

Comportamento Gerencial, Gênero e Empreendedorismo

Autoria: Cleufe Pelisson, Luis Antonio Aligleri, Fernando Antonio Prado Gimenez, Hilka Pelizza Vier Machado, Valdir Gomes e Lilian Mara Aligleri

RESUMO

Nas últimas duas décadas, com o aumento no número de empreendedores mulheres, um grande número de estudos investigou o assunto de gênero e sua relação com atividades empreendedoras. A maioria destes estudos tem analisado um número pequeno de variáveis. Em geral, os resultados não têm sido muito significativos para a identificação de diferenças no comportamento empreendedor de homens e mulheres. Abordagens integradoras, envolvendo uma diversidade de variáveis para explicar o comportamento empreendedor podem representar importante contribuição aos estudos desta natureza. Nosso propósito com este trabalho é ilustrar como isto pode ser atingido apresentando os resultados de uma investigação realizada em duas cidades no interior do Estado do Paraná – Londrina e Maringá. Os resultados indicaram semelhanças no comportamento empreendedor de homens e mulheres na maioria dos aspectos tratados neste trabalho. No entanto, algumas diferenças significativas foram encontradas, principalmente associadas com características de estilo administrativo, relação com o mercado e estratégia adotada pelos empreendedores. Ao final, concluímos com indicações sobre estudos futuros que podem contribuir para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo.

INTRODUÇÃO

No campo do empreendedorismo diversas pesquisas enfocam um número pequeno de variáveis e suas possíveis associações (McClelland, 1987; Blais & Toulouse, 1991; Cromie, 1994). Este tipo de aproximação tem representado uma contribuição restrita ao campo de estudos, especialmente em termos de explicar sucesso e fracasso de novos empreendimentos (Baron, 1998).

Estudos que enfocaram, por exemplo, o perfil de empreendedores bem sucedidos, tentando unir características de personalidade com desempenho demonstram como é difícil produzir resultados significativos neste campo. Quase quatro décadas de pesquisa produziram, no máximo, listas incompletas de qualidades empreendedoras que devem ser destacadas em uma pessoa para que se obtenha êxito como um empreendedor (Pickle, 1964; Hornaday & Bunker, 1970; Begley & Boyd, 1987; McClelland, 1987). Porém, em termos gerais, grande parte das características essenciais que foram apontadas por estes estudos como necessárias a um empreendedor podem também ser atribuídas a outros tipos de profissões, tais como: criatividade, persistência, proatividade e flexibilidade. Embora a questão da personalidade empreendedora continue atraindo estudiosos do assunto (Brandstätter, 1997; Chen, Greene & Crick, 1998), a sua associação com o processo de gestão e com o gênero não foi suficientemente explorada.

De fato a diversidade em termos de gênero tem se acentuado relativamente nas duas últimas décadas com o sucesso e o crescimento do número de mulheres empreendedoras em diversas localidades. Estudos focados apenas em mulheres empreendedoras têm apontado diferenças no estilo de empreender e de gestão, que podem estar associadas ao gênero (Shabbir & Gregorio, 1996; Buttner & Moore, 1997; Lerner, Brush & Hisrich, 1997; Kourilsky & Walstad, 1998; Gimenez, Machado & Biazin, 1998; Anna, Chandler, Jansen & Mero, 1999; Machado 1999; Gundry & Welsch, 2001). Bowen e Hisrich (1986) indicaram que os resultados de vários trabalhos revistos por eles conduziram a generalizações sobre o comportamento empreendedor feminino. Entre as dimensões analisadas, destacam-se: as

empreendedoras são relativamente bem educadas, mas não em habilidades administrativas; tendem a crer que seus destinos dependem mais de seus atos do que do contexto ou da situação; possuem pais empreendedores e tendem a ser filhas únicas ou primogênicas; tendem a ser casadas; raramente são proprietárias de grandes empresas; e têm pouco treinamento adicional em administração. Contudo, para que esses resultados representem uma dimensão mais ampla estudos comparativos têm sido sugeridos por autores, tais como Stevenson (1990).

Em se tratando de diferenças entre homens e mulheres empreendedores, uma diversidade de trabalhos têm sido desenvolvidos a partir dessa perspectiva (Solomon & Fernald, 1988; Olson & Currie, 1992; Rosa, Hamilton, Carter & Burns, 1994; Langan-Fox & Roth, 1995; Mukhtar, 1998; Boden & Nucci, 2000). Entretanto a maioria dos estudos tem analisado um número pequeno de variáveis e suas possíveis associações. Geralmente, os resultados não têm conseguido explicar a existência ou não de diferenças de estilos administrativos entre homens e mulheres empreendedores.

Uma perspectiva diferenciada foi apontada por Machado e Gimenez, que buscando ampliar o foco de seus estudos sobre empreendedorismo constataram algumas diferenças de comportamento associadas com atividades empreendedoras em diferentes estágios do ciclo de vida de grupos de indivíduos. Na conclusão do trabalho, os autores chamam a atenção para o seguinte:

“O principal comentário que deve ser feito é que, embora a literatura de empreendedorismo seja rica no fornecimento de perfis empreendedores, esta não tem sido uma tarefa frutífera. Este tipo de pesquisa tem como seu principal foco o indivíduo empreendedor. No entanto, embora de forma ainda preliminar, nossa proposta é que o foco em grupos de indivíduos pode ser mais frutífero para a pesquisa que almeje explicações mais amplas do processo empreendedor. Como Shane e Venkataraman (2000) argumentaram, nós também acreditamos que empreendedorismo é melhor visto como um comportamento transitório, que apresenta muito da situação sendo enfrentada pelo empreendedor. Nossos estudos parecem indicar que uma maneira promissora de analisar comportamento empreendedor é tentar focar nos estágios do ciclo de vida de grupos de indivíduos. As motivações e preocupações particulares de indivíduos em diferentes grupos de idade podem ser vistas como diferentes situações que provocam diferentes comportamentos empreendedores” (Machado & Gimenez, 2000: 141).

