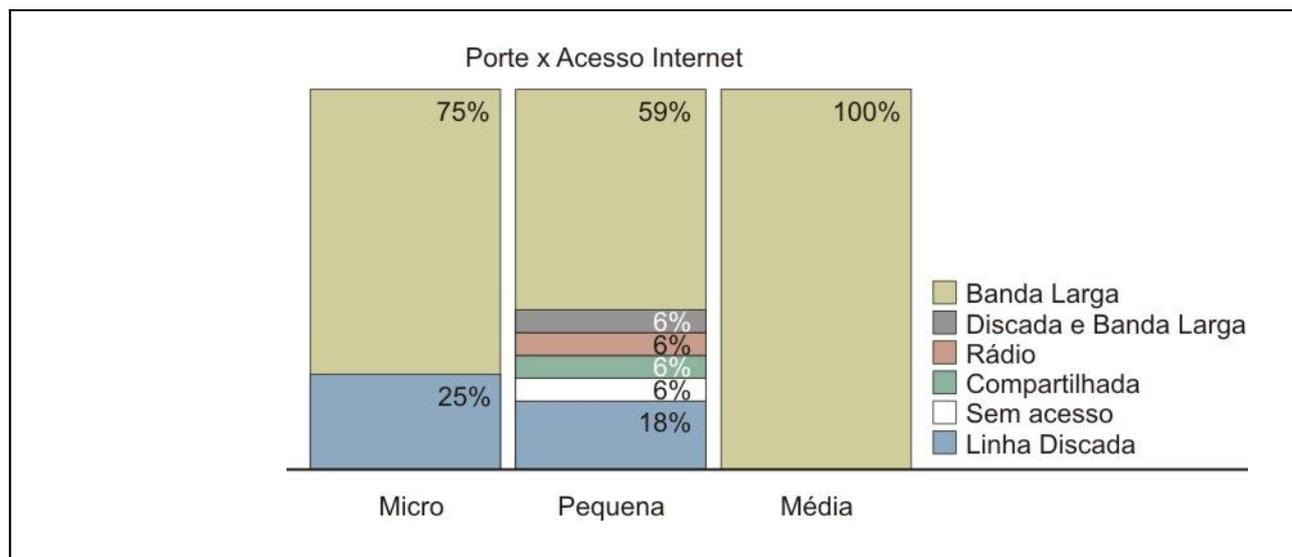


GRÁFICO 1 - Formas de acesso à internet por porte das empresas respondentes
 Fonte: CAVALARI, 2008, p. 91.

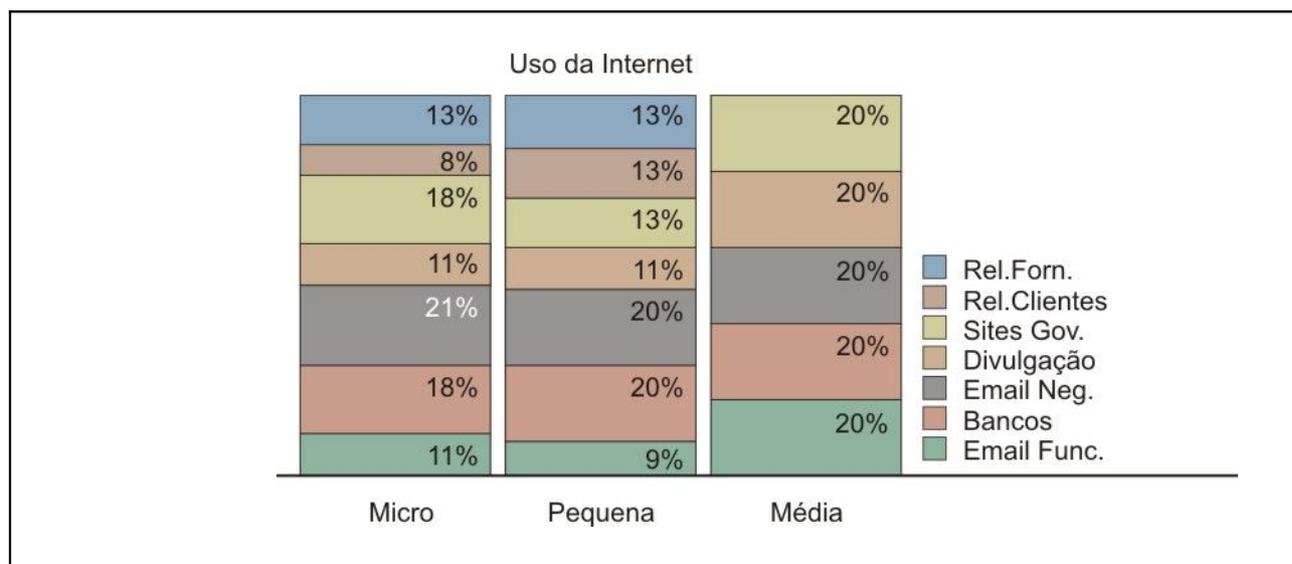


GRÁFICO 2 - Uso da internet por porte das empresas respondentes
 Fonte: CAVALARI, 2008, p. 92.

Sites na *web* já são realidade para algumas empresas com a principal finalidade de divulgação. As empresas que não possuem *site* dividem-se nas que pretendem ter seu *site* disponibilizado, sendo que alguns estão em construção; e nas que talvez venham a ter um *site*, mas que não é uma prioridade atualmente.

A comunicação com as outras empresas do APL ocorre de várias maneiras (Gráfico 3): por e-mail, por telefone e por fax, como pode ser identificado no gráfico 3.

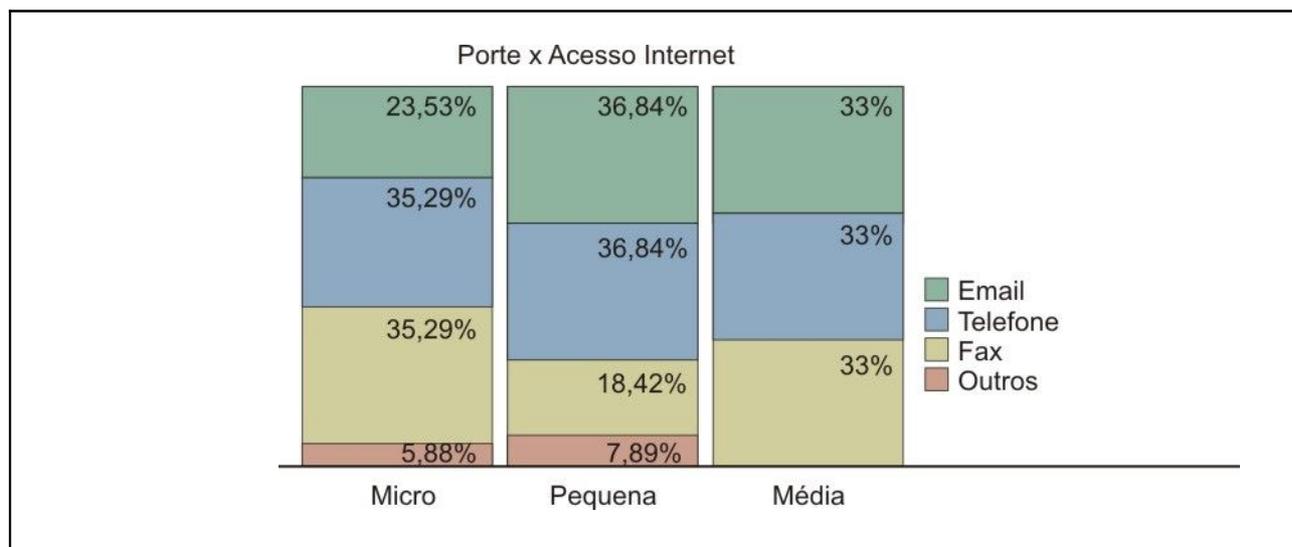


GRÁFICO 3 - Formas de comunicação entre as empresas do APL pelas empresas respondentes por porte

Fonte: CAVALARI, 2008, p. 93.

Os dados coletados pela análise das entrevistas foram organizados, codificados e apresentados de acordo com o proposto por Miles e Huberman (1994).

As empresas entrevistadas afirmam elaborar a estratégia das empresas ao menos no curto prazo, como mostra a Figura 1. Os empresários demonstraram ter conhecimento da concorrência e dos produtos da concorrência, conforme se pode visualizar na Figura 2.

A capacitação dos funcionários das empresas no uso das tecnologias de informação e comunicação, em especial no sistema de informação, parece ser uma prática usual nas organizações entrevistadas, como demonstra a Figura 3. Quando contratados, os empregados são treinados nos sistemas de informação para executarem suas atividades. Muitos empresários afirmaram que seus sistemas de informação foram adaptados para atender características específicas do setor. Contudo, um empresário informou que, apesar do treinamento, o aprendizado ocorre *on the job*, ou seja, na execução das tarefas do dia-a-dia. Alguns respondentes informaram que, na contratação de funcionários, ter conhecimento básico de informática é um pré-requisito.

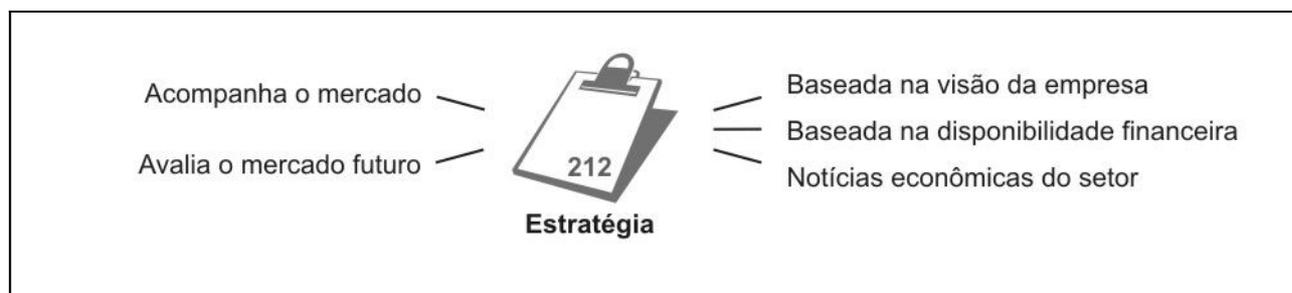


FIGURA 1 - Definição da estratégia das empresas entrevistadas
 Fonte: CAVALARI, 2008, p. 107.

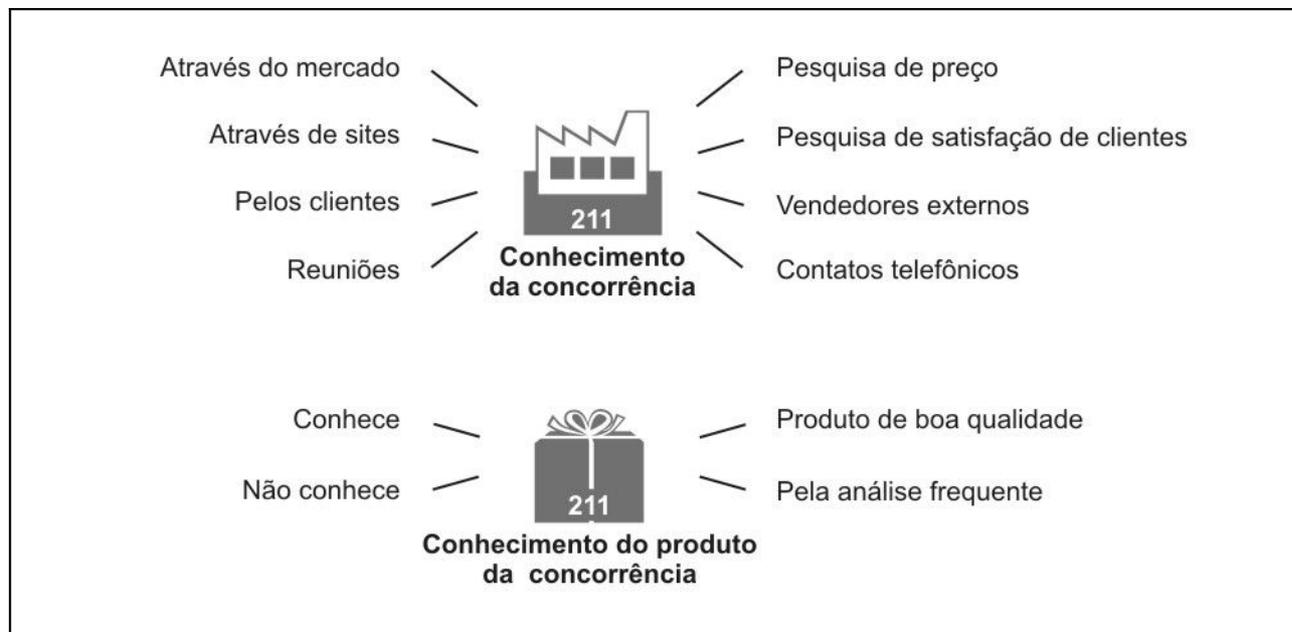


FIGURA 2 - Conhecimento da concorrência e produto da concorrência pelas empresas entrevistadas
Fonte: CAVALARI, 2008, p. 104.

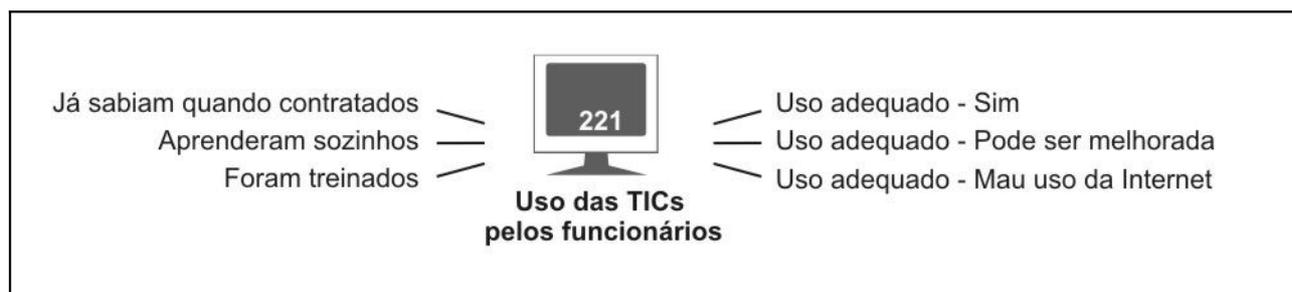


FIGURA 3 - Uso das TICs pelos funcionários – capacitação e uso adequado
Fonte: CAVALARI, 2008, p. 109.

O uso de ferramentas de gestão ainda não é uma prática para as empresas entrevistadas. Muitos empresários alegam desconhecer o que poderia ser ferramenta de gestão e quando alguns exemplos foram citados, informaram que se as usassem poderia ser com outro nome que não o do exemplo dado. O conhecimento e a capacidade de análise por parte do corpo gerencial, na opinião de alguns, necessitam ser melhorados em aspectos como qualidade na análise dos processos produtivos e de mercado, como também saber interpretar as informações.

Embora as empresas do APL não estejam interligadas entre si, há a iniciativa da central de vendas do calcário que conjuntamente com cinco empresas parceiras do segmento do calcário viabilizam suas vendas por meio do uso da internet, bem como o rateio da participação de todas.

Considerações finais

Os objetivos de pesquisa desenhados para este trabalho foram: (1) investigar o uso das tecnologias de informação e comunicação na viabilização dos negócios da MPMEs em setores tradicionais e também (2) como o uso de TICs constitui vantagem

competitiva para estas empresas. O objeto de estudo foram as empresas produtoras de cal e calcário do APL de Cal e Calcário do Paraná.

Ao concluir este trabalho, pode-se afirmar que os gestores não percebem o uso das TICs como viabilizadoras de novos negócios. É inegável, porém, a sua percepção dos benefícios na redução de custos operacionais, no aumento de produtividade dos funcionários, na rapidez e registro dos processos de pedido de compras e vendas, principalmente pelo uso de correio eletrônico (*e-mail*) e msn que agilizam e documentam a comunicação, permitindo simultaneidade de contatos. As empresas não possuem seus processos produtivos automatizados nem há integração entre as organizações. No entanto, a central de vendas do setor do calcário integrada com as cinco empresas parceiras na troca e registro de informações, demonstra que a utilização de TICs viabiliza a integração empresarial e agiliza a forma de fazer negócios.

Embora os funcionários sejam contratados com conhecimento básico de informática e treinados no uso dos sistemas de informação, há a necessidade de melhor capacitação dos empresários e de seus funcionários na obtenção, análise das informações e ferramentas de gestão.

Para estudos futuros sugere-se avaliar o uso da metodologia da central de vendas do calcário para as demais empresas produtoras de cal e calcário do APL.

Referências

ALVIM, P. C. R. C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n.1, p. 28-35, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n1/04.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2007.

_____. Inclusão digital das micro e pequenas empresas. In: OLIVEIRA, F. B. (Org.). **Tecnologia da informação e da comunicação: a busca de uma visão ampla e estruturada**. São Paulo: Pearson Prentice Hall; Fundação Getúlio Vargas, 2007. p. 238-241.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais – oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini, 2000.

BARBOSA, A. F. **Governo eletrônico: dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão**. 2008. 265 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV-EASP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **MPMEs - porte de empresa**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em: 01 maio 2008.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócio: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

CARR, N. G. IT doesn't matter. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 5, p. 41-49, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).

CASTOR, B. V. J. **Tamanho não é documento: estratégias para a pequena e a microempresa brasileira**. Curitiba: EBEL, 2006.

CAVALARI, M. M. A. **Uso das tecnologias de informação e comunicação como vantagem competitiva em mpmes em setores tradicionais**. 2008. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

FARAH Jr., M. F. **Pequena empresa & competitividade**: desafios e oportunidades. Curitiba: Juruá, 2004.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV – EAESP – CIA. Pesquisa independente do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. **Fórum de informações 2008**. Disponível em: <<http://www.eaespp.fgvsp.br/subportais/interna/sobre/gv6quest.doc>>. Acesso em: 01 out. 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIMENEZ, F. A. P. et al. **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. 1999. Disponível em: <http://anpad.org.br/rac/vol_03/dwn/rac-v3-n2-fag.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2007.

GOMES, A. F. et al. **A parceria no mundo das MPE's**: o cluster como estratégia para competitividade e desenvolvimento local. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/306.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2007.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 3-9.

HERRERO, E. F. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

IDIGITAL. **Índice da empresa digital**. Disponível em: <<http://www.idigital.fea.usp.br/idigital/>>. Acesso em: 24 out. 2007.

JOHNSON, B.; CHRISTENSEN, L. **Educational research**: quantitative, qualitative, and mixed approaches. Lectures based on the book. Disponível em: <<http://www.southalabama.edu/coe/bset/johnson/lectures/lec12.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2008.

LASTRES, H. M. M. et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, p. 60-66, 2002.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Sistemas de inovação e arranjos produtivos locais: novas estratégias para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimentos. **Rev. Cent. Ciênc. Adm.**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 189-195, dez. 2003.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. London: Sage, 1994. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=U4IU_-wJ5QEC&printsec=frontcover&vq=data+analysis&hl=pt-BR&source=gbs_summary_r&cad=0#PPR6,M1>. Acesso em: 02 abr. 2008.

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

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, J. F. **T.I.C. – tecnologias da informação e comunicação**. São Paulo: Érica, 2003.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. 1998. Disponível em: <<http://www.oregoneconomy.org/Porter%20Clusters%20New%20Economics%20of%20Competition.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2008.

PORTER, M. E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROUTTI, J. Avanços da economia do conhecimento na Finlândia – sociedade da informação e programas de consenso. In: KNIGHT P. T.; FERNANDES C. C. C.; CUNHA M. A. (Org.). **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo**: subsídios e programa e-Brasil. São Caetano do Sul: Yendis, 2007. p. 130-151.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA - SEBRAE. **Estudos e pesquisas**: critérios de classificação do porte da empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 01 jul. 2007.

_____. **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE>>. Acesso em: 31 maio 2007.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WARSCHAUER, M. **Tecnologia e inclusão digital**: a exclusão digital em debate. São Paulo: Senac, 2006.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ENTRE EMPRESAS AGLOMERADAS TERRITORIALMENTE: um estudo na indústria calçadista do Vale do Rio Tijucas

Valmir Emil Hoffmann¹
F. Xavier Molina-Morales
M. Teresa Martínez-Fernández
Marcos Antonio Ribeiro Andrade
Sandra Fernandes

As ideias sobre aglomerações territoriais de empresas iniciaram com os estudos de Marshall (1925), quando o autor expôs a existência de pequenas empresas que, mediante um sistema de complementaridade e especialização, conseguiam escala, aglomeradas territorialmente. Àquelas aglomerações o autor denominou “distritos industriais” (DI). A partir dos anos setenta e oitenta do século vinte, autores como Becattini (1979), Brusco (1982) e Utili, Sarti e Gobbo (1983) passaram a pesquisar a existência de aglomerações territoriais de um reduzido número de indústrias correlacionadas, formadas por pequenas empresas especializadas, que, por meio de sua interação atingiam alta eficiência produtiva. Nesses contextos se verificava intensa cooperação entre empresas. Outras realidades passaram a ser observadas em distintos países e, então, surgiu a definição de Trigilia (1993), que conceituou o DI como uma aglomeração de empresas que têm uma relação particular entre si.

Um dos aspectos primordiais da existência dessas aglomerações é a presença de recursos que são coletivos com relação às empresas nele inseridas, mas são privados com relação às empresas de fora, e são esses recursos que garantem maior competitividade às empresas. Estas ideias se reportam à Abordagem de Recursos (RBV), que aponta para a geração de vantagens competitivas pelo acesso ou controle de recursos estratégicos. Dentre os recursos estratégicos aos quais a empresa pode ter acesso ou controle, está o conhecimento. Segundo Grant (1996) e Conner e Prahalad (1996), o conhecimento é o recurso mais valioso e difícil de imitar, sendo imprescindível para que a empresa alcance sua vantagem competitiva.

