

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO FEMININA EM PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DAS ESCOLAS PARTICULARES EM CURITIBA – PARANÁ

Adriana Roseli Wünsch Takahashi*

Júlia Furlanetto Graeff**

Rivanda Meira Teixeira***

RESUMO

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

ABSTRACT

The objectives of this study were to draw the management profile of business owners and to analyse the strategic planning carried out by these enterprises. Initially it was developed a theoretical review on topics like entrepreneurship, gender and strategic planning in small companies. To collect empirical data it was settled a partnership with Paraná Private Schools Syndicate and it was offered a course in strategic planning for thirteen female managers of these schools. It was adopted focus group as a research method and during the course participants received instructions related to concepts and development of strategic planning that was used to subsidise the data analysis of the study. The results showed that the manager profiles were similar to previous studies and that was perceived a growing interest in school management and a significant difficulty in reflecting systematically about information regarding the environmental analysis.

* Profª ET/UFPR e Doutoranda em Administração FEA/USP

** Mestre em Administração UFPR

*** Profª Adm/UFPR

INTRODUÇÃO

No atual panorama, marcado pela instabilidade econômica e pelas baixas taxas de crescimento econômico, as micro e pequenas empresas – MPEs – se destacam com um crescimento de 46% no período de 1996-2001 (SEBRAE, 2004). As suas contribuições têm tido participação relevante na criação de postos de trabalho e na geração de renda. O *Global Entrepreneurship Monitor*, GEM de 2005, aponta o Brasil como um dos países mais empreendedores do mundo e ressalta a sua importância para o desenvolvimento. Mas não basta o país estar ranqueado nas primeiras posições, conforme ressalta Dornellas (2005, 2001, p.593): é preciso otimizar o empreendedorismo para promover o desenvolvimento do país. Neste contexto, o uso da ferramenta de planejamento estratégico pode ser de grande valia para o sucesso das MPEs, pois “estudos relativos ao emprego de técnicas administrativas nas pequenas empresas são fundamentais para a melhor alocação de seus recursos”

No Brasil, em especial, as escolas particulares têm passado por um expressivo crescimento nos últimos anos, em face do enfraquecimento do ensino público. Este *boom* tem apontado a necessidade de uma eficiente gestão escolar que possa assegurar a qualidade pedagógica, finalidade básica das organizações escolares. Assim, dada esta relevância e a presença predominante do gênero feminino na gestão das escolas, justificam-se as categorias de estudo do presente artigo e a escolha do campo de pesquisa, as quais relacionam empreendedorismo, gênero, pequenas empresas e planejamento estratégico. A OCDE (2001, p.260) destaca: “A dimensão de gênero merece uma atenção especial, como cresce a evidência de que mulheres estão começando novos negócios em um ritmo tão rápido quanto os homens e expandindo sua parte de negócio próprio em inúmeros países”.

Este artigo aborda a gestão feminina em escolas particulares de ensino fundamental, em MPEs, na cidade de Curitiba, PR, delineando o perfil das dirigentes e analisando o planejamento estratégico realizado nessas empresas. Apresenta-se, a seguir, uma revisão bibliográfica das categorias utilizadas, a metodologia adotada, a análise dos dados e, por fim, algumas considerações finais.

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO FEMININA EM MPE’S

Empreendedorismo refere-se a um indivíduo empreendedor que mostra prontidão para fazer exame de riscos e começar negócios novos (OECD, 2001). Para autores clássicos como Schumpeter (1984) e Drucker (1986), o empreendedorismo está intimamente relacionado ao conceito de inovação, e esta posição é reforçada mais recentemente por Stewart *et al.* (2003), os quais argumentam que propensão à inovação ainda requer aceitação de certo nível de incerteza, porque ela necessita da tolerância ao risco e à mudança.

Nesse contexto, a população brasileira possui perspectiva positiva em relação à sua capacidade de desenvolvimento, visto que, de acordo com os dados do GEM (2005), a população brasileira é classificada como uma das mais empreendedoras do mundo, ficando em sétimo lugar, com uma taxa de 11,3%. No Brasil, um estudo sobre a participação das MPEs na geração de emprego e renda na indústria, comércio e serviços (SEBRAE, 2004), no período de 1996-2001, indica que a mesma passou de 50,6% para 56,0%, ao passo que as médias e grandes empresas tiveram uma redução de 5,6%, no mesmo período. Destaca, ainda, a contribuição das MPEs por 84% das novas ocupações criadas e a tendência do espaço utilizado pelas MPEs no mercado continuar a crescer, a exemplo do que ocorreu na Itália na década de 1990.

