

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE MULHERES EMPRESÁRIAS: ESTUDO  
BASEADO NA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW**

**STRATEGIC BEHAVIOR OF BUSINESS WOMEN: A STUDY BASED ON THE MILES  
AND SNOW TYPOLOGY**

**STRATEGIC BEHAVIOR OF BUSINESS WOMEN: A STUDY BASED ON THE MILES  
AND SNOW TYPOLOGY**

**Ivana Carneiro Almeida**

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA  
Professora da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM  
E-mail: [ivanaead@gmail.com](mailto:ivanaead@gmail.com) (Brasil)

**Luiz Marcelo Antonialli**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP  
Professor de Administração da Universidade Federal de Lavras – UFLA  
E-mail: [sdivisa@yahoo.com.br](mailto:sdivisa@yahoo.com.br) (Brasil)

**Almiralva Ferraz Gomes**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA  
Professora da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC  
E-mail: [sdivisa@hotmail.com](mailto:sdivisa@hotmail.com) (Brasil)

## COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE MULHERES EMPRESÁRIAS: ESTUDO BASEADO NA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

### RESUMO

O objetivo desse trabalho é conhecer o comportamento estratégico de mulheres empresárias. Para tanto, baseou-se na taxonomia de tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) para identificar essas formas estratégicas. A metodologia de estudo foi procedimento quantitativo, com aplicação de questionário estruturado em setenta e cinco pequenas empresas de propriedade e gestão feminina. A escolha de uma amostra feminina deve-se, essencialmente, ao fato de que a inserção da mulher no sistema produtivo constitui um fator privilegiado de análise das transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade. A partir de comparações estatísticas entre variáveis que traduzem a estratégia competitiva, conclui-se que há ocorrência dos quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow, isto é, as estratégias, defensiva, analítica, prospectora e reativa. A estratégia mais frequente foi a analítica.

**Palavras-chave:** Comportamento Estratégico; Gestão Feminina, Tipologia de *Miles e Snow*.

## STRATEGIC BEHAVIOR OF BUSINESS WOMEN: A STUDY BASED ON THE MILES AND SNOW TYPOLOGY

### ABSTRACT

The objective of the present study is to assess the strategic behavior of female entrepreneurs. The study was based on Miles and Snow's (1978) taxonomy of strategic types to identify these strategic forms. The methodology was a quantitative research, with a questionnaire structured in 75 small businesses owned and managed by women. Choosing women as the object of this study is mainly due to the fact that the insertion of women in the productive system constitutes a privileged factor for analyzing the transformations happening in the feminine world during these modern days. From comparisons of statistical variables reflecting competitive strategy, we conclude that the four strategic types proposed by Miles and Snow exist: prospector, analyzer, defender and reactor. Among which, the most common strategic profile was the analyzer.

**Keywords:** Strategic Behavior; Female Management; Miles and Snow Typology.

## COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE MUJERES EMPRESARIAS: ESTUDIO BASADO EN LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es conocer el comportamiento estratégico de las mujeres empresarias. Para tanto, se basó en la taxonomía de los tipos estratégicos de Miles y Snow (1978) para identificar esas formas estratégicas. La metodología del estudio fue un procedimiento cuantitativo, con la aplicación de un cuestionario estructurado en setenta y cinco pequeñas empresas de propiedad y gestión femenina. La selección de una muestra femenina se debe, esencialmente, al hecho de que la inserción de la mujer en el sistema productivo constituye un factor privilegiado de análisis de las transformaciones que vienen ocurriendo con lo femenino en la modernidad. A partir de comparaciones estadísticas entre variables que traducen la estrategia competitiva, se concluye que existe la ocurrencia de los cuatro tipos estratégicos propuestos por Miles y Snow, es decir, las estrategias, defensiva, analítica, de prospección y reactiva. La estrategia más frecuente fue la analítica.

**Palabras-clave:** Comportamiento Estratégico; Gestión Femenina, Tipología de *Miles* y *Snow*.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente dos negócios no mundo inteiro. Nesse cenário de profundas transformações, empresas de diferentes dimensões, ramos e nacionalidades estabelecem o objetivo de ganhar mais mercado ou simplesmente garantir um espaço no mercado. Isso faz com que haja uma necessidade proeminente de definição de estratégias não só de crescimento, mas também de sobrevivência, principalmente para as pequenas. Portanto, características como proatividade, dinamismo, disposição para o risco, capacidade de planejamento e de inovação, habilidade de lidar com pessoas, entre outros fatores, têm se revelado fundamentais na busca de diferenciação e competitividade no mercado.

Ademais, ao se caracterizar o contexto atual, não se pode deixar de considerar o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. A entrada da mulher no mercado de trabalho foi uma verdadeira batalha e a conquista vem sendo diária. Diversos são os relatos, em pleno século XXI, de dificuldades e diferenças entre gêneros, quanto às características, personalidade, perfil, modo de ser, de agir e de sentir, entre tantos outros aspectos.

No Brasil, apenas para reforçar a importância desta temática, são exemplos os trabalhos pioneiros de Machado (1999); Munhoz (2000); Boscarin, Grzybovski e Migott (2001); Machado, Janeiro e Martins (2003), que estudaram o estilo gerencial feminino. Betiol (2000), Machado, Barros e Palhano (2003) se voltaram à identificação do perfil empreendedor feminino. Boscarin, Grzybovski e Migott (2001) e Macêdo *et al.*, (2004) estudaram o papel da mulher na empresa familiar. Quental e Wetzel (2002) e Jonathan (2003) pesquisaram as dificuldades e conflitos enfrentados pelas mulheres empreendedoras. Pelisson *et al.* (2001) e Cramer *et al.* (2001) pesquisaram as características comportamentais femininas. Rodrigues e Wetzel (2003) estudaram as motivações para a mulher empreender e Machado (2001) estudou o papel da mulher nas políticas públicas.

