

## **Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas**

Autoria: Hilka Vier Machado, Vanderly Janeiro, Ana Beatriz Tozzo Martins

**Resumo:** Algumas características específicas de comportamento empreendedor têm sido atribuídas a mulheres empreendedoras. Dentre estas, destaca-se a preferência para o trabalho em grupo, a forma peculiar de partilhar o poder e a habilidade para estimular e motivar os empregados. Porém, não há uma posição quanto ao comportamento gerencial de empreendedoras, que englobe concepções de planejamento, organização e direção de pessoal. Assim, o objetivo desta pesquisa é verificar a tendência do comportamento gerencial de empreendedoras. Mais especificamente, este estudo exploratório tentará responder as perguntas seguintes: quais as principais características do estilo gerencial de empreendedoras? Existe alguma associação entre o estilo gerencial e o desempenho das empresas? A pesquisa foi realizada junto a 30 mulheres empresárias, em três setores diferentes de atividade (10 em indústria, 10 em comércio e 10 em serviço). Os dados foram obtidos por meio de questionários e o estilo gerencial foi verificado utilizando uma Escala tipo Likert. Para compreensão do estilo gerencial fez-se uma análise descritiva, e através do teste de Spearman verificou-se a existência de correlação entre estilo e desempenho.

### **1. Introdução**

Há um crescimento do número de empreendedoras em diversas economias, tais como Estados Unidos, Canadá, Austrália, Rússia, França, Finlândia e Brasil. No mundo todo as empresas pertencentes a mulheres compreendem entre um quarto e um terço de todos os negócios (LERNER & ALMOR, 2002).

Alguns estudos (OECD, 2000; STILL & TIMMS, 2000; BENNETH & DANN, 2000) têm demonstrado que há dificuldades comuns entre grupos de empreendedoras, como por exemplo, a dificuldade de conciliar trabalho e família, problemas de acesso ao crédito bancário, barreiras culturais, entre outras. Apesar dessas dificuldades, a criação de empresas por mulheres é cada vez maior.

Em razão da expansão dessas empresas, aspectos ligados ao modo de gestão delas têm sido objeto de investigações (GUNDRY & WELSCH, 2001; LERNER & ALMOR, 2002). Nesses estudos os enfoques principais são as escolhas estratégicas e o desempenho. No entanto, apesar da contribuição que eles apresentam, não é possível obter uma visão integrada do estilo de gestão, que pode contribuir para explicar o sucesso dessas organizações dirigidas por mulheres. Assim, quando se procura compreender quais os fundamentos que embasam o modo de planejar, organizar e dirigir a empresa, esse enfoque dificilmente é encontrado.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é o de aprofundar o conhecimento sobre empreendedoras, verificando o comportamento gerencial, assim como possíveis associações entre desempenho e estilo gerencial. A partir de um grupo de empresárias, procurou-se conhecer o estilo gerencial adotado por empreendedoras em diferentes setores de atividade.

A apresentação deste texto inicia-se com considerações sobre empreendedoras e estilo gerencial. A seguir é abordada a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento do estudo e, posteriormente, os dados relativos ao estilo gerencial e desempenho são apresentados e discutidos.

## 2. Considerações sobre empreendedoras e estilo gerencial

Apesar das diferenças culturais entre as localidades nas quais as mulheres estão abrindo empresas, alguns aspectos comuns, relativos ao perfil delas, foram constatados (OECD, 2000), destacando-se os seguintes:

- a) A faixa etária predominante está entre 35 a 50 anos de idade;
- b) A maioria das empreendedoras é casada e têm filhos;
- c) Essas mulheres apresentam um elevado nível de educação formal;
- d) Atuam geralmente em pequenos negócios;
- e) Iniciam as empresas com baixo capital social;
- f) Encontram nas associações de mulheres empresárias uma fonte importante de apoio e informações para as empresas.