Poucos pesquisadores adotaram abordagens mais integradoras (Lafuente & Salas, 1989; Chell, Haworth & Brearley, 1992; Fillion, 1997), porém, acreditamos que estudos utilizando perspectivas mais integradoras podem ajudar desenvolvendo um melhor entendimento do ato de empreender. Um exemplo relativamente recente nesta perspectiva é o estudo desenvolvido por Begley (1995) ao investigar, em conjunto, diferenças de empreendedores e gerentes de pequenas empresas associadas à idade da empresa, taxas de crescimento e *status* do empreendedor (fundador x não-fundador).

Para compreender o comportamento e o estilo gerencial de empreendedores o estudo de configurações organizacionais (Miles & Snow, 1978) pode ser útil neste campo porque associa o comportamento do gestor às atividades gerenciais. Assim, pensamos ser importante investigar como podem ser associadas características individuais e valores pessoais, estilos administrativos, características organizacionais e razões para iniciar uma empresa. Pode-se esperar que a configuração desta diversidade de variáveis esteja associada especialmente a perfis diferentes de empreendedores relacionados ao gênero.

A associação entre o comportamento e a adoção de estratégias em pequenas empresas tem sido explorada por estudiosos no campo da administração estratégica de pequenas

empresas, pois as características de empreendedores têm sido apontadas como uma possível fonte de explicação para escolhas estratégicas e sucesso na direção de negócios. Sintetizando a essência desta aproximação, Bamberger comentou:

“comportamento estratégico e seu impacto no desempenho da empresa são dependentes das condições ambientais, mas também dos recursos internos da empresa e da personalidade de seus gerentes” (Bamberger, 1986: 61).

Neste sentido, Miller, Vries e Toulouse estudaram 33 empresas canadenses para estabelecer a existência de relação entre tipo de personalidade executiva e comportamento estratégico e possíveis implicações para estrutura e ambiente. Fundando o estudo na característica de personalidade 'locus de controle' (Rotter, 1966), eles descobriram que:

“Executivos mais internos tenderam a procurar mais inovação de produto-mercado, empreender maiores riscos, e conduzir ao invés de seguir os competidores” (Miller, Vries & Toulouse, 1982: 237).

Carland, Carland e Aby (1989) examinaram a relação entre características de personalidade dos donos de pequenos negócios e a adoção de planejamento nessas firmas. Os 368 entrevistados formaram uma amostra de conveniência inspecionada por um instrumento que incorpora medidas de características de personalidade relacionadas para realização, preferência para inovação e propensão ao risco, como também informações sobre atividades de planejamento informais e formais. Os resultados indicaram que planejadores formais apresentaram uma preferência mais alta para inovação, uma propensão mais alta por assumir riscos e uma maior necessidade para realização em comparação com os não planejadores ou planejadores informais. Por outro lado, planejadores informais apresentaram uma propensão significativamente mais alta para assumir riscos que os não planejadores.

Esse resultados apontam novas dimensões associadas ao comportamento e estilo de gestão de administradores, que são significativamente importantes para o campo de empreendedorismo porque representam uma abordagem envolvendo uma diversidade de variáveis que explicam comportamento empreendedor. Desta forma, nosso propósito com este trabalho é o de ilustrar como isto pode ser atingido apresentando os resultados de uma investigação realizada em duas cidades no interior do Estado do Paraná – Londrina e Maringá.

O texto está estruturado em mais três seções além da introdução. A próxima seção traz um detalhamento dos objetivos e da metodologia adotada na realização da pesquisa que deu origem a este artigo. A seção seguinte apresenta uma descrição e análise dos resultados obtidos. A última seção apresenta uma síntese do comportamento empreendedor de homens e mulheres que é precedida por algumas considerações sobre as diferenças encontradas no comportamento empreendedor que associamos ao gênero. Apresentamos, também, na última seção, algumas considerações sobre estudos futuros que pensamos merecer a atenção de estudiosos nesta área.

MÉTODOS E OBJETIVOS DA PESQUISA

O perfil de empreendedores não tem sido um tópico de pesquisa freqüente no Brasil. Um número muito pequeno de estudos prévios foi achado em uma pesquisa de literatura exploratória (SEBRAE, 1993; Gimenez, 1993; Machado, Chiela & Biazin, 1997, Machado e Gimenez, 2000). Este estudo veio tentar gerar conhecimento novo sobre empreendedores brasileiros. Sendo assim, nós optamos por uma abordagem integradora cujo propósito principal era descrever e analisar os perfis de empreendedores homens e mulheres. Esta pesquisa integrada envolveu o estudo de: 1. a história de vida do empreendedor: razões para começar um negócio, origens familiares e experiência profissional prévia; 2. características pessoais: valores, aspectos demográficos, estilo de liderança, estilo de decisão, modelos pessoais e postura para mudanças; 3. organização: estrutura, formalização, planejamento e

idade; 4. relação indivíduo x organização: percepção de ambiente competitivo e escolhas estratégicas.

O método de pesquisa envolveu entrevistas estruturadas com proprietários/gerentes de pequenas empresas distribuídas entre seis setores empresariais diferentes: indústria alimentícia, construção civil, lojas de confecção, empresas de comunicação, farmácias e escolas privadas. As entrevistas duraram aproximadamente, em média, uma hora. Os entrevistados foram convidados a indicar respostas para um questionário com 19 perguntas com uma variedade de formatos. A maioria dos dados estava em um formato categórico. Dados como estilo de liderança, ambiente competitivo e escolha estratégica foram formatados por perguntas tipo escala - Likert. A análise procurou semelhanças e diferenças em padrões de dados categóricos para homens e mulheres empreendedores. Dados do tipo escala-Likert foram analisados por meio de comparação das médias através de testes t.