Em uma aglomeração, os recursos compartilhados e que podem formar uma vantagem competitiva são de vários tipos. É possível citar aqueles vinculados diretamente ao conhecimento, como sua geração, transferência e disponibilidade de informação. Dentro de um DI, a transferência de conhecimento pode ocorrer por distintos meios. Além daquelas derivadas das relações entre empresas, a mobilidade interna da mão-de-obra, isto é, o deslocamento de trabalhadores entre empresas de um mesmo setor, propicia a preservação do conhecimento tácito acumulado por este trabalhador, dentro dos limites da própria indústria (MOLINA-MORALES, 2001). Mesmo que isso signifique que uma perda isolada para a empresa que está sendo deixada há um ganho coletivo em comparação com o deslocamento extra-industrial (MOLINA-MORALES, 2001; MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2001). Dessa maneira, as habilidades dos

¹ Os autores agradecem ao CNPq e à Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica de Santa Catarina (FAPESC), pelo apoio material para a realização desta pesquisa.

trabalhadores de dentro da aglomeração serão mais importantes que aquelas existentes em trabalhadores de fora, levando a que a experiência profissional de cada funcionário seja um recurso importante (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Além disso, a transferência de conhecimento entre as empresa pode levar a menores custos de transação pelo conhecimento *ex ante* do comportamento das partes (DEI OTTATI, 1994). A adaptabilidade da mão-de-obra, nesse caso, é mais rápida, visto que o conjunto de conhecimentos que é constantemente transferido propicia a existência de uma massa crítica local. Dessa forma, quanto mais fácil é a transferência de inovação e conhecimento dentro dos limites da aglomeração territorial, maior vantagem haverá para as empresas. Este trabalho parte do suposto de que uma maior dotação de alguns recursos, e em especial de conhecimento, traz vantagens competitivas para a empresa e que nas aglomerações territoriais do tipo “distrito industrial”, onde as empresas se organizam como redes, está presente uma série de recursos exclusivos para as firmas neles inseridas.

Este trabalho apresenta os resultados preliminares de uma pesquisa de campo que tratou de analisar a transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas territorialmente. Ele segue a linha de pesquisa do primeiro autor que já havia apresentado outros projetos sobre o mesmo tema (HOFFMANN, 2002; HOFFMANN; ROSSETTO; FLORIANI, 2003). Naqueles trabalhos conseguiu-se ter uma visão ampla do processo de transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas em duas importantes indústrias do Estado de Santa Catarina, em termos de empregos gerados: a de cerâmica de revestimento, na região de Criciúma e a do vestuário, no Vale do Itajaí. Esta linha de investigação já havia sido inicialmente proposta por Molina-Morales (1999) e foi seguida também por Martínez-Fernandez (2001).

Marco teórico

A discussão sobre a aglomeração territorial e a possibilidade de melhoria de resultados pelo efeito localização começou com Marshall (1925). O autor escreveu que a indústria se reproduzia por um contexto favorável de mão-de-obra, fornecedores e insumos, e que isso despertava o interesse de investidores e empresários em abrir novos negócios na mesma localidade.

Essa ponderação foi redescoberta a partir do desenvolvimento de uma região italiana, quando o restante do país sofria com a recessão. A corrente de sociólogos italianos que prosperou a partir da discussão de Marshall (1925) discutia a formatação de um sistema de produção especialista e interdependente, capaz de gerar vantagens para pequenas empresas, que no princípio se relacionavam à capacidade de geração de escala (BRUSCO, 1982; 1989; BECATTINI, 1991). Em outras palavras, procuravam explicar como pequenas empresas aglomeradas territorialmente poderiam gerar vantagem competitiva em indústrias dominadas por grandes plantas.

Em outro momento, avançou-se no sentido de se explorar também o conjunto de externalidades coletivas às quais a empresa aglomerada tinha acesso (BENTON, 1993). Assim, aqueles trabalhos tinham como unidade de análise não a empresa e sim a aglomeração. Isso significa que se assumiu que as aglomerações territoriais apresentavam empresas finais, fornecedores, instituições de suporte empresarial, como associações, entidades sindicais e também instituições de ensino superior, em um contexto organizacional semelhante às definições contemporâneas de rede, o que igualmente se admite nesse trabalho.

Em termos de geração de vantagem competitiva com base na aglomeração territorial há certo consenso relativo a fontes objetivas como podem ser o acesso à matéria-prima, ou mesmo a logística apropriada (PORTER, 1991), cuja discussão teve também início em Marshall (1925). No entanto, começa-se a tratar de fontes mais idiossincráticas e que se configuram como recursos estratégicos da aglomeração, de forma subjetiva, com relação àqueles anteriores. Entre esses novos recursos está a transferência de conhecimento que ocorre na aglomeração (MALMBERG; POWER, 2005).

Em um trabalho sobre a indústria do vestuário (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2008) foi mostrado que as empresas aglomeradas tinham à sua disposição mais recursos que aquelas que estavam dispersas geograficamente. Em uma rede dispersa de empresas, a transferência de conhecimento pode se dar mediante trocas diretas entre as partes (DYER, 1996). Em uma aglomeração territorial, as trocas verificadas entre as empresas, vão além. Elas podem existir via cooperação entre as empresas, na mobilidade da mão-de-obra e pelo papel desempenhado pelas instituições.

A cooperação entre as empresas pode ocorrer de distintas formas. A rede aglomerada é uma comunidade de pessoas e empresas que têm um convívio constante pela aproximação, retratado na vida extra-profissional existente, em que as pessoas acabam encontrando-se nos distintos eventos sociais, o que cria uma interdependência que sobrepassa as relações puramente econômicas ou de negócios (MOLINA-MORALES, 2001). Para Lorenzoni e Lipparini (1999), as ligações pessoais permitem aos gerentes reduzir custos das trocas, otimizar a escolha das relações de governança e internalizar o conhecimento especializado presente na rede interfirmas. A aptidão relacional surge como ativo estratégico, tanto para grandes como para pequenas firmas, que possibilita maior flexibilidade na união dos recursos. Nesse ambiente, a cooperação é um mecanismo auxiliar na manutenção das empresas (COSTA, 1993).

Isto enseja uma atmosfera de conhecimento mútuo que, entre outras coisas, vai servir de mecanismo de governo da aglomeração, com base na reputação pessoal e empresarial dos indivíduos. Esse conhecimento mútuo facilita as trocas informais de informação, pois permite encontros e discussões sobre problemas compartilhados em distintos ambientes, como podem ser os encontros festivos, ou mesmo os religiosos. Nesse contexto, o sentimento de pertinência se define como um critério que dá identidade à comunidade (DIGIOVANNA, 1996; KRISTENSEN, 1993; MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2001; PORAC; THOMAS; BADEN-FULLER, 1989). Dessa maneira, haverá à disposição das empresas um estoque de informação, que tanto pode estar relacionado às demais empresas (DEI OTTATI, 1994) – informação reputacional – como também aquela que se refere a produtos e mercados (JONES; HESTERLEY; BORGATTI, 1997). A informação sobre as demais empresas ainda reduzirá os custos de transação, pela dispensa dos contratos formais para realizar as trocas (WILLIAMSON, 1991).

Quanto à mobilidade interna da mão-de-obra, isto é, o deslocamento de trabalhadores entre empresas de um mesmo setor, ela propicia a preservação do conhecimento tácito acumulado pelo trabalhador, dentro dos limites da própria indústria. Mesmo que isso signifique uma perda isolada para a empresa que está sendo deixada, há um ganho coletivo em comparação com o deslocamento extra-industrial (MOLINA-MORALES, 2001; MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2001). Dessa maneira, as habilidades dos trabalhadores de dentro do DI serão mais importantes que aquelas existentes em trabalhadores de fora, possibilitando que a experiência profissional de cada funcionário seja um recurso importante, pois o conhecimento prévio facilita a aprendizagem de novos conheci-

mentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; lawson; lorenz, 1999). Além disso, a transferência de conhecimento entre as empresas pode levar a menores custos de transação pelo conhecimento ex ante do comportamento das partes (DEI OTTATI, 1994).

O papel das instituições foi pontuado como essencial dentro de um DI, tendo em vista a capacidade de prestar serviços para a indústria de maneira mais focada e a preços mais baixos, em função da escala desses serviços (BENTON, 1993; SCHMITZ, 1993). Este suporte se dá pelo desenvolvimento de apoio institucional não financeiro (BRUSCO, 1993), e têm ainda a habilidade de captar externamente e internalizar na aglomeração informações relevantes, pela sua rede de contatos com instituições de fora da aglomeração, e mesmo de outros países (HOFFMANN, 2002). Essas instituições podem assumir várias configurações, como associações empresariais, instituições de tecnologia, agências governamentais, locais, regionais ou nacionais e, mesmo, fontes públicas e privadas de financiamento. Essas instituições diminuem os custos das empresas pela oferta de serviços públicos (DEI OTTATI, 1987); melhoram a comunicação externa das empresas (SWAN; NEWELL, 1995); regulam os impactos sobre o meio ambiente ecológico (PANICCIA, 1998); e corroboram o surgimento de novas empresas (MALMBERG; POWER, 2005). A partir de tantas atribuições, pode-se intuir que as instituições de suporte às indústrias inseridas em uma aglomeração territorial que se governe como uma rede interorganizacional formam um importante atrativo para as empresas, além de aprimorarem a competitividade interna da própria aglomeração, sempre que sejam capazes de gerar serviços reais. De certa forma, esses serviços reais dão oportunidade a relações de cooperação e competição que se ensejam na rede interorganizacional aglomerada.

Nas aglomerações territoriais, a existência de um conjunto de recursos derivados do relacionamento entre as partes possibilita que o desenho organizacional das empresas se altere, indo mais além da hierarquia ou do mercado, ao assumir uma forma híbrida, como escrevem Ring e Van de Ven (1992). Essa forma híbrida é o que anteriormente já havia sido chamado de rede por Thorelli (1986), Jarillo (1988) e Powell (1990). Os relatos sobre o Vale do Silício nos Estados Unidos (SAXENIAN, 1990), Jutlândia na Dinamarca (KRISTENSEN, 1993), Baden-Württemberg na Alemanha (SCHMITZ, 1993) dão conta que os relacionamentos entre empresas, concorrentes, fornecedores e instituições nas aglomerações a assinalam como uma das possíveis causas da adoção da rede como desenho organizacional por parte das empresas.

Como as redes interorganizacionais têm o escopo de geração de vantagem competitiva, as pequenas e médias empresas podem se beneficiar com a potencialização das características produtivas de uma determinada região (ROTTA, 2002). E o crescimento de pequenas e médias empresas (PMEs) em economias de países em desenvolvimento tem merecido a atenção dos pesquisadores. Isso se deve ao fato de que são importantes geradoras de empregos e contribuem de forma significativa em tecnologia e inovação, o que parece desafiar o conceito tradicional de vantagem competitiva, baseado na escala e na grande empresa. Refletindo sobre esse desempenho, pode-se dizer que há um impacto positivo, e que as PMEs são fundamentais no processo de crescimento global (BOZOVIC, 2006).

Ehrlich (2007) descreve que em vários países é comum as PMEs terem um desempenho significativo para a economia. Por exemplo, nos Estados Unidos, elas representam 98% da força de trabalho. O autor acrescenta que crescimento de um país depende do crescimento das PMEs, e isso faz com que outros países reconheçam a necessidade de dar apoio às PMEs.

No Brasil, de acordo com o Sebrae (2008), existem 5,1 milhões de PMEs, o que corresponde a 98% das empresas, 67% das ocupações e 20% do PIB. Conforme Freitas e Santos (2007), as PMEs tiveram surgimento mais intenso no país após a crise econômica nos anos 1970 e 1980, quando as grandes empresas necessitaram enxugar suas unidades devido ao momento econômico. Para isso, elas reduziram seu tamanho e terceirizaram algumas atividades, o que abriu novas oportunidades para pequenos negócios.

O cenário competitivo brasileiro ainda continua sendo dominado pelas grandes empresas, responsáveis pela maior parte do PIB. Isso faz com que também aqui a constituição de redes de PMEs seja a resposta competitiva, em termos de desenho organizacional. Para Barros e Moreira (2006, p. 114), isso cria um tecido socioprodutivo, onde os “agentes se especializam, cooperam, aprendem e compartilham de um objetivo comum”.

Metodologia da pesquisa

Esta pesquisa é de caráter descritivo e está dividida em duas partes. A primeira levantou as informações acerca das instituições. Para isso foi aplicado um questionário nas oito instituições de apoio encontradas ou relacionadas à aglomeração. O questionário seguiu a escala contínua, que também foi adotada para as empresas, de sete pontos (inteiros positivos), sendo 1 para o menor grau de concordância e 7 para o maior grau.

A primeira aproximação ao número de empresas determinou a existência de 134 empresas finais, a partir de listagem do Sindicato das Empresas Calçadista (SINCASJB, 2006). Assim, a pesquisa foi censitária cobrindo 84 empresas, pois 27 não aceitaram participar da pesquisa, e outras 23 mudaram ou encerraram suas atividades. Dez questionários foram eliminados por apresentarem a maior parte das variáveis como não respondidas. Para os valores perdidos dos demais questionários, assumiu-se a mediana para que fosse possível sua utilização.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário com perguntas fechadas, conforme a escala já descrita. A aplicação foi feita de maneira pessoal, dado que existem algumas dificuldades em se conseguir respostas por via postal com esse tipo de público. Entre os respondentes, 62,7% eram diretores ou gerentes das empresas e os demais ocupavam outros cargos, 67,34% possuíam o ensino médio, 16,33%, ensino superior e outros 16,33%, o ensino fundamental.

QUADRO 1 - Descrição de variáveis e indicadores – empresas

(continua)

Objetivos	Indicadores
1) Verificar as relações entre empresas	a) Acesso a canais informais de comunicação. b) Intercâmbio local de informações relacionadas a produtos e tecnologias. c) Intercâmbio local de informações relacionadas a mercados e consumidores. d) Fornecedores localizados nas proximidades. e) Facilidade em estabelecer relações com as demais empresas.
2) Verificar a influência da mão-de-obra na transferência de conhecimento	a) Mobilidade interna da mão-de-obra na zona. b) Facilidade de transferência informal de inovação e conhecimento. c) Adaptabilidade da mão-de-obra da região. d) Experiência prévia da mão-de-obra operacional. e) Experiência prévia da mão-de-obra gerencial.

QUADRO 1 - Descrição de variáveis e indicadores – empresas

(conclusão)

Objetivos	Indicadores
3) Determinar a existência de instituições	a) Determinar as instituições. b) Serviços prestados. c) Contribuição para o desenvolvimento local.
4) Averiguar a importância das instituições de suporte industrial	a) Importância das instituições de suporte à P&D às empresas da zona. b) Importância das associações de classe. c) Importância das instituições de ensino em diferentes âmbitos. d) Disponibilidade de apoio à P&D das empresas da zona.

Fonte: Adaptado de HOFFMANN, 2002, p. 257-258.

A segunda parte consistiu em uma pesquisa de campo com empresas que fabricavam e comercializavam calçados, no Vale do Rio Tijucas, centrando-se na cidade de São João Batista, onde está reunida a maioria das empresas pesquisadas (93,2%).

Para a consecução dos objetivos específicos deste trabalho, utilizaram-se os indicadores listados no Quadro 1. Tais indicadores seguem a orientação de trabalhos anteriores (HOFFMANN, 2002; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2001; MOLINA-MORALES, 1999). A análise seguiu o gabarito descrito no Quadro 2.

QUADRO 2 - Padrão interpretativo

Para	Significado
$\bar{x} < 4$	Viés de baixa incidência do recurso
$\bar{x} = 4, 4,01, \dots, 4,99$	média incidência do recurso
$\bar{x} \geq 5,00$	Viés de alta incidência do recurso

Onde: \bar{x} é o valor da média do recurso

Nota: assume-se que para considerar a média, a condição é que $S < 1/3 \bar{x}$, assim, desconsideram-se aquelas médias cuja dispersão seja alta.

O setor calçadista

Segundo a Abicalçados (2008), o Brasil é o terceiro produtor e o quinto consumidor mundial de calçados, posições que vem mantendo desde o ano 2003. Contudo, a indústria apresentou desempenho negativo entre 2006/2007 (-2,64), ao mesmo tempo em que a indústria de transformação apresentou desempenho positivo (6,03). Isso talvez se deva ao fato de a China ter assumido a primeira posição como exportador mundial, e as importações brasileiras no período 2005/2007 quase terem dobrado, conforme dados da Abicalçados (2008).

Santa Catarina possui 285 empresas e ocupa a sétima posição por número de firmas no Brasil. Nas primeiras posições seguem inalterados, nos últimos anos, o Rio Grande do Sul e São Paulo (ABICALÇADOS, 2008). A maior parte dessas empresas encontra-se no Vale do Rio Tijucas, em especial na cidade de São João Batista. São João Batista teve sua economia baseada na agricultura, especialmente no cultivo da cana-de-açúcar. O município descobriu sua vocação industrial apenas na década de 1980, embora antes já existissem pequenas empresas do ramo calçadista. Atualmente, além de sapatos

são fabricados na região vários tipos de acessórios relativos a calçados desde cabedais, tiras, acessórios, solas e saltos. Todas essas empresas estão registradas dentro do ramo calçadista, o que pode explicar a diferença entre os números divulgados aqui e aquelas da pesquisa.

Relações entre empresas

Ao verificar as relações entre as empresas, nota-se que apenas a presença de fornecedores locais atinge os parâmetros indicados como aceitáveis na metodologia (Tabela 1). Isso indica que, ao se usar as questões concernentes às trocas entre as empresas, elas se posicionaram de modo que haja uma simplificação nos relacionamentos, no sentido de não privilegiarem forte interação. Chama a atenção que ao menos a metade dos respondentes se posicionou admitindo que há acesso a canais informais de comunicação, e que há facilidade em estabelecer relações interempresariais, conforme se percebe pela mediana (Tabela 1).

TABELA 1 - Relações entre as empresas

	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>	<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>
Acesso a canais informais de comunicação	5,45	1,825	7	6
Intercâmbio de informações de produtos e tecnologias	3,33	1,944	1	4
Intercâmbio de informações de mercados e consumidores	3,11	2,001	1	3
Fornecedores localizados nas proximidades	5,41	1,706	6	6
Facilidade em estabelecer relações interempresas	5,23	2,029	6	6

Como já foi apontado por Molina-Morales (2001), as aglomerações são comunidades de pessoas. Assim, ao não se privilegiar o contato entre as empresas, elas perdem a oportunidade de realizar trocas que as poderiam favorecer. Martínez-Fernández (2001), em seu estudo sobre a indústria de cerâmica de revestimento espanhola, salientou que as firmas mantinham um constante contato, que as auxiliava, inclusive, a tomar decisões sobre as políticas para o setor, no âmbito nacional.

A falta de relacionamento entre as empresas também pode provocar o efeito contrário ao apregoado por Dei Ottati (1994). Ou seja, as empresas ainda vão possuir menor informação sobre as demais firmas, e podem ter mais dificuldade para avaliar a reputação de suas congêneres. Nesse contexto, as relações entre as empresas da região, ao menos as horizontais, podem necessitar de instrumentos formais de governança, como os contratos, o que impacta negativamente nos custos de transação (WILLIAMSON, 1991).

Influência da mão-de-obra

A mobilidade da mão-de-obra foi o recurso mais proeminente na aglomeração de calçados do Vale do Rio Tijucas. As quatro variáveis das pesquisas se adequaram às condições de viés de alta incidência e dispersão dentro do parâmetro estabelecido (Tabela 2). Em termos de transferência de conhecimento, a mobilidade interna da mão-de-obra preserva o conhecimento, isto é, possibilita sua permanência dentro da aglomeração

(MOLINA-MORALES, 2001; MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2001), o que igualmente mantém o investimento que é feito para desenvolvê-la. Ou seja, a empresa que investiu na mão-de-obra que se desloca perde, individualmente, mas outra empresa irá ganhar. Assim, a indústria permanece, no mínimo, com o mesmo volume de conhecimento. Esses dados parecem indicar a importância dessa indústria para a aglomeração, pois em 2004 cerca de 83% da mão-de-obra em São João Batista estava empregada no setor (FERNANDES, 2006), o que pode significar que a mobilidade na maioria das vezes se dá dentro da indústria, já que é o maior empregador.

TABELA 2 - Relações entre as empresas

	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>	<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>
Mobilidade interna da mão-de-obra	6,06	1,413	7	7
Adaptabilidade da mão-de-obra da região	5,05	1,485	4	5
Experiência prévia da mão-de-obra operacional	5,14	1,651	7	5
Experiência prévia da mão-de-obra gerencial	6,30	1,422	7	7

Outro ganho, apontado por Dei Ottati (1994), é que essa mobilidade interna permite que as partes se conheçam, já que os trabalhadores levam suas impressões sobre seus antigos empregadores para os novos, o que reforça o estabelecimento da reputação entre as partes, e tende a baixar os custos de transação (WILLIAMSON, 1991).

Instituições de suporte

Segundo Hoffmann (2002), ao tratar-se de aglomerações territoriais os agentes locais de suporte industrial são comuns, podendo assumir várias atividades, que vão desde a produção até a pressão política. Ressalta-se que foi possível fazer contato com todos os agentes locais da região e que eles foram organizados no Quadro 3 conforme seu ano de fundação. A instituição local 7 não participou da coleta de dados por discordar de todas as afirmações, o que na percepção destes autores se configuraria em viés.