Ainda que esses pontos sejam comuns, não se pode afirmar que as empreendedoras representam um grupo homogêneo. Assim, de acordo com Pastel (apud DAS, 1999) há três possibilidades de identificação de empreendedoras:

- a) empreendedoras por acaso, são as que iniciam os negócios sem ter claro os objetivos ou planos, pois provavelmente derivaram de algum hobby que praticavam;
- b) empreendedoras forçadas, as que foram compelidas a iniciar os negócios por alguma circunstância, como por exemplo, a morte do marido ou dificuldades financeiras;
- c) empreendedoras criadoras: as que criaram as empresas a partir da própria motivação e coragem.

Considerando essas possibilidades, o número de empresas criadas por mulheres é cada vez maior. Todavia, embora as empresas iniciadas por mulheres sejam, em geral, pequenas, elas têm alcançado uma sobrevivência maior do que a média de vida de pequenas empresas (JOHNSON & STOREY apud ALLEN & TRUMAN, 1993; GIMENEZ et al, 1998; PETTIT, 1997). Fatores, como a experiência anterior em outra empresa, a competência financeira e o nível educacional elevado contribuem para esse desempenho (BRUSH in OECD, 1998). No entanto, há provavelmente, outros aspectos que interferem nos resultados das empresas, principalmente considerando que as mulheres, em geral, iniciam seus empreendimentos com baixo capital inicial (OECD, 1998; BENNETH & DAN, 2000; CARTER & ROSA, 1998).

Em razão das experiências bem sucedidas de empresas criadas por mulheres, diversos estudos vêm sendo realizados. Moore (1999), analisando as 10 maiores publicações sobre mulheres empreendedoras, identificou cinco linhas de estudo: a) comportamento, estereótipos e papéis; b) desempenho, transição e status; c) networks, interações e afiliações; d) descobertas globais em diferenças de gênero; e) comportamento gerencial da empreendedora.

No tocante ao comportamento gerencial, este parece ser um dos aspectos fundamentais para explicar o sucesso de empresas criadas por mulheres. Nessa perspectiva, estudos têm ressaltado características peculiares do estilo gerencial de empreendedoras, tais como: encorajar a participação dos outros, partilhar o poder e a informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros para o trabalho (BILLING & ALVESSON, 2000; VOKINS in ALLEN & TRUMAN, 1993; MOORE, 1997). Além disso, a atitude de mulheres diante do poder tende a ser relacional e consensual (MOORE, 1997, DAVIDSON & BURKE, 1994), com pouca ênfase sobre a autoridade e sobre a comunicação (PETTIT, 1997; MOORE, 1997). Outras características apontadas em estudos anteriores referem-se a uma preocupação com a qualidade dos serviços (BRUSH apud MOORE, 1997; VOKINS in ALLEN &

TRUMAN, 1993; CHAGANTI & PARASURAMANI apud LERNER, 1997), uma ênfase em objetivos sociais e a construção de um bom ambiente de trabalho (STILL, 2000).

Outro aspecto relevante é que no processo de gestão conduzido por mulheres, há uma tendência para que os objetivos sejam difundidos entre todos na organização e numa tentativa de satisfazer a todos os envolvidos. Esse estilo participativo foi constatado em diversos estudos (MOORE & BUTTNER, 1997; VOKINS in ALLEN & TRUMAN, 1993), sendo que as mulheres tendem a compartilhar a visão da empresa com seus funcionários (MOORE & BUTTNER, 1997).

No tocante à postura em relação ao risco financeiro, há uma tendência predominante para conservadora até médio risco (VOKINS in ALLEN & TRUMAN, 1993). O comportamento conservador está relacionado com a baixa participação do capital de terceiros nas operações da empresa e a baixa propensão ao risco. As mulheres têm tendência a assumir menos riscos e a solicitar menos crédito do que os homens (BENNETH & DANN, 2000; CARTER & ROSA, 1998; OECD, 1998). Sobre o estilo estratégico Vokins (in ALLEN & TRUMAN, 1993) encontrou o estilo inovativo e Moore e Buttner (1997) apontaram a orientação estratégica voltada para a qualidade do produto.