Em particular, a dimensão de gênero merece atenção especial, já que cresce a evidência de que mulheres estão começando novos negócios em ritmo tão rápido quanto os homens e expandindo sua parte de negócio próprio em inúmeros países (OCDE, 2001). De acordo com o GEM (2005), a participação das mulheres no grupo da população empreendedora brasileira situa-se em uma boa posição, pois é o sexto no empreendedorismo feminino. Vale ressaltar que as empreendedoras brasileiras ocupam o terceiro lugar, em torno de 6,3 milhões, atrás apenas das norte-americanas e chinesas, cujos países têm populações muito maiores. O relatório ressalta que o aumento da participação das mulheres no cenário econômico contribui para a transformação das nações, na direção de melhor padrão de vida. Nesse sentido, obter maior entendimento sobre como promover o empreendimento de mulheres e eliminar obstáculos específicos, durante o processo de criação de novos negócios, pode ajudar países a atingir um setor empreendedor próspero com a participação tanto de homens quanto de mulheres (OECD, 2001).

Para Machado, Barros e Palhano (2003), o número e a atuação de mulheres nos negócios têm sido cada vez maiores, mas as diferenças no processo entre os gêneros ainda permanecem sem resposta e continuam a despertar o interesse dos pesquisadores. Machado *et al.* (2003) destacam a importância de ações do poder público que viabilizem a inserção das mulheres nos pequenos negócios em vista das diversas dificuldades encontradas por elas – barreiras culturais, conciliar trabalho com família e acesso ao crédito – e para a importância de estudos dessa natureza que colaborem para as estatísticas estruturadas e produção de conhecimento sobre a atuação de empreendedoras.

Algumas diferenças, como as apontadas por Gimenez *et al.* (2000), reforçam essas idéias. Quanto ao estilo de liderança e decisão, as mulheres optam por ser mais democráticas; nas estratégias competitivas, a ênfase feminina está em oferecer menor número de produtos/serviços, porém com alta qualidade, enquanto os homens optam por estratégia de diferenciação, visando alcançar uma imagem de um negócio inovador e criativo. Já em relação aos objetivos empresariais, os homens se preocupam em controlar custos, e as mulheres, que as pessoas, recursos e equipamentos necessários estejam disponíveis para desenvolvimento de produtos e serviços.

No estudo de Pelisson *et al.* (2001), as diferenças estão relacionadas, em sua maioria: ao estilo administrativo, em que os homens demonstram preferência pela hierarquia e estrutura formal, enquanto as mulheres articulam a visão da sua empresa de forma partilhada com os seus subordinados; a maior valorização do planejamento estratégico por parte dos homens, em comparação com as mulheres; e às estratégias, em que se evidenciou orientação maior para a eficiência por parte dos homens, em oposição a uma maior preocupação com inovação por parte das mulheres. E em relação à abrangência de mercado, nas empresas dirigidas por homens foi significativamente mais ampla do que a das mulheres.

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

Jonathan (2003), analisando o setor de biotecnologia e tecnologia de informação, identificou como características de gestão dessas empreendedoras o conservadorismo em relação à busca de financiamento para os seus negócios, uma vez que buscam o crescimento gradual da empresa de modo a garantir a qualidade. Outras características, destacadas como a valorização do feminino, são o exercício de liderança interativa e a construção de sólida rede social fundada em

bons relacionamentos internos e externos. Machado (2003) entrevistou 30 mulheres empresárias de diferentes setores, com o objetivo de responder a duas perguntas: quais as principais características do estilo gerencial de empreendedoras, e se existe alguma associação entre o estilo gerencial e o desempenho das empresas. Os resultados obtidos corroboraram algumas características já apresentadas em estudos anteriores, como a ênfase na qualidade dos produtos, preferência por uma situação financeira sem dívidas, e satisfação dos empregados e valorização do trabalho em grupo. No que tange ao estilo decisório e aos objetivos, a maior preferência foi para estilos mais racionais, em detrimento de participativos, que são mais comumente encontrados em estudos desta natureza. No que tange à segunda pergunta do estudo, puderam ser identificadas diversas relações: a estratégia de valorização de produtos de superior qualidade foi a variável de estilo de maior correlação com o desempenho; já entre a estrutura da empresa e divisão de poder, nenhuma associação foi verificada.