QUADRO 3 - Agentes locais de suporte industrial

<i>Sigla</i>	<i>Agentes Locais</i>	<i>Cidade</i>	<i>Fundação</i>
IL-1	UNIFEBE	Brusque	1973
IL-2	SINTRASJB	São João Batista	1975
IL-3	CDL	São João Batista	1982
IL-4	SINCASJB	São João Batista	1990
IL-5	UNIVALI	Tijucas	1990
IL-6	SEBRAE	Tijucas	1997
IL-7	AMPEVALE	São João Batista	2003
IL-8	SENAI	São João Batista	2005

As instituições locais (IL) ajudam a suprir as deficiências de qualificação, tanto de empresários como de mão-de-obra, ao desempenhar um papel relevante para o desenvolvimento sustentável das empresas do aglomerado, e ao promover o intercâmbio de informações (MOLINA-MORALES; HOFFMANN, 2002). Assim, essas empresas têm acesso privilegiado dos serviços de transferência de informações, tecnologia, atuação política, relação com órgãos públicos, apoio a pesquisas e técnicas, financiamentos, entre outros. Dessa maneira, as instituições podem ser consideradas fonte de vantagem competitiva.

Na Tabela 3, destaca-se a percepção dos dirigentes quanto à contribuição para o desenvolvimento das empresas locais, em termos de serviços prestados. Todos os serviços investigados, segundo as instituições locais, são fornecidos. Variedade de serviços também foi apontada pelo estudo de Schmitz (1993). Naquele trabalho, apesar de não ser específico sobre cada instituição, ressaltou-se o trabalho de pesquisa e desenvolvimento desempenhado por algumas instituições locais.

TABELA 3 - Contribuição para desenvolvimento das empresas locais

Agentes Locais Serviços	IL-1	IL-2	IL-3	IL-4	IL-5	IL-6	IL-8	Média	Desvio- Padrão	Moda	Concor- dância
Transf. de informação	6	6	1	6	4	7	7	5,29	2,14	6	Alta
Aprendizado	7	5	7	6	5	7	7	6,29	0,95	7	Alta
Atuação Política	6	1	1	7	1	6	4	3,71	2,69	1	Baixa
Relação com Governo	6	1	4	6	7	6	7	5,29	2,14	6	Alta
Promoção de cursos	6	6	7	6	6	7	7	6,43	0,53	6	Alta
Instalação para eventos	6	4	1	7	3	7	7	5,00	2,38	7	Alta
Apoio a pesquisas	6	6	1	6	5	6	7	5,29	1,98	6	Alta
Tecnologia	5	7	7	7	5	6	7	6,29	0,95	7	Alta
Média	6,00	4,50	3,63	6,38	4,50	6,50	6,63	-	-	-	-
Desvio-Padrão	0,53	2,33	2,97	0,52	1,85	0,53	1,06	-	-	-	-
Moda	6	6	1	6	5	7	7	-	-	-	-
Mediana	6	5,5	2,5	6	5	6,5	7	-	-	-	-

Infere-se que os agentes locais de suporte às indústrias inseridas na aglomeração territorial do Vale do Rio Tijucas formam um importante atrativo às empresas, além de aprimorarem a competitividade interna da própria aglomeração, sempre quando são capazes de gerar serviços reais conforme a definição de Brusco (1993).

A existência de instituições de suporte industrial sinaliza o grau de organização da indústria. Quanto mais diversificadas forem essas instituições, tanto maior será o suporte dado. As instituições são vistas, igualmente, como elos entre empresas do DI e também com o ambiente extra DI (MOLINA-MORALES; HOFFMANN, 2002).

A Tabela 4 não indica recursos que se caracterizem por serem competitivos em relação à aglomeração. O fato delas não terem importância para o conjunto das empresas pesquisadas reflete ou a baixa participação das empresas nas atividades das instituições,

ou que seus serviços não atendem à demanda das empresas. A importância dos serviços para o desenvolvimento da rede aglomerada está presente na literatura, ainda que haja certo viés de participação intensiva do governo no trabalho de Benton (1993); em Schmitz (1993), percebe-se que as instituições podem ser públicas ou representar o terceiro setor.

TABELA 4 - Importância das instituições

	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>	<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>
Importância das instituições de suporte à P&D	5,33	1,818	7	6
Disponibilidade de apoio à P&D	4,94	1,934	4	4
Importância das associações de classe	4,97	2,130	7	7
Importância das instituições de ensino	5,03	1,978	7	5

O Quadro 3 retrata que todas as instituições pesquisadas na aglomeração são do terceiro setor. Nota-se também, na Tabela 3, que as instituições têm alto grau de concordância quanto aos serviços que prestam e todos os serviços pesquisados são fornecidos por uma ou mais instituições. Isso faz refletir que talvez o grupo que minimizou a importância das instituições é justamente o grupo que as desconhece ou que pouco participa. No trabalho sobre a indústria do vestuário (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2008) foi mostrado que as empresas aglomeradas valorizaram mais as instituições que as dispersas, o que se deveu justamente pelos serviços que aquelas instituições prestavam para os membros da rede aglomerada.

Conclusão

Este trabalho apresenta os resultados preliminares de um estudo que procurou analisar a transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas territorialmente. De maneira específica, o estudo envolveu as relações entre as empresas, a influência da mão-de-obra, e as instituições e seus serviços.

De modo geral, pode-se afirmar que a transferência de conhecimento na aglomeração estudada se dá mais intensamente via mobilidade da mão-de-obra, e menos pelas relações interempresas. Ao se contratar os resultados desse estudo com aqueles já referidos, conclui-se que a cooperação não é tão presente entre as empresas aglomeradas territorialmente. No caso desse estudo ainda há o fato de que mesmo as instituições locais não foram percebidas como um recurso da aglomeração, o que divergiu tanto do estudo sobre cerâmica de revestimento (HOFFMANN, 2002) como do estudo sobre a indústria do vestuário (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2008).

O que pode explicar esses resultados talvez seja o fato de as empresas da aglomeração estarem em um processo de aprimoramento de seus produtos. Isso significa que ainda não conseguem diferenciar-se entre si, se não por questões objetivas como distribuição ou, mesmo, preço. O projeto do produto pode ser reproduzido com facilidade por seus concorrentes, que estão justamente na aglomeração. Assim, parece existir o temor da transferência involuntária de conhecimento, quando o competidor consegue informações que o permitem reproduzir rapidamente o produto.

As duas outras aglomerações que se está usando como parâmetro, cerâmica e vestuário (HOFFMANN, 2002; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2008), possuíam localmente um centro de tecnologia de produtos. Na de

cerâmica, esse ambiente era um fórum onde as empresas se encontravam para discutir temas ligados ao seu negócio, de maneira frequente. Na indústria do vestuário, o ambiente de discussão era a AMPE. Nesse segundo caso, a associação também fazia promoção de eventos comerciais, e prestava serviços ligados ao processo produtivo e à pesquisa e desenvolvimento, o que fazia com que seus associados tivessem grande interesse em participar de seus encontros. É possível que a pouca importância atribuída às instituições locais ocorra por faltarem esses papéis, ou ao menos, pelas empresas que não avaliaram bem as instituições (mediana na maioria dos casos superior a 4 – ver Tabela 4), por não perceberem seus serviços considerando que, segundo as instituições, os serviços são prestados (Tabela 3).

A indústria calçadista está em expansão em São João Batista, embora não no país. Esse parece ser um bom ensejo para se ampliar as relações entre as empresas. Contudo, não se pode pensar em ampliar relacionamento entre as empresas e instituições locais, quando há questões de competição que se mostram como barreiras, no momento.

Concluiu-se que a aglomeração territorial calçadista do Vale do Rio Tijucas está apenas iniciando sua constituição como uma rede, pois os vínculos ainda são frágeis entre os atores. Assim, a aglomeração territorial no momento apenas significa o ambiente onde as vantagens são mais comparativas que aquelas que seriam decorrentes dos relacionamentos.

Este estudo está delimitado por seu caráter quantitativo, que captura percepções sobre os eventos por meio de escalas. Um aprofundamento em termos qualitativos por meio de outros instrumentos pode ser uma continuidade para a pesquisa. Destaca-se que o número de empresas pesquisadas da indústria de calçados não permite que se considere a distribuição como normal, o que limita seu tratamento. Nesse aspecto, o trabalho está apenas inicializando, e várias possibilidades de comparação e intersecção entre as distintas indústrias podem redundar em discussão que interesse à academia, governos e indústria.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS - ABICALÇADOS. **Resenha Abicalçados 2008**. Novo Hamburgo, RS. Preliminar. 2008. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 20 maio 2009.

BARROS, F. S. de O.; MOREIRA, M. V. C. O capital social nas aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas: estudo de um arranjo produtivo turístico. **Organização e Sociedade**, Bahia, v. 13, n. 39, p. 113-29, 2006.

BECATTINI, G. Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni Sull'unità di Indagine in Economia Industriale. **Revista di Economia e Política Industriale**, n. 1, p. 1-8, 1979.

_____. Italian industrial districts: problems and perspectives. **Studies of Management and Organization**, v. 21, n. 1, p. 83-90, 1991.

BENTON, L. La emergencia de los distritos industriales en España. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W. **Los DI y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local**. Madrid: MSSS, 1993.

BOZOVIC, I. **Economic constraints in Serbia and Montenegro: perception of small and medium size enterprises**. 2006. (Dissertation of Master of Arts Economics) - Faculty of the graduate Scholl University of Southern California, California, 2006.

BRUSCO, S. the emilian model: productive decentralization and social integration. **Cambridge Journal of Economics**, v. 6, p. 167-184, 1982.

_____. **Piccole imprese i distretti industriale**. Turin: Rosenberg i Sellier, 1989.

_____. Pequeñas empresas y prestación de servicios reales. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W. **Los DI y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local**. Madrid: MSSS, 1993.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v. 7, n. 5, 1996.

COSTA, M. T. Prólogo a la edición Española. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W.: **Los DI y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local**. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

DEI OTTATI, G. Il mercato comunitario. In: BECATTINI, G. (Ed.). **Mercato I forze locali: il distretto industriale**. Bologna: Il Mulino, 1987. p. 117-142.

_____. Trust, interlinking transaction and credit in the industrial district. **Cambridge Journal of Economics**, v. 18, p. 529-546, 1994.

DIGIOVANNA, S. Industrial districts and regional economic development: a regulation approach. **Regional Studies**, v. 30, n. 4, p. 337-386, 1996.

DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 271-291, 1996.

EHRlich, D. M. **Adaptation of business processes in SMEs**. 2007. 102 f. Dissertation (Ph.D. in information systems) – Graduate School of and Information Science Nova Southeastern University, 2007.

FERNANDES, S. R. M. **Análise das relações de rede e o papel dos agentes locais de suporte na indústria calçadista de São João Batista/SC**. 2006. 59 f. Trabalho Conclusão de Curso (Monografia) - Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2006.

FREITAS, L. S.; SANTOS, S. L. Consórcio de exportação como meio de internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ENCUESTRO VIRTUAL LAS MEDIANAS, PEQUEÑAS Y MICRO-EMPRESAS DEL SIGLO XXI, 2., 2007, Málaga Eumed. **Anais...** Málaga Eumed. Net, 2007.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

HOFFMANN, V. E. **Los factores competitivos de la empresa a partir de la perspectiva de los distritos industriales: um estudio de la industria cerámica de revestimiento brasileña**. 2002. 438 f. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza, España, Zaragoza, 2002.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas aglomeradas territorialmente. **Revista eletrônica de Administração**, v. 14, n. 2, p. 1-29, maio/ago. 2008.

HOFFMANN, V. E.; ROSSETTO, C. R.; FLORIANI, D. **Transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas territorialmente**. Projeto de pesquisa. FAPESC, 2003.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JONES, C.; HESTERLEY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanism. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KRISTENSEN, P. H. Distritos industriales en Jutlandia Occidental, Dinamarca. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W. **Los DI y las PYMEs: DI y regeneración económica local**. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

LAWSON, C.; LORENZ, E. Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. **Regional Studies**, v. 33, n. 4, p. 305-317, 1999.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 317-338, 1999.

MALMBERG, A.; POWER, D. (How) do (firms in) clusters create knowledge? **Industry and Innovation**, v. 12, n. 4, p. 409-431, 2005.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. London: Macmillan, 1925.

MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. **El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: el efecto de los recursos compartidos**. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón, España, 2001.

MOLINA-MORALES, F. X. **Sistemas productius descentralitzats: factor territorial i estratègies empresarials**. Valencia: Comitè Econòmic i Social de la Comunitat Valenciana en la Serie 7 (Economía y Empresa), Fundació Bancaixa, 1999.

_____. Human capital in the industrial districts. **Human Systems Management**, v. 20, p. 319-331, 2001.

MOLINA-MORALES, F. X.; HOFFMANN, V. E. Aprendizagem através de redes sociais: o efeito da proximidade geográfica. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 12, p. 4-11, jul. 2002.

MOLINA-MORALES, F. X.; LÓPEZ-NAVARRO, M. A.; GUIA-JULVE, J. Social capital in territorial agglomerations of firms: opportunities and restraints. In: CONFERENCE OF THE EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES, 17th., 2001. **Proceedings...** Lyon, France, July 2001.

PANICCIA, I. One, hundred, thousands of industrial districts. organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. **Organizational Studies**, v. 19, n. 4, p. 667-699, 1998.

PORAC, J.; THOMAS, H.; BADEN-FULLER, C. Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish Knitwear Manufacturers. **Journal of Management Studies**, v. 26, p. 397-416, 1989.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.

ROTTA, D. N. H. **Modelos de organização industrial: clusters e distritos industriais**. Lages: UNIPLAC, 2002.

SAXENIAN, A. Regional networks and the resurgence of silicon valley. **California Management Review**, v. 33, n. 1, p. 89-112, 1990.

SCHMITZ, H. Distritos industriales: modelo y realidad en Baden-Württemberg. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W. **Los DI y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local**. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA - SEBRAE. **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20%20MPE/.htm>> Acesso em: 30 nov. 2008.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA - SINCASJB. **Lista de associados**, 2006.

SWAN, J. A.; NEWELL, S. The role of professional associations in technology diffusion. **Organizational Studies**, v. 16, n. 5, p. 847-874, 1995.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TRIGILIA, C. Distritos Industriales Italianos: Ni Mito Ni Interludio. In: PYKE, F.; Sergenberger, W. **Los DI y las PYMEs: DI y regeneración económica local.** Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

UTILI, G.; SARTI, M.; GOBBO, F. **L'industria delle piastrelli di Ceramica Nel Mondo. I Principali Paese Produttori.** Sassuolo: Nomisma, 1983.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.

AMBIENTE E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis - SC

Omar Raimundo de Paula Teixeira
Carlos Ricardo Rossetto
Carlos Eduardo Carvalho

As abordagens contingenciais da administração veem as organizações como influenciadas pelo seu contexto. Dill (1958) foi um dos primeiros autores a dar importância às influências do ambiente sobre a ação gerencial, posteriormente outros trabalhos também trataram desse assunto e, mesmo com enfoques diferentes sobre como o ambiente influencia as organizações, todos são unânimes em reconhecer sua importância.

Chandler (1962), Duncan (1972), Emery e Trist (1965) e Lawrence e Lorsch (1973) trabalharam com o enfoque de que o comportamento das organizações é determinado pelas ações do meio em que atuam. Nos estudos onde se preconiza que os administradores adotam comportamentos e buscam entender seu ambiente e tomar decisões estratégicas que visem a obter os recursos de que necessitam, foram notórios os trabalhos de Child (1972) e Pfeffer e Salancick (1978). Outros autores como Powell e DiMaggio (1991) e Zucker (1987) entendem que as pressões fazem que o comportamento das organizações em um determinado ambiente pareçam iguais. Já entre os trabalhos que evidenciam que as organizações devem buscar modelos de comportamentos que as permitam garantir a congruência entre a estrutura, a forma de condução e os fatores contingenciais internos e externos, encontram-se Miles e Snow (1978), Miller e Dess (1993) e Mintzberg (1995).

Frishammar (2006) salienta que existe pouca concordância sobre o que é o ambiente e de que maneira e com que intensidade ele influencia o comportamento das organizações. Tan e Tan (2005) investigaram por doze anos o ambiente e o comportamento estratégico em organizações chinesas, tendo concluído que os comportamentos são moderados por estágios durante a transição pela qual as organizações passam e que, especificamente, as firmas mais jovens são mais proativas que organizações mais antigas.

Este estudo pretende verificar a relação entre o ambiente e o comportamento estratégico adotado pelos Administradores de Hotéis em Florianópolis, SC.

Ambiente organizacional

Para muitos autores é grande a importância das inter-relações entre organização e ambiente, o entendimento da dimensão dessas relações e o grau de influência que se estabelece entre ambos fizeram com que muitos deles procurassem estudá-las e entendê-las. O ambiente, para Hall (1984), é considerado como todos os elementos e ou fenômenos que são externos à organização e a influenciam potencialmente ou raramente. Afirma ainda o autor que as organizações são influenciadas pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e posicionamentos, de acordo com as contingências.

Estudos confirmam a importância da relação entre o ambiente e a organização (BOSQUETTI; FERNANDES; DORIA, 2004; GOHR, 2005; JABNOUN; KHALIFAH; YUSUF, 2003; LEWIS; HARLEY, 2001), quer sejam verificando o nível de incertezas como as ações da coalizão dominante em relação aos processos de adaptação e mudanças organizacionais.

Em estudo realizado no setor de provedores de internet no Estado de Santa Catarina, Gulini e Rossetto (2005) utilizaram-se da tipologia de Duncan (1972) para a análise do ambiente e relacionaram-na com o comportamento adotado pelos administradores. Duncan (1972) identificou duas dimensões ambientais no trabalho dos teóricos organizacionais Emery e Trist (1965) que possibilitam entender como a percepção das incertezas influencia o processo decisório. Essas dimensões foram definidas como a dimensão simples-complexo e a dimensão estático-dinâmico. Para o autor, a parte simples da dimensão simples-complexo lida com o grau em que os fatores, no ambiente da unidade de decisão, são poucos em número e similares entre si, sendo encontrados em poucos componentes. A fase complexa indica que os fatores, no ambiente da tomada de decisão, são em grande número. A segunda dimensão, caracterizada como estático-dinâmico, indica o grau em que os fatores do ambiente interno e externo, da unidade de decisão, permanecem essencialmente iguais ou estão em processo contínuo de mudança com o passar do tempo. As dimensões Simples-Complexo e Estático-Dinâmico, identificadas por Duncan (1972), podem ser melhor entendidas no Quadro 1.

QUADRO 1 - Dimensões ambientais

	<i>Simples</i>	<i>Complexo</i>
	Campo 1	Campo 2
Estático	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepção Reduzida da incerteza. 2. Número pequeno de fatores e componentes no ambiente; 3. Os fatores e componentes são semelhantes entre si; 4. Os fatores e componentes são basicamente os mesmos e não mudam. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepção moderadamente reduzida da incerteza. 2. Grande número de fatores e componentes no ambiente; 3. Não há semelhança entre os fatores e componentes; 4. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos.
	Campo 3	Campo 4
Dinâmico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepção moderadamente elevada da incerteza. 2. Reduzido número de fatores e componentes no ambiente; 3. Os fatores e componente são similares entre si; 4. Os fatores e componentes mudam permanentemente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada percepção da incerteza 2. Grande número de fatores e componentes no ambiente; 3. Os fatores e componentes diferem entre si; 4. Os fatores e componentes mudam permanentemente.

Fonte: DUNCAN, 1972, p. 320.

Os resultados encontrados por Duncan (1972) demonstram haver diferenças entre as dimensões estudadas. A dimensão estático-dinâmico é mais importante que a simples-complexo no que diz respeito à contribuição para a incerteza.

Para responder ao objetivo proposto neste artigo em relação aos aspectos do ambiente, utilizou-se o modelo de Duncan (1972) pela facilidade de operacionalização e validação do instrumento em vários estudos já realizados. Este autor realizou estudos (DUNCAN, 1973; DUNCAN; WEISS, 1979; DUTTON; DUNCAN, 1983) sobre as características do ambiente organizacional relacionando-o com a percepção de incerteza por parte dos decisores, validando assim sua metodologia. Já para a análise do comportamento utilizou-se uma adaptação, realizada por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978).

Comportamento estratégico

Miles e Snow (1978) apresentam uma tipologia de comportamentos estratégicos, classificando as empresas com comportamentos prospectores, analíticos, defensivos e reativos. Diversos trabalhos empíricos têm sido realizados utilizando-se essa tipologia.

Desarbo et al. (2005) criaram uma tipologia derivada de dados empíricos que classifica as organizações em tipos estratégicos. Os autores comparam seus resultados com a tipologia de Miles e Snow (1978) e afirmam que o seu modelo apresenta melhor consistência, porém tem dificuldade em ser replicado, pois a classificação surgiu dos dados empíricos, sem a existência de tipos prévios.

Pesquisa comparando a atuação de redes hoteleiras portuguesas, realizada por Costa e Teare (2000), constatou que os comportamentos investigativos eram mais frequentes naquelas organizações onde havia estratégias formalizadas do que naquelas em que a estratégia estava desenvolvida informalmente, apenas na visão dos altos executivos.

Em trabalho realizado na Índia durante a liberalização econômica, Sougata (2004) estudou o comportamento estratégico adotado e verificou que as empresas que reconheceram antecipadamente as mudanças, favoráveis ou não, aumentaram sua escala de negócios, promoveram a diversificação, reorganizaram sua carteira de clientes e modernizaram suas instalações e tecnologia, alcançando desempenho superior em relação às demais.

Para Olson, Slater e Hult (2005), o desempenho da firma é determinado pela forma eficaz e eficiente de implementar suas estratégias de negócios, sobretudo como adotam comportamentos de orientação ao cliente, como analisam seus concorrentes, como percebem e adotam as inovações pertinentes e como lidam com os custos de gestão.