Ainda que esses resultados mencionem o estilo gerencial de empreendedoras, eles foram obtidos em diferentes fontes, que muitas vezes não investigaram especificamente o modo de gestão. Além disso, não se sabe se há uma relação entre o desempenho das empresas e o modo de gestão de empreendedoras.

Portanto, a fim de obter uma visão mais integrada do estilo gerencial, no presente estudo considerou-se como variáveis importantes, relacionadas ao modo de gestão, as que pudessem expressar como as empreendedoras planejam, organizam e dirigem as empresas. Deste modo, as seguintes variáveis foram utilizadas: a) a formulação de estratégias, procurando conhecer se a postura era mais inovadora ou mais conservadora; b) o estilo decisório, buscando conhecer se as decisões são mais ou menos racionais e se são ou não participativas; c) a forma e o estabelecimento de objetivos; d) a estrutura da empresa e a divisão do poder e tarefas e; e) as políticas de direção de pessoal.

Como variáveis para mensurar o desempenho, a fim de compará-lo com o estilo gerencial, selecionou-se: o faturamento, a lucratividade, o número de empregados, bem como os maiores e os menores salários pagos.

### **3. Metodologia**

Este estudo exploratório é de natureza quantitativa, com um enfoque descritivo do fenômeno em análise. O objeto de estudo são mulheres que abriram empresas. As questões que deram origem ao estudo são as seguintes:

- Quais as principais características do estilo gerencial de empreendedoras?
- Há uma relação entre o estilo gerencial e o desempenho?

A amostra utilizada é não probabilística, constituída por trinta empreendedoras, sendo 10 da indústria, 10 do comércio e 10 de serviço. Foram selecionadas empreendedoras que iniciaram e dirigem suas empresas e são acionistas majoritárias. As empresas foram iniciadas há pelo menos 5 anos e foram selecionadas por intermédio de Associações de Mulheres de Negócios em dois municípios norte paranaenses.

As entrevistadas responderam um questionário prévio, no qual constavam questões sobre seu perfil, perfil das empresas e o estilo gerencial. O estilo foi medido com o auxílio de uma

Escala tipo Likert, construída em torno das seguintes variáveis: a) a formulação de estratégias; b) o comportamento decisório; c) o estabelecimento de objetivos; d) a estrutura da empresa e a divisão do poder e tarefas e; e) as políticas de direção de pessoal.

As variáveis de desempenho: faturamento, lucratividade e número de empregados, foram obtidas em dois períodos: 1995 e 2000. Além desses indicadores de desempenho, considerou-se também o maior e o menor salário e o número de empregados.

O estilo gerencial foi analisado por meio da análise estatística descritiva e a associação entre estilo e desempenho foi verificada por meio do teste não paramétrico de Spearman.

Os dados a seguir apresentam um breve perfil das empresas e das empresárias e, posteriormente, um breve perfil sobre o desempenho das empresas estudadas.





A média de idade das empresas estudadas é de 11,2 anos e a mais antiga tem 32 anos. A diversidade de atividades pode ser observada no quadro 1.

Quadro 1. Distribuição das atividades por setor de atividade.

Serviços	Indústria	Comércio
Escola infantil; Escola de música; Artesanato; Escola de idiomas; Divertimento.	Material de limpeza; Confecção; Grampos para escritório; Manipulação de produtos farmacêuticos; Artigos para viagem; Confecção de roupas de banho e esportivas.	Tecidos; Material de construção; Móveis e decoração; Atacadista e varejista de produtos para indústria de confecção; Calçados; Material de desenho; Flores.

Sobre o perfil das empresárias, a maioria delas é casada, quatro são divorciadas e uma solteira. O grau de escolaridade predominante foi o nível superior. Foi constatado um caso de analfabetismo. Trinta e um por cento da amostra tem nível secundário, 7% o primário e 48% são graduadas. Do total, 10% são pós-graduadas.