Mais recentemente, o estudo de Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) analisou o potencial empreendedor e sua associação com gênero. Foram investigados 103 empreendedores do comércio varejista de materiais de construção de Curitiba/PR, por meio de pesquisa formal, pelo método de interrogação. Eles foram categorizados conforme a taxinomia de Carland, Carland e Hoy (1992) e foi testada a associação com a variável gênero. O tratamento estatístico dos dados relacionados ao potencial empreendedor e a variável gênero permitiu confirmar que não existem evidências estatísticas suficientes, em nível de 1%, que haja diferenças de potencial empreendedor entre os gêneros.

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

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MPE'S

O termo estratégia, na teoria organizacional, tem sua origem na metáfora militar, a qual transfere para o concorrente a figura do adversário, e para o mercado, o campo de batalha (HATCH, 1997). Para Wright, Kroll e Parnell (1998, p.24-25), a "estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com as missões e os objetivos gerais da organização"; a "administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente". A definição de estratégias oferece assim uma linha, uma conduta a seguir, de forma que, tanto por sua presença quanto por sua ausência, pode ser vital para as organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) organizaram a evolução do pensamento e do planejamento estratégico por meio de dez escolas, qualificando-as quanto à visão que possuem do processo estratégico. Essas escolas abrangem cinco definições diferentes: plano, padrão, posição, perspectiva e manobra (MINTZBERG, 1991). Variam entre uma perspectiva prescritiva, como, por exemplo, a escola de postura marcada pelo pensamento de Porter (1980), e uma perspectiva descritiva, como a escola cognitiva de cunho interpretativo (estruturas mentais).

Apesar dos diversos enfoques dados ao planejamento estratégico e do debate acadêmico e prático em torno de sua validade, não se pode considerá-lo hoje como "panacéia", nem como "inferno", mas como processo que apresenta benefício específico em contextos específicos (MINTZBERG, 2004).

No âmbito das pequenas empresas, diversos estudos têm indicado a deficiência da gestão e ausência de planejamento como um dos seus fatores de fracasso (DORNELAS, 2005; CHER, 1991; CAVALCANTI *et al.*, 1981; DEGEN, 1989, DUTRA e PREVIDELLI, 2003), ressaltando a importância de modelos de gestão adequados à realidade da pequena empresa. Atualmente, com a expansão dos estudos na área de pequenas empresas, alguns autores começaram a tratar o tema de forma mais específica, como, por exemplo, o fizeram Gimenez (1993; 2000); Fischman & Almeida (1991); Almeida (1997; 2001) e Almeida e Almeida (2003). Segundo esse último autor, a utilização de estratégias comuns pode trazer grande benefício para as empresas, particularmente para as pequenas empresas. Segundo Almeida e Almeida (2003), o planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas necessita de grande grau de simplificação para sua viabilização; no entanto, quando isso é possível, o resultado é benéfico, uma vez que as pequenas empresas dificilmente fazem alguma reflexão sistemática sobre estratégias. O planejamento estratégico auxilia as empresas na ordenação das idéias das pessoas, possibilitando a criação de um caminho a seguir. Consiste, portanto, acima de tudo, no exercício que proporciona aprendizagem e direcionamento para a empresa, em face de suas características internas e do ambiente em que está inserta.