Nesse sentido, percebe-se que o propósito da estratégia é especificar os tipos de comportamentos a serem adotados para sua adaptação ou mudança. Portanto, o processo de entendimento do comportamento, um dos objetos de estudo deste trabalho, será mais bem conduzido a partir do entendimento da estratégia organizacional, uma vez que esta guiará, no presente, as decisões necessárias para o alcance da visão de futuro.

Diversas abordagens teóricas têm tentado simplificar o estudo do comportamento estratégico, e uma das mais aplicadas nos estudos empíricos do campo é a tipologia proposta por Miles e Snow (1978).

O trabalho de Miles e Snow (1978) classifica as posturas estratégicas em prospectoras, analistas, defensivas e reativas. Muitos autores apoiaram-se nessa tipologia para realizarem suas pesquisas (ARAGÓN-SANCHES; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; CASTLE, 2003; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GIMENEZ et al., 1999; HAMBRICK, 1983; ZAHRA; PEARCE II, 1990). Por outro lado, essa tipologia também serviu de modelo para que alguns autores desenvolvessem suas próprias tipologias (DESARBO et al., 2005; GURKOV, 2007; SLATER; OLSON, 2001).

A tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), utilizada neste trabalho, pode ser melhor compreendida a partir da análise do ciclo adaptativo que, segundo os autores, pode ser separado em três problemas que os administradores devem constantemente resolver: o problema empreendedor; o problema de engenharia e o problema administrativo.

Além dessa segmentação analítica do ciclo adaptativo, Miles e Snow (1978) desenvolveram modelos estratégicos com o propósito da adaptação da organização ao seu ambiente. Esse modelo focaliza o processo de adaptação organizacional, expresso

pela inter-relação entre estratégia, estrutura e processos. Sua tipologia classifica as unidades de negócio em quatro categorias: prospectores, defensores, analisadores e reativos, conforme Quadro 2.

QUADRO 2 - Tipologia de Miles e Snow (1978)

<p>Comportamento Estratégico Prospectador As empresas buscam as oportunidades no mercado experimentando respostas às tendências do ambiente. Criam incertezas e mudanças às quais os concorrentes devem responder.</p>	<p>Comportamento Estratégico Analítico Operam em dois tipos de domínios produto-mercado. Os estrategistas organizacionais observam as novas ideias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.</p>
<p>Comportamento Estratégico Reativo Os estrategistas percebem as alterações do ambiente e suas incertezas, mas pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura raramente realizam ajustes, a não ser que forçados por pressões ambientais.</p>	<p>Comportamento Estratégico Defensivo Possuem estreito domínio produto-mercado, seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operações, mas não procuram oportunidades fora de seu domínio. Raramente necessitam de ajustes na sua estrutura, operações e tecnologia, pelo contrário, dedicam atenção a sua melhoria.</p>

Fonte: Adaptado de MILES; SNOW, 1978, p. 34-82.

Os prospectores tendem a se basear em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades os obriga a desenvolverem capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. Uma vez que as atividades de varredura não se limitam ao seu domínio corrente, os prospectores tendem a ser os precursores de inovações. A reputação de inovador é normalmente essencial para o sucesso do prospector, à medida que lhe permite cativar os clientes ávidos por novidades (MILES; SNOW, 1978).

Os defensores apresentam uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado.

Já os analisadores são uma mistura entre os prospectores e os defensores: ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades centrais. Procuram minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades.

Por fim, segundo os autores, os reativos representam um “fracasso” estratégico, à medida que exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos. Miles e Snow (1978) acreditam que eles apresentam um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos puros e somente se sustentaria no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados. Em outros ambientes, ou a empresa implementa adequadamente um dos outros tipos estratégicos ou sucumbe às pressões dos concorrentes e dos clientes. Não é um tipo estratégico puro, mas residual, não congruente com a postura de resposta ao ambiente. A ausência de uma orientação consistente faz com que eles reajam às pressões ambientais apenas quando forçados.

Para Miles e Snow (1978), a sua tipologia pode compreender o comportamento estratégico de cada organização com a predominância de um tipo específico, porém as empresas não são puramente um dos tipos determinados pelos autores.

Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo quantitativo do tipo *survey*, sendo que quanto aos fins ela se caracteriza como descritiva. Sua população é de 22 hotéis situados em Florianópolis, SC, classificados entre três e cinco estrelas.

Os dados foram coletados por meio de questionário com perguntas fechadas. Esse questionário, que abrange um período de cinco anos (2002-2007), teve como base os estudos de Duncan (1972) para o levantamento da percepção ambiental por parte dos administradores, e de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para identificar o comportamento estratégico.

As avaliações da dimensão simples-complexo e estático-dinâmico (DUNCAN, 1972) foram realizadas por meio de escalas mínima e máxima para a frequência e de baixa e alta para a intensidade. Os intervalos vão de 1,0 para mínima e baixa e 6,0 para máxima e alta, tendo a seguinte configuração: para as duas dimensões ambientais medidas, se a média das respostas que os administradores atribuíram ao ambiente estiver compreendida entre 1,0 e 3,50 ela corresponde à classificação de ambiente estático e simples, conforme a dimensão; caso estejam compreendidas entre 3,51 e 6,00 será classificado como ambiente dinâmico e complexo.

Os valores atribuídos às dimensões frequência e intensidade foram apurados e ponderados para efeito de cálculo da média e desvio-padrão, possibilitando classificar a percepção dos administradores dos hotéis estudados em relação ao ambiente. Para o comportamento foi utilizada uma adaptação de Conant Mokwa e Varadarajan (1990) com o objetivo de classificar as estratégias utilizadas pelos administradores de hotéis. Esses autores elaboraram um questionário numa escala multi-itens por apresentar menor número de erros nos estudos dos tipos estratégicos.

Para a organização dos dados foi utilizado o *software* Excel e o Statistica 6.0. A planilha eletrônica Excel possibilitou a elaboração de tabelas e gráficos e, pela facilidade de operacionalização, permitiu a importação da tabela de dados para o Statistica, com o qual se efetuou a análise em componentes principais, enquanto método da análise multivariada. A análise multivariada é um conjunto de métodos estatísticos que permite a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo ou objeto em análise.

O método da análise dos componentes principais, segundo Reis (1997), é um procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis hipotéticas não correlacionadas (ortogonais). Ainda, no método de componentes principais, pode-se distinguir na análise fatorial os fatores comuns e específicos, sendo seu objetivo principal explicar o máximo possível da variância original no conjunto de dados por alguns componentes principais (HAIR Jr. et al., 2005).

Dessa forma, o modelo fatorial dos componentes principais possibilitou, neste trabalho, que a matriz de dados fosse decomposta em duas outras matrizes, uma relativa às variáveis e chamada de matriz de cargas fatoriais e outra relacionada aos casos ou hotéis, chamada de matriz de escores fatoriais, permitindo reconhecer as associações entre as variáveis que se desejava estudar e as semelhanças entre os hotéis.

Características do ambiente na percepção dos Administradores de Hotéis

As características, obtidas a partir da percepção dos Administradores de Hotéis de Florianópolis, estão relacionadas com as variáveis do ambiente: Política, Econômica, Tecnologia, Legais, Sociais, Concorrentes, Fornecedores e da Embratur, e foram relacionadas com a percepção que os Administradores dos Hotéis tiveram do ambiente. Para efeito desta análise foi elaborado o Gráfico 1, segundo o modelo de complexidade e estabilidade de Duncan (1972).

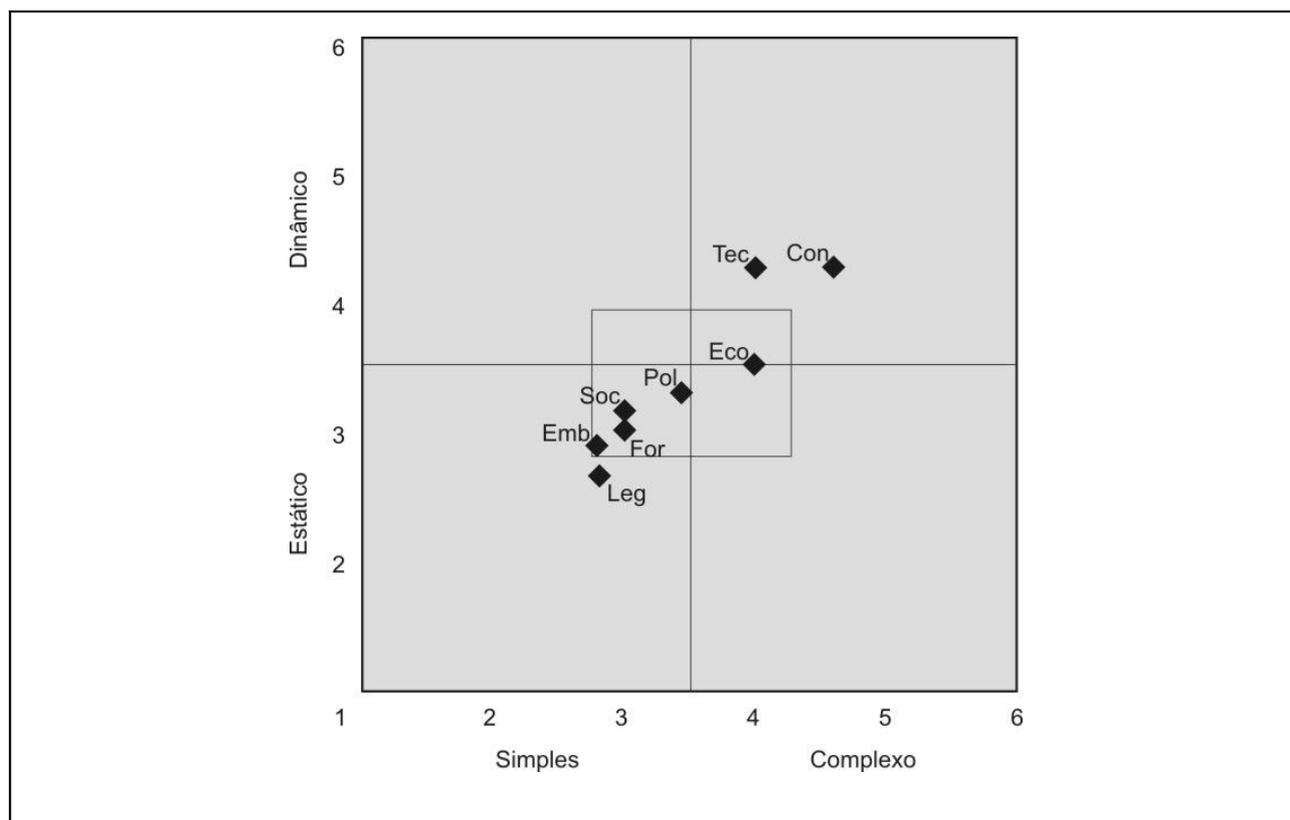


GRÁFICO 1 - Percepção dos administradores em relação às variáveis ambientais

No Gráfico 1, representativo da percepção dos administradores de hotéis em relação às variáveis Tecnológicas e Concorrentes, verificou-se que eles estão dentro do quadrante Dinâmico-Complexo, indicando elevado grau de percepção de incerteza para essas variáveis, sendo que em relação à variável Tecnológica pode-se verificar, nos últimos cinco anos, grandes mudanças quer seja no sentido de divulgar, prospectar, trazer e manter seus clientes por meio de recursos eletrônicos como também procurando proporcionar-lhes as mesmas condições que eles dispõem em suas residências e locais de trabalho, seja em termos de instalações que estão relacionadas ao conforto e segurança como em relação a equipamentos que ofereçam aos hóspedes rapidez nas informações e nos meios de comunicação. Em relação à variável Concorrente, existiu, nesse mesmo período, uma preocupação no acompanhamento das ações dos concorrentes procurando identificar seus pontos fortes e fracos para, dessa forma, poderem competir em igualdade de condições. Muitos dos hotéis que procuraram acompanhar seus concorrentes aprenderam com eles e os imitaram, tanto no sentido de diversificar os produtos e serviços prestados aos clientes como também na forma de divulgá-los para um novo mercado, o interno.

Portanto, a atenção maior para com o mercado se deve em função da competitividade e experiências das grandes redes em Florianópolis podendo-se citar, entre eles, os hotéis Sofitel Florianópolis, Slaviero Slim Golden, Ibis Florianópolis, Mercure Apartaments Itacurubi e o Deville Florianópolis. Outro fator que influenciou essa postura foi a mudança no perfil dos turistas, os quais eram, em sua grande maioria, procedentes da Argentina e do Uruguai, hoje são procedentes de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul e, se o setor está mais competitivo existe, também, a necessidade da aplicação de mais recursos para buscar a preferência desses clientes.

Para a variável dos aspectos legais, que aparece no quadrante Estático-Simples e que é representativa de uma percepção reduzida da incerteza, pode-se dizer que estão relacionados com a estrutura local. Essa estrutura está muito limitada pela legislação que impede a construção de novos empreendimentos em áreas consideradas de preservação ambiental, próximas às praias e em meio à natureza, que são a preferência dos turistas, obrigando muitos deles a ficarem hospedados no centro da cidade, enfrentando os transtornos ocasionados por congestionamentos impostos pelas limitações do sistema viário local. Outro fator limitante imposto pela legislação vigente é a proibição do funcionamento de cassinos e casas do gênero, restringindo a diversão dos hóspedes que têm preferência por esse tipo de entretenimento. Esses fatores somados limitam a atuação no setor.

Portanto, os aspectos legais, que são de baixa incerteza, se justificam porque as administrações dos hotéis dependem da administração pública que determina a estrutura (sistema viário, atracadouros, cassinos etc.).

Por fim, para as variáveis Econômicas, Políticas, Sociais, Fornecedores e da Embratur não existe nenhuma percepção que prevaleça sobre elas, uma vez que se encontram em todos os quadrantes ao mesmo tempo (Gráfico 1). Porém, dessas variáveis, cabe alguma ressalva à variável Embratur que, nos últimos anos, tem demonstrado maior empenho em divulgar o Brasil enquanto destino turístico no exterior.

Análise do comportamento estratégico

Para um melhor detalhamento das informações da análise dos comportamentos estratégicos adotados pelos Administradores de Hotéis, primeiramente serão analisados separadamente os comportamentos adotados segundo o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978). A primeira dimensão a ser analisada é a **Empresarial**, que está relacionada aos aspectos do domínio de Produto-mercado, Postura de sucesso, Monitoramento ambiental e Crescimento, ou seja, como os hotéis pesquisados se posicionam ante o mercado no qual atuam. Seu resultado é apresentado na Tabela 1.

TABELA 1 - Problema empresarial

Problema Empresarial	Prospector		Analista		Reativo		Defensivo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
D. Prod. Merc.	8	36	2	9	7	32	5	23
Post. Success.	4	18	12	54,5	5	23	1	4,5
Mon. Amb.	8	36,5	8	36,5	3	13,5	3	13,5
Crescimento	10	45,5	10	45,5	1	4,5	1	4,5
Geral		34		37		18		11

Resultado 1: A análise conjunta das dimensões do Problema Empresarial demonstrou que houve predominância do comportamento estratégico analista sendo seguido pelos comportamentos Prospectores, Reativos e Defensivos.

A segunda dimensão apresentada é a que está relacionada com o **Problema de Engenharia**, sendo que ele envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empreendedor, já que cada sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos. Esta dimensão abrange os Objetivos tecnológicos, a Amplitude tecnológica e o Anteparo tecnológico e está representada pela Tabela 2.

TABELA 2 - Problema de engenharia

Problema Engenharia	Prospector		Analista		Reativo		Defensivo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Objetivos tecnol.	4	18	15	68,5	3	13,5	0	0
Amplitude tecnol.	12	54,5	1	4,5	6	27,5	3	3,5
Anteparo tecnol.	9	41	4	18	3	13,5	6	27,5
Geral		38		30		18		14

Resultado 2: Em análise conjunta das dimensões do Problema de Engenharia percebeu-se que houve predominância do comportamento estratégico prospector seguido pelos comportamentos Analistas, Reativos e Defensivos.

Por último, será analisado o **Problema Administrativo** que consiste em reduzir a incerteza no sistema organizacional e é composto pelas dimensões Coalizão dominante, Planejamento, Estrutura e Controle e está representado pela Tabela 3.

TABELA 3 - Problema de administrativo

Problema Administrativo	Prospector		Analista		Reativo		Defensivo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
D. Prod. Merc.	8	36	8	36	1	4,5	5	23,5
Post. Success.	10	45,5	3	13,5	2	9	7	32
Mon. Amb.	8	36,5	8	36,5	3	13,5	3	13,5
Crescimento	9	41,5	5	22,5	2	9	6	27
Geral		40		27		9		24

Resultado 3: A análise conjunta das dimensões do Problema Administrativo demonstrou que houve predominância do comportamento estratégico Prospector seguido pelos comportamentos Analistas, Reativos e Defensivos.

A partir do levantamento dos dados dos problemas do **Ciclo Adaptativo** de Miles e Snow (1978) pode-se realizar uma síntese dos **Problemas Empresarial, de Engenharia e Administrativo**, percebendo-se que houve uma sobreposição do comportamento **Prospector** em relação aos demais comportamentos, isto implica dizer que são predominantes as atitudes criativas e inovadoras para entrarem em novos mercados, que existe a disponibilidade dos recursos necessários para a criação de novos produtos e serviços bem como têm a capacidade para reduzir as incertezas, racionalizar e estabilizar as atividades que possam resolver os problemas enfrentados nas fases Empresarial e de Engenharia.

Entretanto, houve uma grande incidência de respostas identificando o comportamento **Analista**, sendo que teve destaque para as variáveis que estão relacionadas às

questões de **Objetivos Tecnológicos**, o que implica que os administradores dão prioridade para manterem os custos sob controle e, seletivamente, gerarem novos produtos e serviços e entrarem em novos mercados.

Quanto aos demais comportamentos, em uma análise geral, pode-se notar que não houve, em nenhum momento, tanto para os **Reativos** quanto para os **Defensivos**, uma sobreposição sobre os comportamentos **Prospectores ou Analistas**. Porém, quanto aos comportamentos **Reativos** pode-se dizer que deram uma atenção maior para os aspectos relacionados aos serviços que estavam sendo modificados conforme as necessidades do mercado e de desenvolverem habilidades em relação aos termos que estejam próximos dos clientes e mercados. A mesma análise pode ser feita em relação aos comportamentos **Defensivos**, porém para as variáveis que envolvem as questões que estão relacionadas com as habilidades em realizar um limitado número de atividades bem feitas, identificarem soluções para os atuais problemas e se manterem no mercado e terem as decisões altamente centralizadas mediante relatórios de faturamento.

Conclusão

Os resultados da pesquisa apontaram que os Administradores de Hotéis de Florianópolis percebem o ambiente organizacional com predominância para a dimensão Estático-Simples, porém com pouca diferença em relação à dimensão Dinâmico-Complexo, demonstrando que alguns têm uma reduzida percepção de incerteza (ES) e outros uma elevada percepção de incerteza (DC).

Associando as variáveis do ambiente e a percepção dos Administradores dos Hotéis, verificou-se que existe um elevado grau de percepção de incerteza para as variáveis Tecnológicas e Concorrentes sugerindo que, para essas duas variáveis, existe uma preocupação maior dos Administradores no seu monitoramento.

Em relação à variável que se refere aos aspectos legais, que é representativa de uma percepção reduzida da incerteza, pode-se perceber que os Administradores, apesar de terem uma grande preocupação com ela ao mesmo tempo sabem que têm poucas possibilidades de mudanças, pois dependem de decisões políticas. Por fim, para as variáveis Econômicas, Políticas, Sociais, Fornecedores e da Embratur não existe nenhuma percepção que prevaleça sobre elas uma vez que se encontram em todos os quadrantes ao mesmo tempo, ou seja, são comuns a todos os tipos de percepção dos Administradores.

Os resultados encontrados na pesquisa, em relação ao comportamento estratégico adotado pelos Administradores de Hotéis, apontaram a predominância do Prospector com uma frequência de 45%, sendo seguido pelo Analista em 31%, em seguida aparece o Defensivo com 19% e o Reativo com 5%.

Para descrever a relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico adotado pelos Administradores, salienta-se que, de um modo geral, foram preponderantes os comportamentos prospectores e analistas que somados perfizeram um percentual de 76% dos comportamentos identificados e em relação ao ambiente obteve-se que os Administradores percebiam, com muita frequência, o ambiente como Estático-Simples e como Dinâmico-Complexo e, com pouca frequência, para o Dinâmico-Simples e Estático-Complexo.

Levando-se em conta os dados da pesquisa e a especificidade do setor hoteleiro de Florianópolis, conclui-se que os Administradores, apesar de não terem uma percepção única do ambiente, adotaram um comportamento estratégico prospector, em sua

maioria. Esses dados permitem dizer que os Administradores estão mais atentos para as mudanças do mercado procurando inovar em termos de produtos e serviços e entrar em novos mercados, independentemente se o ambiente for simples ou complexo, ou seja, a percepção do ambiente pode variar, porém o comportamento estratégico adotado pela maioria permanece o mesmo.

Referências

- ARAGÓN-SANCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- BOSQUETTI, A. M.; FERNANDES, B. H. R.; DORIA, R. J. Ambiente e empresas do setor elétrico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.
- CASTLE, N. G. Strategic groups and outcomes in nursing facilities. **Health Care Management Review**, v. 28, n. 3, p. 217-227, 2003.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.
- COSTA, J.; TEARE, R. Developing an environmental scanning process in the hotel sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 12, n. 3, p. 156-166, 2000.
- DESARBO, W. S. et al. Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 47-74, 2005.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 409-443, 1958.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327, 1972.
- _____. Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness. **Human Relations**, v. 26, p. 273-291, 1973.
- DUNCAN, R. B.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. In: STAW, B. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1979. p. 75-123.
- DUTTON, J. M.; DUNCAN, R. B. **The creation of momentum for change through process of organizational sensemaking**. Unpublished manuscript, Graduate School of Business Administration, New York University, 1983.
- EMERY, F.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p. 21-32, 1965.