A partir de uma listagem geral obtida em consulta a diversas fontes (ACIL [Associação Comercial e Industrial de Londrina], AMNL [Associação das Mulheres de Negócios de Londrina], SINCOVAL [Sindicato do Comércio Varejista de Londrina], Listas Telefônicas de Londrina e Maringá, CODEL/Prefeitura Municipal de Londrina; ACIM [Associação Comercial e Industrial de Maringá] e Páginas Amarelas de Maringá) identificou-se a população geral de empresas nos setores escolhidos para a pesquisa. Através de contato telefônico com cada uma das empresas listadas procurou-se verificar aquelas que atendiam ao perfil desejado: no mínimo 5 anos de existência, ter sido fundada por um homem ou uma mulher isoladamente e número de empregados menor que 100. A meta era atingir um número de 30 empresas em cada ramo de atividades divididas igualmente por gênero. No entanto, dificuldades de acesso aos empreendedores fizeram com que restringíssemos o número a 157 respondentes. A tabela 1 identifica dados demográficos da amostra.

Como se pode perceber pela análise dos dados evidenciados na tabela 1, a maior dificuldade foi encontrar empreendedoras dentro do número esperado. Em nenhum dos ramos de atividade investigados tivemos acesso a mais do que 10 respondentes do gênero feminino. Esta dificuldade nos levou a ampliar o número de homens empreendedores. Mesmo assim, apenas no ramo de farmácia foi possível ultrapassar a meta de 30 entrevistados.

O tamanho das empresas, mensurado através do número de empregados, parece ser muito similar independente do gênero do dirigente. Aproximadamente 60% das empresas estudadas encontram-se na faixa de 1 a 10 empregados. Parece haver uma pequena desvantagem, em termos de empregos gerados, para as empresas geridas por mulheres, pois 44,9% de suas empresas geraram até 5 empregos, enquanto que o percentual de empresas de homens nesta faixa é de 33,3%. Por outro lado, as empresas maiores da amostra demonstram um equilíbrio em termos de proporção para cada gênero, aproximadamente 8% das empresas dirigidas por mulheres e por homens. É importante ressaltar aqui que como essa pesquisa foi desenvolvida em duas cidades novas e que a inserção das mulheres na atividade empreendedora também é relativamente recente, não foram encontradas diferenças de gênero ligadas ao porte das empresas.

Tabela 1: Dados demográficos da amostra de acordo com gênero e no total

Ramo de atividade	Mulheres		Homens		Total	
	N	%	N	%	N	%
Loja de confecções	8	16,3	18	16,7	26	16,6
Construção civil	7	14,3	22	20,4	29	18,5
Indústria de alimentos	10	20,4	19	17,6	29	18,5
Comunicação	9	18,4	11	10,2	20	12,7
Escola	8	16,3	13	12,0	21	13,4
Farmácia	7	14,3	25	23,1	32	20,4
Número de empregados	N	%	N	%	N	%

De 1 até 5	22	44,9	36	33,3	58	36,9
De 6 a 10	7	14,3	30	27,7	37	23,6
De 11 a 20	11	22,4	17	15,7	28	17,8
De 21 a 40	5	10,2	16	14,8	21	13,4
De 41 a 100	4	8,2	9	8,3	13	8,3
Tipo de sociedade	N	%	N	%	N	%
Familiar	29	59,2	65	60,2	94	59,9
Individual	10	20,4	26	24,1	36	22,9
Com terceiros	7	14,3	11	10,2	18	11,5
Outros	3	6,1	6	5,5	9	5,7
Idade do empreendedor	N	%	N	%	N	%
Menos de 20 anos	1	2,0	2	1,8	3	1,9
Entre 20 e 30 anos	7	14,3	12	11,1	19	12,1
Entre 31 e 40 anos	12	24,5	32	24,6	44	28,0
Entre 41 e 50 anos	20	40,8	33	30,5	53	33,7
Entre 51 e 60 anos	7	14,3	16	14,8	23	14,6
Mais de 60 anos	2	4,0	10	9,3	12	7,6
Estado civil	N	%	N	%	N	%
Solteiro	13	26,5	19	17,6	32	20,4
Casado	33	67,3	80	74,1	113	72,0
Outro	3	6,1	6	5,5	9	5,7
Escolaridade	N	%	N	%	N	%
1º Grau	2	4,1	9	8,3%	11	7,0
2º Grau	10	20,4	33	30,5	43	27,4
Superior completo	36	73,5	63	58,3	99	63,0
Outra atividade remunerada	N	%	N	%	N	%
Não	41	83,7	77	71,3	118	75,1
Sim	8	16,3	26	24,1	34	21,6

A maioria dos entrevistados são casados (67,3% mulheres e 74,1% homens). Homens e mulheres empreendedores, em média, tinham alto grau de educação, porém as mulheres tiveram educação universitária em uma proporção maior, 73,5%, contra 58,3% para homens.

Os dados relativos à idade do empreendedor indicam que as mulheres parecem ter uma concentração maior na faixa dos 41 a 50 anos de idade (40,8%) em comparação aos homens (30,5%). Embora nossos dados não abordassem claramente esta questão, pode-se supor que as mulheres desta amostra tornaram-se empreendedoras mais tarde em suas vidas. Na faixa etária maior (mais de 60 anos) a proporção de homens é duas vezes e meia a das mulheres. Na faixa de 31 a 40 anos o percentual foi igual para os dois sexos, o que pode estar associada à fase do ciclo de vida dos indivíduos (Machado e Gimenez, 2000).

Para a maioria dos empreendedores entrevistados dirigir os negócios envolve dedicação de tempo integral. Só 24,1% de homens e 16,3% de empreendedoras indicaram estarem envolvidos com outras atividades remuneradas. O tipo de sociedade predominante na amostra de empresas estudadas, independente de gênero, é a sociedade familiar com aproximadamente 60% dos respondentes indicando esta opção. Também nesse último aspecto diferenças em relação a estudos anteriores foram verificadas, pois Mukhtar (1998) constatou que a forma mais comum de estrutura de capital nas empresas que pesquisou, constituídas por mulheres, foi a de propriedade individual. Por outro lado o predomínio da sociedade familiar pode ser o reflexo de uma estrutura que tem apresentado uma perspectiva crescente, que é a de casais empreendedores (Machado e Gimenez, 1999; Still e Timms, 2000).

