

FACULDADES NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**GÊNERO E EMPREENDEDORISMO:  
Mulheres empreendedoras no setor de moda  
em Belo Horizonte**

Maria Goreti Boaventura

Belo Horizonte  
2010

**Maria Goreti Boaventura**

**GÊNERO E EMPREENDEDORISMO:**  
mulheres empreendedoras no setor de moda  
em Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2010

B662g Boaventura, Maria Goreti  
Gênero e empreendedorismo: mulheres empreendedoras  
no setor de moda em Belo Horizonte / Maria Goreti  
Boaventura. – Belo Horizonte: FNH, 2010.  
131 f.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de O. L. Melo  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo - Mulheres.  
3. Mulheres – Mercado de trabalho. I. Melo, Marlene Catarina  
de O. L. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-  
graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.4210082



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARIA GORETI BOAVENTURA**

Matrícula: 770215

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

TÍTULO: **GÊNERO E EMPREENDEDORISMO: mulheres empreendedoras no setor de moda em Belo Horizonte.**

DATA: 10/02/2010

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Alfredo Alves de Oliveira Melo  
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares  
(Faculdade Pedro Leopoldo)

À minha mãe, mulher empreendedora, moderna, ousada e que transgrediu todas as regras de sua época para realizar seus sonhos, em busca de sua independência. Enfrentou preconceitos, correu todos os riscos e conseguiu atingir seus objetivos. Hoje, aos 80 anos, sente-se realizada. Foi ela a maior inspiração para a escolha de meu tema.

À minha irmã Madalena, pessoa muito especial, que tanto sentiu minha falta durante o tempo do mestrado e a quem pouco pude dar a devida atenção.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família. Em especial, à minha mãe, sem a qual a conclusão deste mestrado não seria possível.

Aos colegas do mestrado. Em especial à Andréa, Kenya e Namiltom que, desde o início, serviram de apoio, formando um grupo amigo e coeso, comprometido na realização de trabalhos.

À Ana Lúcia, do Nurteg, que tanto apoio me deu nos momentos de dificuldades.

À Vera, minha irmã, que dedicou momentos de suas férias para a leitura de meu trabalho.

Às empreendedoras, que muito gentilmente dispuseram de seu tempo para contribuir para meu trabalho, concedendo entrevistas.

À Prof.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, que me acompanhou nesta trajetória.

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar e analisar o processo de inserção de mulheres empreendedoras no setor de moda em Belo Horizonte. Para tanto, buscou identificar o perfil, a história pessoal e a trajetória profissional das mulheres pesquisadas, considerados decisivos para a criação e manutenção de suas empresas; e fazer o levantamento das principais facilidades, dificuldades e oportunidades encontradas pelas empreendedoras em sua trajetória profissional. Procurou-se responder às seguintes questões: a) Qual é o perfil empreendedor das mulheres pesquisadas; b) Como se deu a inserção de mulheres empreendedoras no setor de moda em Belo Horizonte; e c) Que fatores foram considerados decisivos para a criação e manutenção de suas empresas? Na Introdução, procurou-se contextualizar a inserção feminina no mercado de trabalho, em especial no setor de moda em Belo Horizonte, destacando-se a atividade empreendedora. No Referencial Teórico, que deu embasamento ao desenvolvimento da pesquisa, procurou-se, primeiro, analisar a importância econômica, cultural e psicossocial da moda, a indústria de moda no cenário nacional, as características da indústria de moda e a inserção da mulher no mercado de trabalho (análise de gênero); segundo, apresentar os principais conceitos e abordagens sobre empreendedorismo, principalmente quanto ao enfoque econômico, que defende o espírito inovador e tem em Joseph Schumpeter seu principal representante, e ao comportamental, que se baseia em estudos de David McClelland; terceiro, conhecer os principais conceitos e características de um empreendedor; e, quarto, abordar os estudos mais recentes sobre o empreendedorismo feminino e o processo gestor de mulheres empreendedoras. Para atingir os objetivos da pesquisa foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, com 11 mulheres que estivessem à frente do próprio negócio há mais de cinco anos, podendo ser sócias ou não. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas, utilizando um roteiro semiestruturado. Os relatos foram gravados, transcritos e tabulados. A análise dos dados obedeceu à técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam haver semelhança de características entre as empreendedoras analisadas neste estudo com resultados observados em outros estudos, tais como: perfil empreendedor, autopercepção positiva sobre o próprio perfil empreendedor, capacidade de transformar ideias e expectativas em realidade, busca da realização pessoal e profissional e preocupação com a qualidade de vida e com o futuro do empreendimento. Verificou-se que as entrevistadas não foram movidas pela necessidade, e sim pela oportunidade, pela paixão e por gostarem do que fazem. Por fim, foram feitas sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedor. Empreendedorismo feminino. Perfil empreendedor.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to identify and analyze the process of insertion of entrepreneurial women in the fashion market in Belo Horizonte (MG). For such, it tried to identify the profile, the personal history, and the professional trajectory of the researched women, items considered to be decisive in the creation and maintenance of their companies; and, make a survey of the main eases, difficulties, and opportunities these enterprising women had to face in their professional trajectories. The following questions were analyzed: a) what is the entrepreneurial profile of the researched women; b) how the insertion of enterprising women in the Belo Horizonte's fashion market has occurred; and c) which factors were considered as decisive in the creation and maintenance of their companies. In the introduction, the female insertion in the working market, especially the fashion sector in Belo Horizonte, was contextualized, highlighting the entrepreneurial activity. In the literature review which gives foundation to the development of this research, first, the economical, cultural and psychosocial importance of fashion; the fashion industry in the national setting; the characteristics of the fashion industry; the insertion of women in the working market (a gender analysis) were all analyzed; second, the main concepts and approaches about entrepreneurship, especially the economical approach which defends the innovative spirit, and has in Joseph Schumpeter its main defender; and the behavioral approach based in David McClelland's studies were both presented; third, the main concepts and characteristics of an entrepreneur were sought; and forth, the most recent studies about female entrepreneurship and the entrepreneurial women's management process were dealt with. To reach the objectives of this research, a qualitative-descriptive research was performed with 11 women who had created, or who had been actively up-front their own businesses for more than five years, by their own or with partners. The data were collected through interviews, using a semi-structured script. The accounts were recorded, transcribed, and tabulated. The data were analyzed through the techniques of analysis of content. The results obtained indicate the presence of similar characteristics among the entrepreneurial women analyzed in this study and results observed in other studies, such as: entrepreneurial profile; positive self-perception of their own entrepreneurial profile; capability to turn ideas and expectations into reality; search for the personal and professional fulfillment, concern with life quality and the future of the company. It was verified that the interviewed women were not moved by necessity, but by opportunity, passion, and for the love of what they do.