FRISHAMMAR, J. Organizational environment revisited: a conceptual review and integration. **Int. Studies of Mgt. & Org.**, v. 36, n. 3, p. 22-49, 2006.

GOHR, C. F. **Análise da mudança estratégica pela teoria da coevolução**: o caso Eletrosul. 2005. 237 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GULINI, P. L.; ROSSETTO, C. R. Comportamento estratégico e ambiente organizacional: um estudo de caso no setor de provedores de internet de Santa Catarina. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO-GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES, 4., 2005, Alfenas. **Anais...** Alfenas: UNIFENAS, 2005.

GURKOV, I. Dominant strategic archetype of the Russian industrial firm. **Journal for east European Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 35-53, 2007.

HAIR Jr., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy Of Management journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

JABNOUN, N.; KHALIFAH, A.; YUSUF, A. Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. **The Quality Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 17, 2003.

LAWRENCE, P.; LORCH, J. **Organization and environment**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1973.

LEWIS, G. J.; HARVEY, B. Perceived environmental uncertainty: the extension of Miller's Scale to the natural environment. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 2, p. 201-234, 2001.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, July 1993.

MINTZBERG, H. I. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategic, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PFEFFER, J.; SALANCIK, K.G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row Publishers, 1978.

POWELL, W.; DIMAGIO, P. (Ed.). **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

REIS, E. **Estatística multivariada aplicada**. Lisboa: Silabo, 1997.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 1055-1068, 2001.

SOUGATA, R. Environment – strategy – performance linkages: a study of Indian firms during economic liberalization. **Vikalpa, The Journal for decision Makers**, v. 29, n. 2, p. 9-23, 2004.

TAN, J.; TAN, D. Environment – strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 141-157, 2005.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles – Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institucional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.

ATRIBUTOS DO ESTRATEGISTA E AMBIENTE COMPETITIVO: simulação de decisões estratégicas em pequenas empresas

Jane Mendes Ferreira
Fernando Antonio Prado Gimenez
Simone Cristina Ramos

A formação da estratégia em pequenas empresas é um fenômeno que tem atraído nossa atenção há alguns anos. No início de nossos estudos, inspirados por uma vertente de análise clássica, voltamos nosso interesse para o entendimento do comportamento estratégico em empresas de pequeno porte, entendendo este como a busca consciente de um ajuste entre as condições internas da empresa ao seu ambiente competitivo mutável.

Posteriormente, fomos conduzidos a buscar explicações complementares à visão clássica, ao deparar-nos com instâncias de escolhas estratégicas aparentemente influenciadas por atributos pessoais do estrategista. Nosso foco recaiu, então, para a exploração de possíveis associações entre modelos mentais do estrategista, preferências estilísticas e decisões estratégicas.

Recentemente, ao tentarmos explicações mais abrangentes sobre a formação de estratégia em pequenas empresas, passamos a considerar a noção de configuração. Esta proposição, originada de estudos de Khandwalla (apud MILLER; MINTZBERG, 1983), foi desenvolvida mais profundamente por Mintzberg (1979), Miller (1987) e Meyer, Tsui e Hinnings (1993), entre outros. Esta concepção permite analisar como combinações alternativas de variáveis associadas a um fenômeno podem ser mais estáveis e outras mais instáveis. Essas condições permitem o entendimento do processo de formação de estratégia como configurações episódicas de dimensões de tempo e recursos internos e externos às organizações, levando, no limite, ao entendimento de *gestalts* ou totalidades que se sucedem na história de uma pequena empresa.

Nesse contexto, o objetivo de nosso trabalho é revelar como, em condições simuladas, foi possível identificar diferentes combinações de atributos pessoais do estrategista, condições ambientais e escolhas estratégicas. Deve ser ressaltado que o estudo não abordou a relação da estratégia com o desempenho da empresa, em função de limitações inerentes a um estudo simulado. No entanto, os resultados parecem indicar a relevância da abordagem das configurações no estudo da formação da estratégia em empresas de pequeno porte.

Uma possível relação entre dois modelos: estratégia competitiva e estilo cognitivo

Em estudos anteriores (GIMENEZ, 2000), buscamos explorar a associação entre estilo cognitivo do estrategista e estratégias competitivas adotadas. Esta linha de investigação foi orientada por proposições teóricas oriundas, respectivamente, do modelo de Kirton (1976) e o de Miles e Snow (1978).

Na teoria da Adaptação-Inovação (KIRTON, 1976), a ideia central é que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de

decisão, indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”. Estes estilos foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovativo, respectivamente.

Trata-se da colocação, em duas extremidades de um mesmo *continuum*, das maneiras preferidas na resolução de problemas e tomada de decisão e estilos de criatividade. Em um polo encontra-se o comportamento adaptador, caracterizado pela ordem, precisão, preocupação com detalhes, conformidade, disciplina e eficiência. Os indivíduos que adotam este estilo têm preferência por resolver seus problemas por meio de métodos já conhecidos e testados. No outro polo, encontra-se o estilo inovador. Esse tipo de indivíduo aceita mais facilmente riscos, prefere pensar tangencialmente e solucionar problemas utilizando alternativas arriscadas. Apresenta ainda uma forte tendência pela busca de novidades e pela exploração de novos horizontes. Há também evidências que os indivíduos inovadores têm mais probabilidade do que os adaptadores de despreverem a si mesmos como tendo uma boa autoestima (FERREIRA; RAMOS, 2004).

A proposição de Kirton é que os estilos não podem ser considerados certos ou errados, devendo ser percebidos como formas de solução de problemas e tomadas de decisão diferentes, porém, de igual valor. A principal contribuição da Teoria de Adaptação-Inovação, talvez seja possibilitar que os indivíduos entendam mais claramente suas preferências e a de outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos. Isso poderia ajudá-los a apresentar bom desempenho em contextos organizacionais diferenciados.

Miles e Snow (1978), por sua vez, propuseram uma taxonomia de estratégias competitivas. A estrutura teórica proposta por eles se caracteriza por dois aspectos centrais: a) um modelo geral da adaptação organizacional que inclui uma descrição das decisões necessárias para um efetivo alinhamento entre a empresa e seu ambiente; e b) uma tipologia organizacional apresentando diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas empresas dentro de uma indústria. Para os autores, “a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito a como a organização lidará com estas condições” (MILES; SNOW, 1978, p. 121). No modelo, os autores defendem que as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Essa configuração relativamente estável é resultado da forma como o estrategista lida com três problemas básicos da administração:

- a) problema empreendedor: que consiste na definição de um domínio de produto/mercado;
- b) problema de engenharia: orientado para a escolha de sistemas técnicos de produção e distribuição; e
- c) problema administrativo: relacionado à formalização da estrutura e processos organizacionais, bem como, ajustes e mudanças estruturais futuras.

Para Miles e Snow, sua proposição se assemelha a um modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional. Os três problemas – empreendedor, de engenharia, e administrativo – estão fortemente interligados. Espera-se que a adaptação seja iniciada

por decisões empreendedoras na maior parte das vezes. Porém, é possível que mudanças administrativas ou tecnológicas sejam o passo inicial de uma mudança de padrão estratégico.

No modelo, foram delimitados quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Elas são diferenciadas em função da forma como o estrategista trata os três problemas que compõem o ciclo adaptativo seguido pela empresa na interação com o ambiente:

As categorias estratégicas são configuradas da seguinte forma:

- a) estratégias defensivas caracterizam-se por domínios de mercado/produtos relativamente mais estreitos, com ênfase acentuada na busca da eficiência;
- b) estratégias prospectoras têm um componente principal na busca da inovação, levando à ampliação contínua da base de produtos/mercados;
- c) estratégias analíticas são combinações de comportamentos defensivos e prospectores, apresentando áreas de atuação mais dinâmicas e outras mais estáveis; e
- d) as estratégias reativas são compostas de reações impulsivas a eventos do ambiente, buscando a sobrevivência.

A análise das proposições teóricas descritas evidencia uma associação possível entre estilo cognitivo e escolhas estratégicas. De acordo com o que foi visto sobre estilos cognitivos, existem diferenças na maneira como as pessoas captam eventos e fazem julgamentos. A estratégia, por sua vez, depende de como a coalizão dominante percebe o ambiente no qual está inserido para, a partir daí, tomar as decisões que julga cabíveis. Então, pode-se dizer que os estilos cognitivos podem exercer influência na formação e implementação da estratégia.

Essa semelhança conceitual entre os dois modelos de comportamento em diferentes níveis – individual e organizacional – tem guiado alguns de nossos estudos anteriores, visto que pode ser sugerido que adaptadores preferem estratégias que enfatizem eficiência, enquanto inovadores tendem a adotar estratégias prospectoras. No entanto, os resultados não têm sido, em geral, na direção proposta. Buscamos, então, realizar este estudo, tentando, em condições simuladas, controlar variações ambientais e entender como pode ser explicada a relação entre estilo cognitivo, estratégia competitiva e ambiente de atuação.

Procedimentos da pesquisa

Alunos do último ano do curso de Administração de três universidades paranaenses compuseram a população que foi investigada nesse trabalho. Durante as aulas de disciplinas da área de Estratégia, os alunos foram convidados a responder questionários com descrições de duas situações empresariais, para as quais deveriam indicar preferências por decisões estratégicas, permitindo a identificação da estratégia competitiva segundo a classificação de Miles e Snow (1978).

As situações empresariais foram redigidas com o propósito de retratar dois ambientes competitivos contrastantes. O primeiro deles com tendência de estabilidade e o segundo, mais dinâmico. O Quadro 1 reproduz a descrição dos ambientes de negócios apresentadas aos respondentes.

QUADRO 1 - Descrição dos ambientes competitivos

AMBIENTE MAIS ESTÁVEL	AMBIENTE MAIS DINÂMICO
<p>Você foi convidado(a) para ser o(a) gerente de uma pequena empresa que conta com 50 empregados e produz roupas para homens e mulheres. Este setor de atividade empresarial se caracteriza por ser muito estável com poucas mudanças em processos tecnológicos e desenvolvimento de produtos. A demanda por este tipo de produto está acompanhando o crescimento populacional. Este ramo de atividades é tido como pertencente a uma indústria madura na qual a concorrência é muito acirrada. A proprietária da empresa quer que você tenha amplos poderes para decidir sobre as melhores políticas a serem seguidas na empresa. No entanto, ela quer ter uma ideia mais precisa sobre qual é a estratégia que deve ser adotada, na sua opinião, por uma empresa que atue nesse ramo de negócio. Para isto, ela lhe enviou este questionário. Você tem de escolher uma entre as quatro alternativas de política que melhor descreve a direção que você adotaria como gerente desta empresa nas condições acima descritas. (Escolha apenas uma alternativa para cada uma das questões).</p>	<p>A notícia de que você está no mercado gerencial chegou aos ouvidos de outro proprietário de pequena empresa. Profissionais de seu calibre não são facilmente encontráveis hoje em dia. Este proprietário resolveu lhe contatar e oferecer a gerência de sua empresa. Mas ele também quer saber como você prefere administrar um negócio e lhe enviou o seguinte relato sobre a empresa e o mesmo conjunto de perguntas. O setor de atividades desta empresa é o de produtos eletrônicos para o mercado consumidor final. Atualmente ela conta com 50 empregados. Este setor de atividade empresarial se caracteriza por ser extremamente dinâmico com muitas mudanças tanto em nível de processo e tecnologia como também em nível de produtos. O mercado tem crescido a uma taxa constante bem acima da inflação e do crescimento populacional. Este ramo de atividade é tido como pertencente a uma indústria nos seus estágios iniciais de crescimento e a concorrência não é muito acirrada, apesar do crescente número de novos negócios entrando no setor. Você vai ter amplos poderes para decidir sobre as melhores políticas a serem seguidas na empresa. No entanto, o proprietário quer ter uma ideia mais precisa sobre qual é a estratégia que deve ser adotada, em sua opinião, por uma empresa que atue nesse ramo de negócio e qual é o método de administração empresarial que você prefere. Você tem de escolher uma entre as quatro alternativas de política que melhor descreve a direção que você adotaria como gerente desta empresa nas condições acima descritas. (Escolha apenas uma alternativa para cada uma das questões).</p>

Cada descrição de ambiente competitivo foi acompanhada de um conjunto de 11 questões, adaptadas de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), cujo objetivo era identificar a estratégia adotada pelo respondente de acordo com o modelo proposto por Miles e Snow. Além disso, o instrumento de pesquisa solicitava que os alunos respondessem ao questionário de autoavaliação, desenvolvido por Kirton que indica preferência individual por uma abordagem adaptadora ou inovadora. Os resultados variam entre um mínimo de 32 e um máximo de 160, apresentando uma distribuição quase normal, com média entre 95 e 96 (KIRTON, 1987). Por fim, o instrumento de pesquisa solicitava a indicação do sexo do respondente e sua preferência por uma atuação profissional no primeiro ou no segundo tipo de ambiente competitivo.

Um total de 362 alunos concordou em participar da pesquisa, fornecendo as suas respostas a todos os itens do questionário. Os dados foram tabulados de forma a identificar para cada respondente as seguintes informações: estratégia adotada no ambiente mais estável, estratégia adotada no ambiente mais dinâmico, estilo cognitivo do respondente, ambiente de negócios preferido para atuação profissional e sexo do respondente.

A análise dos dados foi feita no *software* Excel tendo por eixo central o Teste t de Student para verificar a diferença de médias de estilo cognitivo para as diferentes categorias de estratégia em cada ambiente competitivo, bem como para o ambiente preferido de atuação profissional dos respondentes.

Resultados da pesquisa

A análise dos dados foi feita em duas etapas. No primeiro momento, os dados foram analisados para o conjunto total de respondentes, buscando identificar diferenças estatisticamente significativas entre os resultados de estilo cognitivo para as diferentes estratégias adotadas e ambientes competitivos preferidos.

A segunda etapa foi realizada partindo do princípio de que as diferenças de comportamento associadas aos estilos cognitivos são mais marcantes quando se comparam pessoas que se situam nos extremos do *continuum* da adaptação-inovação. Como os dados coletados para estilo cognitivo apresentaram uma distribuição próxima da normalidade, foram extraídos dois conjuntos que compuseram uma subamostra: a) a dos extremo-adaptadores que foram os respondentes com resultados no estilo cognitivo menor ou igual à média da amostra total menos um desvio-padrão; e b) a dos extremo-inovadores que foram os respondentes com resultados no estilo cognitivo maior ou igual à média da amostra total mais um desvio-padrão. Para o conjunto de respondentes incluídos nessa subamostra foram feitos os mesmos testes estatísticos buscando diferenças significativas de estilo cognitivo em relação a estratégias adotadas e ambientes competitivos escolhidos para atuação profissional.

Para os 362 respondentes a média de estilo cognitivo foi de 96,54 com desvio-padrão de 11,50. Este resultado se assemelha a resultados de outros estudos empíricos com populações gerais e está dentro da norma apresentada por Kirton (1976). A Tabela 1 descreve os resultados de estilo cognitivo para sexo e ambiente competitivo preferido.

TABELA 1 - Estilo cognitivo por sexo e ambiente competitivo preferido

DIMENSÃO	CATEGORIA	N	%	MÉDIA DE ESTILO COGNITIVO	DESVIO-PADRÃO
SEXO	FEMININO	171	47,2	94,13	11,01
	MASCULINO	191	52,8	98,69	11,53
AMBIENTE COMPETITIVO*	ESTÁVEL	135	38,6	94,73	10,7
	DINÂMICO	215	61,4	97,86	11,97

* Alguns respondentes não indicaram ambiente competitivo preferido.

A análise dos dados da Tabela 1 mostra que as médias de estilo cognitivo para homens e mulheres são diferentes. As mulheres têm tendência de comportamento mais adaptador (abaixo de 96) e os homens, tendência mais inovadora (acima de 96). O Teste t de Student indicou que essa diferença é estatisticamente significativa em 1%. Da mesma forma, a média de estilo cognitivo dos respondentes que preferem um ambiente competitivo mais dinâmico ficou do lado inovador, enquanto que a média do ambiente mais estável ficou abaixo de 96, indicando tendência mais adaptadora de seus respondentes. Esse resultado também foi estatisticamente significativo em 1%.

A seguir, na Tabela 2, são apresentados os resultados de estilo cognitivo para as estratégias competitivas em cada um dos ambientes de negócios. Como se pode observar no ambiente mais estável, a estratégia de maior frequência foi a analítica, ao passo que a estratégia prospectora teve a adesão de maior número de respondentes no ambiente mais dinâmico.

TABELA 2 – Estilo cognitivo por estratégia preferida em diferentes ambientes de negócios

AMBIENTE COMPETITIVO	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	N	%	MÉDIA DE ESTILO COGNITIVO	DESVIO-PADRÃO
ESTÁVEL	ANALÍTICA	182	50,3	95,29	11,18
	PROSPECTORA	144	39,8	98,65	11,74
	DEFENSIVA	10	2,7	92,30	9,25
	REATIVA	26	7,2	95,19	11,85
DINÂMICO	ANALÍTICA	66	18,2	95,76	11,61
	PROSPECTORA	253	69,9	96,70	11,49
	DEFENSIVA	21	5,8	98,33	12,33
	REATIVA	22	6,1	95,32	10,98

A análise dos resultados permite afirmar que, no ambiente mais estável, há uma diferença estatística significativa entre as médias de estilo cognitivo dos respondentes que adotam uma estratégia analítica e os que preferem a prospectora ($\alpha = 0,01$). No entanto, para o ambiente dinâmico, esta diferença não foi significativa. Assim, a relação entre estilo cognitivo e estratégia preferida parece sofrer influência do tipo de ambiente de negócios onde o estrategista atua.

Ainda em relação ao conjunto total de respondentes tentou-se verificar como se comportou a média de estilo cognitivo em relação ao padrão de escolhas estratégicas nos dois ambientes competitivos. Na análise foram considerados os três tipos de padrão de respostas mais frequentes, ou seja, respondentes que tiveram um dos seguintes tipos de respostas: a) estratégia analítica nos dois ambientes de negócios; b) estratégia analítica no ambiente mais estável e estratégia prospectora no ambiente mais dinâmico; e c) estratégia prospectora nos dois ambientes. Essas três situações foram apresentadas por 273 respondentes compondo pouco mais de 75% da amostra total. Para todos os respondentes, foi feita uma classificação da presença de mudança estratégica (sim ou não) e compararam-se as médias de estilo cognitivo. Os dados são apresentados na Tabela 3.

TABELA 3 - Estilo cognitivo e mudança de estratégia

CATEGORIA	N	%	MÉDIA DE ESTILO COGNITIVO	DESVIO-PADRÃO
TIPO DE MUDANÇA DE ESTRATÉGIA				
ANALÍTICA-ANALÍTICA	43	11,9	95,93	11,44
ANALÍTICA-PROSPECTORA	119	32,9	94,98	11,12
PROSPECTORA-PROSPECTORA	111	30,7	99,88	10,63
MUDANÇA DE ESTRATÉGIA				
NÃO	157	43,4	98,03	12,03
SIM	205	56,2	95,53	11,01

Novamente, Testes t de Student indicaram diferenças significativas entre as médias de estilo cognitivo e os diferentes padrões de 1%. Os resultados desse teste

deram evidências de que pessoas com estilo inovador tendem a uma estratégia prospectora, enquanto que adaptadores tendem a uma estratégia analítica. Por outro lado, parece que inovadores apresentam maior tendência a não mudar de estratégia, ao passo que adaptadores se mostram mais flexíveis, em termos estratégicos, alterando suas estratégias conforme condições ambientais percebidas.

Avançando na análise, conforme foi mencionado na seção de procedimentos da pesquisa, buscou-se verificar o comportamento dessas diferenças de estilo cognitivo para os respondentes que apresentassem estilos mais distantes na escala da adaptação-inovação. Dessa forma, o artifício de selecionar os respondentes com resultados de estilo cognitivo um desvio-padrão abaixo e acima da média foi utilizado. Esse critério resultou na seleção de 101 respondentes, sendo repetidos os Testes t de Student para as condições testadas na amostra total.

Nessa subamostra, a média de estilo cognitivo foi de 97,60 com desvio-padrão mais elevado, como era esperado, de 19,67. A Tabela 4 descreve os resultados de estilo cognitivo para sexo e ambiente competitivo preferido.

TABELA 4 - Estilo cognitivo por sexo e ambiente competitivo preferido - subamostra

<i>DIMENSÃO</i>	<i>CATEGORIA</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>MÉDIA DE ESTILO COGNITIVO</i>	<i>DESVIO-PADRÃO</i>
SEXO	FEMININO	41	40,6	90,34	41
	MASCULINO	60	59,4	102,57	60
AMBIENTE COMPETITIVO	ESTÁVEL	37	36,6	92,35	37
	DINÂMICO	64	63,4	100,64	64

Os resultados obtidos para a subamostra reproduziram aqueles da amostra total, tornando mais evidente as diferenças de estilo cognitivo. Para os extremos adaptadores e extremos inovadores, as preferências por um ambiente de negócio se mostraram fortemente diversas. O ambiente dinâmico apresentou uma média de estilo cognitivo de 100,64 e o ambiente estável de 92,35, significativa de 5%. As diferenças de estilo cognitivo por sexo também se intensificaram, sendo que as mulheres apresentaram tendência mais fortemente adaptadora. Esta diferença foi significativa de 1% e é consistente com os padrões identificados por Kirton (1976).

A seguir, na Tabela 5, são apresentados os resultados de estilo cognitivo para as estratégias competitivas em cada um dos ambientes de negócios no que diz respeito à subamostra selecionada. A estratégia prospectora respondeu por quase 68% dos casos no ambiente dinâmico, ao passo que, no ambiente mais estável, a estratégia mais frequente foi a analítica.