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

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

Quanto ao modelo de planejamento estratégico para MPEs, pode-se observar que elementos essenciais, a exemplo de missão, vocação, objetivos, análise ambiental (macro-ambiente, ambiente setorial e aspectos internos), estratégias (necessidades, ações, prazos, responsáveis) e indicadores para a avaliação e manutenção, têm sido mencionados na literatura (WRIGHT *et al.*, 1998; MINTZBERG, 1998; ALMEIDA, 2001). O modelo de PE adotado pelo SEBRAE (2004), por exemplo, possui quatro fases: a) formulação dos objetivos organizacionais, estabelecidos por ordem de importância e prioridade; b) análise interna das forças e limitações da empresa, voltada para os pontos fortes e pontos fracos; c) análise externa; e d) formulação das alternativas estratégicas que constituem o curso de ação futura para atingir seus objetivos. O conceito de missão envolve os valores da organização que também norteiam as estratégias da empresa. A vocação está vinculada ao indivíduo, e engloba o gosto e a facilidade de executar determinada

atividade. A análise ambiental é uma ferramenta importante para o PE, pois permeia todo o seu processo de construção. Apesar de haver alguns estudos relacionando estratégia com a realidade da pequena empresa, como os citados aqui, estas pesquisas são escassas. Ressalta-se que nenhum trabalho foi identificado relacionando as categorias em análise com pesquisa empírica no setor educacional.

ENFOQUE METODOLÓGICO

O foco deste estudo é a gestão feminina, delineando o perfil das dirigentes e analisando o planejamento estratégico realizado em MPEs do setor educacional privado, em Curitiba. Especificamente, objetivou-se: a) identificar estudos práticos realizados com base em MPEs que contemplassem empreendedorismo, gênero feminino e estratégia; b) delinear o perfil de mulheres dirigentes de MPEs do setor educacional privado de Curitiba; e c) analisar os componentes do planejamento estratégico das escolas em estudo, quanto à missão, vocação, objetivos, análise ambiental e estratégias. A importância dessa integração consiste em relacionar o perfil das gestoras com suas concepções de planejamento, organização e direção de pessoal, visando à aproximação de um delineamento do estilo gerencial das empreendedoras em análise que, conforme Machado (1999), pode contribuir para explicar o sucesso das organizações dirigidas por mulheres. Este estudo pode ser considerado de caráter descritivo por buscar a descrição de uma realidade e suas características. Foi feita uma análise quantitativa dos dados que foram organizados a partir de categorizações dos componentes do planejamento estratégico identificados pelos respondentes. Os dados foram analisados em função das frequências dessas categorias.

Adotou-se no estudo como perspectiva temporal o corte transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único momento específico da espaciotemporalidade. Para Saunders, Lewis e Thornhill, (2000), estudos de corte transversal procuram descrever um fenômeno ou comparar dados em organizações diferentes; entretanto eles podem, também, usar métodos qualitativos, como estudos de casos baseados em entrevistas conduzidas sobre um curto período de tempo.

O nível de análise é organizacional, pois aborda aspectos de cada uma das escolas participantes; e a unidade de análise está composta pelo grupo de proprietárias-dirigentes. A população foi composta pela rede privada de escolas de ensino fundamental de Curitiba, PR; e a amostra de 13 organizações escolares foi definida por critérios intencionais. Não obstante o fato de as mulheres empreendedoras constituírem uma população crescente no universo das MPEs, obter amostras de empreendedoras é pouco viável. Nesse sentido, a amostra foi obtida a partir de uma parceria estabelecida entre o Sindicato das Escolas Particulares de Curitiba, SINEPE/PR, em que as pesquisadoras ministraram, gratuitamente, um curso de "Planejamento Estratégico para Organizações Educacionais", de 12 horas, com um grupo de gestoras de escolas particulares de micro e pequeno porte.

Destaca-se que, durante o curso, as gestoras e seus grupos tiveram como pré-requisito para participar: a) a presença da proprietária-dirigente e de, no mínimo, mais um participante que integrasse a gestão da escola; b) ser proprietária de escola particular com o porte de micro e pequena empresa, com até 49 funcionários (classificação SEBRAE para o setor de serviços); e c) a proprietária ser mulher. Assim, chegou-se a uma amostra de 13 empresárias dirigentes. Em função dessas características, o método de pesquisa adotado foi o grupo de foco (*focus group*) que, segundo Vergara (2005), é um método de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas de grupo, conduzidas por um moderador; tem como uma das suas características provocar *insights* nos participantes, enriquecendo a discussão; e apresenta maior quantidade de dados por participante, se comparado com a entrevista pessoal. Para Oliveira e Freitas (1998), este método implica num tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões são defini-

das quanto à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução, sendo recomendado para orientar e dar referencial à investigação ou à ação em novos campos. Tem como características o envolvimento de pessoas, as reuniões em série, a homogeneidade dos participantes quanto aos aspectos de interesse da pesquisa, geração de dados, natureza da pesquisa e discussão focada em tópico determinado pelo propósito da pesquisa (KRUEGER, 1994, *apud* OLIVEIRA e FREITAS, 1998, p.83).