RESULTADOS

Os dados foram analisados para ambos os gêneros buscando-se identificar semelhanças e diferenças no comportamento empreendedor de homens e mulheres

empreendedoras. A primeira seção trata da origem do empreendimento. A segunda seção apresenta resultados em aspectos da história de vida de empreendedores que podem ter influenciado a decisão de começar um negócio. A terceira seção explora uma variedade de tópicos que se agruparam em uma dimensão que nós chamamos de estilo administrativo. Finalmente, a quarta seção trata da estratégia empresarial e relacionamento com o mercado.

O início do empreendimento

Para ambos os tipos de entrevistados as razões para começar um negócio apresentaram-se semelhantes. Entre os entrevistados, 62,4% indicaram realização pessoal como a razão principal para ser um empreendedor. A segunda razão citada por 47,8% dos entrevistados era percepção de uma oportunidade de mercado. Homens e mulheres também indicaram falta de perspectivas de carreira como uma razão para começar o negócio. Porém, isto foi mencionado por um número muito pequeno de entrevistados (4,1% das mulheres e 10,2% dos homens) e, curiosamente esse percentual foi maior para os homens do que para as mulheres, contrariamente à tendência encontrada entre mulheres norte americanas, que iniciam empresas por causa do fenômeno do teto de vidro (falta de perspectivas de carreira nas empresas às quais trabalhavam).

A maioria dos empreendedores, homens e mulheres, começaram seus próprios negócios (77,5% de mulheres e 83,3% de homens), enquanto 14,3% de mulheres e 12,0% de empreendedores homens compraram empresas que já operavam no mercado. Só um empreendedor masculino herdou seu negócio. Isso pode ser explicado pelo fato que estas empresas estão localizadas em uma região - Norte do Paraná - que se desenvolveu bastante recentemente. As cidades onde estas empresas são localizadas têm em média apenas 60 anos. Isso significa que a maioria dos negócios ainda está sendo administrada por seus fundadores.

Os recursos financeiros necessários para o início de seus negócios, para a maioria de homens e mulheres empreendedores, vieram de poupanças pessoais (66,7% e 87,1%, respectivamente). Empréstimos familiares também foram uma fonte de dinheiro comum para edificar suas empresas (6,1% de mulheres e 25,9% de homens mencionaram esta fonte de financiamento). Finalmente, empréstimo de banco foi mencionado por 7,4% de empreendedores homens e 6,1% das mulheres. Estudos anteriores, tais como o de Bennett e Damn (2000), indicam que as mulheres tem menor propensão do que os homens a buscar recursos externos para as suas empresas.

Por outro lado, as mulheres, normalmente, enfrentam mais barreiras para obter dinheiro seja pelo sistema bancário, ou por outras fontes para iniciar um novo negócio. Nossos dados parecem confirmar esta tendência. Enquanto 33,3% dos homens obtiveram recursos de terceiros para o início de seus empreendimentos, as mulheres que conseguiram isto foram apenas 12,2% das respondentes. A tabela 2 apresenta os dados referentes aos tópicos tratados nesta seção.

Tabela 2: Início do empreendimento

Razão para iniciar o negócio	Mulheres		Homens		Total	
	N	%	N	%	N	%
Realização pessoal	32	65,3	66	61,1	98	62,4
Percepção de oportunidade	25	51,0	50	46,3	75	47,8
Falta de perspectiva na carreira anterior	2	4,1	11	10,2	13	8,3
Outras razões	12	24,5	21	19,4	33	21,0
Não responderam	0	0,0	3	2,7	3	1,9
Forma como iniciou o negócio	N	%	N	%	N	%
Herdou	0	0,0	1	0,9	1	0,6
Comprou	7	14,3	13	12,0	20	12,7

Fundou	38	77,5	90	83,3	128	81,5
Franquia	2	4,1	3	2,8	5	3,2
Outros	2	4,1	1	0,9	3	1,9
Fonte de recursos para iniciar o negócio	N	%	N	%	N	%
Capital próprio	43	87,7	72	66,7	115	73,2
Empréstimo familiar	3	6,1	28	25,9	31	19,7
Empréstimo bancário	3	6,1	8	7,4	11	7,0
Não respondeu	1	2,0	3	2,8	4	2,5

A história de vida do empreendedor

A história de vida de empreendedores pode ser uma fonte potencial de explicação para começar e manter um negócio. O primeiro indicador que nós olhamos era se nosso entrevistado tinha um modelo referencial de empreendedor em sua vida. Nesse aspecto foi bastante significativo o resultado encontrado com 46,9% das mulheres indicando a existência de um modelo referencial, enquanto que 53,7% dos homens indicou o mesmo. Foram mencionados diversos tipos de modelos referenciais, como: pai, mãe, amigos, parentes, empreendedores, empregadores anteriores e professores. Entre as mulheres, 38,8% tiveram um pai que também era um empreendedor, enquanto 20,4% delas tiveram uma mãe empresária. Para os homens estas proporções foram maiores no caso do pai, isto é, 50% tiveram os pais empreendedores e 20,4% tinham as mães. No total, 66,9% dos entrevistados tiveram pelo menos um dos pais que também foi um empreendedor.

A origem étnica dos pais também demonstrou muita semelhança na história de vida dos empreendedores masculinos e femininos. Aproximadamente 30% dos empreendedores entrevistados têm pais e mães brasileiros. Entre filhos de imigrantes de outros países, os mais frequentes são pertencentes a famílias de italianos (23,6%), japoneses (13,1%), espanhóis (8,3%), portugueses (6,1%) e alemães (2,2%). Estas origens étnicas reproduzem as maiores colônias de imigrantes que se deslocaram para o norte do Paraná há cerca de 60 anos atrás.