Apenas três delas têm outra atividade remunerada, além da empresa: um caso é trabalhadora autônoma, uma tem fazenda e outra é funcionária pública. Quanto à participação delas no orçamento da família, constatou-se:

- a) 26,67% dos casos são integralmente responsáveis pelo orçamento familiar;
- b) 6,67% respondem por 60% do orçamento doméstico;
- c) 36,67% dos casos participam com 50% do orçamento familiar;
- d) 23,33% contribuem com 30 a 40%;
- e) 3,33% participam com 20% e;
- f) 3,33% não têm participação.

Outros dados da amostra, tais como: o tipo de empresas, a idade das empresárias e o tempo de experiência anterior delas, podem ser verificados na Tabela 1.

Tabela 1: Dados da Amostra

<b>Tipo de empresa</b>	<b>%</b>
Sociedade Familiar	80
Individual	20
<b>Idade das empreendedoras</b>	
Entre 20 e 30 anos	-
Entre 31 e 40 anos	36,6
Entre 41 e 50 anos	50,0
Entre 51 e 60 anos	6,6
Mais do que 60 anos	3,3
<b>Experiência anterior</b>	
Não tem experiência	13,33
Até 5 anos	19,8
6 a 15 anos	43,3
16 a 20 anos	10,0
21 a 28 anos	6,7

Observa-se na tabela 1 que a maioria das empresas são sociedades. No que diz respeito à idade das empresárias, a maioria delas encontra-se na faixa entre 41 a 50 anos e não foi constatado nenhum caso com menos do que 30 anos. A maioria delas têm entre 6 e 15 anos de experiência anterior na atividade que foram iniciar suas empresas, entretanto, 13,33% não tinham experiência alguma.

Deste modo, os dados do perfil das empresas e das empresárias apresentam características semelhantes encontradas em outros estudos, como por exemplo o alto nível de escolaridade, a faixa etária e o predomínio de experiência anterior à abertura das empresas.

Apresenta-se, a seguir, indicadores de desempenho encontrados nas empresas pesquisadas para os anos de 1995 e 2000.

## 5. Indicadores de desempenho

Além da idade das empresas, apresentada na seção anterior, outros indicadores de desempenho foram utilizados, tais como:

- O número de funcionários, que é apresentado na tabela 2. Constatou-se que as empresas aumentaram o número de funcionários entre 1995 e 2000, concentrando-se, no máximo, até 50 funcionários.



Tabela 2: Número de funcionários

Número de funcionários	1995 (% de empresas)	2000 (% de empresas)
1 a 5	50,0	26,67
6 a 10	20,0	23,3
11 a 20	20,0	23,3
21 a 30	6,67	20,0
31 a 40	3,33	3,33
41 a 50	0	3,33

b) Quanto ao salário, o maior salário anual encontrado foi R\$ 27.305,83 e o menor foi R\$ 1.281,44. O empregado mais antigo trabalha há 28 anos na empresa.

c) No tocante ao faturamento, em 1995 o menor faturamento anual foi de R\$ 1.873,01 e o maior foi de R\$ 1.798.089,50. Em 2000 o menor faturamento foi de R\$ 3.559,50 e o maior R\$ 3.559.563,30, indicando um aumento tanto no nível do faturamento mínimo quanto no do faturamento máximo.

d) Com relação à lucratividade, em 1995 ela variou de R\$ 434,00 para R\$ 179.808,00. Em 2000 a menor lucratividade encontrada foi de R\$ 559,00 e a maior de R\$ 559.563,00.

Essas variáveis de desempenho foram utilizadas neste estudo, a fim de verificar uma possível associação com o estilo gerencial, apresentado a seguir.