**Key words:** Entrepreneurship, Entrepreneur, Female entrepreneurship, Entrepreneurial profile.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Empreendedores iniciais, por gênero, no Brasil - 2001 a 2007	34
Tabela 2	Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor	40
Tabela 3	Distribuição das entrevistas, por faixa etária e estado civil	56
Tabela 4	Distribuição das entrevistas, segundo a existência de filhos, número de filhos e idade deles	57
Tabela 5	Tempo de atividade da empresa no mercado	60
Tabela 6	Classificação da empresa segundo o porte	60
Tabela 7	Autoavaliação empreendedora	61
Tabela 8	Autopercepção empreendedora	62
Tabela 9	Valorização da mulher empreendedora	64
Tabela 10	Fatores considerados essenciais para o sucesso do empreendimento	66
Tabela 11	Como é percebido o estresse e o trabalho	72
Tabela 12	Como conciliar vida pessoal e vida profissional	73
Tabela 13	Como se deu a divisão ou o relacionamento de trabalho na sociedade	85
Tabela 14	Tipos de apoio recebido	86
Tabela 15	Motivação para criação da empresa	87
Tabela 16	Confecção de Plano de Negócios	90
Tabela 17	Orientação recebida sobre o processo gestor	92
Tabela 18	Medidas adotadas para a manutenção e crescimento da empresa	94
Tabela 19	Mecanismos criados para a expansão da empresa	95
Tabela 20	Fontes de conhecimento utilizadas para inovar	96
Tabela 21	Busca de qualificação para o desenvolvimento	96
Tabela 22	Diferencial da empresa em relação às outras empresas do setor	98
Tabela 23	Fatores essenciais ao sucesso do empreendimento	99
Tabela 24	Condições necessárias para o sucesso da empresa	100
Tabela 25	Experiência de fracasso	101
Tabela 26	O que faria diferente se fosse começar novamente	102

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Perfil das trabalhadoras em diferentes épocas	34
Quadro 2	Conceitos de empreendedorismo	39
Quadro 3	Características empreendedoras e seus conceitos	42

## LISTA DE SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABRAVEST	Associação Brasileira do Vestuário
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FCC	Fundação Carlos Chagas
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FJP	Fundação João Pinheiro
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PED	Pesquisa de Emprego e Desemprego
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDIBOLSAS MG	Sindicato da Indústria de Bolsas de Minas Gerais
SINDICALÇADOS MG	Sindicato da Indústria de Calçados de Minas Gerais
SINDIVEST MG	Sindicato da Indústria do Vestuário de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1 A moda e sua importância econômica, cultural e psicossocial	17
2.2 A indústria de moda no cenário nacional	20
2.3 Características da indústria de moda	25
2.4 Gênero e trabalho: a inserção da mulher no mercado de trabalho	30
2.5 Empreendedorismo	36
2.5.1 Conceitos	37
2.5.2 Características empreendedoras	41
2.6 Empreendedorismo feminino	44
2.6.1 Características de gestão das mulheres empreendedoras	49
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>52</b>
3.1 Natureza da pesquisa	52
3.1.1 Tipo de pesquisa	52
3.2 Coleta de dados	54
3.3 Tratamento e análise dos dados	55
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>56</b>
4.1 Perfil demográfico	56
4.2 Características do perfil empreendedor	61
4.2.1 Autoavaliação empreendedora	61
4.2.2 Vida pessoal e atividade empreendedora	69
4.2.3 O momento atual das empreendedoras	76
4.3 História de vida e trajetória pessoal	79
4.4 Identificação de facilidades e oportunidades para implementação e manutenção das empresas	82
4.4.1 Início da empresa	82
4.4.2 Motivação para a criação da empresa	87
4.4.3 Gestão	89

<b>4.4.4 Medidas adotadas para a manutenção e crescimento da empresa</b>	<b>93</b>
<b>4.5 Facilidades e oportunidades na implementação das empresas</b>	<b>98</b>
<b>4.6 Dificuldades e desafios encontrados pelas empreendedoras em sua trajetória profissional</b>	<b>102</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE COMPROMISSO</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1970 até os dias atuais, a participação das mulheres no mercado de trabalho tem crescido consideravelmente. Essa inserção depende de fatores diversos, tais como: características pessoais e familiares, demanda do mercado e qualificação para atender a essas demandas, segundo a Fundação Carlos Chagas (FCC) (2002).