Outro assunto abordado foi a experiência profissional dos entrevistados antes de começarem os seus próprios negócios. A maioria deles eram empregados em outras empresas antes de começarem suas próprias firmas, aproximadamente 92% de mulheres e de homens. Respondentes que tiveram experiência anterior com outro empreendimento foram em igual proporção para homens e mulheres, aproximadamente 8%. O tempo de experiência anterior para homens e mulheres empreendedores foi maior para os homens (10,7 anos) do que para as mulheres (7,9 anos).

Estilo Administrativo

A análise do estilo administrativo dos respondentes levou em consideração as seguintes dimensões: valores predominantes, processo decisório, estilo de liderança e estrutura administrativa.

a) Valores predominantes

Os valores considerados mais importantes, pela ordem, pelas mulheres foram os seguintes: vida confortável, liberdade, segurança da família, harmonia interior e mundo de paz. No caso dos homens, embora os valores sejam quase os mesmos, há algumas diferenças. O valor mais importante para os homens é a felicidade, que não ficou entre os mais importantes das mulheres. Os demais foram, pela ordem, os seguintes: segurança da família, vida confortável, auto-respeito e harmonia interior.

Os valores considerados menos importantes para mulheres foram um mundo excitante e maturidade no amor. Enquanto para homens, os menos importantes foram um mundo de beleza e segurança nacional. Os valores professados por homens e mulheres mostraram

diferenças significativas. Resta verificar se estas diferenças podem estar associadas a diferenças na condução e/ou criação de novos negócios.

b) Processo decisório

O principal critério adotado no processo decisório pelos entrevistados é o racional, i.e., baseado em análise de informação, dados e tendências, sendo que 44,9% de mulheres e 62,0% de homens indicaram este como o principal critério de decisão. Experiência prévia foi o segundo principal critério de decisão adotado (18,4% para as mulheres e 18,5% para homens). A pontuação dos critérios de tomada de decisão permitiu estabelecer uma seqüência para homens e mulheres que não apresentou diferenças significativas, conforme evidenciado na tabela 3. Os pontos foram obtidos multiplicando-se o número de vezes que cada critério era mencionado pelos valores atribuídos à ordem na seguinte correspondência: 1° - 6 pontos; 2° - 5 pontos; 3° - 4 pontos; 4° - 3 pontos; 5° - 2 pontos; e 6° - 1 ponto.

Tabela 3 – Critérios de decisão em ordem de importância de acordo com gênero

Critério	Mulheres		Homens	
	Pontuação	Ordem	Pontuação	Ordem
Análise das informações, dados, tendências	181	1°	528	1°
Experiência anterior	159	2°	329	2°
Consulta a pessoas da organização	93	3°	265	3°
Intuição	88	4°	138	4°
Consulta a pessoas de fora da organização	84	5°	128	5°
Interesse de grupos	33	6°	62	6°
Outros	--	--	11	7°

c) Estilo de liderança

Liderança participativa foi muito freqüente tanto para os homens e mulheres. Consulta freqüente às pessoas, como também delegação, integram aspectos principais do estilo de liderança dos entrevistados. O estilo também incluiu trabalho de grupo que indica uma predisposição para liderança transformacional. Homens e mulheres empreendedores indicaram uma preocupação alta com planejamento e inovação.

Foram encontradas diferenças significativas entre entrevistados homens e mulheres em três aspectos. Os homens apresentaram uma tendência um pouco menor de consultarem funcionários sobre as decisões que devem tomar em comparação com as mulheres. As médias, em uma escala de 4 pontos, foram 2,31 para homens e 2,01 para mulheres ($p = 0,05$). A observação das normas e regulamentos internos foi considerada como mais fundamental pelos homens (média = 1,28) do que pelas mulheres (média = 1,51) com um alto grau de significância ($p = 0,04$). Por fim, os homens indicaram uma maior valorização do planejamento em comparação com as mulheres. Estas tenderam a concordar mais fortemente com a afirmação “enfrento os problemas a medida que surgem, ao invés de perder tempo antecipando-os”, com uma média igual 1,90, enquanto homens tiveram média de 2,23 ($p = 0,05$).

d) Estrutura administrativa

A administração da empresa, no caso das mulheres, é uma responsabilidade familiar para 47,9% das respondentes, e do sócio majoritário em 39,6% dos casos. Para os homens as proporções estão assim delineadas: 40,9% responsabilidade familiar e 39,0% sócio majoritário. O grau de profissionalização da administração é ligeiramente maior para os homens (20%) do que para as mulheres (12,5%).

A informatização parecer ser um fato presente nas organizações independente do gênero. 82,4% dos homens e 77,6% das mulheres indicaram possuir equipamentos de informática em suas empresas.

Ambiente competitivo e estratégia

Em termos de estratégias competitivas, as diferenças entre homens e mulheres não foram muito significativas. Uma das questões do questionário procurou coletar dados que evidenciassem a orientação estratégica preferida de homens e mulheres.

As diferenças mínimas, indicam mais uma questão de ênfase do que de orientação estratégica. Enquanto os homens parecem enfatizar mais a necessidade de manter custos sob controle, as mulheres parecem se preocupar mais em assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis. Uma outra diferença, ainda em termos de ênfase refere-se à orientação para inovação das mulheres que foi levemente superior à dos homens.

O relacionamento com o mercado produziu diferenças significativas entre empreendedores homens e mulheres. Homens limitam-se com mais intensidade no seu relacionamento com concorrentes, expressando uma preocupação maior apenas com política de preços. Por outro lado, as mulheres discordaram mais fortemente da idéia de uma ampliação de concorrência devido à abertura de mercados.

O envolvimento com associações de classe também não revelou diferenças significativas entre homens e mulheres. Aproximadamente 50% deles indicaram estar vinculados a pelo menos uma associação de classe.