De fato, o ingresso da mulher no mercado de trabalho não se dá apenas na condição de empregada, mas também de empregadora. As mulheres estão abrindo empresas a uma taxa duas vezes maior do que os homens. Segundo o relatório do GEM (2008), a mulher brasileira vem conquistando seu espaço na economia contemporânea, onde 42% dos negócios são comandados por mulheres. As mulheres brasileiras ocupam o 6º lugar no ranking como as mais empreendedoras do mundo. Dada a relevância da questão, as pesquisas com empreendedoras têm sido cada vez mais incentivadas. De acordo com Carter (2001), as investigações nessa temática desenvolveram-se consideravelmente nos últimos quinze anos. Inicialmente as pesquisas focavam a descrição de

características pessoais, motivações para abrir a empresa e experiência prévia. Atualmente, outras questões passaram a ser investigadas, tais como a influência do gênero no processo gerencial e no desempenho de pequenas e médias empresas.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão: quais as estratégias adotadas por mulheres empresárias? Desse modo, o objetivo do presente trabalho foi identificar o comportamento estratégico das mulheres empresárias de uma cidade de médio porte do sul de Minas Gerais. Para tanto, fez-se uma breve revisão da literatura sobre estratégia; em seguida, foram apresentadas algumas características da gestão feminina encontradas na literatura. O próximo passo foi apresentar a proposta metodológica para a realização da presente investigação e os resultados obtidos na pesquisa de campo.

## 2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS

A palavra estratégia é originária do grego *strategos*, “a arte do general da guerra” (NOORDERHAVEN, 1995). Portanto, não se pode falar em estratégia sem associá-la à metáfora militar. A predominância da visão militar é, ainda hoje, muito marcante nas discussões e na literatura. As ideias de estratégia militar foram transpostas para o mundo dos negócios na segunda metade do século XX, não sendo incomum o uso dos mesmos conceitos e dos mesmos termos (CARVALHO; LAURINDO, 2003). A partir da Segunda Grande Guerra, a ideia de estratégia passou a fazer sentido para as empresas, que cresceram sobremaneira e necessitaram de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura. Geralmente, a palavra estratégia é descrita como a arte de traçar planos de guerra, com fins de combate ao inimigo. Esta tendência, no campo organizacional, deve-se principalmente ao pouco tempo de maturação e prática dos conceitos, estudos e debates nesta área de conhecimento, um pouco mais de meio século. No âmbito dos negócios, o conceito de estratégia, assim como na área militar de onde originou, comporta várias abordagens e permanece em constante evolução.

Ao que parece a estratégia empresarial somente se constitui como uma disciplina acadêmica a partir da segunda metade do século XX. Diversos fatores podem ter interferido nesta constituição tardia. Vasconcelos (2001) cita dois fatores: a) um ambiente acadêmico fortemente influenciado pela economia neoclássica no qual a ideia do mercado como um sistema autorregulado implica na transitoriedade e, em última análise na irrelevância das estratégias das firmas; b) uma baixa profissionalização na gestão de grandes firmas, que até a segunda metade do século XX caracterizavam-se basicamente como empreendimentos de natureza exclusivamente familiar. Ainda

segundo Vasconcelos (2001), a estratégia empresarial nasce nos anos 1960 nos EUA como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da sociologia e da economia, mas essencialmente como uma evolução da teoria das organizações. Nos anos 1960 e 1970, surgem vários trabalhos de caráter prescritivo e normativo, analisando e demonstrando como elaborar e implantar o planejamento estratégico. Após uma década de euforia e disseminação das ideias do planejamento estratégico, uma paralisia nas atividades de planejamento estratégico marca a década de 1980 tendo em vista que as empresas desmontavam suas equipes de planejamento e as consultorias procuravam outras formas de renda. Segundo Micklethwait e Wooldridge (1998), esta linha fortalece a necessidade do pensamento estratégico mais do que das ações normativas.

Alguns autores mais divulgados buscaram renovar a prática da estratégia nas organizações. Hamel (1996), por exemplo, procurou reformular a estratégia como um ato subversivo, compromissado, que deve ser flexível e processual. Porter (1989) buscou um meio termo entre lições específicas e genéricas, criando estratégias gerais, mas enfatizando que diferentes empresas escolhem diferentes caminhos por meio das cinco forças competitivas. Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva de uma empresa depende, em essência, da estratégia escolhida para competir, da diferenciação ou liderança em custo, ou ainda do enfoque em segmentos específicos, buscando diferenciação ou custo.

Essas tentativas de renovar as ideias sobre estratégia mostram que o planejamento havia falido, mas a estratégia não tinha morrido. Ao contrário, a estratégia ganhava novas formas. Os primeiros livros e publicações na área se referiam ao planejamento estratégico. Entretanto, hoje se fala em administração estratégica. Zaccarelli (1995) chega a dizer “o velho planejamento estratégico”. Todavia, o “velho planejamento estratégico” iniciou a abertura de um enorme campo de trabalho para o aprimoramento da gestão empresarial. Neste quadro de evolução, o estudo de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), identifica dez abordagens distintas de escolas de estratégia. Três destas escolas são de natureza prescritiva (Escola do Design, do Planejamento e do Posicionamento). Seis outras escolas são denominadas descritivas (Escola do Empreendedorismo, de Cognição, de Aprendizagem, Política, Cultural e Ambiental). Uma última escola é descritiva e, também, integrativa (a Escola Configuracional), que procura delinear estágios e processos como um todo integrado. Este quadro demonstra que, *pari-passu* ao desenvolvimento de abordagens de estratégias, surgiram pensamentos divergentes, nem sempre prescritivos.

Deve-se lembrar de que esta transição não foi repentina e, de certa forma, ainda ocorre em muitas organizações. Essa evolução, se assim se pode chamar, foi por conta da necessidade empresarial e organizacional, ou seja, da exigência crescente de melhor e mais abrangente estratégia



nas empresas. Administrar estrategicamente, hoje, vincula-se mais a ter uma visão e um comportamento estratégico. Em suma, cada organização desenvolverá uma estratégia diferente em função de que sua percepção acerca do ambiente é única e diferenciada das demais. Miles e Snow (1978) argumentam que em razão dessas condições, as organizações não possuem uma única forma de adaptar-se ao seu ambiente.