Posição no grupo familiar como cônjuge ou chefe de família, presença de filhos e necessidade de complementar a renda familiar são fatores que interferem no ingresso e na permanência das mulheres no mercado de trabalho (FCC, 2002). Segundo dados da Fundação João Pinheiro (FJP) (2009), o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho se dá pela necessidade de complementar a renda familiar, independente de o marido estar empregado ou não. Para Lindo *et al.* (2007), nos últimos vinte anos tem-se observado no Brasil a participação cada vez maior de mulheres casadas e com filhos no mercado de trabalho. Ainda segundo as autoras, a participação das mulheres se dá por razões econômicas e sociais.

A partir dos anos de 1980, a atividade produtiva das mulheres fora do lar torna-se tão importante quanto a maternidade e os cuidados com a família (FCC, 2002). Dados divulgados pela FJP (2009) comprovam que a melhora do nível de escolaridade das mulheres tem permitido que elas atuem em setores que exigem mais qualificação, diminuindo o desemprego para o sexo feminino. Segundo dados de pesquisa do FJP (2009, p. 1): “em 2008 foram criadas 62 mil vagas de trabalho para as mulheres e 50 mil para os homens”. Ainda segundo a FJP (2009), as condições de trabalho para as mulheres só irão mudar a partir da implementação de políticas públicas voltadas exclusivamente para elas, pois, apesar de estarem assumindo postos de comando e melhorando seus rendimentos, ainda assim seus salários equivalem a 75% do que os homens recebem.

O número de mulheres em cargos de comando ainda é pequeno no País. Dados da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2007 revelam que a inserção da mulher no mercado de trabalho ainda ocorre em áreas consideradas de reduto feminino e se dá, em grande número, na atividade empreendedora. Essas atividades em que a ação empreendedora feminina se realiza estão especialmente

no comércio varejista (37%), na indústria de transformação (27%) e na atividade de alojamento e alimentação (14%) (GEM, 2007). A maior participação das mulheres no mercado de trabalho tem se concentrado em quatro grandes categorias ocupacionais que, juntas, compreendem cerca de 70% da mão de obra feminina: serviços em geral (30,7%), trabalho agrícola (15%), serviços administrativos (11,8%) e comércio (11,8%), segundo dados do GEM (2007). Dados fornecidos pelo Sindicato da Indústria do Vestuário de Minas Gerais – SINDIVEST-MG (2008) indicam que 95% das empresas do setor de confecções são criadas por mulheres, sendo, em geral, micro e pequenas empresas. Esta é uma realidade que, mesmo sem dados oficiais, pode ser observada em todo o setor de moda, independente do segmento.

O empreendedorismo é uma realidade no Brasil que contribui para o desenvolvimento do país. O último relatório da pesquisa GEM (2008) mostra que o Brasil é o terceiro país mais empreendedor dentre aqueles que fazem parte do G-20, ficando atrás apenas do México e da Argentina. Dois pontos se destacam nesse relatório: o aumento do número de jovens empreendedores, correspondendo a 14,6 milhões de brasileiros que desempenham alguma atividade empreendedora; e o fato de, pela primeira vez, ter ocorrido a inversão entre a proporção de pessoas que empreendem por necessidade e oportunidade.

Por ser um setor que trabalha com a estética, a moda atrai os olhares femininos, havendo a predominância de empresas criadas e administradas por mulheres empreendedoras. Machado (2002) considera que o papel desempenhado pelas mulheres na sociedade tem importância tanto social como econômica, constituindo a maior parte da força de trabalho de vários continentes, trabalhando na adversidade e enfrentando problemas com familiares, com funcionários, financeiros, dentre outros e mesmo assim conseguem prosperar.

Diversos países adotam políticas de incentivo ao empreendedorismo feminino. Segundo Machado (2002), no Brasil não há uma política diretamente dirigida às mulheres, tendo estas empreendedoras que atingir seus objetivos pelos próprios méritos, competência e, muitas vezes, sorte. Para Jonathan (2005), as mulheres têm que desenvolver competências adequadas para lidar com os desafios enfrentados na atividade empreendedora, o que favorece seu crescimento pessoal. Estas são

mulheres quase comuns não fosse sua capacidade criadora de fazer crescer suas empresas por meio da visão e esforço pessoal, de acordo com Machado (2002), tendo papel de destaque na sociedade e na economia nacional.

A escolha do tema baseou-se no fato de este ser um setor constituído por um grande número de mulheres, seja na gestão das empresas ou, como mão de obra, na área de produção. A opção pelas empreendedoras de Belo Horizonte se deu pelo fato de a cidade ser um importante polo de moda de Minas Gerais e de ter um grande número de empresas criadas e administradas por mulheres.