Diferenças significativas foram encontradas em relação à atuação no mercado das empresas dirigidas por homens e mulheres. Nenhuma empresa dirigida por mulheres evidenciou envolvimento com o mercado exterior. Este envolvimento no caso dos homens, foi indicado por 4 empresas, 3,7% do total. Em termos de mercado nacional, apenas 3 empresas dirigidas por mulheres indicaram atuação neste nível (6,1%), enquanto que para os homens a proporção foi de 13,8% das empresas envolvidas com mercado a nível nacional. 18 empresas de mulheres têm atuação no mercado estadual, o que representa 36,7% delas. No caso das empresas dirigidas por homens a proporção é um pouco maior (42,6%). 65,3% das empreendedoras indicaram faturarem mais de 60% em mercados locais, enquanto que para os empreendedores esta proporção foi de 47%.

CONCLUSÃO

O intuito deste trabalho era apresentar resultados de um projeto de pesquisa que enfocou comportamentos empreendedores de mulheres e homens norte-paranaenses. Como foi mostrado, os dados indicaram semelhanças na maioria dos aspectos tratados neste trabalho. Os homens e mulheres parecem seguir semelhante processo de empreendedorismo e parecem dirigir seus negócios de modos bem parecidos. Este resultado está de acordo com estudos prévios como o de Sexton e Bowman-Upton (1990). Porém, Mukhtar (1998) chegou a conclusões opostas. Assim, nós destacamos nesta seção as diferenças significativas que encontramos em alguns aspectos do comportamento empreendedor de homens e mulheres proprietários/gerentes de pequenas empresas, mas mantemos a opção de investigar o fenômeno mais adiante para adquirir resultados mais fortes em uma ou outra direção. Uma síntese dos resultados encontrados neste trabalho é apresentado na figura abaixo

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

DIMENSÃO	EMPREENDEDORA	EMPREENDEDOR
Razão para iniciar a empresa	Realização pessoal Percepção de oportunidade	Realização pessoal Percepção de oportunidade
Forma de início da empresa	Fundação	Fundação

Fonte de recursos	Capital próprio	Capital próprio
Pai empreendedor	38,8%	50,0%
Mãe empreendedora	20,4%	20,4%
Origem étnica dos pais	Brasil (30,6%); Itália (18,3%); Japão (12,2%); Espanha (10,2%); Portugal (8,2%)	Brasil (30,5%); Itália (27,8%); Japão (13,9%); Alemanha (13,9%); Espanha (11,1%)
Ocupação anterior	Empregada (91,8%)	Empregado (91,7%)
Tempo de experiência na ocupação anterior	7,9 anos	10,7 anos
Participação em entidade de classe	Sim (49,0%)	Sim (50%)
Valor terminal mais importante	Vida confortável	Felicidade
Valor terminal menos importante	Mundo excitante	Segurança nacional
Principal critério de decisão	Análise de informações, dados e tendência	Análise de informações, dados e tendência
Modelo referencial	Sim (46,9%) – pai/mãe	Sim (53,7%) – pai/mãe/empresário
Estilo administrativo	Menor formalismo	Maior formalismo
Estratégia	Inovação	Eficiência
Número de empregados	De 1 a 10	De 1 a 10
Tipo de sociedade	Familiar	Familiar
Administração	Familiar com menor profissionalização	Familiar com maior profissionalização
Abrangência de mercado	Local	Local, Estadual, Nacional e Internacional
Informatização	77,5%	82,4%
Idade do empreendedor	Entre 41 e 50 anos (40,8%)	Entre 41 e 50 anos (30,5%)
Estado civil	Casado (67,3%)	Casado (74,1%)
Escolaridade	Superior completo (73,5%)	Superior completo (58,3%)
Outra atividade remunerada	Não (83,0%)	Não (71,3%)

Foi apontado na seção prévia que poucas diferenças significativas foram encontradas entre homens e mulheres neste estudo. Estas diferenças foram principalmente associadas com características de estilo administrativo: os homens apresentaram uma tendência um pouco menor de consultarem funcionários sobre as decisões que devem tomar em comparação com as mulheres; a observação das normas e regulamentos internos foi considerada como mais fundamental pelos homens do que pelas mulheres; e os homens indicaram uma maior valorização do planejamento em comparação com as mulheres.

Estas diferenças parecem nos indicar que empreendedores masculinos valorizam a hierarquia formal mais altamente que as empreendedoras. Moore e Buttner (1997) mostraram que as gerentes mulheres tendem a adotar configurações organizacionais que são semelhantes a uma roda, assim, valorizando menos a distribuição horizontal de poder que é típico de hierarquias formais.

A relação com o mercado e a estratégia adotada pelos empreendedores foram também fonte de algumas diferenças entre empreendedores e empreendedoras. No caso das diferenças de estratégias, estas não foram muito significativas, indicando uma orientação maior de eficiência dos homens em oposição a uma maior preocupação com inovação pelas mulheres.

Por outro lado, a abrangência de mercado das empresas dirigidas por homens foi significativamente mais ampla do que a das mulheres. Poucas empreendedoras consideraram mercados nacionais ou internacionais em suas estratégias, concentrando-se nos mercados locais. Os empreendedores, por outro lado, embora tenham demonstrado alta proporção de empresas voltadas para mercados locais, foram mais agressivos em termos de mercados estaduais, nacionais e internacionais.

Nossos resultados, mesmo quando visualizamos o empreendedor de uma forma mais abrangente, através das dimensões que escolhemos, nos levam a refletir sobre que condições do processo de empreender podem ser afetadas pelo gênero. Não podemos negar a dimensão

de gênero no ato de empreender, até porque trata-se de uma dimensão social. Podemos dizer que, em termos gerenciais nosso estudo parece indicar uma direção unívoca no estilo de gestão, entretanto algumas limitações estão presentes em nosso estudo, enquanto que estudos anteriores salientam diferenças significativas de gênero que precisam ser consideradas (Mukhtar, 1998; Bennet & Dann, 2000; Still & Tims, 2000).