## 2.1 ESTRATÉGIAS SEGUNDO *MILES E SNOW*

Neste estudo, optou-se por adotar a tipologia de estratégia desenvolvida por Miles e Snow (1978). Essa tipologia é uma abordagem clássica e tem ampla aceitação entre os pesquisadores da área de administração estratégica (CONANT *et al.* 1990; DOTY; GLICK; HUBER, 1993; GIMENEZ, 2000) por ser considerada uma das melhores para se entender a realidade estratégica de negócios e seu processo de adaptação às mudanças (GIMENEZ *et al.*, 1998).

O modelo de Miles e Snow (1978) é relevante, pois especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos que permitem a identificação das organizações como todos integrados e em interação com seus ambientes. Aborda as atitudes dos gerentes em relação às políticas e ações dos gestores, em relação à definição e implantação de estratégias. (GIMENEZ, 2000)

Segundo Gimenez (2000), a base do trabalho de Miles e Snow (1978) situa-se em três ideias centrais: o ambiente, as escolhas estratégicas e processos e estrutura. Estas ideias dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica, que de acordo com Child (1972), a adaptação organizacional está relacionada com a percepção dos membros da coalizão dominante às condições ambientais e o modo como a organização lidará com essas condições.

Ao se basearem no enfoque da escolha estratégica, Miles e Snow (1978) explicitam que a estrutura organizacional é parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais. Contudo, enfatizam a função dos altos administradores, os quais são as ligações primárias entre a organização e o seu ambiente. A estrutura teórica do modelo se norteia a partir de duas dimensões: (i) um modelo geral da adaptação organizacional que inclui uma descrição das decisões necessárias para um efetivo alinhamento entre a empresa e seu ambiente, denominado Ciclo Adaptativo; e (ii) uma tipologia organizacional apresentando diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas empresas dentro de uma indústria.

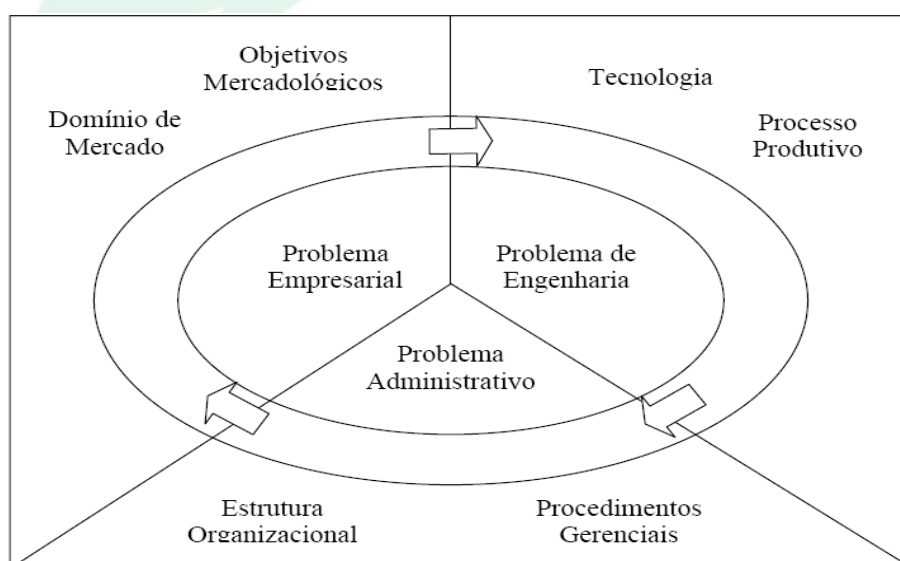
## 2.2 PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Miles e Snow (1978) concordam que “toda organização está inserida em uma rede de influência e relacionamentos”. O ambiente é composto por uma complexa combinação de fatores, tais como, mercado, produto, tecnologia, governo, relações com fornecedores, entre outros, sendo que cada um destes fatores tende a influenciar a organização a sua maneira e assim, levam à construção de um ambiente específico pelas organizações. Por outro lado, esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças sobre como as pessoas podem ser administradas (MILES; SNOW, 1978).

A adaptação organizacional refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para que possam se adaptar às mudanças do ambiente. Desta forma, quanto maiores e mais velozes forem as mudanças, maior capacidade de adequação será exigida de cada empresa.

Todavia, o dinâmico processo de ajustes às mudanças e às incertezas ambientais pode ser considerado complexo para muitas organizações, envolvendo grande quantidade de decisões e comportamentos. Entretanto, para que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente e ao mesmo tempo gerencie eficientemente as interdependências internas, a adaptação ao ambiente se faz necessária (MILES; SNOW, 1978).

O processo de adaptação organizacional (ciclo adaptativo), de acordo com Miles e Snow (1978), pode ser compreendido a partir de três maiores problemas com os que os dirigentes devem constantemente resolver: empresarial, de engenharia e administrativo, conforme apresentado na ilustração abaixo.



**Ilustração 1** - Ciclo Adaptativo.  
Fonte: Miles e Snow (1978).



O Problema Empresarial está relacionado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa. O Problema de Engenharia envolve a criação de um processo tecnológico que permita atender a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução do problema empresarial. E o Problema Administrativo, consiste em desenvolver uma estrutura organizacional e um conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigir esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização. Este problema é considerado por Miles e Snow (1978) como essencial no ciclo adaptativo.

### 2.3 COMPORTAMENTOS ESTRATÉGICOS

Miles e Snow (1978) identificam quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir do processo de adequação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os administradores das organizações têm do ambiente e, com base nelas, tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-se competitivas. Tais comportamentos são denominados de prospector, analítico, defensivo e reativo (COSTA; SILVA, 2002):

- **Prospector:** baseia 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 desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. Os prospectores tendem a serem os precursores de inovações.
- **Defensivo:** apresenta uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados e procura 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. O grande risco do defensor reside na possibilidade de o ambiente sofrer uma mudança para a qual sua tecnologia não esteja adaptada.

- **Analítico:** é 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. Seu problema empresarial está em como identificar e explorar novas oportunidades de produto e mercado, mantendo uma base firme de produtos e clientes tradicionais.
- **Reativo:** representa 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. Esse tipo estratégico 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.