O estudo procurou responder às seguintes questões: “Como se deu a inserção de mulheres empreendedoras no setor de moda, em Belo Horizonte?”, “Qual o perfil empreendedor das mulheres pesquisadas?” e “Que fatores foram considerados decisivos para a criação e manutenção de suas empresas?” Por meio destas indagações, procurou-se identificar particularidades do empreendedorismo feminino no mundo da moda.

Definiu-se como objetivo geral: Identificar e analisar o processo de inserção de mulheres na atividade empreendedora, focando, em especial, o setor de moda em Belo Horizonte. Para tanto, buscou-se identificar, por meio das percepções das próprias entrevistadas, as características do perfil empreendedor de mulheres atuantes no setor de moda; descrever a trajetória pessoal e profissional das mulheres empreendedoras no setor de moda; identificar os fatores considerados decisivos para a criação e manutenção da empresa; levantar as facilidades e oportunidades identificadas pelas empreendedoras do setor de moda na implementação e manutenção de suas empresas; e identificar as principais dificuldades e desafios encontrados pelas empreendedoras em sua trajetória profissional.

Para atingir o objetivo do trabalho, foi utilizada a pesquisa qualitativa, sendo realizado um estudo de casos múltiplos, em que foram realizadas entrevistas com onze mulheres que estavam à frente de seu empreendimento desde o início, seja individualmente ou em sociedade, e cuja empresa tivesse mais de cinco anos de atividade. Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado. Os dados provenientes das entrevistas foram transcritos,

organizados e preparados para serem analisados (MARTINS, 2008). A preparação foi feita por meio da tabulação quantitativa das respostas e foram observadas as repetições e a relevância do fenômeno observado Bardin (2006) e Melo (1991, 2003). Por fim, foi feita a análise de conteúdo por categorização temática (BARDIN, 2006).

O estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à Introdução, em que se procurou fazer a contextualização do panorama do trabalho e do empreendedorismo feminino no Brasil, apresentar a justificativa, a metodologia utilizada, os objetivos propostos e as questões que nortearam o presente trabalho.

O segundo capítulo corresponde ao referencial teórico que dá embasamento ao desenvolvimento da pesquisa e trata dos seguintes temas: a importância econômica, cultural e psicossocial da moda, a indústria de moda no cenário nacional, as características da indústria de moda e a inserção da mulher no mercado de trabalho (análise de gênero). Buscou-se, também, fazer um levantamento das principais abordagens sobre empreendedorismo e empreendedor, e suas características, assim como do empreendedorismo feminino e do processo gestor de mulheres empreendedoras.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada para a realização do trabalho, abordando a natureza e o tipo de pesquisa, a coleta de dados e o tratamento e análise dos resultados.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos resultados.

O quinto capítulo contém as considerações finais, as limitações do estudo e as sugestões para estudos posteriores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A análise do empreendedorismo feminino no setor de moda pressupõe, inicialmente, o entendimento do que é moda, assim como de sua importância cultural, psicossocial e econômica, para explicar a grande atração que o setor exerce nas mulheres (não exclusivamente). Cultural, por ser um setor voltado para o universo feminino, a moda facilita a entrada das mulheres no mercado de trabalho, seja como empregadas ou como donas do próprio negócio, sendo esta uma questão social. Psicossocial, por ser possível fazer distinções por meio da moda, tais como sexo, profissão e classe social, dentre outros fatores, permite a individualização e a integração do indivíduo na sociedade. Econômica, por ser um setor que emprega elevado contingente de mão de obra, em setores diferenciados (produção, fotografia, dentre outros), e não só no setor produtivo, apresenta-se como o segundo setor que mais emprega no País.

### **2.1 A moda e sua importância econômica, cultural e psicossocial**

Socialmente, a moda pode ser analisada a partir de variados contextos (POLLINI, 2007). Segundo Cidreira (2005, p. 24), a vestimenta, com seus desdobramentos, pode ser explorada “através das perspectivas econômica, semiológica, psicanalítica, moral e filosófica, histórica e sociológica”. Sob essas perspectivas, é possível analisar a moda como símbolo de ostentação e segregação (economia). Enquanto signo da sociedade, segundo a autora, a moda será estudada pela semiologia. A psicanálise irá estudar o vestuário como sintoma de estado psíquico, de linguagem corporal e de tradução de desejos, sendo considerado importante para a formação da identidade, por ser um objeto de consumo visível (CRANE, 2006). A vestimenta, como um objeto-signo ou pela importância da moda nas sociedades modernas, como objeto de consumo e de comunicação de massas, será estudada pela filosofia. Por meio da arte é possível estabelecer uma relação entre épocas e lugares (história) e a compreensão do fenômeno moda, que é objeto de estudo da sociologia (CIDREIRA, 2005). Para Miranda (2008), o processo de moda caracteriza-se pela busca da individualização e pela necessidade de integração, o que a torna um fenômeno psicossocial.

Segundo Cidreira (2005, p. 40), “a moda não é uma realidade pertencente a todas as épocas, nem todas as civilizações. Assim como outras instâncias da vida, é uma construção cultural, histórica, localizável no tempo e no espaço”. As indumentárias de povos primitivos não eram consideradas moda. O conceito de moda surge a partir de meados da Idade Média (século. XV), com o desenvolvimento das cidades e a organização da vida das cortes (VINCENT-RICARD, 1989). Assume o sentido adotado na Modernidade a partir da segunda metade do século XIX (LIPOVETSKY, 1989).