A carga horária desse curso foi dividida em três manhãs não seguidas, de forma a permitir a discussão das atividades na escola com colaboradores que não estiveram presentes no curso. Durante o curso, as participantes receberam instruções sobre conceitos e iniciaram a elaboração de um planejamento estratégico, cujos resultados serviram para subsidiar a análise dos dados apresentados a seguir. Esses dados foram tratados por análise de conteúdo, em que as informações de cada item foram listadas e categorizadas na busca de temas ou *patterns* pelas semelhanças e diferenças (BARDIN, 1977). Durante a realização dos grupos de foco, utilizou-se, também, um questionário para a obtenção de dados sobre o perfil do grupo.

ANÁLISE DOS DADOS

PERFIL DAS EMPREENDEDORAS

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

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

A maioria das empreendedoras fundou o seu negócio, um percentual de 57%, e 36% compraram a escola. Tal dado corrobora o estudo de Pelisson *et al.* (2001), em que mais de 70% das empreendedoras iniciaram seu próprio negócio. Como principal razão para início do negócio, 86%, está a realização pessoal, seguida pela opção que une a realização pessoal e percepção de oportunidade. A maioria das escolas possui mais de dois anos de existência; 23% têm até cinco anos; 23% até 10 anos; 38% até 15 anos; e 15% até 19 anos. Mais uma vez,

esses dados estão de acordo com os resultados encontrados nas pesquisas de Pelisson *et al.* (2001) e Machado *et al.* (2003), as quais evidenciaram comportamentos similares nas suas amostras.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MPE'S DO SETOR EDUCACIONAL

Nesta parte da pesquisa, foram analisados os seguintes componentes do planejamento estratégico estudados durante o curso que as pesquisadoras ministraram para um grupo de gestoras de escolas particulares de micro e pequeno porte: missão, vocação, objetivos, análise ambiental e estratégias. No caso das estratégias, não foi possível avançar o estudo em seu desmembramento quanto às ações necessárias para cada uma delas, devido à limitação do tempo do curso. Essas orientações foram fornecidas para que as dirigentes pudessem dar continuidade ao planejamento, mas não foram incluídas na análise da pesquisa.

Missão

Analisando a missão elaborada pelas dirigentes, observou-se que a razão de ser dominante, apontada pelas proprietárias e dirigentes, é o desenvolvimento do conhecimento e a socialização do saber, citado por dez escolas, seguido da preocupação com a formação cidadã, com 6 citações. Outros itens menos citados dentro da missão foram: desenvolvimento integral (3); formação para o mercado de trabalho (3); ambiente favorável e seguro (3); princípios religiosos (2); atendimento (2); aperfeiçoamento da escola (2); desenvolvimento emocional (2); qualidade de ensino (1); e satisfação dos clientes (1). Pode ser observado que a principal preocupação das dirigentes/empreendedoras das escolas ainda é o conhecimento, apesar de que isso implique qualidade de ensino, a palavra qualidade apareceu somente em uma declaração de missão, assim como no caso da satisfação dos clientes. Um exemplo pode ser verificado na missão de uma escola, conforme depoimento de uma das dirigentes: "a função principal da instituição é socializar o saber científico, priorizando a formação para a vida, contribuindo para a formação de valores e termos que embasem o futuro cidadão que pretendemos: atuante, solidário e, sobretudo, feliz".

Vocação

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

Objetivos

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

Quadro 1 – Padrões de Objetivos Citados pelas Proprietárias-Dirigentes por Prazo e por Ordem de Frequência

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

Fonte: dados primários da pesquisa

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

Observou-se que a preocupação dominante é sobreviver. Essa análise indica a percepção de que para chegar ao crescimento econômico e financeiro é necessário primeiro expandir, para se solidificar e depois poder investir. Tal observação corrobora o estudo de Jonathan (2003), o qual indica que mulheres são menos predispostas a assumirem riscos.