Dos tipos de estratégia, três foram considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Se houver alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria em particular. O não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização, que Miles e Snow (1978) denominaram empresas reativas.

Segundo Scherer e Mussi (2004), durante o processo de adaptação organizacional, por meio da resolução dos três problemas, a empresa comporta-se de tal maneira que é possível percebê-la, predominantemente, com características de um tipo de comportamento estratégico. Desta forma, o objetivo deste estudo é identificar e avaliar o tipo de comportamento estratégico das empresas com gestão feminina, segundo 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. Por um lado, muitos autores apoiaram-se nessa tipologia para realizarem suas pesquisas (GIMENEZ *et al.*, 1998; CASTLE, 2003; ARAGONSANCHES; SANCHES-MARIN, 2005). Por outro lado, a tipologia também serviu de modelo para que alguns autores desenvolvessem suas próprias tipologias (SLATER; OLSON, 2001; DESARBO *et al.*, 2005; GURKOV, 2007).

### 3 A GESTÃO FEMININA

No Brasil, as mulheres estão crescendo e se destacando como grandes empreendedoras e entre os fatores que justificam esse crescimento estão as dificuldades enfrentadas no trabalho formal, a necessidade de suprir ou complementar a renda familiar e a busca da autorrealização. De um modo geral, os estudiosos do assunto acreditam que as mulheres possuem diferenças que foram construídas socialmente em relação aos homens.

Existem aqueles estudiosos que fazem questão de esclarecer que as principais diferenças entre o modo de trabalhar feminino e o masculino vão muito além das questões biológicas: são os fatores sociais que as colocam em vantagem no mercado diante da atual crise do emprego – possibilidade de receber menos pelo mesmo trabalho, habilidade de relacionamento e flexibilidade quanto a horário (CASTELLS, 1999). Além disso, características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões e uso de intuição na análise e na solução de problemas têm sido citadas por vários pesquisadores (LEITE, 1994; GOMES, 1997; BETIOL, 1998, 2000; MUNHOZ, 2000). Estes dados, que são apenas reflexos de uma mudança que pode estar ocorrendo a passos pequenos, talvez estejam querendo dizer que o modelo masculino de gestão está sendo questionado não só pelas mulheres, que não se adaptam a ele, mas também pelas organizações mais modernas e proativas. De qualquer forma, não se pode negar que o novo modelo de gestão das organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo.

O campo de estudos voltado para o empreendedorismo feminino é recente e poucas são as pesquisas realizadas até o momento com mulheres empreendedoras, principalmente no Brasil. Machado (2002) realizou uma investigação dessa natureza e delineou um quadro do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras, considerando suas principais características gerenciais a partir de cinco elementos organizacionais: processo decisório participativo, sistema de liderança rotativa, desenhos de trabalho flexíveis e interativos, sistema de distribuição de renda equitativo, responsabilização política e interpessoal e que refletem os valores feministas em organizações.

No que diz respeito, especificamente, ao comportamento estratégico feminino, algumas escolhas estratégicas, por exemplo, se mostram comuns em organizações dirigidas por mulheres, tal como a preocupação com a qualidade dos serviços (VOKINS, 1993). Lerner, Brush e Hisrich (1997), examinando escolhas estratégicas de homens e mulheres empreendedores, concluíram que as mulheres tendem a enfatizar a qualidade mais do que os homens e tendem mais a empregar mulheres do que os homens. Segundo Gimenez, Machado e Biazin (1998), as mulheres manifestam uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização.

Olson e Currie (1992) analisaram as escolhas estratégicas de mulheres empresárias utilizando a tipologia de Miles e Snow e encontraram como escolhas predominantes, em 80% dos casos, os tipos: defensor, analítico e prospectivo. Para o tipo defensor, na formulação de estratégias, está presente, por exemplo, a preocupação com a qualidade, o serviço, melhores preços e uma limitada linha de produtos ou serviços. O analítico caracteriza-se por um comportamento que observa cuidadosamente seus concorrentes e aprende com seus erros. O prospectivo busca ser o primeiro no oferecimento de novos produtos ou serviços. O tipo reator da tipologia de Miles e Snow (1978), que é caracterizado como um tipo que sempre responde ao ambiente e à concorrência, não foi predominante nessas mulheres.

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores de sucesso do empreendedorismo passa pelo entendimento da questão de gênero e pela compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação (no entanto, apesar de este estilo estar presente no gênero feminino, não se pode considerá-lo como parte da natureza feminina).

No que diz respeito ao processo decisório e ao estilo de liderança, foram ressaltadas na pesquisa de Machado (2002) ações como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho.

Para Leite (1994), como as mulheres preferem ouvir outras pessoas, pois são mais adeptas da administração participativa, e se armar de argumentos antes de decidir, acabam por serem mais lentas na hora de tomar uma decisão, o que para muitos traduz certo temor de correr riscos. Estudos que comparam as atividades masculinas e femininas no trabalho revelam que o homem decide instantaneamente e preocupa-se com a repercussão de sua decisão no curto prazo. As mulheres tenderiam a considerar mais detalhadamente as consequências de longo prazo de seus atos (LEITE, 1994; GOMES, 1997). Tais posturas indicam que a formação e educação recebida pelas mulheres desenvolvem nelas e acabam por reforçar determinados comportamentos que o senso comum prefere chamar de “essência feminina”.

Finalmente, outro ponto a ser considerado é que a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios. Talvez isso se deva à combinação de características tidas como masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características construídas socialmente como femininas, como a sensibilidade, a intuição e a cooperação, o que define um estilo próprio de gerenciar. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as

altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres. Em pesquisa realizada na Bahia (GOMES, 2004), esse pressuposto parece ter sido confirmado, pois as empresas pesquisadas possuíam, em média, 9 anos de idade. Para um país em que a taxa de mortalidade das empresas é alta, principalmente nos primeiros anos, a média de idade dessas empresas geridas por mulheres chega a ser muito satisfatória.