## 6. Estilo Gerencial

Conforme anteriormente mencionado, o estilo gerencial foi observado a partir das cinco seguintes variáveis: formulação de estratégias; o comportamento decisório; o estabelecimento de objetivos; estrutura da empresa e a divisão do poder e tarefas e políticas de direção de pessoal. A tabela 3 sintetiza os resultados. Os números 1, 2, 3, e 4, que aparecem na referida tabela, correspondem às opções: concordo integralmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente e discordo integralmente, respectivamente.

**Tabela 3: Estilo gerencial de empreendedoras**

<b>ESTILO GERENCIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS</b>				
Gosto por desafios	80,00	20,00	0,00	0,00
Interesse por coisas novas e diferentes	76,67	23,33	0,00	0,00
Produtos mais inovadores em contínuo estado de transformação	80,00	13,30	6,67	0,00
Produtos de superior qualidade	90,00	10,00	0,00	0,00
Conquistar novos mercados	80,00	20,00	0,00	0,00
Assegurar uma posição financeira sem dívidas	86,67	10,00	3,20	0,00
Desenvolver novos produtos	80,00	20,00	0,00	0,00
<b>ESTILO DECISÓRIO</b>				
Analisa exaustivamente vantagens e desvantagens antes de tomar uma decisão	80,00	13,33	6,67	0,00
Sempre consulta os empregados sobre as decisões que precisa tomar	36,67	56,67	3,33	3,33
<b>ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS</b>				
A principal prioridade é resultados excelentes	76,67	23,33	0,00	0,00
A formulação de objetivos é tarefa coletiva	63,33	20,00	6,67	10,00
Um dos objetivos mais importantes é desenvolver tecnologias que protejam o ambiente	63,33	26,67	3,33	3,33
<b>ESTRUTURA DA EMPRESA E DIVISÃO DE PODER</b>				
Trabalhar em grupo é muito importante	93,33	6,67	0,00	0,00
A hierarquia é fundamental para a realização do trabalho	53,33	23,33	16,67	6,67
Gerência participativa na pequena empresa é muito difícil	20,00	40,00	0,00	40,00
<b>POLÍTICAS DE DIREÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA</b>				
A delegação de autoridade dá mais responsabilidade aos empregados	76,67	10,00	13,33	0,00
A satisfação dos empregados é o mais importante de tudo	63,33	33,33	3,33	0,00
Oferece treinamento aos empregados	86,67	13,33	0,00	0,00

### 6.1. Formulação de estratégias

Os resultados obtidos caracterizam um estilo estratégico com inclinação para inovador. A maioria delas manifestou concordância total em relação ao gosto por situações desafiadoras, incluindo coisas novas e diferentes, conquista de novos mercados e novos produtos. Noventa por cento das entrevistadas enfatizam em suas estratégias a qualidade do produto, buscando sempre superior qualidade. Já no aspecto financeiro predominou uma posição mais conservadora, com preferência por uma posição sem dívidas.

## **6.2. Estilo Decisório**

A racionalidade no processo decisório foi valorizada pela maioria das entrevistadas, pois diante de uma situação de decisão a postura delas é a de analisar exaustivamente as vantagens e desvantagens, antes de tomar a decisão final.

O estilo descentralizado foi menos enfatizado do que o esperado, uma vez que a maioria delas concorda parcialmente com a consulta aos empregados sobre as decisões que precisa tomar.

## **6.3. Estabelecimento de objetivos**

Com relação ao estabelecimento de objetivos observou-se também uma tendência a racionalidade. A maioria delas têm como prioridade na empresa obter excelentes resultados. O envolvimento das pessoas da empresa, para a formulação dos objetivos, não foi tão intenso quanto o esperado, uma vez que outros estudos mencionados anteriormente, apontam tendências de mulheres empreendedoras em priorizar o trabalho em grupo. Neste estudo, 10% das mulheres não concordam em envolver pessoas da empresa na formulação de objetivos.

A preocupação com a proteção do meio ambiente predominou entre as entrevistadas.