TABELA 5 - Estilo cognitivo por estratégia preferida em diferentes ambientes de negócios - subamostra

(continua)

<i>AMBIENTE COMPETITIVO</i>	<i>ESTRATÉGIA COMPETITIVA</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>MÉDIA DE ESTILO COGNITIVO</i>	<i>DESVIO-PADRÃO</i>
ESTÁVEL	ANALÍTICA	49	48,5	92,80	49
	PROSPECTORA	44	43,6	103,82	44
	DEFENSIVA	1	1,0	69,0	1
	REATIVA	7	6,9	96,29	7

TABELA 5 - Estilo cognitivo por estratégia preferida em diferentes ambientes de negócios - subamostra (conclusão)

AMBIENTE COMPETITIVO	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	N	%	MÉDIA DE ESTILO COGNITIVO	DESVIO-PADRÃO
DINÂMICO	ANALÍTICA	20	19,8	94,75	11,61
	PROSPECTORA	68	67,3	98,72	11,49
	DEFENSIVA	8	7,9	97,00	12,33
	REATIVA	5	5,0	94,80	10,98

Os resultados permitem afirmar que no ambiente mais estável há uma diferença estatística significativa entre as médias de estilo cognitivo dos respondentes que adotam uma estratégia analítica e os que preferem a prospectora ($\alpha = 0,01$). No entanto, para o ambiente dinâmico, essa diferença não foi significativa. Assim, confirmando os resultados da análise da amostra total, parece que a relação entre estilo cognitivo e estratégia preferida recebe influência do tipo de ambiente de negócios onde o estrategista atua.

Por fim, repetiu-se o procedimento de verificar como se comportou a média de estilo cognitivo em relação ao padrão de escolhas estratégicas nos dois ambientes competitivos, considerando os três tipos de padrão de respostas mais frequentes: a) estratégia analítica nos dois ambientes de negócios; b) estratégia analítica no ambiente mais estável e estratégia prospectora no ambiente mais dinâmico; e c) estratégia prospectora nos dois ambientes. Essas três situações foram apresentadas por 77 respondentes (76,2% da subamostra). Da mesma forma, para a subamostra foi feita uma classificação de mudança estratégica (sim ou não) e compararam-se as médias de estilo cognitivo. Os dados são apresentados na Tabela 6.

TABELA 6 - Estilo cognitivo e mudança de estratégia

CATEGORIA	N	%	MÉDIA DE ESTILO COGNITIVO	DESVIO-PADRÃO
TIPO DE MUDANÇA DE ESTRATÉGIA				
ANALÍTICA-ANALÍTICA	12	11,9	93,50	12
ANALÍTICA-PROSPECTORA	31	30,7	92,58	31
PROSPECTORA-PROSPECTORA	34	33,7	106,7	34
MUDANÇA DE ESTRATÉGIA				
NÃO	47	46,5	101,60	47
SIM	54	53,5	94,13	54

Os Testes t de Student, nessa situação, reforçaram os resultados na mesma direção do que ocorreu com a amostra total. As evidências são de que pessoas com estilo inovador tendem a uma estratégia prospectora, enquanto que adaptadores tendem a uma estratégia analítica ($\alpha = 0,02$). Da mesma forma, na subamostra, parece que inovadores apresentam maior tendência a não mudar de estratégia, ao passo que adaptadores se mostram mais inclinados a alterar suas estratégias conforme condições ambientais percebidas ($\alpha = 0,06$).

Tendo apresentado e analisado os dados obtidos neste estudo, pretendemos argumentar que é possível aplicar uma perspectiva da abordagem das configurações na interpretação desses resultados.

Considerações finais

Como indicado no início desse trabalho, nossa preocupação com a formação da estratégia em pequenas empresas tem evoluído na direção de explicações multidimensionais. Os resultados desse estudo permitem a reflexão sobre as variáveis que ajudam a buscar modelos mais abrangentes para esse fenômeno. Em nosso entendimento, as relações bi-dimensionais que foram estudadas anteriormente mostraram-se limitadas em seu poder explicativo.

Foi possível indicar anteriormente (GIMENEZ, 2000, p. 146) que a literatura de estratégia em pequenas empresas parece transitar por alguns modelos explicativos alternativos: a) há explicações que pressupõem que a escolha estratégica é influenciada significativamente por turbulência ambiental e estilo cognitivo; b) há proposições de que variações em escolha estratégica podem ser explicadas por estilo cognitivo e não por turbulência ambiental; e c) há modelos que rejeitam o viés cognitivo por causa de diferenças estilísticas, e retêm a racionalidade dos modelos de escolha estratégica, refletindo condições ambientais mutáveis.

Nesse estudo, a relação entre escolha de estratégia, estilo cognitivo e condições ambientais mostrou-se multifacetada. As evidências coletadas sugerem que há preferências estilísticas que levam à busca de ambientes diversos, i.e., adaptadores procuram ambientes de negócios mais estáveis e inovadores, ambientes mais dinâmicos. Por outro lado, há predominância de estratégias prospectoras em ambientes dinâmicos e estratégias analíticas em ambientes estáveis. Por fim, mudanças de estratégia, em face de ambientes diferentes, são mais frequentes em adaptadores do que inovadores.

Adotando-se a perspectiva das configurações em organizações, pode-se sugerir que a formação de estratégia em pequenas empresas, a princípio, ocorre em três configurações distintas, quando se leva em consideração estilo cognitivo, estratégia competitiva e dinamismo ambiental. A primeira configuração é a combinação de um estilo adaptador, com estratégia analítica e ambiente estável. A segunda configuração é composta por um dirigente com estilo inovador e estratégia prospectora em qualquer tipo de ambiente. A terceira configuração é a formada por um ambiente dinâmico, uma estratégia prospectora e um estrategista adaptador. Essas configurações podem ser esquematicamente representadas da seguinte forma (Quadro 2):

QUADRO 2 - Configurações em organizações

CONFIGURAÇÃO	ESTRATEGISTA	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	AMBIENTE
PEQUENA EMPRESA ADAPTADORA COM ÊNFASE EM EFICIÊNCIA	Adaptador	Analítica	Estável
PEQUENA EMPRESA INOVADORA	Inovador	Prospectora	Dinâmico ou estável
PEQUENA EMPRESA ADAPTADORA COM ÊNFASE EM INOVAÇÕES GRADUAIS	Adaptador	Prospectora	Dinâmico

Quando se considera as proposições teóricas de Kirton e Miles e Snow, pode-se concluir que estrategistas adaptadores, ao optarem por uma estratégia prospectora, em função da percepção de um ambiente competitivo mais dinâmico, tenderão a acentuar o aspecto mais inovador de uma estratégia analítica preferida. Esta tendência, no entanto, será equilibrada por um estilo marcado pela busca de eficiência que é característico de um adaptador. A combinação dessas características, em nosso entendimento, levará à prospecção de inovações graduais, que não se afastem muito de produtos/processos já testados em outros mercados, levando a um processo imitativo de inovações recentes criadas por outras empresas, provavelmente as prospectoras. Em ambientes estáveis, a tendência de estrategistas adaptadores será enfatizar o aspecto defensivo de suas estratégias analíticas, com pouca ênfase na imitação de inovações. Por fim, o estilo altamente inovador predomina sobre influências ambientais, levando à escolha de estratégias prospectoras em qualquer situação.

Enfim, devemos ressaltar que a proposição adiantada nesse trabalho, de diferentes configurações da formação de estratégia em pequenas empresas, é ainda feita de forma preliminar, e deve ser seguida por estudos mais abrangentes, levando em consideração, principalmente, a questão do desempenho organizacional.

Referências

- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.
- FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABREPO, 2004.
- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.
- KIRTON, M. J. Adaptors and innovators: a description and measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.
- _____. **Kirton adaption-innovation inventory**. Hatfield, UK: Occupational Research Centre, 1987.
- MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1175-1195, 1993.
- MILLER, D. The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 686-701, 1987.
- MILLER, D.; MINTZBERG, H. The case for configuration. In: MORGAN, G. (Org.). **Beyond method: strategies for social research**. Beverly Hills, Ca: Sage, 1983. p. 57-73.
- MILES, R.; SNOW, C. C. **Organisational strategy, structure and process**. London: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

AS RELAÇÕES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PME DIRIGIDAS POR EQUIPES DE DIREÇÃO

Edmilson Lima

A estratégia de pequenas e médias empresas (PME) tem recebido a atenção de muitos autores. Contudo, há diferentes facetas deste tema que ainda carecem de estudos mais aprofundados. Dentre elas, serão abordados aqui alguns processos ligados às equipes de direção que atuam nessas organizações, à sua visão compartilhada e às relações de seus integrantes como base para a gestão estratégica.

As PME, principalmente as tecnológicas, são muito frequentemente fundadas e dirigidas por uma equipe de direção, ou seja, por um grupo de dirigentes ligados por um senso de compromisso no trabalho em prol do desenvolvimento da empresa e que participam diretamente na gestão estratégica dela. Podemos aqui considerar que essa equipe é composta de coproprietários-dirigentes e do presidente do conselho de administração (CA), nos casos raros em que a PME tem um CA. Pode-se constatar que essas equipes são raramente estudadas nas PME após os dois primeiros anos de existência dessas organizações (LIMA, 2004, 2007). Esse período é comumente considerado como fase de fundação, na qual os pesquisadores estão interessados em um tipo de equipe de direção que eles denominam “equipe empreendedora”.

Mais especificamente, há grande carência de conhecimentos sobre como é realizada a gestão estratégica pelas equipes de direção nas PME após a fase de fundação. Para suprir essa necessidade de estudo, o conceito de visão (também chamado de visão estratégica) mostra-se especialmente promissor devido a algumas características básicas dessas organizações: (1) seu processo estratégico é relativamente pouco elaborado quanto ao uso de técnicas administrativas e de métodos analíticos, (2) a compreensão das coisas, a capacidade de julgamento, a intuição e as aspirações pessoais dos proprietários-dirigentes são centrais, (3) o processo estratégico é sobremaneira apoiado na forma de pensar e nas atividades dos proprietários-dirigentes, que geralmente têm pouco auxílio de outras pessoas na administração. Essas características estão intimamente associadas ao desenvolvimento e à realização da visão nas empresas.

De modo simplificado, a visão pode ser entendida como uma imagem mental que um indivíduo ou grupo de indivíduos tem de uma condição futura desejada a realizar. Para Filion (1990), a visão é uma projeção, uma imagem do futuro desejado que o dirigente tem de sua organização e do espaço que ele quer ocupar com seus produtos no mercado. Nota-se na literatura uma clara indicação deste conceito como essencial para se entender a gestão estratégica das PME (ALLALI, 2003; BAYAD; GARAND, 1998; FILION, 1988, 1990; WYER; MASON, 1998).

Tanto para o estabelecimento e a execução da visão quanto para a realização da gestão estratégica de modo mais geral nas PME, as relações pessoais dos dirigentes são determinantes (FILION, 2004; LIMA, 2002, 2004; LIMA; ZOSCHKE, 2007). Por meio dessas relações, a gestão estratégica das PME pode ser influenciada de diferentes formas: pelas informações repassadas por conhecidos, por ideias dadas, por sugestões ou exigências feitas, pelo aceite ou não de terceiros quanto a certas ideias etc. Essas

influências podem ser exemplificadas em duas situações: (1) nas relações internas entre codirigentes (dirigentes participantes de uma mesma equipe de direção), um deles pode iniciar o desenvolvimento de ideias que pareçam interessantes aos olhos dos outros, os quais também passam a moldá-las até que cheguem coletivamente a uma eventual visão compartilhada para a abertura de uma nova empresa ou para o lançamento de um novo produto; (2) nas relações externas dos dirigentes, os clientes podem solicitar-lhes o fornecimento de um produto que nunca produziram, levando-os a desenvolver uma eventual visão de desenvolvimento de um novo produto. Essas duas situações de exemplo referem-se a questões estratégicas de grande impacto para o futuro da empresa.

As relações podem ser chamadas de internas, quando se trata de relações com pessoas da mesma organização (por exemplo, do patrão com seus empregados), ou de externas, quando se trata das relações de um ou mais membros de uma organização com pessoas externas a esta (por exemplo, as relações de um dirigente com fornecedores, clientes e gerentes do banco que lhe presta serviço).

Relações e gestão estratégica de PME

A dinâmica das relações internas dos dirigentes de PME e, mais ainda, entre estes dirigentes mesmos na equipe de direção é um importante determinante da gestão estratégica e da visão a ser realizada em suas empresas (LIMA, 2002, 2004, 2007; ROBBINS; DUNCAN, 1988). As relações externas dos dirigentes de PME também têm grande influência sobre a gestão estratégica dessas empresas, quer seja por suas contribuições para o desenvolvimento da visão desses dirigentes (FILION, 1991, 2004), quer seja por serem "estratégicas", dando acesso a recursos diversos (FALEMO, 1989) e tendo impacto sobre o desempenho das empresas (BATJARGAL, 2003; DOLLINGER, 1985).

Quanto à busca de informações qualificadas para a tomada de decisões estratégicas, os dirigentes de PME têm muito a ganhar buscando ter uma rede de relação que possa auxiliá-los de modo pouco dispendioso, visto que tais informações são geralmente de alto custo e as PME não têm a mesma disponibilidade de recursos (financeiros, de pessoal, etc.) que as grandes empresas. Assim, o desenvolvimento de contatos e, principalmente, de fontes pessoais de informação são de grande utilidade (CARROLL; TEO, 1996).

Estudando as PME, Froehlicher (1996) destaca que seus dirigentes participam de um tecido social que se desenvolve em grande parte pelo estabelecimento de relações imperativas à gestão. Segundo o autor, as redes de negócios das PME (que incluem as interações com fornecedores, com clientes e as alianças estratégicas, por exemplo) emergem principalmente das relações pessoais dos dirigentes, relações que se limitam necessariamente no tempo e no espaço.

Em seu estudo da visão, Filion (1988, 1991, 2004) concluiu que as relações dos dirigentes são seu principal definidor. Segundo o autor, podem-se distinguir três níveis de relações: primário (composto por relações com familiares), secundário (composto por relações de negócio) e terciário (que inclui as relações com colegas de trabalho e conhecidos em geral). Quanto mais jovem é o dirigente na fase de fundação de sua empresa, maior costuma ser a influência de seu meio familiar; quanto mais velho, maior a influência de suas relações de negócio ou de suas experiências prévias e atividades de aprendizagem normalmente ligadas a trabalhos que já teve ou fez (FILION, 2004).

Aprendizagem pelas relações e gestão estratégica das PME

Como se sabe, os sistemas humanos e sociais tendem a mudar sua lógica interna de comportamento a fim de manter interações com seu contexto que sejam favoráveis à sua existência e ao seu desenvolvimento. Assim, tais sistemas apresentam a propriedade de aprendizagem, seja ela muito ou pouco desenvolvida, consciente ou não. Há um consenso entre os teóricos da Administração segundo o qual é fundamental que uma organização apresente compatibilidade entre sua condição interna e seu contexto para continuar a existir e para poder se desenvolver em longo prazo. Nas organizações, a manutenção dessa compatibilidade depende essencialmente da capacidade de aprendizagem de seus membros (FIOL; LYLES, 1985) e é uma preocupação central da gestão estratégica.

Nas PME, a qualidade da gestão depende sobremaneira da capacidade de aprendizagem dos dirigentes (WYER; MASON, 1998). Eles podem explorar essa capacidade em suas relações pessoais internas – com os membros da organização em geral e com os membros da equipe de direção –, assim como em suas relações externas, na busca de ideias, novas informações, conhecimentos e competências. Nessas organizações, o processo estratégico é muito apoiado no pensamento e nas atividades dos dirigentes, como descrito na introdução deste artigo.

Marchesnay (1991) e Wyer e Mason (1998) colocam em evidência a complexidade, a turbulência e as mudanças contínuas do contexto das PME. Para os autores, tais características fazem com que a aprendizagem, muito mais do que os procedimentos formais e racionais da perspectiva tradicional em estratégia, seja essencial para a gestão estratégica de tais organizações. Essas características do contexto das PME forçam os dirigentes a diminuir sensivelmente o lapso temporal entre a decisão e a ação estratégicas, assim como a rever ou a recuar frequentemente quanto a decisões tomadas. Esse tipo de procedimento provoca uma tendência natural à utilização da intuição, da improvisação e do “aprender fazendo”, que constituem a antítese do planejamento formal clássico e de outras noções de estratégia baseadas na análise e no racionalismo extremados. Segundo Wyer e Mason (1998), é o processo de gestão estratégica, impulsionado pela aprendizagem principalmente dos dirigentes, que promove a compatibilização das PME com seu contexto e propicia-lhes condições para continuar existindo e até mesmo para obter sucesso.

Cada indivíduo ou grupo de indivíduos pode aprender assimilando elementos de competência, de conhecimento ou os demais elementos de aprendizagem que são difundidos por outros (resultantes da aprendizagem dos outros), além de poder fazê-lo com base em seu próprio processo de aprendizagem individual. Ou seja, um indivíduo ou grupo aprende de forma independente e também a partir do aprendizado realizado e difundido por outros. A aprendizagem de um indivíduo que se beneficia da aprendizagem de outros pode contribuir, portanto, para o processo mais amplo de aprendizagem promovido pela gestão estratégica e conduzido pelos dirigentes – aqui, a comunicação e as relações interpessoais são o principal meio para a transmissão de elementos de aprendizagem entre os indivíduos (LUNDBERG, 1995).

Dentro dessa lógica de pensamento, as redes de relação dos indivíduos podem ser vistas como meios de propagação de elementos de aprendizagem, e as organizações, incluindo as PME, como um campo de difusão de elementos de aprendizagem no qual cada membro tende a contribuir para a aprendizagem de todos e a aprender com os outros, por meio da comunicação em suas relações.

Visão compartilhada e aprendizagem em estratégia de PME

Os estudos sobre a visão compartilhada nas PME são tradicionalmente apoiados no entendimento de que ela emana de uma só pessoa: um único proprietário-dirigente que frequentemente é visto pelos pesquisadores como um empreendedor. Isto é um reflexo da perspectiva dominante em Administração que vê a PME como uma organização de estrutura simples e dirigida por uma só pessoa, conforme a descrição da configuração organizacional típica das pequenas empresas feita por Mintzberg (1996). A ideia do herói solitário à frente das PME integra também a tradição em Empreendedorismo que vê a criação e a direção das firmas como processos decorrentes da vontade de um único empreendedor, que desenvolve e realiza visões.

Tratando de organizações em geral, não especificamente das PME, Robbins e Duncan (1988) destacam a importância da comunicação para formar a visão organizacional, ou seja, a visão que se tornou compartilhada na equipe de direção e depois foi adotada pelos demais membros da organização. Os dois autores se inspiram em Weick (1979), que defende que a convergência de interpretações entre os membros de uma empresa caracteriza o processo de organização (*organizing*), convergência que é obtida exatamente por meio da comunicação. Segundo Robbins e Duncan (1988), para desenvolver a visão organizacional, um dirigente forma sua interpretação sobre os ambientes interno e externo ouvindo as pessoas que o cercam e interagindo com elas; a partir daí, ele forma sua visão individual e busca transmiti-la, pela comunicação, aos outros membros da equipe de direção a fim de garantir o compromisso de todos eles para sua realização.

Contudo, para Robbins e Duncan (1988), quando há atores múltiplos da equipe de direção no processo de decisão estratégica, a visão de um único dirigente não será automaticamente transformada em visão organizacional; neste caso, ela é resultante da negociação entre esses atores. Assim, para os autores, a visão negociada tende a ser mais importante para a empresa do que a individual, pois a negociação gera o compromisso com a realização daquilo que for decidido.

A gestão estratégica realizada por uma equipe de direção foi, por muito tempo, negligenciada nos estudos sobre as PME. O interesse dos pesquisadores pelo tema está concentrado no caso das PME em fase de criação, ou seja, com até dois anos de vida (ver, por exemplo, BIRLEY; STOCKLEY, 2000; EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; ENSLEY, 1999; FRANCIS; SANDBERG, 2000; LYON; CHANDLER, 2001).

Autores como Francis e Sandberg (2000), Gartner et al. (1994) e Reich (1987) se mostram contrários ao mito do “empreendedor herói” que é uma marca tradicional dos estudos em gestão de PME e em empreendedorismo. Segundo tais autores, as iniciativas coletivas, muito mais do que as individuais, são determinantes para o sucesso das empresas e o enriquecimento dos países.

Diferentes autores indicam características das PME que são barreiras para a utilização das ideias das correntes de pensamento do *design*, do planejamento formal e do posicionamento estratégico em estratégia de PME. Marchesnay (1991) e Wyer e Mason (1998) destacam a complexidade, a turbulência e as mudanças contínuas do contexto dessas organizações. Segundo eles, tais características fazem com que a aprendizagem, muito mais do que os procedimentos formais e racionais da perspectiva tradicional (que agrupa as três correntes citadas), seja essencial para a gestão estratégica.

A formação e a evolução da visão compartilhada dos codirigentes de PME possuem vínculos estreitos com a aprendizagem organizacional. Formação e evolução implicam em mudanças de estado. Assim, quando se fala destes processos em relação à visão compartilhada, evidentemente, se está fazendo referência às mudanças dela. Na literatura sobre aprendizagem organizacional, as mudanças da lógica de ação das pessoas, como as mudanças da visão compartilhada, são vistas como resultantes da aprendizagem.

Tendo-se em mente o trabalho de Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional ocorre quando os membros respondem às mudanças dos meios interno e externo de sua organização alterando o modo de ação em vigor para corrigir diferenças reais ou previstas (os “erros”) entre os resultados que estão obtendo com suas atividades e aqueles que desejam obter.