Vale salientar que essas pesquisas que têm tratado das diferenças das mulheres não como um problema, mas como uma vantagem, destacando que os “diferentes traços de caráter e socialização” diferenciados dos papéis sexuais não são deficiências a serem superadas, mas uma vantagem para a efetividade corporativa, ainda não questionam se o foco nas vantagens das mulheres realmente as deixam em posição mais vantajosa ou se isso reforça os estereótipos de gênero (CALÁS; SMIRCICH, 1998).

O estudo de Ndemo e Maina (2007) procurou explorar o processo de decisão estratégica por mulheres proprietárias-gestoras de micro e pequenas empresas (MPEs) nos países em desenvolvimento, investigando a dinâmica ambiental como uma estratégia para o desenvolvimento do setor de MPEs. Os autores observam provas empíricas de um estudo piloto no Quênia. Verificou-se nessa pesquisa que as mulheres, num total de nove mulheres casadas proprietárias-gestoras, que iniciaram uma empresa, possuíam o desejo de tomar decisões independentes. As que iniciaram empresas por questões de subsistência tiveram discricção em termos de tomada de decisões em comparação com aquelas que começaram as empresas para explorar uma oportunidade e aquelas cujas necessidades principais foram auxiliadas pelo rendimento do marido. Apesar da contribuição das mulheres no desenvolvimento econômico, sua liberdade para conduzir e tomar decisões estratégicas nos negócios é dificultada por outros fatores como cultura, o nível de educação e situação financeira. O estudo ainda conta com um relatório do *National Foundation for Women Business Owners*, publicado no ano de 1994, que aponta algumas diferenças básicas no processo de tomada de decisão entre homens e mulheres. Segundo Ndemo e Maina (2007), os homens processam informações mais metodicamente, concentram problema para resolver e tomam decisões com base nos fatos, informação confiável e análise, já as mulheres processam informações mais instintiva e respectivamente. As autoras ainda consideram que a decisão dessas mulheres inclui um elemento de “boa sensação”.

Cuevas e Gutierrez (2008) estudaram que o número de empresas criadas ou conduzidas por mulheres em todo o mundo tem experimentado um crescimento significativo. Isto tem facilitado a realização de diversos estudos sobre as diferenças nas características e desempenho das empresas, bem como de atitudes e estratégias empresariais adaptadas pelos empresários, dependendo do seu gênero. Este artigo discute as diferenças entre os gêneros no comportamento adaptado pelos



empresários para o desenvolvimento das funções empresariais. Observou-se que as diferenças nas características e qualidades das empresárias relativamente aos empresários afetam o comportamento adaptado pelos mais antigos. Este fato tem sido relacionado à percepção diferente do gênero em todos os obstáculos e as oportunidades para o desenvolvimento da atividade empresarial, bem como as suas motivações empresariais. Alguns estudos defendem ainda que as escolhas estratégicas de mulheres empresárias são influenciadas tanto por fatores ambientais (GRAY; FINLEY-HERVEY, 2005; NDEMO; MAINA, 2007), quanto por traços e valores pessoais (BOOHENE; SHERIDAN; KOTEY, 2008).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo quantitativo do tipo *survey*, sendo que quanto aos fins ela é descritiva. O universo de pesquisa foi composto por empresas de propriedade e gestão feminina. No intuito de verificar o quantitativo das empresas, foi efetuado um prévio levantamento junto às entidades de classe ACIL (Associação comercial e Industrial de Lavras) e CDL (Clube de Diretores Lojistas) da cidade de Lavras.

A partir desse levantamento dos bancos de dados das entidades pesquisadas foram contabilizadas 208 empresas cujo registro estava no nome de mulheres, que fariam parte da população, ou seja, as possíveis empresas que poderiam participar deste estudo. No entanto, entrou-se em contato por telefone com essas empresas para ratificar suas respectivas propriedade e gestão. Constatou-se que 36 dessas empresas não fariam parte da pesquisa, pelos seguintes motivos: atividade encerrada, a gestão era masculina e algumas empresas faziam parte de um grupo de empresas pertencentes a uma única empresária.

Dadas as características da população da pesquisa, optou-se por enviar o questionário a todas as empresas integrantes, ou seja, as 172 empresas. Nesse caso, a técnica de amostragem foi não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários. Segundo Hair *et al.* (2005), trata-se de um procedimento não probabilístico, no qual o pesquisador disponibiliza para a população pesquisada o instrumento de coleta de dados, o questionário e aguarda pelo retorno voluntário dos dados pelos respondentes.

Desse modo, a amostra final selecionada foi de 75 empresas a partir do índice de resposta, isto é, todos os questionários válidos que retornaram fizeram parte da amostra. O índice de retorno ficou muito próximo a 43,6%. Este índice de retorno pode ser atribuído ao fato das mesmas terem



sido direcionadas a respondentes que tiveram acesso aos objetivos da pesquisa e ao contato direto do pesquisador com as empresárias.

Os dados primários foram obtidos por meio de pesquisa de campo com aplicação de questionário estruturado direcionado ao dirigente-proprietário envolvido no processo de formação estratégica. Este questionário consiste em duas partes, na primeira parte, foram formuladas algumas perguntas com o intuito de fazer um levantamento de dados demográficos, tanto da empresa quanto do dirigente. Na segunda parte, os dirigentes preencheram um questionário adaptado de Conant *et al.* (1990), o qual foi validado por Gimenez (1998; 2000); Pérola e Gimenez (2000), cujo objetivo foi identificar o comportamento estratégico preponderantemente adotado pela empresa conforme o modelo de Miles e Snow (1978). Esta segunda parte do questionário foi composta por 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo descrito, são: domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle. Para cada questão foram apresentadas quatro alternativas de resposta, referentes aos tipos de comportamento estratégico proposto por Miles e Snow (1978): prospector, analítico, defensivo ou reativo. Por meio da escala de múltipla escolha com resposta única, o respondente deveria indicar a alternativa que melhor corresponde à forma como administra sua empresa. Já para o critério de classificação em um dos tipos de comportamento estratégico foi considerado aquele com o maior número de respostas associadas.