Na atualidade, o conceito de moda, segundo Amon Armoni<sup>1</sup>, não está associado apenas ao vestuário, mas foi ampliado, referindo-se também a outros segmentos, tais como “perfumes e cosméticos, óculos, acessórios (relógios, jóias, canetas, telefones celulares), móveis e artigos para a casa, viagens, automóveis, eletroeletrônicos, música e até mesmo animais de estimação”. Outros campos, como “Arquitetura, indústria automobilística, decoração de interiores, nomes de batismo, gerenciamento de negócios, entre outros”, passaram ser influenciados pelo processo de moda, apesar de a maioria da sociedade ainda considerá-la quase que exclusivamente voltada para o vestuário, principalmente os costumes e os adornos (MIRANDA, 2008, p. 17.).

A migração do conceito de moda para outros segmentos além do vestuário, segundo Armoni (2007) deve-se às rápidas mudanças ocorridas no estilo de vida da sociedade. Esta ideia é compartilhada por Palomino (2003, p. 14), ao considerar que a moda reflete as mudanças que ocorrem em uma sociedade, permitindo “entender um grupo, um país, o mundo em um determinado período, pela moda então praticada”, sendo mais que simplesmente roupas. Segundo Feghali e Dwyer (2001, p. 37), a moda funciona como “uma espécie de retrato de uma comunidade ou classe”, independente de lugar ou época.

As leis suntuárias, que proibiam os burgueses de se vestirem igual à Monarquia, não podendo usar certos tecidos e cores, reforçavam as divisões de classe, segundo Monneyron (2007). A revogação das leis suntuárias constitui, segundo o autor, uma das etapas fundamentais para a transformação de uma roupa reservada à nobreza

---

<sup>1</sup>ARMONI, A. Prefácio *In*: COBRA, M. Marketing e moda. São Paulo: SENAC / Cobra (2007, p.11)

em uma roupa politicamente neutra, atingindo rapidamente uma população bem mais vasta, transformando-se em moda.

Sorcinolli (2008, p. 78) cita a teoria do gotejamento, segundo a qual “a classe dominante adota determinadas roupas, objetos e modelos para distinguir-se, mas as classes subalternas adotam essas mesmas modas para se assemelharem à classe superior, e assim as modas vão passando de classe em classe”. Para Pollini (2007), a competição social é uma das principais causas de mudanças, o que se constitui em uma característica da moda, gerando o desejo de imitação movido pela busca de distinção social. Essa imitação e distinção geraria o desejo de ascensão social das classes inferiores e o desejo das classes superiores de se distinguirem das classes inferiores. Nas sociedades atuais, em que não há uma divisão de classes tão evidente, fala-se “de contágio de modas que podem nascer em qualquer ponto do sistema e propagar-se por contigüidade, dificilmente previsível e programável” (SORCINOLLI, 2008, p. 78).

Por meio do vestuário, é possível diferenciar os indivíduos quanto a gênero, classe social e profissão, dentre outras categorias. Ou seja, a moda funciona como linguagem, transmitindo mensagens e fazendo revelações sobre desejos e intenções de uma pessoa (FEGHALI e DWYER, 2001). O vestuário, segundo Crane (2006), passou a expressar classe e gênero a partir do momento em que as sociedades se industrializaram, modificando a visão de estratificação social que tinha até então. Complementando esse pensamento, Hollander (1996) e Feghali e Dwyer (2001) consideram que as roupas são um fenômeno social, por sentirem e refletirem transformações políticas e sociais que interferem e provocam mudanças no vestuário. Segundo Pollini (2007), a moda é um sistema de funcionamento social que provoca mudanças nas formas do vestuário em intervalos explicitamente marcados.

Por seu caráter mutante e por sofrer constantes renovações, a moda torna-se um mercado vivo e dinâmico, conseguindo mover o setor econômico (CIDREIRA, 2005). A jornalista Constanza Pascolato (citada por Catoira, 2006, p. 20) defende que “a moda, com a renovação constante de seus produtos, tende a viver o efêmero e a perder o senso de continuidade e permanência”. Essa efemeridade da moda é que a torna um mercado não só visual, mas também economicamente atraente. Para

Cidreira (2005), a renovação constante que ocorre na moda induz o consumo, motivado pelo desejo e fantasia, tornando-se uma necessidade.

Cultural e socialmente, não se pode considerar a moda apenas como geradora de empregos. Também há que se considerar sua importância como lançadora de tendências. Nesse ponto, o mundo *fashion*, na opinião de Tasso Azevedo, engenheiro florestal, tem uma grande contribuição a dar ao clima e ao meio ambiente. Segundo Azevedo (*USEFASHION*, 2009, p. 78),

[...] “o mundo da moda e do design vive de captar, criar e fazer vingar tendências – e inclusive de sepultá-las quando são ultrapassadas”. Este setor pode abraçar a causa das mudanças climáticas, criando novas tendências de consumo responsável, usando matérias primas sustentáveis, trabalhando com processos mais limpos e de menor emissão de gases do efeito estufa, entre outros.