Uma limitação de nosso estudo foi que não focamos em aspectos relacionados a desempenho empresarial. Será que empresas dirigidas por homens e mulheres apresentarão desempenhos diferenciados? Esta é uma questão que não é possível responder neste momento, mas que talvez valha a pena ser investigada. Será que as pequenas diferenças de comportamento empreendedor que encontramos entre homens e mulheres podem refletir em diferentes desempenhos? Este é um possível caminho para novas investigações. Por exemplo, Boden e Nucci (2000) indicam que as taxas de sobrevivência de empresas dirigidas por homens estão entre 4% e 6% acima das de empresas dirigidas por mulheres. Por outro lado, Johnson e Storey (1993) demonstraram não haver diferenças significativas no desempenho das empresas dirigidas por homens e mulheres, mas há uma leve tendência dos negócios dirigidos por mulheres serem mais estáveis em termos de faturamento, lucros e geração de empregos ao longo da vida da empresa.

Outras diferenças já salientadas na literatura que diferem de nossos resultados são que empresas dirigidas por mulheres tendem a ser pequenas, em geral são sempre menores que a média e apresentam dificuldade de crescimento (Mukhtar, 1998 ; Still & Timms, 1998). Outros fatores que não exploramos podem estar atrelados à questão de gênero. Por exemplo, a idade da economia local (cerca de 60 anos) pode influenciar na inexistência de diferenças significativas de comportamento empreendedor associadas a gênero da amostra estudada. Como vimos, experiência anterior e motivos para iniciar os negócios foram os mesmos para os dois gêneros. Este fato pode estar ligado, provavelmente à idade da economia local.. Em ambos os casos a maioria deles deixou o emprego que tinham para abrir uma empresa porque queriam uma realização pessoal maior. Por outro lado o grande numero de empresas familiares pode ter contribuído para a existência de poucas diferenças, já que os dois gêneros estão na empresa e acabam exercendo influência.

Outra questão que pode ser levantada diz respeito aos processos cognitivos seguidos pelos empreendedores. A cognição tem sido objeto de estudos numerosos na área de administração e recentemente alguns trabalhos em empreendedorismo têm abordado este fenômeno (Gatewood, Shaver & Gartner, 1995; Palich & Bagby, 1995; Baron, 1998; Simon, Houghton & Aquino, 1999). Por exemplo, o primeiro destes dois estudos explorou fatores cognitivos associados à persistência na criação de uma nova empresa (Gatewood, Shaver & Gartner, 1995). Por outro lado, Simon, Houghton e Aquino (1999) investigaram vieses cognitivos na percepção de riscos de empreendedores. Uma questão interessante, que pode ser investigada, é se vieses cognitivos podem ser associados a diferenças de gênero?

Possivelmente, a construção cognitiva de uma realidade empresarial por parte de homens e mulheres podem levar a percepções diferenciadas de ambientes competitivos. Como vimos em nosso estudo, mulheres e homens empreendedores se diferenciaram em termos de valores preferidos. Valores são um dos filtros que nos fazem ter vieses cognitivos em nossas construções da realidade (Hambrick & Mason, 1984). Pode-se, assim, supor que aspectos associados à cognição possam se refletir em comportamentos empreendedores diferenciados para homens e mulheres. Contudo, não se pode deixar de considerar que valores são o resultado do processo de socialização dos indivíduos e que, nesse sentido podem se apresentar de forma diferenciada de acordo com a cultura à qual os indivíduos fazem parte.

Em suma, do conjunto das considerações apontadas neste estudo sobre gênero e empreendedorismo deduz-se que variáveis contextuais provavelmente interferem na determinação de estilos de empreender e de gestão adotados por homens e mulheres. Dentre

estas foi possível verificar que a estrutura econômica local, sobretudo a idade da economia, pode ser determinante na estruturação das empresas, tanto por parte de homens como também pelas mulheres. Há ainda que se considerar a cultura, os valores locais e os processos cognitivos de empreendedores como variáveis à serem incorporadas em estudos futuros que abordem dimensões comparativas de gênero entre empreendedores. Assim, apesar da abrangência deste estudo, os resultados sugerem que o contexto sócio econômico exerceu um papel significativo no predomínio de igualdades no ato de empreender, como também em alguns aspectos do estilo de gerir os negócios.

REFERÊNCIAS

- ANNA, A.; CHANDLER, G. N.; JANSEN, E.; MERO, N. P. Women business owners in traditional and non-traditional industries. Journal of Business Venturing v. 15, p. 279–303, 1999.
- BAMBERGER, I. Values and strategic behaviour. Management International Review, v. 26, n. 4, p. 57-69, 1986.
- BARON, R. A. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. Journal of Business Venturing, v. 13, p. 275-294, 1998.
- BEGLEY, T. M. Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller business. Journal of Business Venturing, v. 10, p. 249-263, 1995.
- BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. Journal of Management, v. 13, n. 1, p. 99-108, 1987.
- BENNET, R.; DANN, S. The changing experience of Australian female entrepreneurs. Gender, Work and Organization, v. 7, n. 2, p. 75-83, 2000.
- BLAIS, R.; TOULOUSE, J-M. Cultural values of entrepreneurs and non-entrepreneurs. Paper submitted to ICSB 36th Annual World Conference on Entrepreneurship, Vienna, June 24-26, 1991.
- BODEN JR, R. J.; NUCCI, A. R. On the survival prospects of men's and women's new business ventures. Journal of Business Venturing, v. 15, p. 347-362, 2000.
- BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. The female entrepreneur: a career development perspective. Academy of Management Review, v. 11, n. 2, p. 393-407, 1986.
- BRANDSTÄTTER, H. Becoming an entrepreneur – a question of personlaity structure? Journal of Economic Psychology, v. 18, p. 157-177, 1997.
- 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, p. 34-46, 1997.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C.; ABY JR, C.D. An assessment of the psychological determinants of planning in small businesses. International Small Business Journal, v. 7, n. 4, p. 23-34, 1989.
- CHELL, E.; HAWORTH, J. M. Entrepreneurship and entrepreneurial management: the need for a paradigm. Graduate Management Research, v. 4, n. 1, p. 16-33, 1988.
- CHELL, E.; HAWORTH, J. M.; BREARLEY, S. **The Entrepreneurial Personality – concepts, cases and categories**. London: Routledge, 1992.
- CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? Journal of Business Venturing, v. 13, p. 295-316, 1998.
- CROMIE, S. Entrepreneurship: the role of the individual in small business development. Irish Business and Administrative Research, v. 15, p. 62-75, 1994.
- FILION, L. J. **From entrepreneurship to entrepreneurship**. 42nd World Conference. International Council for Small Business. San Francisco, California, June 21-24, 1997.