Para Argyris e Schön (1978), quando a mudança do modo de ação dos membros da organização é associada a uma mudança da lógica de ação deles, de sua “teoria em uso”, a aprendizagem organizacional ocorre em circuito duplo (*double loop learning*). Este tipo de aprendizagem é profundo por alterar os fundamentos subjetivos pelos quais os indivíduos pautam suas ações. Assim, as mudanças da visão compartilhada em uma PME estão associadas à aprendizagem organizacional em circuito duplo promovida pelos membros da empresa – em especial pelos dirigentes. Para os mesmos autores, quando a mudança do modo de ação ocorre sem alteração da lógica de ação, dispensando a reconfiguração dos fundamentos subjetivos, considera-se que a aprendizagem organizacional é mais superficial, do tipo aprendizagem em circuito simples (*single loop learning*).

Alguns resultados de pesquisa

Nossos estudos sobre estratégia em PME (LIMA, 2004, 2007; LIMA; ZOSCHKE, 2007) geraram resultados de pesquisa sobre diferentes aspectos ligados às equipes de direção, à visão compartilhada dessas equipes, às relações de seus integrantes e à aprendizagem organizacional.

Preponderância dos proprietários-dirigentes e influências internas na PME

Quanto às relações internas dos dirigentes e seus efeitos sobre a visão e a gestão estratégica, pudemos confirmar empiricamente nosso modelo conceitual proposto anteriormente (LIMA, 2002, 2003). Esse modelo das relações entre os diferentes níveis sistêmicos das PME (o dirigente, a equipe de direção, o conjunto dos membros da organização e o contexto da PME) considera os dirigentes como atores centrais e preponderantes no processo administrativo e como definidores das características das PME, segundo o que já sugere a literatura especializada.

O formato semirradial do modelo representa visualmente a irradiação das influências internas provenientes principalmente dos dirigentes, influências que definem em grande parte a forma e o conteúdo do processo de aprendizagem estratégica e organizacional na PME no qual os dirigentes são preponderantes (WYER; MASON, 1998). O modelo é útil para se entender a formação e a evolução da visão dos dirigentes e a gestão estratégica das PME, processos que se constroem em grande parte pela aprendizagem desses atores e pelas relações deles entre si, com os membros de sua organização e com pessoas externas a ela.

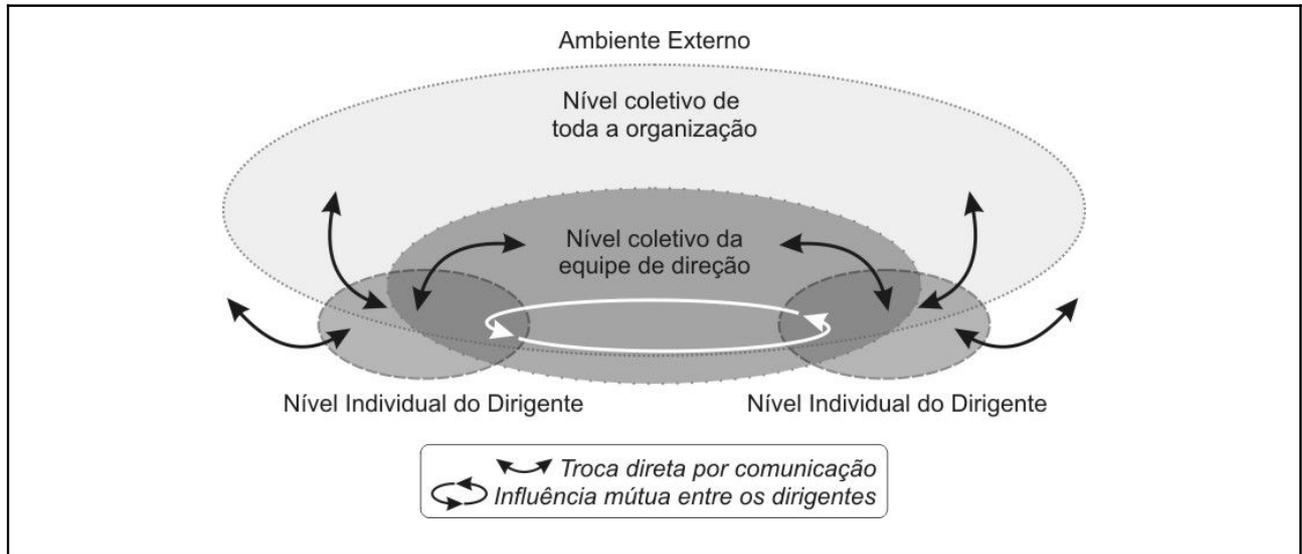


FIGURA 1 - Modelo das relações entre níveis sistêmicos na PME

Fonte: Adaptado a partir de LIMA, 2003, p. 25.

No modelo semirradial (Figura 1), um nível sistêmico interage com os outros de modo direto – o que é representado pelas flechas – ou de modo indireto pela mediação de outro nível. Por exemplo, na obtenção de informações críticas com os empregados do nível hierárquico mais inferior realizada pelos dirigentes para a tomada de decisões estratégicas, o nível sistêmico individual dos dirigentes interage e aprende diretamente e indiretamente com o nível da coletividade de toda organização. A interação direta pela comunicação é representada pela flecha que liga diretamente os dois níveis enquanto a interação indireta é a que ocorre por intermédio da equipe de direção – cujas dinâmicas coletivas muito frequentemente são ativas no processo de obtenção de informações, de tomada de decisões estratégicas e de estabelecimento da visão compartilhada que define os rumos da empresa.

No modelo, o fato da representação dos níveis sistêmicos dos dirigentes e da equipe de direção não estarem completamente inseridos na representação do nível coletivo de toda a organização busca refletir a realidade, visto que nem todas as dimensões da vida dos dirigentes e da equipe de direção são internas ao sistema PME. Por sua vez, a representação da influência mútua entre os dirigentes destaca o fato de que, nas relações internas entre os membros da empresa, cada dirigente é um dos principais *stakeholders* (MITROFF, 1983) definidores do pensamento do outro e da equipe de direção no que se refere à gestão estratégica e à administração da empresa em geral.

Simulação coletiva e aprendizagem antecipada

Nas PME estudadas, a prática da “simulação coletiva” é um ponto comum – não apenas para resolver questões de gestão estratégica, mas também questões das mais variadas – envolvendo duas ou mais pessoas em intensa interação. A simulação coletiva é um modo de aprendizagem coletiva antecipada a respeito de uma situação-problema qualquer que duas pessoas ou mais se interessam em resolver. Trata-se de um processo em que mais de uma pessoa se põe a imaginar de modo proativo como proceder para chegar a resultados satisfatórios na solução de uma situação-problema, como ilustra o Quadro 1.

QUADRO 1 - Simulação coletiva nas PME com a participação de costureiras

Frequentemente, empregados do nível hierárquico mais baixo em pequenas empresas levam aos seus diretores sugestões de novos produtos para lançar no mercado. Desafiando uma possível crença no isolamento dos dirigentes das PME na geração de ideias estratégicas, de marketing e para o seu trabalho em geral, esta prática é corrente em regiões como a do polo confeccionista de roupa íntima de Nova Friburgo – RJ (onde se localiza uma das PME estudadas). Nesta cidade, não é raro que costureiras (ou mesmo costureiros) recebam uma gratificação quando levam aos seus empregadores boas ideias de novos produtos. Tais ideias, muitas vezes, vêm de novidades que as costureiras encontram em lojas de roupa da região. Ao levar a ideia, a costureira normalmente conversa com seu empregador sobre como utilizar a ideia obtida, imaginando com ele, e até com mais pessoas, como uma costura ou outra pode ser feita, como uma peça comprada pode ser desmontada para se fazer “engenharia reversa” (mesmo que esta expressão não seja usada por eles) etc. Neste processo, que pode durar dias ou até meses, diferentes informações são usadas e questões das mais variadas são pensadas, inclusive o gosto do consumidor, imaginando-se coletivamente o uso de diferentes possibilidades de solução para uma situação-problema cuja forma se precisa ao longo do processo nas mentes das diferentes pessoas participantes do processo. A situação-problema neste exemplo é decidir se um novo produto será lançado e como ele poderia ser feito e colocado no mercado. A pessoa que levou inicialmente a sugestão, provocando a simulação coletiva, pode participar tanto de uma das etapas dessa simulação como de todas.

A simulação coletiva que dá forma à visão compartilhada para o lançamento de um novo produto na PME pode também ocorrer como ilustra a passagem a seguir de uma entrevista com um codirigente.

A morada de nossos planos é nossa cabeça. Eles surgem da conversa do dia-a-dia, às vezes fora da empresa, na casa um do outro, às vezes num passeio, nas viagens feitas para o exterior, nos almoços... Nas lojas, damos uma olhada [nos produtos à venda] e começamos a imaginar muitas possibilidades... O mundo vira, as coisas mudam [em nossa imaginação]. [Nas lojas, chegamos a nos dizer] “vamos comprar isto agora [como artigo que inspirou uma ideia], é a tendência, vai acontecer... poxa, tem a ver com um mercado que podemos atacar [produzindo novas roupas]...”. Então, fazemos isso, trocamos ideias... A gente também procura envolver os nossos clientes [na troca de ideias] dizendo a eles “olha, o que vocês acham? a gente está pensando em fazer isso...”. Alguns, quando gostam, podem dizer “poxa, eu topo, vamos fazer, eu tenho mercado [para revender]”. Então, é uma conversa franca e muito pessoal. Não tem cartilha para isto. Somos muito práticos (Entrevistado: um codirigente de PME confeccionista).

Como se vê, a simulação coletiva, que ocorre pelo diálogo e pela interação intensa entre membros de uma organização, pode também contar com a colaboração de atores externos (clientes, por exemplo). Contudo, quando se trata de algo que pode ter um impacto significativo sobre os negócios, ela se submete à preponderância dos dirigentes da PME, que fazem questão de conduzi-la.

A simulação coletiva como processo de aprendizagem antecipada (que ocorre antes de se realizar a ideia que está sob apreciação) é mais explícita e consciente do que a simulação mental individual. Pelo que se constatou, a simulação coletiva começa frequentemente quando um ator submete suas hipóteses de solução para uma situação-problema à apreciação daqueles de quem ele respeita a opinião. Não raro, o ator que inicia o processo está interessado em testar ou legitimar iniciativas que ele pensa em empreender. Mas, geralmente, ele está aberto para considerar outras possibilidades que são sugeridas a ele ou que chamam a sua atenção durante uma troca de ideias. Para que o processo possa ter início, os indivíduos participantes devem ter uma percepção compartilhada da situação-problema. Em geral, a pessoa que inicia o processo tende a começar pela explicação de qual é a situação-problema em questão e quais são suas características. Isso se aplica sobretudo quando as pessoas consultadas nada conhecem sobre a situação-problema a ser tratada.

Na simulação coletiva, a intersubjetividade emerge graças às interações entre diferentes pessoas. Essas interações possibilitam que a aprendizagem dessas pessoas extrapole a esfera das percepções e do pensamento individuais e tornam coletivos conhecimentos, ideias, noções e até mesmo competências. A eficiência na busca de soluções adequadas por meio da simulação coletiva tende a aumentar à medida que esses elementos compartilhados são coerentes com a realidade dos atores envolvidos e da PME em questão.

Conversa estratégica e relações internas da equipe de direção

A conversa estratégica constitui um dos principais processos viabilizadores da gestão estratégica empreendida pelas equipes de direção das PME estudadas. Ela torna possível o compartilhamento de elementos da subjetividade nas relações entre os codirigentes, facilitando a aprendizagem coletiva na equipe de direção e favorecendo a formação e a evolução de sua visão compartilhada.

A Figura 2 representa a conversa estratégica com o exemplo de uma equipe de direção de três codirigentes. Contudo, as considerações feitas a partir desse exemplo podem ser transpostas, com alguns ajustes apenas, para a situação de equipes de direção de outros tamanhos. A análise de dados revelou a importância da conversa estratégica principalmente a partir de trechos de entrevista como o que segue:

Nós [Alexandre e Vicente – nomes fictícios] sentamos regularmente para conversar. Conversamos sobre como a empresa está indo bem, para planejar etc. Devemos tomar as decisões mais importantes juntos, visto que somos sócios. [...] Ele cuida da parte do trabalho dele e eu da minha. Este é o caso dos investimentos. Quando eles são ligados à produção, como sou responsável por esta área, sou eu quem melhor sabe o que é necessário [quando se fala de equipamentos, contratação de pessoal...]. A gente sempre troca ideias; sempre dialogamos quando temos que tomar decisões importantes (Entrevistado: Vicente, um codirigente de PME).

Na citação, Vicente destaca algo que se repetiu em todos os casos de PME estudados em nossas pesquisas com relação à conversa estratégica: o respeito que um codirigente tem pelo campo de atividades e pelo campo de competências do outro. Assim, a participação de cada codirigente no processo de conversa estratégica é em grande parte determinada por seu campo de atividades e por seu campo de competências, como ilustra a Figura 2.

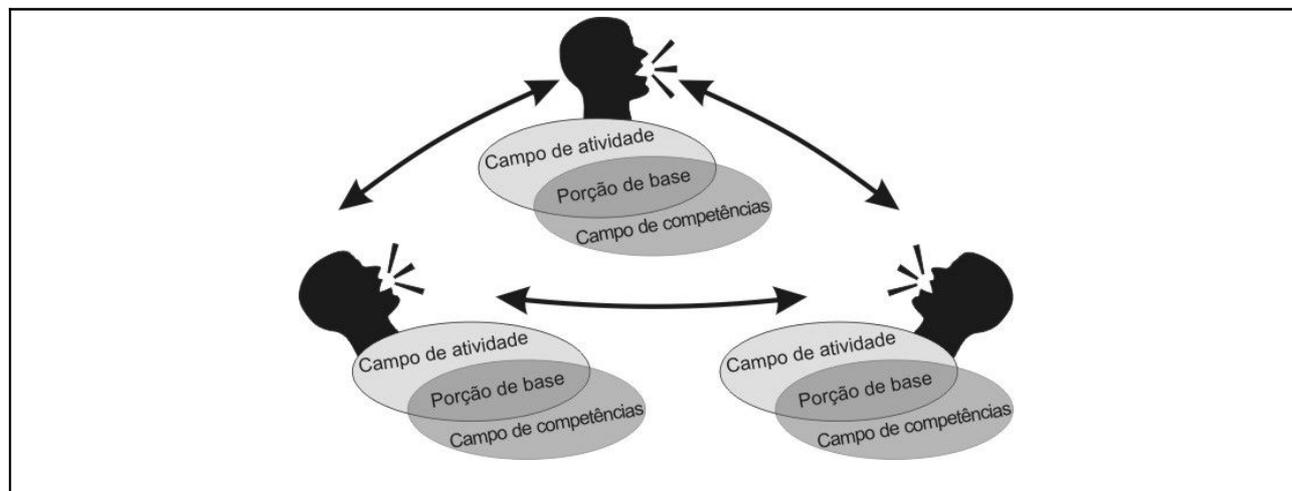


FIGURA 2 - Conversa estratégica segundo os campos de atividades e de competências

O campo de atividades de um indivíduo em uma organização é o campo de trabalho na organização que a ele foi atribuído pela diretoria. Esse tipo de atribuição gera expectativas quanto ao papel de cada indivíduo. Assim, espera-se que quem é incumbido de dirigir as atividades de marketing se ocupe, por exemplo, das pesquisas de mercado. Contudo, não se espera que essa pessoa se dedique a problemas de finanças.

O campo de competências de um indivíduo agrupa os elementos que lhe conferem seu poder de transformação de sua realidade segundo sua vontade e/ou seus projetos. Estes elementos são ligados a suas capacidades, habilidades e conhecimentos, além de serem influenciados, entre outras coisas, por sua vivência (que inclui suas experiências passadas), sua formação, sua história familiar e sua capacidade de aprendizagem. Em geral, os indivíduos desenvolvem seu campo de competências pelo aprendizado ao longo de sua existência.

A análise dos dados revelou que, na conversa estratégica da qual se alimenta a formação e a evolução da visão compartilhada da equipe de direção, cada codirigente contribui para o processo baseado sobretudo na porção do campo de competências que sustenta mais diretamente seu campo de atividades. No Figura 2, essa porção é chamada de “porção de base”. Neste sentido, a complementaridade dos codirigentes quanto a seu campo de atividades e a seu campo de competências é fundamental para a qualidade da visão compartilhada.

Os dados de nossos estudos revelaram que a complementaridade é especialmente importante para assegurar a coerência dessa visão com a realidade das PME estudadas. Por exemplo, se a equipe de direção não tem um codirigente com competências suficientes para lhe auxiliar a cobrir as necessidades das atividades de marketing da empresa, os aspectos da visão compartilhada relativos ao dimensionamento e à caracterização da clientela-alvo podem ser pouco realistas. Este tipo de limitação pode gerar grandes prejuízos para uma PME, o que aconteceu repetidas vezes no caso da PME canadense *Poitras Design* até o momento em que ela estava em situação crítica, prestes a ser absorvida por outra PME.

Considerações finais

Este capítulo trata de elementos relacionados às PME por vezes negligenciados pelos pesquisadores em Administração e dificilmente considerados adequadamente nas atividades de formação e de serviço de apoio à gestão das PME. São eles: características das relações entre os membros das PME; a gestão realizada por dirigentes que compõem uma equipe de direção; as influências das relações internas às PME sobre os processos de gestão estratégica; o papel da simulação coletiva como processo de aprendizagem antecipada útil às empresas; a conversa estratégica.

No intuito de se extrair deste capítulo algumas recomendações úteis para a melhoria das práticas de gestão nas PME, podemos dizer o que segue:

- A qualidade da simulação coletiva, da conversa estratégica, da complementaridade e das relações tem um impacto considerável sobre o desenvolvimento das PME; portanto, é recomendável que os dirigentes de PME despendam esforços para que estes itens se aproximem da excelência, o que pode incluir a busca de aperfeiçoamento em programas de formação e de apoio dirigidos à administração de PME.

- Neste sentido, um passo desejável a ser dado pelos dirigentes é evitar a sobrecarga de atividades comumente declarada por eles como impedimento para refletir em meios para melhorar os processos em sua empresa, para pensar no futuro, para tratar de estratégia e para agir estrategicamente.
- Nas PME, faz-se necessário estar atento à qualidade e à quantidade do conteúdo das conversas estratégicas, visto que ele é a “matéria-prima” de muitas decisões estratégicas.
- Aos membros das PME, principalmente aos dirigentes, é aconselhável ter atenção especial dirigida ao perfil e ao potencial de contribuição de cada pessoa da equipe de direção, bem como a suas habilidades humanas; se, por um lado, a capacidade de manter relações adequadas é importante para a qualidade do trabalho de um dirigente, por outro, suas competências e as atividades a ele atribuídas devem contribuir efetivamente para a complementaridade da equipe de direção e para cobrir as necessidades da empresa.
- Isto implica que é aconselhável que os dirigentes estejam continuamente aperfeiçoando suas competências, sua complementaridade e suas habilidades humanas; nesta questão, os formadores e os agentes de apoio ao desenvolvimento das PME têm um papel relevante a desempenhar.

Quanto às sugestões para estudos futuros, há de se destacar que todos os temas elencados no início desta conclusão ainda carecem de mais pesquisas, dada a raridade dos estudos sobre os temas e natureza ainda exploratória dos nossos estudos. Temas como o papel dos membros não dirigentes no processo de gestão estratégica das PME, menos explorados neste trabalho, parecem poder dar grande potencial de contribuição para as futuras pesquisas que os tomarem como objeto de estudo. Dada a possibilidade de aprofundamento e detalhamento oferecida pelo método etnográfico de pesquisa, ele também teria muito a contribuir no estudo dos temas aqui propostos.

Referências

- ALLALI, B. **Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire**. 2003. 333 f. Thèse (Doctorat) - Écoles des Hautes Études Commerciales de Montréal, Montreal, 2003.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison Wesley, 1978.
- BATJARGAL, B. Social capital and entrepreneurial performance in Russia: a longitudinal study. **Organization Studies**, Berlin, v. 24, p. 535-556, 2003.
- BAYAD, M.; GARAND, D. J. Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE DE LA PME, 4., Metz, 1998. **Actes...** Metz: CIFPME, 1998.
- BIRLEY, S.; STOCKLEY, S. Entrepreneurial teams and venture growth. In: SEXTON, D. L.; LANDSTRÖM, H. (Ed.). **The blackwell handbook of entrepreneurship**. Oxford: Blackwell, 2000. p. 287-307.
- CARROLL, G. R.; TEO, A. C. On the social networks of managers. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 39, n. 2, p. 421-440, 1996.

DOLLINGER, M. J. Environmental contacts and financial performance of the small firm. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 23, n. 1, p. 24-30, 1985.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.

ENSLEY, M. D. **Entrepreneurial teams as determinants of new venture performance**. New York: Lord and Francis/Garland Publishing, 1999.

FALEMO, B. The firm's external persons: entrepreneurs or network actors? **Entrepreneurship and Regional Development**, London, v. 1, p. 167-177, 1989.

FILION, L. J. **The strategy of successful entrepreneurs in small business**: vision, relationships and anticipatory learning. 1988. Thesis (Ph. D.) - University of Lancaster, Great, Britain, 1988.

_____. Vision and relations: elements for a entrepreneurial metamodel. Proceedings of the 10th Annual Babson Entrepreneurship Research Conference. In: CHURCHIL, N. C. et al. (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Center for Entrepreneurial Studies, 1990. p. 57-71.

_____. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

_____. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Geneve, v. 1, n. 1/2, p. 35-55, 2004.

FIOL, M. C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 803-813, 1985.

FRANCIS, D. H.; SANDBERG, W. R. Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 2, p. 5-25, 2000.

FROELICHER, T. L'émergence des réseaux d'entreprises: du réseau de dirigeants à la coopération interentreprises. In: NOËL, A.; KOENIG, C.; KOENIG, G. (Ed.). **Perspectives en management stratégique**. Paris: Économica, 1996. p. 308-336.