Devido à forma de análise das respostas, foi necessário criar uma regra de definição para os empates. Essas regras foram estabelecidas por Conant *et al.* (1990) e, segundo Gimenez *et al.* (1999) preservam a lógica do modelo proposto por Miles e Snow (1978). Quando houve empate entre as estratégias identificadas, classificou como analíticas. Essa decisão é consistente com o modelo que descreve a estratégia analítica como uma posição intermediária entre a defensiva e a prospectora. De igual forma, pode haver empate, entre as escolhas mais frequentes, com o tipo reativa. Nesse caso, a estratégia tende a ser reativa em função do modelo de Miles e Snow (1978).

Para a análise dos dados utilizou-se técnicas de estatística descritiva, especificamente a distribuição de frequência, por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), buscando compreender a organização dos dados de acordo com as ocorrências dos diferentes resultados observados.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção são apresentadas as informações processadas durante a coleta de dados primários que permitiram a investigação acerca do problema de pesquisa proposto. Para uma melhor compreensão, optou-se por dividir em duas seções distintas: a primeira trata da caracterização dos dados demográficos, ou seja, o perfil das empresas e seus dirigentes; em seguida, é apresentado o comportamento estratégico adotado pela empresa conforme o modelo de Miles e Snow (1978).

### **5.1 PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS**

Foram pesquisadas setenta e cinco empresas de propriedade e gestão feminina da cidade de Lavras. A partir do questionário solicitou-se que a respondente classificasse sua empresa por área de atuação. Observou-se que a maior representatividade está na área comercial (77,3%), seguida por serviços (14,7%) e por fim, indústria, com 6 casos (8%).

Outra característica pesquisada foi o tempo de atividades da empresa, verificando-se uma diversidade de tempo de existência: 25,3% possuem até 2 anos, 20% entre 3 e 5 anos, 10,7% entre 6 e 8 anos e a maioria das empresas possui acima de 9 anos (44,0%). Tais dados indicam que essas empresárias conseguiram superar os desafios de sobrevivência dos anos iniciais e, conseqüentemente, demonstram uma preocupação com a manutenção do negócio em longo prazo.

Verificou-se que 52% das empresas pesquisadas possuem até 2 funcionários, muitas vezes a proprietária e uma funcionária. Em função do número de funcionários, observa-se que estas empresas são consideradas de pequeno porte, conforme a classificação adotada pela SEBRAE (2004).

### **5.2 PERFIL DAS DIRIGENTES DAS EMPRESAS**

O perfil das dirigentes-proprietárias, responsáveis pelo processo de formação estratégica, foi outra característica pesquisada neste estudo. Quanto à idade das participantes da pesquisa, constatou-se que, em 48 % das dirigentes têm a idade entre 41 e 55 anos. Além disso, verificou-se que há três faixas de idade, uma até 25 anos (5,3%), outra de 26 a 40 anos (40 %) e, por último, acima de 56 anos (1,3 %). Quanto ao estado civil, constatou-se que, em 62,7 % das gestoras são casadas.

Outro perfil pesquisado foi a formação da dirigente, constatando-se que, em 36,0% (27 casos) tem curso superior completo e 34,7% (26 casos), tem o segundo grau completo. Outro fato interessante é que existem empresas, mesmo em pequena proporção, cujos dirigentes possuem apenas o segundo grau incompleto e, também, o superior incompleto.

Para completar o perfil das mulheres empreendedoras foi perguntado sobre os principais motivos que influenciaram a criação da sua empresa, destacaram, em 29 casos (38,7%), desejo de independência; em 8 casos (10,7%), complementar a renda; em 20 casos (26,7%), a satisfação pessoal.

Quando perguntadas se já haviam atuado no mercado antes de abrir a empresa, 50,7% responderam que sim, sendo que os principais relatos foram: ocupava cargo de gerência (21,3%); era empregada (21,3%); estudante 14,7%; tinha outro negócio 16% e 13,3% responderam que eram donas de casa e ainda justificaram, segundo elas, tal entrada tardia no mercado: os filhos cresceram e assim resolveram entrar para o mercado de trabalho iniciando seu próprio negócio.

### 5.3 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS MULHERES EMPRESÁRIAS

Como pode ser visto na Tabela 1, a seguir, e de acordo com o proposto por Miles e Snow (1978), os quatro tipos de estratégia competitiva foram adotados pelas dirigentes no presente estudo. No entanto, identificou-se a predominância do tipo analítico em 41,3% do total de organizações pesquisadas, seguida pela prospectora em 30,7%. A estratégia reativa foi observada em 13,3% e a estratégia defensora em 14,7%.

**Tabela 1** - Comportamento estratégico das mulheres empresárias.

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	%
Analíticas	31	41,3
Defensoras	11	14,7
Prospectoras	23	30,7
Reativas	10	13,3
Total	75	100,0

Fonte: Elaborada pelos autores.

O comportamento estratégico analítico é visto como híbrido de estratégias prospectoras e defensivas. A estratégia analítica possui uma área de negócios central mais estável (do tipo defensivo) e um componente de negócios mais dinâmico tratado de uma forma prospectora (PÉROLA; GIMENEZ, 2000). Na área estável, as organizações operam de forma rotineira e eficiente por meio de uma estrutura e processo formalizados. Em contrapartida, na área dinâmica, a coalizão dominante observa seus competidores de perto por novas ideias e, concomitantemente, adotam aquelas que consideram mais promissoras.

#### **5.4 PERFIS DE RESPOSTAS AOS TRÊS PROBLEMAS DE ADAPTAÇÃO**

A classificação das empresas com gestão feminina nas tipologias foi feita com base no critério do maior número de respostas associadas às tipologias. Esta forma de agrupar indicou que a maioria das empresas (41,3%) da cidade de Lavras é do tipo Analítica. No entanto, seria interessante investigar como que as empresas se comportam em relação a cada uma das perguntas na pesquisa, de forma que se pudesse ter uma visão agrupada de como essas empresas respondem aos desafios nestas dimensões.

A tabela 2 apresenta, para cada pergunta, a frequência de resposta às quatro alternativas, a tipologia associada a cada alternativa e a representatividade das frequências. As perguntas de 1 a 4 referem-se ao Problema Empreendedor, as de 5 a 8 relacionam-se ao Problema de Engenharia e o restante (9 a 11) diz respeito ao Problema Administrativo. A análise permite traçar um quadro geral sobre as respostas das pesquisados aos três problemas de adaptação propostos por Miles e Snow (1978).