GATEWOOD, E.J.; SHAVER, K.G.; GARTNER, W.B. A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. Journal of Business Venturing, v. 10, p. 371-391, 1995.

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

GIMENEZ, F.; MACHADO, H. e BIAZIN, C. **A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções**. Balas Proceedings. Volume 1, 1998, p.311-322.

GUNDRY, L. K.; WELSCH, H. P. The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. Journal of Business Venturing, v. 16, p. 453-470, 2001.

HAMBRICK, D. C. & MASON, P. A. Upper echelons: the organisation as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HORNADAY, J.; BUNKER, C. The nature of the entrepreneur. Personnel Psychology, v. 23, p. 45-54, 1970.

JOHNSON, S.; STOREY, D. Male and female entrepreneurs and their businesses: a comparative study. In: S. ALLEN & C. TRUMAN (Editors) **Women in business - perspectives on women entrepreneurs**. London: Routledge. pp. 70-85, 1993.

KOURILSKY, M.; WALSTAD, W. Entrepreneurship and female youth: knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices. Journal of Business Venturing, v. 13, p. 77-88, 1998.

LAFUENTE, A.; SALAS, V. Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms. Strategic Management Journal, v. 10, p. 17-30, 1989.

LANGAN-FOX, J.; ROTH, S. Achievement motivation and female entrepreneurs. Journal of Occupational Psychology, v. 68, n. 3, p. 209-218, 1995.

LERNER, M.; BRUSH, C.; HISRIC, R. Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. Journal of Business Venturing, v. 12, p. 315-339, 1997.

MACHADO, H. **Retired and Entrepreneurs: case studies with women in Brazil**. Interactive Research Forum First International Conference of Iberoamerican Academy of Management. Madrid, December 9 to 11th, 1999.

MACHADO, H. P. V.; CHIELA, S. F.; BIAZIN, C. C. **Mulheres empreendedoras: o caso da indústria de confecção de Maringá**. Trabalho submetido para o 21^o Encontro da ANPAD, 1997.

MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. **Casais empreendedores: do contrato civil ao contrato administrativo**. Anais do XIX ENEGEP, 1999.

MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. **Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros**. Anais do I EGEPE, p. 132-143, out./2000.

McCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. The Journal of Creative Behavior, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MILLER, D.; VRIES, M. F. R. K. de; TOULOUSE, J-M. Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment. Academy of Management Journal, v. 25, n. 2, p. 237-253, 1982.

MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. In: J. W. Fredrickson (ed.). **Perspectives on Strategic Management**, Boston: Ballinger, 1990, p. 105-235.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women Entrepreneurs – moving beyond the glass ceiling**. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.

MUKHTAR, S-M. (1998) Business characteristics of male and female small and medium enterprises in the UK: Implications for gender-based entrepreneurialism and business competence development. British Journal of Management, v. 9, n. 1, p. 41-51, 1998.

OLSON, S.F.; CURRIE, H. M. Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. Journal of Small Business Management, v. 30, n. 1, p. 49-57, 1992.

PALICH, L. E.; BAGBY, D. R. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. Journal of Business Venturing, v. 10, p.425-438, 1995.

PICKLE, H. B. **Personality and success: an evaluation of personal characteristics of successful small business managers**. Washington: U. S. Small Business Administration, 1964.

ROSA, P.; HAMILTON, D.; CARTER, S.; BURNS, H. The impact of gender on small business management: preliminary findings of a British study. International Small Business Journal, v. 12, n. 3, p. 25-32, 1994.

ROTTER, J. B. Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, v. 80, 1966.

SEBRAE **Perfil do Empresário da Pequena Empresa do Paraná**. Curitiba: SEBRAE/ISAD/PUC-PR, 1993.

SEXTON, D. L.; BOWMAN-UPTON, N. Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender related discrimination. Journal of Business Venturing, v. 5, p. 29-36, 1990.

SHABBIR, A.; GREGORIO, S. DI An examination of the relationship between women's personal goals and structural factors influencing their decision to start a business: the case of Pakistan. Journal of Business Venturing, v. 11, p. 507-529, 1996.

SHANE, S. & VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. The Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SIMON, M.; HOUGHTON, S. M.; AQUINO, K. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies. Journal of Business Venturing, v. 15, p. 113-134, 1999.

SOLOMON, G.T.; FERNALD, L.W. Value profiles of male and female entrepreneurs. International Small Business Journal, v. 6, n. 3, p. 24-33, 1988.

STEVENSON, L. Some Methodological Problems associated with researching women entrepreneurs. Journal of Business Ethics, v. 9, p. 439-446, 1990.

STILL, L; TIMMS, W. **Women in Small Business: Towards a new paradigm**. ICSB Singapore Conference Proceedings. http://www.icsb.org/pubs/98_papers/index.html, 1998.

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.

WORTMAN JR, M. S. Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. Journal of Management, v. 13, n. 2, p. 259-279, 1987.