Análise Ambiental

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

Quadro 2 – Principais Oportunidades e Ameaças Citadas pelas Proprietárias-Dirigentes

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

Fonte: dados primários da pesquisa

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

Apesar das diversas explicações prévias feitas pelos pesquisadores sobre o significado de cada fator componente do ambiente externo e setorial, houve dificuldade por parte das dirigentes/empreendedoras de compreender a diferença entre eles, permanecendo dúvidas sobre a visão do ambiente. Outro ponto importante se refere ao 'despertar' das próprias dirigentes, observado durante esta fase de análise ambiental, sobre o desconhecimento das informações, além da esfera organizacional. Tal realidade está de acordo com a análise de Almeida (2001)

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

Quadro 3 – Principais Pontos Fortes e Pontos Fracos dos Aspectos Internos da Organização Citados pelas Proprietárias-Dirigentes

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

Fonte: dados primários da pesquisa

Quanto à equipe dirigente, apesar do comprometimento mencionado, observa-se a percepção das dificuldades de gestão, assim como com os docentes, pela ausência de plano de carreira e pelos conflitos existentes. Os fatores mencionados quanto aos recursos organizacionais sugerem a prioridade pedagógica e o comprometimento como pontos fortes; e, novamente, os conflitos e as dificuldades com a gestão como pontos fracos, na difusão de sua proposta e na tomada de decisão. Na área física, destaca-se o benefício da localização e dos investimentos, e as dificuldades com a carência das instalações. Um ponto a ressaltar, é o predomínio das dificuldades da gestão quanto à comunicação interna e com os conflitos existentes.

A observação realizada durante o curso de “Planejamento Estratégico para Organizações Educacionais”, ministrado pelas pesquisadoras, e as conversas com as empreendedoras sobre o conhecimento do público atendido e do mercado em que atuam demonstraram que há significativa carência de informações sobre eles. Em sua grande maioria, não há familiaridade com pesquisas realizadas no próprio setor educacional ou em outras fontes de informações. Essa questão, também, pode ser interpretada como dificuldade de ver a organização como sistema aberto, que possui relações com o ambiente, influenciando-o e por ele sendo influenciadas, bem como de conhecimentos gerenciais sobre gestão.

Estratégias

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

Quadro 4 – Principais Estratégias das Organizações Escolares pelas Elaboradas Proprietárias-Dirigentes por Ordem de Frequência

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

Fonte: dados primários da pesquisa

As estratégias que foram mencionadas nos planejamentos são, por ordem: a) qualidade de ensino e formação para a vida; b) divulgação; c) expansão e crescimento; d) integração, bem-estar e comunicação; e) organização curricular e material didático; e f) comprometimento e gestão de pessoas. Essas estratégias apresentam estreita relação com os outros dados do planejamento estratégico, como a missão, a vocação, os objetivos e a análise ambiental. Apesar de não ser destacada na missão, a preocupação com a qualidade de ensino tornou-se explícita como estratégia citada por 11 entre as 13 organizações estudadas.

Pode-se observar, durante o curso, que as dirigentes enfatizam a qualidade de suas propostas pedagógicas, a crença na importância da educação e da boa escola, a vontade de melhorar o que já reconhecem claramente como sua missão. A vocação está relacionada à atividade realizada como educadoras, e está explicitada na ênfase e prioridade atribuídas; dados esses que reforçam pesquisas anteriores que indicam a realização pessoal como principal razão para início do negócio.

A segunda e a terceira estratégia, de divulgação e de crescimento e expansão, indicam a preocupação existente com a sobrevivência da organização e com

sua saúde financeira. Tais estratégias estão relacionadas com as dificuldades econômicas identificadas pelas dirigentes durante a fase de análise ambiental do planejamento estratégico.

A análise dos resultados esperados permitiu algumas observações. Verificou-se o que as dirigentes pretendem realizar por meio das estratégias elaboradas e o que pretendem alcançar, como, por exemplo, a expansão e o aumento do número de alunos. Esses resultados refletem suas preocupações com o crescimento organizacional. Outra observação diz respeito às dificuldades que as dirigentes têm com a gestão; uma dificuldade que tentam superar por meio de ações como a divisão de tarefas, a qualificação, a mediação de conflitos, a melhoria da comunicação e do clima organizacional.