Na Tabela 2, pode-se constatar que, em relação ao Problema Empreendedor, há uma predominância da resposta prospectora ao Problema, com 133 casos (40,1%), mas não foram encontradas diferenças significativas quando comparadas as frequências das respostas analíticas. Isso indica que as empresas adaptam-se às pressões ambientais buscando estabilidade em certos domínios e avançando cuidadosamente em direção ao outros domínios e ao mesmo tempo buscam explorar e localizar novas oportunidades de produtos/ mercados, busca de novos domínios, ainda que transitórios.

No Problema de Engenharia, há uma predominância de respostas Analíticas (87 casos, 39%), mas sem diferença significativa quando comparadas com as frequências das respostas Prospectoras. Isso indica certa consistência na configuração estratégica das empresas, já que o mesmo perfil de resposta é encontrado nos Problemas Empreendedor e de Engenharia.

No Problema Administrativo há predominância de respostas Prospectoras (80 casos, 27,4%). Não foram encontradas diferenças significativas quando comparadas as frequências de respostas Analíticas, Reativas e Defensoras. Isso pode indicar que as empresas, de forma geral, apresentam consistência em relação à forma como decidem posicionar-se no mercado e na forma como este posicionamento é operacionalizado, mas a racionalização e estabilização destas formas de adaptação ao ambiente ainda não apresentam a necessária consistência.

**Tabela 2** - Respostas Individuais aos três problemas de adaptação.

	TIPO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	%
Problema empreendedor	Prospectoras	133	40,1
	Analíticas	117	35,2
	Defensoras	44	13,3
	Reativas	38	11,4
	Total	332	100%
Problema de Engenharia	Prospectoras	80	35,9
	Analíticas	87	39,0
	Defensoras	30	13,5
	Reativas	26	11,7
	Total	223	100%
Problema Administrativo	Prospectoras	80	27,4
	Analíticas	62	21,2
	Defensoras	74	25,3
	Reativas	76	26,0

Total	293	100%
-------	-----	------

Fonte: elaborada pelos autores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do presente estudo buscou-se conhecer o comportamento estratégico de mulheres empresárias. A escolha de uma amostra feminina deve-se, essencialmente, ao fato de que a inserção da mulher no sistema produtivo constitui um dado privilegiado para analisar as transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade. Além disso, o tema empreendedorismo feminino emerge como um assunto muito pouco estudado e carente de pesquisas não só teóricas como principalmente empíricas.

A adoção do modelo de Miles e Snow (1978) justifica-se pelo fato de que ele permite analisar as estratégias competitivas no momento em que são pesquisadas. Assim, a realização desta pesquisa foi motivada por identificar, a partir das tipologias propostas por Miles e Snow (1978), o comportamento estratégico de empresárias/gestoras de empresas da cidade de Lavras- Minas Gerais, por meio de uma análise descritiva.

Para isto, em primeiro momento, foi realizado um levantamento do perfil dessas organizações como também, dos dirigentes-proprietários. Constatou-se que, a maioria das empresas é de pequeno porte. Em cada uma destas empresas existe um tomador de decisão que, em geral, é a proprietária, que não tem grande embasamento de formação gerencial para conduzir a empresa. Sendo assim, suas funções são desempenhadas a partir da experiência adquirida ao longo dos anos de trabalho.

Os resultados encontrados na pesquisa, em relação ao comportamento estratégico adotado pelas mulheres empresarias, apontaram a existência dos quatro tipos de comportamento estratégico (analítico, prospector, defensivo e reativo). No entanto, o comportamento estratégico analítico se destacou em 41,3% (31 casos) das empresas pesquisadas, sendo seguido pelo prospectora em 30,7%, em seguida aparece o defensivo com 14,7% e o reativo com 13,3%. De um modo geral, foram preponderantes os comportamentos analíticos e prospectores que somados perfizeram um percentual de 72% dos comportamentos identificados.

Diante deste fato, o comportamento estratégico analítico adotado pela grande maioria das empresas em estudo é, em muitos aspectos, uma posição intermediária entre as estratégias defensiva



e prospectiva. Isto é, as organizações analíticas operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável, e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineira e eficientemente por meio do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, as gestoras observam seus concorrentes em busca de novas ideias, adotando rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

Por fim, este estudo demonstrou a possibilidade de aplicação do modelo de Miles e Snow (1978) na investigação do comportamento estratégico adotado por mulheres empresárias, permitindo seu agrupamento em quatro tipos distintos de estratégia: defensiva, analítica, prospectora e reativa.

Espera-se que este estudo possa servir de base para outras investigações relacionadas ao desenvolvimento organizacional e gerencial das empresas com gestão feminina, pois a caracterização das estratégias competitivas e do gerenciamento das empresas é fundamental para alavancar o desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- Aragón-Sanchez, Antonio, Sánchez-Marín, Gregorio. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**; v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x>
- Betioli, M. I. S. **Ser administradora é o feminino de ser administrador?** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.
- Boohene, R.; Sheridan, A.; Kotey, B. Gender, personal values, strategies and small business performance: a Ghanaian case study. **Equal Opportunities International**, Bingley, v. 27, n. 3, p. 237-257, June 2008.
- Boscarin, R., Grzybovski, D.; Migott, A. M. B. Mulher, conhecimento e gestão empresarial: um estudo nas empresas familiares. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CDROM.
- Calás, M. B.; Smircich, Linda. **Do ponto de vista da mulher:** abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD W. R. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 275-329.
- Carvalho, M. M.; Laurindo, F. J. B. **Estratégias para competitividade.** São Paulo: Futura, 2003.

Castle, N.G. Strategic Groups and Outcomes in Nursing Facilities. **Health Care Management Review**. v. 28, n. 3, p. 217-227, 2003.

Castells, M. O fim do Patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. In: \_\_\_\_\_. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. cap. 4, p. 169-285.