GARTNER, W. B. et al. Finding the entrepreneur in entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 18, n. 3, p. 5-10, 1994.

LIMA, E. La gestion stratégique de PME face au monde évolutif des affaires: une approche d'apprentissage systémique. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 6., Montreal, 2002. **Actes...** Montreal: CIFPME, 2002. CD-ROM.

_____. Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus. In: Cahier de recherche, n. 3. Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. A. Bombardier. Montréal: HEC Montréal, 2003. Disponível em : <www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat/cahiers/gestionpme.html>. Acesso em: 07 jan. 2007.

_____. **Équipe de direção, visão compartilhada e aprendizagem no management estratégico de PME**. 2004. 381 f. Montreal. Tese de Ph.D. (Programme conjoint de doctorat em administração) - HEC Montreal, Montreal, 2004. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 07 jan. 2007.

_____. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 15-30, 2007. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/issue/view/109>>. Acesso em: 16 set. 2008.

LIMA, E.; ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, p. 150-164, 2007. Disponível em: <<http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/issue/view/20>>. Acesso em: 16 set. 2008.

LUNDBERG, C. C. Learning in and by organizations: three conceptual issues. **International Journal of Organizational Analysis**, Greenwich, v. 3, p. 10-23, 1995.

LYON, D. W.; CHANDLER, N. G. New venture team characteristics, decision processes, and decision quality. In: BABSON COLLEGE ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE. 2001. **Proceedings...** Disponível em: <<http://douglyon.com/pages/lyonbabson2001.htm>>. Acesso em: 22 out. 2002.

MARCHESNAY, M. Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. **Revue Internationale P.M.E.**, Sillery, v. 4, n. 1, p. 131-138, 1991.

MINTZBERG, H. The entrepreneurial organization. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996. p. 614-623.

MITROFF, I. **Stakeholders of the organizational mind**. San Francisco: Jossey Bass, 1983.

REICH, R. B. Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 3, p. 77-83, 1987.

ROBBINS, S. R.; DUNCAN, R. B. The role of the CEO and top management in the creation and implementation of strategic vision. In: HAMBRICK, D. C. (Ed.). **The executive effect: concepts and methods for studying top managers**. London: Jai Press, 1988. p. 205-233.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading: Addison-Wesley, 1979.

WYER, P.; MASON, J. An organisational learning perspective to enhancing understanding of people management in small businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 12-128, 1998.

SOBRE OS AUTORES

Amelia Silveira

Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), Pós-Doutorado em Ciências da Informação pela Universidad Complutense de Madrid, Espanha, e em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP). Foi professora titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no período de 1977 a 1998. Atualmente, é professora da Universidade Regional de Blumenau (FURB), atuando nos cursos de Pós-Graduação em Administração e de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Universitária, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão universitária, avaliação institucional, marketing, marketing da informação, administração de sistemas de informações e metodologia da pesquisa.

Publicou 21 artigos em periódicos, dezessete livros, dezessete capítulos de livros e 76 artigos em congressos nacionais e internacionais.

Andreia Regina Campos Salum

Graduada em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali).

Antonio Guilherme de Arruda Lorenzi

Engenheiro de Aeronáutica formado pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), Especialista em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), Mestre em Tecnologia e Desenvolvimento pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). É Diretor Geral do Plano Saúde Ideal (Aliança Saúde PUCPR – ISCMC).

Cândido Borges

Graduado em Administração pela Universidade Católica de Goiás, Mestre em Gestão de Pequenas Empresas pela Université du Québec à Trois-Rivières, Canadá, Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études Commerciales (HEC), Canadá. Professor adjunto do curso de Administração da Universidade Federal de Goiás. Suas áreas de interesse são o empreendedorismo e a inovação. Suas pesquisas estão voltadas principalmente para as questões da criação de empresas no Brasil e no Canadá, do empreendedorismo tecnológico e da intersecção entre empreendedorismo e capital social.

Carlos Eduardo Carvalho

Graduado em Administração pela Universidade do Contestado (UnC), Mestre em Administração pela Furb - Universidade Regional de Blumenau, Doutorando em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Professor de estratégia na UnC em Curitiba, SC.

Carlos Ricardo Rossetto

Mestre em Turismo e Hotelaria e Doutor em Administração e Turismo. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atualmente é Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo onde estão inseridos os cursos de Mestrado em Administração. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 2. Professor da Universidade do Vale do Itajaí (Univali) no programa nas disciplinas de Análise Macro-Organizacional e Planejamento e Estratégia e na Graduação em Administração na disciplina de Estratégias Organizacionais. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da Univali.

Publicou dezoito artigos em periódicos especializados, 137 trabalhos em anais de eventos, nove capítulos de livros e quatro livros.

Daniela Torres da Rocha

Graduada em Administração e Mestranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), sendo bolsista da Fundação Araucária.

Edmilson de Oliveira Lima

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études Commerciales (HEC), Canadá. Atualmente é professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA - mestrado e doutorado) da Universidade Nove de Julho (Uninove), avaliador de artigos para a *Revista de Administração Mackenzie*, a *Revista de Negócios*, a *Revista de Administração e Inovação* e para as revistas *Alcance*, *Gestão & Planejamento e Gerenciais*, e membro do conselho de administração da Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, da qual também é representante no Brasil. Tem experiência na área de Administração como dirigente, consultor e professor-pesquisador, atuando principalmente com os seguintes temas: gestão de pequenas organizações, empreendedorismo e gestão estratégica.

Publicou nove artigos em periódicos, um livro, nove capítulos de livros e vinte artigos em congressos nacionais e internacionais.

Edmundo Inacio Junior

Graduado em Administração e Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), Mestre em Informática pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Doutor em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Atualmente é professor assistente da Universidade Estadual de Campinas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Inovação Tecnológica, atuando principalmente nos seguintes temas: empreendedorismo, comportamento empreendedor, *entrepreneurship*, indicadores e empreendedor.

Elaine Aparecida Vidal Anhaia

Graduada em Ciências Contábeis e Especialista em Planejamento e Gestão de Negócios pela FAE e Mestranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Além de Pesquisadora da área de Estratégia em pequenas e médias empresas, atua como profissional da área financeira em empresas de telecomunicações.

Elói Junior Damke

Graduado em Administração pelo Centro Universitário Católico do Sudoeste do Paraná (UNICS), Especialista em Desenvolvimento Gerencial e em Recursos Humanos pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel (UNIVEL), Mestre e Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Atua como técnico extensionista da Agência de Promoção de Exportações do Brasil, com funções de consultoria a pequenas e médias empresas brasileiras no âmbito da política industrial do Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX).

É Professor convidado em especializações nas áreas de gestão estratégica, marketing e sistemas de controle estratégico.

Elza Hofer

Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon (FACIMAR), Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP-SP) e Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Professora e pesquisadora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), câmpus Marechal Cândido Rondon, das disciplinas de Contabilidade Geral e Análise de Custos.

Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Doutor em administração pela Universidade de São Paulo (USP). Atualmente é professor doutor da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Atua na área de Administração, com ênfase em administração de empresas e turismo. Em seu currículo lattes os termos mais frequentes na contextualização da produção científica e tecnológica são: pequenas empresas, monitoramento ambiental, formulação de estratégias, estratégia, ambiente externo, turismo e informações estratégicas. Orientou quatro dissertações de mestrado, além de seis trabalhos de iniciação científica e vários trabalhos de conclusão de curso nas áreas de Administração e Turismo.

Publicou oito artigos em periódicos, dois capítulos de livros e 44 artigos em congressos nacionais e internacionais.

F. Xavier Molina-Morales

Graduado em Economia pela Universidade Valencia, Espanha, possui MBA pelo Maastricht School of Management (MSM), Holanda, e é PhD em Administração pela Universidade Jaume I, em Castellon, Espanha. É professor titular da Universidade Jaume I. Suas áreas de interesse em pesquisa são distritos industriais, inovação e capital social. Publicou vários artigos no campo da estratégia e desenvolvimento regional.

Fernanda de Magalhães Trindade

Graduada e Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Integrante do Grupo de Pesquisa Gestão de Organizações Turísticas e Hoteleiras (GEOTH) da Univali. Participa da equipe do projeto interinstitucional de pesquisa sobre empreendedorismo feminino financiado pelo CNPq. Atualmente é professora de Turismo e Hospitalidade do ProJovem (Programa Nacional de Inclusão de Jovens). Possui experiência em hotelaria, hotelaria hospitalar, companhia aérea e eventos.

Fernando Antonio Prado Gimenez

Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) e Doutor pela Manchester Business School, University of Manchester. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 2. Atualmente é diretor da Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná e professor adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando principalmente nos temas: empreendedorismo, estratégia, pequena empresa, administração e liderança.

e-mail: fernando.gimenez@pucpr.br

Fernando Gomes de Paiva Júnior

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Mestre em Administração pela Universidad de Deusto, Espanha, e Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Atualmente é professor adjunto da UFPE. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Empreendedorismo, atuando principalmente nos seguintes temas: empreendedorismo, administração, competências empreendedoras e organizações. Membro de corpo editorial e de revistas nacionais na área de Administração. Recebeu alguns prêmios nacionais na área de Administração e Empreendedorismo:

- 2005 - Menção Honrosa, IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas.
- 2003 - Prêmio ANPAD Empreendedorismo e comportamento empreendedor, XXVII ENANPAD.
- 1987 - Menção honrosa - seleção de bolsa de estudos para mestrado, Rotary Foundation.

Publicou 5 artigos em periódicos nacionais; 2 capítulos de livro; 34 artigos em congressos nacionais e internacionais; fez uma tradução de livro e organizou três eventos sobre empreendedorismo.

Hanna Tatarchenko Welgacz

Graduada em Administração e Comércio Exterior pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Atualmente é doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR. Possui experiência em operações de exportação e importação, câmbio, logística internacional e prospecção de clientes no exterior. Ministra cursos na área de Administração e Comércio Exterior; possui publicações no Brasil e no exterior referentes a temas de administração estratégica e comércio internacional.

Hilka Vier Machado

Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), Mestre em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep) e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutorado Sandwich na HEC École des Hautes Études Commerciales, Canadá. Atualmente é professora associada da UEM, atuando no Programa de Pós-Graduação em Administração. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 2. Linhas de pesquisa: empreendedorismo, gênero, mulher empreendedora e identidade.

Recebeu alguns prêmios nacionais e internacionais na área de administração e empreendedorismo:

- 2004 - Prêmio Melhor Artigo em Painel, Universidade Estadual de Maringá e Conselho Permanente do Jovem Empresário de Maringá.
- 2004 - Artigo em Comunicação Oral, XXIV SEMAD - Semana do Administrador/UEM e V Seminário Paranaense de Jovens Empresários e Empreendedor.
- 2003 - Menção Honrosa, Universidade Estadual de Maringá - XXIII Semana do Administrador.
- 2003 - Menção Honrosa, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.
- 1999 - Belmiro Siqueira, Conselho Federal de Administração.

Publicou 29 artigos científicos; 2 livros; 9 capítulos de livros; 70 artigos em congressos nacionais e internacionais.

Jane Mendes Ferreira

Graduada em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Especialista em Finanças pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Mestre em Administração pela PUCPR e Doutoranda em Administração na Universidade Positivo. Bolsista de Apoio Técnico à Pesquisa do CNPq - Nível 1A. Atualmente é pesquisadora da Universidade Positivo e professora colaboradora/consultora *ad hoc* da PUCPR. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Empreendedorismo, atuando principalmente nos temas: empreendedorismo, estratégia, estratégia para pequenas empresas, ensino de empreendedorismo e contabilidade aplicada.

e-mail: janemff@yahoo.com.br

Jansen Maia del Corso

Graduado em Administração pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESP), tem Licenciatura em Educação Física e em Disciplinas Especializadas do 2º Grau pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, Doutor em Management Science pela Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas da Universidad Ramón Llull de Barcelona (ESADE/URL), Espanha. Atualmente é professor titular da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) no Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, professor visitante em diversas escolas onde ministra cursos de pós-graduação, assim como é consultor de diversas empresas públicas e privadas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Planejamento, Direção e Organização de empresas públicas e privadas, envolvendo: administração estratégica, alianças estratégicas, Gestão e Organização de Sistemas Empresariais, Planejamento Estratégico/Modelagem Organizacional e internacionalização de empresas.

Juvenio Braga de Lima

Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Mestre em Sociologia Rural pela Universidade de São Paulo (USP), Mestre em Sociologia (Diplôme d'Études Approfondies) pela Université de Montpellier III e Doutor em Sociologia pela Université de Montpellier III. Atualmente é professor titular da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 2. Tem experiência na área de

Administração/Organizações, enfocando principalmente os seguintes temas: empreendedorismo, estratégias, aprendizagem e cultura organizacional em pequenas empresas e empresas familiares.

Publicou 27 artigos em periódicos nacionais e internacionais, quatro capítulos de livros e 42 artigos em congressos nacionais e internacionais.

Larissa Fernanda de Lima Almeida

Graduada em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Coordenadora de projetos sociais no Instituto Empreender com atuação em qualificação profissional e geração de emprego e renda, foi professora da área de hospitalidade por 5 anos na Faculdade SENAC.

Ligia Greatti

Graduada em Administração e Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professora de Empreendedorismo e Administração Financeira na Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Liliane de Oliveira Guimarães

Doutora em Administração de Empresas pela EAESP da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e Mestre em Administração pelo CEPEAD da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora da disciplina Empreendedorismo e Inovação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

M. Teresa Martínez-Fernández

Graduada em Administração de Negócios pela Universidade Valencia, Espanha, e PhD em Gestão pela Universidade Jaume I, em Castellon, Espanha. É professora da Universidade Jaume I. Sua linha de pesquisa está concentrada nas relações interorganizacionais e configurações organizacionais da indústria cerâmica. Publicou vários artigos no campo da estratégia.

Marcos Antonio Ribeiro Andrade

Graduado em Administração, Especialista em Gestão Organizacional e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). É professor da Faculdade do Litoral Catarinense (FLC-SOCIESC) e atua como consultor em Gestão Farmacêutica. Publicou cinco artigos em periódicos, nove artigos em revistas técnicas, dois artigos em periódicos *online*, oito artigos em congressos nacionais e um artigo em congresso internacional.

Marcos Junio Ferreira de Jesus

Graduado em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão (FECILCAM) e Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professor de Organizações Sistemas e Métodos; Sistema de Informação Gerencial e Gestão Humana na Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão (FECILCAM).

Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha

Graduada em Administração e em Informática - Tecnólogo de Nível Superior em Processamento de Dados pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Especialista em Habilidades de Gestão pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Atualmente é professora assistente da PUCPR, Diretora Administrativa do Instituto CONIP e Revisor de periódicos da Revista *Organizações & Sociedade*. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. Atuando principalmente nos temas: administração de TI, governo eletrônico e informática pública.

Publicou quatro artigos periódicos, três livros, oito capítulos de livros, 32 artigos em congressos nacionais e internacionais e quatro resumos. Tem participação em bancas examinadoras de Mestrado e Doutorado e é orientadora de Mestrado e Doutorado.

Maria José Barbosa de Souza

Graduada em Administração pela Universidade Cidade de São Paulo (Unicid), Mestre em Administração e Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). É professora e pesquisadora da Universidade do Vale do Itajaí (Univali) no Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo. Publicou 22 artigos em periódicos, dois capítulos de livro, um livro e 93 artigos em congressos nacionais e internacionais, sobre marketing, empreendedorismo, responsabilidade social e empresas de alta tecnologia. Tem participado de projetos de pesquisa financiados pela FINEP, FAPESC e CNPq.

Meire Maria Andrade Cavalari

Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), Tecnóloga em Processamento de Dados pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina (antigo Cesulon, atual Unifil), Especialista em Língua Inglesa: Metodologia de Ensino e Tradução e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Atuou por 15 anos na área de informática no setor de telecomunicações. Atualmente atua em implantação de sistemas ERP em empresas de grande e médio porte. Suas áreas de interesse são modelos de gestão de tecnologia da informação, inclusão digital, empreendedorismo e negócios em tecnologia da informação.

Moema Miranda de Siqueira

Graduada em Sociologia e Política e em Administração Pública pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Doutora pela Universidade de São Paulo (USP) e Pós-Doutora pela York University. É professora titular aposentada da UFMG, onde atuou como docente, pesquisadora e ocupou cargos de direção. Foi coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMinas) e na Universidade José do Rosário Vellano (Unifenas). Pesquisadora e consultora de organizações, é membro de Conselho Editorial, parecerista de renomados periódicos da área e avaliadora de trabalhos para reuniões científicas. Tem experiência profissional em organizações públicas e privadas, com especial interesse em relações de trabalho e ensino e pesquisa em administração.

Publicou 61 artigos em periódicos, dois livros, seis capítulos de livros e dezenove trabalhos em congressos nacionais e internacionais.

Omar Raimundo de Paula Teixeira

Graduado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Professor da Universidade do Tocantins (UNITINS), coordenador e professor do TCC e professor das disciplinas de Planos de Negócios para o Mercado Regional e Planos Marketing.

Rivanda Meira Teixeira

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Doutora em Administração pela Cranfield University, Reino Unido. Pós-Doutora em Turismo pela Bournemouth University, Reino Unido, e em Empreendedorismo e Pequenas Empresas Turísticas na Strathclyde University, Escócia. Em 2006 realizou Pós-Doutoramento na HEC, Montreal, com a supervisão do Professor Dr. Louis Jacques Filion. Atualmente é professora associada da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e atua na Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração. Áreas de interesse para pesquisa: empreendedorismo, gestão de pequenas empresas, gestão em turismo e estratégia.

Publicou 29 artigos em periódicos, quatro livros, seis capítulos de livros e 54 trabalhos publicados em congressos nacionais e internacionais.

Robson Freire

Graduado em Administração de Empresas pelo Instituto Champagnat de Ensino Superior (ICES), Especialista em Marketing para Gestão Empresarial e em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Integrante do Grupo de Pesquisa Gestão Ambiental e Social (GAS) e Grupo de Relações Organizacionais e Estratégia (REDESTRAT) da Univali. Tem experiência empresarial na área de administração, pequenas empresas, marketing e publicidade e propaganda. Atua como docente na Faculdade Bom Jesus Ielusc, em Joinville, SC, e Univali, sendo professor das disciplinas: pesquisa mercadológica, marketing, planejamento de marketing e gestão estratégica. Áreas de interesse: responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, ética, estratégia, marketing e empreendedorismo. Publicou 16 artigos em congressos nacionais e internacionais sobre esses temas.

Sara Regina Hokai

É graduada em Secretariado Executivo, Especialista em Engenharia de Negócios e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Professora de Secretariado executivo na PUCPR.

Sieglinde Kindl da Cunha

Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Especialista em Economia Regional pela Universidade de São Paulo (FEA/USP) (1974) e em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), e Doutora em Ciência Econômica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Atualmente é professora sênior do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná e professora titular do Mestrado em Administração do Centro de Estudos Superiores Positivo. Atua na linha de pesquisa em empreendedorismo e inovação e na linha de pesquisa de inovação, qualidade e competitividade. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Mudança Tecnológica, atuando principalmente nos seguintes

temas: *clusters*, desenvolvimento local, empreendedorismo e inovação em organizações. Participa de vários comitês científicos e de Conselhos Editoriais de Revistas tais como a *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), *Revista de Administração de Empresas* (ERA), entre outras. Atualmente faz parte da equipe responsável pelo Relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), do Brasil.

Publicou doze artigos em periódicos, quatro livros e 49 artigos em congressos nacionais e internacionais.

Silvana Anita Walter

Graduada e Especialista em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), Mestre em Administração pela Universidade Regional do Paraná (FURB) e Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Professora da Graduação e Pós-Graduação *Lato Sensu* em Administração da PUCPR Câmpus Toledo no período de 2003 a 2007. Foi fundadora do Grupo de Pesquisas Estudos em Gestão Empreendedora (PUCPR Câmpus Toledo) e atua nas linhas de pesquisas de Processos Estratégicos (PUCPR), Estratégia e Competitividade (FURB), Contabilidade gerencial (UFPR) e Perfil de Gestores de Cursos de Ciências Contábeis (FECAP), estudando preferencialmente *strategy as practice*, ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade e gestão universitária. Publicou 10 artigos em periódicos, 6 capítulos de livros e 56 trabalhos apresentados em eventos.

Simone Cristina Ramos

Graduada em Psicologia e Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Especialista em Administração e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Atualmente é professora da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, atuando na Graduação e Especialização. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas e Estratégia.

e-mail: simone.cristina@pucpr.br

Valmir Emil Hoffmann

Doutor em Administração de Empresas pela Universidad de Zaragoza, Espanha. Professor e pesquisador no Programa de Mestrado Acadêmico em Administração e no Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Sua linha de pesquisa tem se centralizado em estratégia e competitividade, notadamente em temas ligados às relações interorganizacionais, como redes de empresas e instituições, aglomerações territoriais e *clusters*. Publicou vinte artigos em periódicos, 62 em anais de eventos, seis capítulos de livros (dois deles na Espanha) e dois livros, sendo um deles também na Espanha. Concluiu onze orientações de Mestrado e está orientando outras duas dissertações e uma tese de Doutorado. Produziu 73 trabalhos técnicos, entre consultorias e disciplinas em cursos de Especialização.

Neste livro, o leitor encontra dezessete trabalhos escritos por professores e estudantes de mestrado e doutorado vinculados a onze Programas de Pós-Graduação em Administração sediados em seis Estados brasileiros.

Ao todo são 44 autores que trazem ao público sua mais recente produção em estudos sobre empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte.

Os trabalhos que compõem este livro permitem ao leitor perceber a complexidade e a diversidade de temas que podem ser estudados tanto no campo do empreendedorismo quanto no da estratégia de pequenas empresas.



CHAMPAGNAT
EDITORA • PUCPR