## **6.4. Estrutura da empresa e divisão de poder**

Quase todas entrevistadas concordaram que trabalhar em grupo é muito importante. Esse resultado, no entanto, não é compatível com a forma de estabelecer objetivos, adotada por elas, que não enfatiza na mesma intensidade a participação coletiva.

A maioria delas concorda que a gerência participativa na pequena empresa é muito difícil, entretanto quarenta por cento discorda totalmente.

A hierarquia foi considerada importante para a metade delas. Desta forma, os resultados sobre o estilo de organização das empresas mostraram duas tendências diferenciadas: uma com propensão a maior centralização e outra a maior descentralização.

## **6.5. Políticas de direção de pessoal**

O estilo de dirigir as pessoas na organização apresentou uma tendência para a valorização do ser humano na organização, seguida de valorização do treinamento, preocupação com a satisfação dos empregados. Mesmo que 60 por cento delas concorde que a gerência participativa é muito difícil, a maioria acredita que a delegação de autoridade dá mais responsabilidade aos empregados.

## **7. Estilo gerencial e desempenho**

A tabela 4 sintetiza os resultados da relação entre as variáveis do estilo gerencial e de desempenho (p-valor), obtidas no teste Spearman. Foi considerada a existência de correlação até um nível de significância de 10% ( $\alpha = 0,10$ ).



**Tabela 4: P-valores significativos pelo Teste de Spearman - Estilo Gerencial e desempenho**

<b>ESTILO GERENCIAL / DESEMPENHO</b>	<b>Fatura- mento 1995</b>	<b>Fatura- mento 2000</b>	<b>Lucrati- vidade 1995</b>	<b>Lucrati- vidade 2000</b>	<b>Maior Salário</b>	<b>Menor Salário</b>	<b>Empre- gados 1995</b>	<b>Empre- gados 2000</b>
<b>FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS</b>								
Gosto por desafios				0,0132		0,0259		0,0612
Interesse por coisas novas e diferentes								
Produtos mais inovadores em contínuo estado de transformação								
Produtos de superior qualidade	0,0709	0,0198			0,0529		0,0529	0,0416
Produtos e serviços estáveis					0,0551			
Conquistar novos mercados com novos produtos e serviços								
Assegurar uma posição financeira sem dívidas						0,0512		
Desenvolver novos produtos								
<b>ESTILO DECISÓRIO</b>								
Analisa exaustivamente vantagens e desvantagens antes de tomar uma decisão								
Sempre consulta dos empregados sobre as decisões que precisa tomar		0,0912	0,0170				0,0430	
<b>ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS</b>								
A principal prioridade são resultados excelentes					0,0058			
Um dos objetivos mais importantes é desenvolver tecnologias que protejam o ambiente					0,0160			0,0398
A formulação de objetivos é tarefa coletiva							0,0388	
<b>ESTRUTURA DA EMPRESA E DIVISÃO DE PODER</b>								
Trabalhar em grupo é muito importante								
A hierarquia é fundamental para a realização do trabalho								
Gerência participativa na pequena empresa é muito difícil								
<b>POLÍTICAS DE DIREÇÃO DE PESSOAL</b>								
A delegação de autoridade dá mais responsabilidade		0,0114	0,0429	0,0735		0,0900		

aos empregados								
A satisfação dos empregados é o mais importante de tudo						0,0112		
Oferecer treinamento aos empregados						0,0759		

Pelos resultados apresentados na tabela 4 observa-se que nenhuma associação foi constatada entre as variáveis de desempenho, a estrutura da empresa e divisão de poder.

Com relação ao faturamento obtido no ano de 1995, este teve correlação apenas com a formulação de estratégias que priorizaram produtos de superior qualidade. Para o ano de 2000 um número maior de associação foi constatado, pois, além dos produtos com superior qualidade, também foi encontrada associação com o hábito de consultar os empregados e com a política de delegação de autoridade. Essa última variável do estilo esteve ainda associada com os índices de lucratividade de 1995 e 2000.