Essa é uma tendência que não fica apenas na sugestão de ambientalistas. Sabendo da importância do setor como formador de opinião, os estilistas vêm se preocupando cada vez mais com as causas sociais e ambientais, bem assim com o uso sustentável de materiais, não se negligenciando da oportunidade de gerar empregos para as comunidades carentes.

## **2.2 A indústria de moda no cenário nacional**

A indústria da moda apresenta peculiaridades em seu processo produtivo e relações de consumo, que incluem seu funcionamento desde a pesquisa até o lançamento da coleção, assim como o modo como se dá a relação cliente-consumo.

A moda brasileira tem sido apontada como uma das melhores e mais relevantes atividades econômicas nos principais centros urbanos, segundo boletim publicado pelo SEBRAE (2008), com base em dados da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Segundo o mesmo boletim, para que o parque fabril fosse modernizado, foram investidos US\$ 8 bilhões no setor nos últimos anos, permitindo a aquisição e o desenvolvimento de novas tecnologias e a capacitação de trabalhadores. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil-(ABIT) (2008), “o setor têxtil brasileiro tem planos de investir US\$ 12 bilhões nos próximos anos”. Em 2007, o setor têxtil e de confecções participou com 4,7% do Produto

Interno Bruto (PIB) nacional e ofereceu emprego direto a 1,5 milhão de pessoas. Se considerado apenas o PIB industrial, o setor têxtil e de confecções sobe para 13,5%, contribuindo com uma receita bruta de US\$ 27,9 bilhões. Essa participação é representada por 18.797 empresas de confecções, 3.305 indústrias têxteis e 23 unidades de fibras e filamentos (O POTENCIAL... 2009).

O setor têxtil no Brasil, segundo dados da ABIT (O POTENCIAL...2009), apresenta os seguintes números:

- a) 17 400 unidades fabris no setor (em escala industrial);
- b) gera 1,2 milhão de empregos diretos;
- c) movimenta mais de US\$ 22 bilhões (de produção);
- d) tem participação superior a 4% do PIB nacional.

As indústrias do setor de moda, assim como qualquer outra indústria, têm por objetivo criar, produzir e vender seus produtos, envolvendo mais do que a simples confecção de tecidos, roupas e acessórios (TREPTOW, 2003; MIRANDA, 2008). É um sistema mais complexo que, segundo Miranda (2008), envolve mídia, agências de propaganda e de modelos, como também consultorias especializadas Para Mendonça (2007, p. 201), “a indústria de confecções difere das demais pelas dificuldades enfrentadas”. Essas dificuldades, segundo o autor, surgem pela própria natureza da moda, caracterizada pela sazonalidade, pelo consumo rápido e pela concorrência entre as empresas, sejam elas legalmente estabelecidas ou informais.

O Sebrae (2008) apresenta dados que mostram o perfil das empresas do setor de moda no Brasil:

- a) É um setor constituído principalmente por micro e pequenas empresas (mais de 70%), respondendo por apenas 11% do total da produção de confeccionados
- b) Apenas 2,5% do total das indústrias correspondem às confecções de grande porte e dominam 40% do mercado
- c) A maior parte da produção provém das médias empresas, que respondem por 50% do volume produzido.

A indústria do vestuário é caracterizada pelo elevado número de empresas de micro e de pequeno porte, segundo Andrade (2002), por apresentar características

peculiares, como falta de grandes barreiras técnicas à participação de novos entrantes, mão de obra intensiva, podendo trabalhar com uma grande diversidade de produtos, tecnologia exigida de fácil utilização e disponibilidade, e falta de uma escala de produção pré-determinada. Goularti Filho e Neto (1997) complementam que o volume de recursos necessários é relativamente baixo.

A concorrência no setor industrial, segundo Porter (2004, p. 4-5), depende de cinco forças competitivas: “ameaça de novos entrantes (entrantes potenciais), ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores”. Hoje, a concorrência se faz, principalmente, com base no estilo e no design, exigindo capacidade de organizar a produção de forma flexível, no sentido de possibilitar respostas rápidas às mudanças de tendência e às demandas do consumidor (FEGHALI e DWYER, 2001)

A indústria de moda no Brasil, em especial a do vestuário, segundo Andrade (2002) e Sebrae (2008), distribui-se por todo o território nacional. Andrade (2002) explica que a maior concentração de micro e pequenas indústrias do vestuário ocorre na região Sudeste. Em Minas Gerais, elas estão concentradas nos diversos polos de moda espalhados pelo estado, tais como: Divinópolis, Juiz de fora, Muriaé, São João Nepomuceno, Ubá, São João do Manteninha, Juruaia, Monte Sião, Jacutinga, Montes Claros, Passos e Belo Horizonte (PENNA, 2009). O estado de Minas Gerais possui o segundo maior polo de produção de vestuário do Brasil. Estes polos estão concentrados principalmente no sul do estado, onde se destaca a produção de malharia (tricô), na região de Juiz de Fora, com a produção de moda íntima, e em Divinópolis, onde há cerca de 3 mil empresas (formais e informais) da cadeia produtiva, agregando empresas de confecções, estamparias, facções, lavanderias, prestadoras de serviço e bordados (GEOGRAFIA..., 2009).