Estas ações, juntamente com as estratégias elaboradas de integração, bem-estar, comunicação, e de comprometimento, demonstram a preocupação das dirigentes com o fator humano nas organizações, assim como sugerem, também, as dificuldades com a gestão de pessoas, conforme análise realizada quanto aos aspectos internos da organização.

Com base na análise dos dados gerados durante a pesquisa, pode-se observar neste caso, da mesma forma que no estudo realizado por Barbosa e Teixeira (2003), que poucos formalizam sua missão e/ou a compartilham; os objetivos foram predominantemente econômicos (crescimento e lucro), apesar dos não-econômicos (qualificação, parcerias, legitimidade); e as estratégias, apesar de elaboradas pelas dirigentes, são vistas como de responsabilidade de todos quanto à operacionalização. Trata-se de pensamento estratégico artesanal, reativo ao ambiente, e de gestão direcionada para a resolução de problemas cotidianos.

Quando se relaciona o perfil das dirigentes com o planejamento estratégico, observou-se que a análise ambiental realizada pelas empreendedoras privilegia, como já mencionado, os aspectos internos da organização, a exemplo da satisfação dos empregados e da qualidade dos produtos, em detrimento dos aspectos externos, principalmente os de longo prazo. Esses resultados corroboram os encontrados por Pelisson *et al.* (2001): existe maior valorização do planejamento estratégico por parte dos homens em comparação com as mulheres e, nas empresas dirigidas por homens, a abrangência de mercado é mais ampla do que a das mulheres.

Também é possível verificar, no confronto entre o perfil das empreendedoras e as estratégias por elas formuladas, que as mulheres são menos predispostas ao risco e, portanto, mais conservadoras (JONATHAN, 2003). Os dados do estudo permitem indicar que existe uma gradatividade de suas ações ao longo do tempo, no qual primeiro ocorreria a expansão, depois a consolidação e, finalmente, um investimento futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os resultados obtidos confirmaram características do perfil das empreendedoras apontadas em outros estudos, bem como as características do início do negócio. As empreendedoras em análise são, em sua maioria, casadas, com mais de 30 anos, com alto nível de instrução; criaram seus negócios como forma de realização pessoal, iniciando-os com recursos próprios e envolvendo a família no

negócio. Quanto ao planejamento estratégico, observou-se que há predomínio de preocupações com a gestão das escolas, não somente no que tange aos aspectos pedagógicos, mas, também, aos aspectos econômico-financeiros e à concorrência existente no setor.

Durante a fase de análise ambiental, pode-se perceber a acentuada dificuldade em refletir sobre o âmbito externo das organizações, e de estabelecer correlações entre a dinâmica interna da escola e os fatos externos a ela. Apesar da percepção das dificuldades trazidas pelo aumento da concorrência e de que esta turbulência ambiental afeta sua sobrevivência e seu crescimento, há significativa tendência em olhar os pontos fortes e fracos internos.

As estratégias apresentaram estreita relação com os outros dados do planejamento estratégico, como a missão, os objetivos e a análise ambiental. Apesar de não ser destacada na missão a preocupação com a qualidade de ensino, tornou-se explícita como estratégia citada pela maioria das empreendedoras; dado que reforça pesquisas anteriores que indicam como principal razão para início do negócio a realização pessoal. Pode-se observar, durante o curso, que as dirigentes enfatizam a qualidade de suas propostas pedagógicas, a crença na importância da educação e da boa escola, o que já reconhecem claramente como sua missão. No setor educacional, talvez a vocação seja mais claramente visível, por tratar-se de área que implica alto grau de identidade com a atividade profissional, e a própria formação do empreendedor que, pela legislação, precisa ser correlata.

A orientação para os negócios pela vocação, típico dessas empreendedoras neste setor, indica um estilo de gestão menos estruturado em termos de modelos gerenciais e mais voltado para a identidade com o negócio. Vale destacar, no entanto, a necessidade de outros estudos que relacionem gênero e planejamento estratégico em setores diversos para que se possa aprofundar essa análise e permitir que outras inferências sejam feitas.