No que se refere às variáveis de faturamento e lucratividade estas não apresentaram nenhuma associação com a estrutura da empresa, nem com o estabelecimento de objetivos.

O maior salário tem relação com a formulação de estratégias ( produtos de superior qualidade, produtos e serviços estáveis) e com o estabelecimento de objetivos (a principal prioridade é obter resultados excelentes; um dos objetivos mais importantes é desenvolver tecnologias que protejam o ambiente).

Paradoxalmente, o menor salário está associado com as políticas de direção de pessoas voltadas para a satisfação dos empregados, valorização da delegação de autoridade e a oferta de treinamento. Também a estratégia de adotar uma posição financeira sem dívidas apresentou associação com o menor salário.

Para os anos de 1995 e 2000 o número de empregados teve associação com produtos de superior qualidade.

Estratégias voltadas para produtos em contínuo estado de transformação e para o desenvolvimento de novos produtos não demonstraram qualquer associação com desempenho.

Em geral, as variáveis de estilo que apresentaram maior número de associações com as variáveis de desempenho foram estratégias privilegiando produtos de superior qualidade e políticas de pessoal que valorizaram a delegação de autoridade.

Finalmente, ressalta-se que o estilo decisório voltado para a participação dos empregados apresentou associações com algumas variáveis de desempenho. Entretanto, o estilo decisório mais racional não apresentou associações com as variáveis de desempenho.

### **Considerações finais**

Os resultados obtidos neste estudo confirmaram características do comportamento gerencial de empreendedoras, apontadas em outros estudos. Dentre estes, destaca-se ênfase na qualidade dos produtos e a preferência por uma situação financeira sem dívidas. Encontrou-se também uma preocupação com a satisfação dos empregados e valorização do trabalho em grupo.

Entretanto, no que se refere ao estilo decisório, a maior preferência foi para estilos mais racionais, em detrimento de participativos, que são mais comumente encontrados em estudos

desta natureza. Da mesma maneira, ao definir os objetivos da empresa foi constatado um estilo mais racional do que participativo.

Com relação à outra pergunta do estudo, ou seja, a possível associação entre estilo e desempenho, diversas associações foram constatadas. Entretanto, sobre a estrutura da empresa e divisão de poder nenhuma associação foi verificada. A estratégia de valorização de produtos de superior qualidade foi a variável de estilo que maior número de associações apresentou com as variáveis de desempenho.

Por fim, convém mencionar que as empresas deste estudo tinham no máximo 50 funcionários, correspondendo assim, de acordo com o número de empregados, com o porte de pequenas empresas, que predomina em estudos com empreendedoras. Além deste ponto, também o tempo de sobrevivência é importante e, deste modo, foram encontradas empresas de até 32 anos de atividade.

É importante ressaltar que este estudo, embora tenha mensurado um conjunto de variáveis de estilo e desempenho de empreendedoras, tem como limitação o tamanho da amostra. Desta maneira, os resultados obtidos apresentam sua validação para os casos estudados.

Nesse sentido, é importante que estudos voltados para o perfil gerencial e a sua associação com o desempenho sejam realizados com maior número de empreendedoras.

## **Bibliografia**

ADLER, N. Global Leaders: Women of Influence in Work In: POWEL, G.N. *Handbook of Gender & Work*. London: Sage, 1999.

ALLEN, S & TRUMAN, C (Editors) *Women in business - perspectives on women entrepreneurs*. London: Routledge, 1993.

ALVESSON, M. and BILLING, Y.D. *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage, 1997.

BENNETH, R. and DANN, S. The changing experience of australian female entrepreneurs. *Gender, Work and Organisation*, 7,2 ,p.75-83., 2000.

BILLING, Y. D and ALVESSON, M Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership . *Gender, Work and Organisation*, 7, 3 , 2000.