Nos segmentos de moda, o setor de acessórios (bolsas, sapatos, bijuterias) tem tido cada vez mais importância no mercado de moda, seja pela sua importância na composição do vestuário, pela conquista de clientes ou seja pelo faturamento (DISITZER e VIEIRA, 2006). O setor de bolsas também vem crescendo em Minas Gerais, sendo responsável por 30% da produção de moda nacional. O mercado gera 200 mil empregos e movimentam R\$7 bilhões por ano segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) (2008).

O setor calçadista e bolsista da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) tem hoje cerca de 1.050 fábricas, gerando mais de 9 mil empregos, com uma produção anual estimada em mais de R\$20 milhões, segundo dados fornecidos pelo Sindicato das Indústrias de Calçados no Estado de Minas Gerais - (SINDICALÇADOS- MG), Sindicato da Indústria de Bolsas e Cintos no Estado de Minas Gerais- (SINDIBOLSAS-MG) e Fiemg, em 2008.

O setor de moda em Minas Gerais ainda não tem a mesma organização que o dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, dificultando até mesmo a pesquisa de dados. Segundo informações da Câmara Mineira de Moda da Fiemg, o estado possui:

- a) cerca de 7 mil empresas de vestuário, calçados e acessórios, que movimentam R\$ 1,8 bilhão por ano, e esse número vem crescendo;
- b) a indústria da moda em Minas Gerais exporta hoje R\$ 90 milhões anuais (incluindo o setor têxtil), o que representa 20% da exportação nacional;
- c) o segmento responde por 215 mil empregos – seis mil apenas na indústria do vestuário (INDÚSTRIA..., 2008).

Segundo o Sebrae (2009), a produção e o consumo diferenciados no Brasil se devem às diferenças de cultura, clima e desenvolvimento econômico das diversas regiões brasileiras. O Sebrae cita dados da Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) para mostrar que há uma concentração regional da produção, sendo:

- a) A região Sudeste responsável por 50,5% da produção nacional do vestuário
- b) A região Nordeste detém 21,8% da produção nacional
- c) As regiões Sul e Sudeste concentram 80% da produção nacional, destacando-se os estados de São Paulo e Santa Catarina.

O crescimento da indústria de confecção em todo o País provocou um grande impacto social e econômico, por interferir diretamente em mercados que eram consagrados: a confecção artesanal foi substituída pela industrial, diminuindo a venda de máquinas de costura domésticas e a venda de tecidos no varejo (SEBRAE, 2009). Ao mesmo tempo, o setor de moda adquiriu importância devido à sua participação no PIB do País e à geração de empregos.

Em Minas Gerais, a indústria do vestuário se desenvolve a partir da década de 1970 e no início da década de 1980, projetando-se no cenário nacional, por meio do Grupo Mineiro de Moda (ANDRADE, 2002), responsável pela criação de uma moda que carrega os traços da cultura mineira. O desenvolvimento da indústria do vestuário no estado, segundo Andrade (2002, p. 46), ocorre baseada na “disponibilidade de áreas industriais de fácil acesso para a mão de obra utilizada, facilidade de obtenção de mão de obra de bom nível de escolaridade, predominantemente feminina”.

Outros fatores importantes apontados por Andrade (2002) que permitiram maior desenvolvimento e expansão dos segmentos da cadeia têxtil em Minas Gerais, como a produção do vestuário, devem-se à produção de matéria-prima no próprio estado, assim como a localização estratégica do estado em relação aos mercados consumidores e fornecedores de matéria-prima.

O desenvolvimento da indústria de vestuário trouxe benefícios para a economia do estado de Minas Gerais, destacando-se: abertura de novos postos de trabalho, oportunidade para a criação de novos negócios e surgimento de marcas que passam a ter reconhecimento nacional e internacional (ANDRADE, 2002).

Os eventos voltados para o setor de moda, como feiras e semanas de moda, principalmente o Fashion Rio e o São Paulo Fashion Week (SPFW), movimentam o setor e a economia do País, permitindo não só divulgar os produtos nacionais como também os estilistas e as modelos. Segundo boletim divulgado no site do SINDICALÇADOS-MG (2009), a Fashion Business, feira de negócios que ocorre paralela ao Fashion Rio, é uma oportunidade para fechar negócios e fazer novos contatos. Em 2008, pela primeira vez, empresários do polo de calçados e acessórios de Belo Horizonte participaram do Fashion Business e ficaram satisfeitos com os resultados. Estes empresários conseguiram abrir mercados em países como Costa Rica, e potenciais compradores dos produtos brasileiros, como Austrália, Inglaterra, Japão e Estados Unidos.

Em Minas Gerais, o Minas Trend Preview (MTP) tem trazido compradores nacionais e internacionais, colocando novamente a moda mineira em destaque no cenário de moda nacional (MONTEIRO, 2009). No MTP, ocorrido em novembro de 2009, houve

crescimento de 30% em volume de negócios segundo Robison Andrade, presidente da Fiemg. Segundo Andrade (2009) a indústria da moda tem crescido com o evento assim como toda a cadeia produtiva ligada ao setor.