Child, J. **Organizational structure, environment and performance**: the role of strategic choice. *The American Journal of Sociology*, v. 6, p. 2-22, 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.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110504>

Costa, L. S. V.; Silva, J. F. As tipologias estratégicas “realmente” existem? In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 26., 2002, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.

Cramer, L. *et al.* **Representações Femininas da Ação Empreendedora**: Uma Análise da trajetória das Mulheres no Mundo dos Negócios. Encontro de Gestão Estratégica de Pequenas Empresas, n.2, Londrina, p.46-59, 2001.

Cuevas, J. G.; Gutierrez, M. J. **Behaviour of the woman entrepreneur**: a global perspective. *Revista de Economia Mundial*, Huelva, n. 18, p. 381-392, 2008.

Desarbo, Wayne S., Di Benedetto, C. Anthony, SONG, Michael, SINHA, Indrajit. 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.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.431>

Doty, D. H.; Glick, W. H.; Huber, G. P. Fit, **Equifinality, and organizational effectiveness**: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1196-1250, 1993.  
<http://dx.doi.org/10.2307/256810>

Gimenez, F. A. P. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo**: um estudo de caso com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

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

Gimenez, F. A. P. *et al.* **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.

- Gimenez, F, Pelison, C, Kruger, E. Hayashi, P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. Revista de Administração Contemporânea, v.3, n.2, 1999.
- Gimenez, F; Machado, H. e Biazin, C. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. In: **Balas Proceedings**, Texas, v.1, p. 311-322, 1998.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2008. 167 p.
- Gomes, A. F. **O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio**: um estudo na cidade de Vitória da Conquista. Revista Alcance, Itajaí, v. 11, n. 2, p. 207-226, maio/ago. 2004.
- Gomes, M. T. **Abaixo os homens?** Exame, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.
- Hair, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 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.
- Gray, K. R.; Finley-Hervey, J. Women and entrepreneurship in morocco: debunking stereotypes and discerning strategies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Sussex, v. 1, n. 2, p. 203-217, June 2005.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s11365-005-1129-3>
- Hamel, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, July-August, p.69-82, 1996.
- Jonathan, E.G. **Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro**: dificuldades e tendências. Encontro de Gestão Estratégica de Pequenas Empresas, n.3, Brasília, 2003.
- Leite, C. L. P. **Mulheres**: muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas, 1994.
- Lerner, M.; Brush, C.; Hisrich, R. Israeli women entrepreneurs: examination of factors affecting performance. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 4, p. 315- 39, jul. 1997.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00061-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00061-4)
- Machado, H. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.
- Machado, H. V. **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23., 1999, Maringá. Anais... Maringá: ANPAD, 1999. 1 CD.

- Machado, H. P. V., Barros, G. V., & Palhano, D. Y. M. (2003). **Conhecendo a empreendedora norte-paranaense**: Perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. In Anais EGEPE – 3º Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresa (pp. 171-197). Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília; Curitiba, PR: Editora da Universidade Estadual de Maringá/ Editora da Universidade Estadual de Londrina.
- Machado, H.V; Janeiro, V; Martins, A.B.T. **Empreendedoras**: estilo gerencial e desempenho das empresas. Anais do Enanpad 2003.
- Machado, H.V; Pelisson, C; Aligleri, L.A; Gimenez, F.A.P; Gomes, V; Aliglieri, L.M. **Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo**. Anais do Enanpad 2001.
- Micklethwait, J.; Wooldridge, A. *Os bruxos da administração*: como entender a Babel dos gurus empresariais. São Paulo: Campus, 1998.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw-Hill, 1978. 274p.
- Mintzberg, H.; Lampel J.; Ahlstrand, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- Munhoz, G. S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?** In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 1., 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: EGEPE, 2000. p. 164-176.
- Ndemo, B.; Maina, F. W. Women entrepreneurs and strategic decision making. **Management Decision**, New York, v. 45, n. 1, p. 118-130, Feb. 2007.  
<http://dx.doi.org/10.1108/00251740710719006>
- Noorderhaven, N. **Strategic**: decision making. Wokingham: Addison-Wesley, 1995.
- Olson, S.; Currie, H. Female Entrepreneurs: Personal Value Systems and Business Strategies in a Male-Dominate Industry. **Journal of Small Business Management**, v. 30, p. 49-57, 1992.
- Pelisson, C. et al. **Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo**. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, Anais Eletrônicos... Campinas - SP, ANPAD: São Paulo-SP, 2001.
- PÉROLA, A. C.; GIMENEZ, F. A. P. **Estilo cognitivo e estratégia competitiva em empresas situadas em Shopping Centers**. In: Cláudio Felisoni da Silveira. (Org.) *Varejo Competitivo*. 1 ed. v. 5, p. 151-172, São Paulo, 2001
- Pérola, A. C.; Gimenez, F. A. P. **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping-centers de Maringá – PR. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais...*, Florianópolis, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Quental C. e Wetzel, U. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. **XXVI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração.** Anais... SP. CD ROM. São Paulo, 2002.

Quinn, J. B. **Estratégias para mudança.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Rodrigues, M. e Wetzel, U. As Motivações das Empreendedoras de Serviços de Bufês do Estado do Rio de Janeiro na Decisão de Iniciar o seu Negócio. **XXVII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração.** Anais... SP. CD ROM. São Paulo, 2003.

Sebrae. Legislação básica da micro e pequena empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 02 de jul.2010.

Scherer, F. L.; Mussi, C. W. **Comportamento estratégico:** um estudo na indústria de plástico de Santa Catarina. In: **XXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração.** Anais..., Florianópolis, 2004.

Slater, Stanley F., OLSON, Eric M. Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. **Strategic Mangement Journal.** v. 22, n.11, p. 1055-1068, 2001.

<http://dx.doi.org/10.1002/smj.198>

<http://dx.doi.org/10.1002/smj.198.abs>

Vasconcelos, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: **Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 25, 2001. Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD.

Vokins, N. The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style. In: ALLEN, S.; TRUMAN, C. **Women in business:** perspectives on women entrepreneurs. London: Routledge, 1993. 180p.

Zacarelli, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n. 5, p: 21-26. 1995.

---

**Recebido: 15/01/2011**

**Aprovado: 26/03/2011**