CARTER, S.& ROSA, P. The financing of male and female owned businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 3, p. 223-241, 1998

CHAVAN, M. And AGRAWAL, R. Characteristics of Ethnic Women Entrepreneurs in Australia. *ICSB SINGAPORE CONFERENCE PROCEEDINGS*. <http://www.icsb.org/pubs/98papers/index.html> ,1998.

CONOVER, W. J. *Practical Nonparametric Statistics*. 2 ed., Copyright, New York, 1980.

CROMIE, S. & HAYES, H. Towards a typology of female entrepreneurs. *The Sociological Review*, 6, 1, p. 87-113, 1988.

- CROMIE, S. Entrepreneurship: " The rolls of the individual in small business development." *Irish Business and Administrative Research*. 15, p. 62-75, 1994..
- DAVIDSON, M. & BURKE, R. *Women in Management Current Research Issues*. Paul Chapman Publishing Ltd, London, 1994.
- DAS, M. Women entrepreneurs from southern India: an exploratory study. *Journal of Entrepreneurship*, 8, 2,p.147-163, 1999.
- GIMENEZ, F.; MACHADO, H. e BIAZIN, C. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções, In: *1998 Balas Proceedings*. Vol.1, p.311-322,1998.
- GOSSELIN, H. and GRISE, J. Are women owner-managers challenging our definitions of Entrepreneurship? *Journal of Business Ethics*, 9, p. 423-433, 1990.
- GUNDRY, L.K. & WELSCH, H.P. The ambitious entrepreneurs: high growth strategies of women- owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 453-470, 2001
- HISRICH, R.; BRUSH, C. G.; GOOD, D. & GITA Performance in entrepreneurial ventures: goes gender matter? *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College,1997.
- HOLMSQUIST, C. Women's entrepreneurship – complement or alternative? *Special Issue Entrepreneurship and Regional Development Journal*, 9, 3, 1997.
- IZYUMOV, A. and RAZUMNOVA, J Women entrepreneurs in Russia: learning to survive in the market. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol 15, 1,p. 1-19, 2000.
- KYRÖ, P Women Entrepreneurship in the Nordic Countries In *OECD Conference Women Entrepreneurs in SMEs*. Paris, 2000.
- LERNER,M. & ALMOR, T. Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40, 2, p. 109-125, 2002
- LINEHAN, M., SCULLION, H., WALSCH, J. Barriers to women's participation in international management. *European Business Review*, 13,1, p.10-19, 2001.
- MAYASAMI and GOBY Female Business Owners in Singapore and Elsewhere: A Review of Studies. *Journal of Small Business Management*. 37, 2,1999.
- MOORE, D. e BUTTNER, H. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success . *Journal of Small Business Management*, p. 34-47., 1997.
- MOORE, D. P. Women entrepreneurs approaching a new millennium in Power, G. N. *Handbook of Gender & Work*, Sage, London,1999.
- MOORE, D. P.& BUTTNER, E. H.*Women Entrepreneurs*. London: Sage Publications, 1997.



OECD *Proceedings of Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises .pdf version, 1998.*

OECD Les femmes entrepreneurs à la tête de PME: pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir. 29-30 nov. Paris., 2000.

PETTIT, S. Great opportunities exist for women entrepreneurs. *Babson Entrepreneurial Review* 13,1,1997.

RICHARSEN, A. M & BURKE, R. Women entrepreneurs and small business owners in Norway and Canada In DAVIDSON, M.J. & BURKE, R. *Women in Management Current Research*, vol II, London: Sage, 2000.

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](http://www.icsb.org/pubs/98_papers/index.html)., 1998.

STILL, L. & TIMMS, W "I want to make a difference"Women small business owners: their business, dreams, lifestyles and measures of success. *ICSB World Conference Proceedings*. Brisbane, jun 2000.

VOKINS, N. . The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style In ALLEN, S. e TRUMAN, C..*Women in business*. London: Routledge,1993.