Finalmente, ressalta-se que a principal contribuição teórica deste estudo volta-se para o estímulo de novas pesquisas que relacionam gênero e planejamento estratégico nas organizações de pequeno porte. Quanto à contribuição prática, ressalta-se que o planejamento estratégico auxilia as pequenas empresas no estabelecimento do direcionamento estratégico, consistindo em um exercício de aprendizagem e sistematização de idéias. Dessa forma, uma vez que foi identificado o predomínio de estratégias emergentes, esta ferramenta pode auxiliar na melhoria da gestão escolar e na compreensão do próprio ambiente em que estão inseridas. A busca pela participação no curso ofertado para este trabalho e os depoimentos sobre a necessidade de mudar a gestão são fatores que demonstram que as empreendedoras estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais e de planejar o futuro da organização.

Como sugestões para futuras pesquisas, apontam-se a possibilidade de pesquisas com amostras significativas para todo o setor, as quais permitam generalizações, com foco na validade externa, e estudos de caso em profundidade, com foco na validade interna, a fim de comparar resultados dentro do setor educacional. Da mesma forma, sugerem-se estudos comparativos com base em outros campos, de fácil identificação de empreendedoras mulheres, como, por exemplo, o de estética. Outros estudos, utilizando como base a teoria de Miles & Snow, podem ser relevantes para o estudo de estratégias em MPes, assim como pesquisas que verifiquem diferenças de perfil e estratégias entre gêneros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. Será possível às pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 21, *Anais eletrônicos...* Rio das Pedras RJ. ANPAD: Rio de Janeiro, 1997.

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

ALMEIDA, M.I.R.; ALMEIDA, F.R. Análise do ambiente organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um plano regional. In: SEMEAD, 6, *Anais eletrônicos...* São Paulo, 2003.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.10, no.3, p. 31-42, julho/setembro 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

CANCELLIER, E.P. de L. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 21, *Anais eletrônicos...*, Rio das Pedras, RJ. ANPAD: Rio de Janeiro, RJ, 1997.

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

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

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

DORNELAS, J. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUTRA, I.S.; PREVIDELLI, J.J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27. *Anais eletrônicos...* Atibaia, SP. ANPAD: São Paulo-SP, 2003.

GEM 2005. *Global entrepreneurship monitor 2005-empreendedorismo no Brasil-relatório executivo*. SEBRAE, FIEP, IBPQ, PUC-PR, Curitiba, 2006.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F.A.P.; RAMOS, S. C.. Potencial empreendedor e gênero: estudo com varejistas de materiais de Curitiba/PR. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, *Anais eletrônicos...* Curitiba, 2005, p. 313-324.

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

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

HATCH, M.J. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press, p. 269-299, 1997.

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

MACHADO, H. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 23. *Anais Eletrônicos...* Foz do Iguaçu- PR, ANPAD: Rio de Janeiro, RJ.1999.

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

MACHADO, H. P. V; BARROS, G. V; PALHANO, D. Y. M. Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, 2003, Brasília. *Anais Eletrônicos...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 171-197.

- MACHADO, H.V. et al. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27, *Anais Eletrônicos...* Atibaia, SP. ANPAD: São Paulo-SP, 2003.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Five or four strategy. In: MINTZBERG Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process*. 2. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, p. 12-19, 1991.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MORAIS, J.M. Micro e pequenas empresas aumentam a participação do emprego e renda gerados na indústria, comércio e serviços (1996-2001). *Revista SEBRAE*, pg. 38-45, 2004.
- OECD. CONFERENCE ON WOMEN ENTREPRENEUR IN SMEs, 2, 2001, Paris. *Realising the Benefits of the Knowledge-based economy*. Paris: OECD Publications, 2001.260p.
- OLIVEIRA, M.; FREITAS H. M. R. Focus Group-pesquisa qualitativa, resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33 n.3 p 83-91, jul-dez 1998.
- PELISSON, C. et al. Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, *Anais Eletrônicos...* Campinas - SP, ANPAD: São Paulo-SP, 2001.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORHILL, A. *Research methods for business students*. 2. ed. Harlow: Pearson Education, 2000.
- SEBRAE. *Modelo de Planejamento Estratégico*. Disponível em <www.sebrae.com.br> Acesso em 15 março de 2004.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1984.
- STEWART, W.; et al. Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 1, p.27-46, 2003.
- TERENCE, A.C.F. & ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: II EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 2001, Londrina: PR. *Anais Eletrônicos...* Londrina: 2001, p. 592-602.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 1998.