A consagração de estilistas mineiros como Ronaldo Fraga, Victor Dzenk e Graça Otoni e a presença deles em grandes desfiles de moda, como o São Paulo Fashion Week e o Fashion Rio, têm elevado o status da moda mineira. No entanto, a indústria da moda em Minas, que vai além dos estilistas conhecidos em todo o território nacional, tem grande importância para o desenvolvimento do estado e a geração de emprego e renda. Neste contexto, estão as mulheres empreendedoras, que iniciam o próprio negócio e são responsáveis pelo emprego de um grande contingente de mão de obra.

### **2. 3 Características da Indústria de moda**

A indústria, em geral, tem por objetivo criar, produzir e vender seus produtos. Mas a criação, a produção e a comercialização na indústria de moda apresentam características que a diferenciam de outros setores da economia, tais como: relações de consumo, criação de tendências, sazonalidade e processo criativo, como também profissionalização do setor, informalidade, relações de trabalho (terceirização) e sustentabilidade.

A moda tem impacto na sociedade e é importante entender sua complexidade (D'ALMEIDA, 2008). Segundo o autor, o processo de produção do mercado de moda está ligado à criação e assimilação de tendências. Para Lipovetsky (1989), as tendências devem acompanhar movimentos vigentes e adaptar-se aos gostos da época, para atender à demanda, agradar o cliente e ser sucesso comercial. A determinação de tendências no setor de moda começa com o lançamento do produto, que deverá agradar à clientela que irá consumi-lo, ocorrendo a massificação e, por fim, o desgaste, tornando-se apenas efêmero padrão de vestir para que ela vire moda (TREPTOW, 2003). O processo criativo consiste na assimilação de tendências, que corresponde ao ponto mais importante do processo produtivo de moda, levando ao consumo (TREPTOW, 2003, p. 27). Para D'Almeida

(2008), o mercado de moda atual é regido pela liberdade criativa dos estilistas, que devem se adequar ao mercado consumidor.

Criar e desfilas as criações são iniciativas importantes no mercado de moda, mas isso não basta: é preciso vender o produto criado, para que haja a manutenção desse mercado dinâmico, que envolve modos de produção e consumo diferenciados (D'ALMEIDA,2008). Ao assimilar e adaptar tendências para a criação de produtos de moda, aconselha-se a manutenção das características da marca, para não correr o risco da perda de identidade, podendo ocorrer apenas renovação de estilo, que deverá estar focado no consumidor final (TREPTOW, 2003).

O processo criativo, segundo D'Almeida (2008, p. 84), é complexo e constituído de elementos como: tendência, ideias, invenção, criação e elemento-surpresa, que se interagem de forma aleatória, podendo ocorrer simultaneamente e serem recorrentes. Para o autor, a palavra *tendência* está ligada a “um universo de palavras como criar, ineditismo, inventar e surpreender, entre outras”.

Inovação e criatividade são os princípios que regem o mercado de moda. O consumidor, cada vez mais informado sobre as tendências vigentes, torna-se mais exigente. A partir de um desejo de se distinguir e de ser diferente, percebe que pode criar sua própria imagem segundo o modo de se vestir (FEGHALI e SCHMID, 2008). Para responder a esses anseios, cabe ao estilista fazer uso de sua criatividade para inovar sempre, mantendo-se informado sobre as principais tendências.

Para criar coleções, não basta ter criatividade e saber desenhar (TREPTOW, 2003); é necessário informação. O responsável pelo desenvolvimento de coleções deve ser um profissional bem informado e apto a fazer uma perfeita interpretação de tendências de moda, com antecedência, tendo em vista as exigências da clientela. Para tanto, é necessário realizar muitas pesquisas e obter muitas informações, que podem ocorrer por meio de viagens, contatos, controle de vendas, assinatura de revistas especializadas, internet, cursos e palestras (MENDONÇA, 2007; TREPTOW, 2003). Segundo Feghali e Dwyer (2001) as ruas são ótimas fontes de pesquisa, pois as informações obtidas fornecem ideias que facilitam a criação, evitando-se a cópia.

Essa busca por informações tem indicado a crescente profissionalização do setor (TREPTOW, 2003), substituindo o amadorismo, em que se usavam o instinto, a intuição e a experiência adquirida na condução dos negócios (FEGHALI e DWYER, 2001). A profissionalização do setor, segundo Disitzer e Vieira (2006), foi uma estratégia para enfrentar as crises, necessitando que talento, conhecimento técnico e especialização estivessem presentes nos profissionais que trabalham no setor.

Uma coleção de moda é um conjunto de produtos (roupas e/ou acessórios) que devem ter uma relação harmônica entre si e possuir um mesmo direcionamento de mercado, segundo Treptow (2003). Para o desenvolvimento de uma coleção, deve-se levar em consideração a época do ano (sazonalidade) em que será lançada, assim como o tema escolhido, que deve ser condizente com o estilo do consumidor e com a imagem da marca (TREPTOW, 2003). Uma boa coleção deve seguir as seguintes etapas: busca de informações (pesquisa); escolha do tema e criação dos croquis; definição dos modelos finais e escolha de tecidos; modelagem e confecção da peça piloto; confecção da coleção; e venda (MENDONÇA, 2007, p. 203). Segundo Treptow (2003, p. 43), “muitas empresas ainda não possuem esse conceito e desenvolvem produtos a partir da cópia ou adaptação de tendências internacionais, porém sem qualquer coerência”.

O mercado de moda é composto por segmentos. No vestuário, os segmentos básicos, segundo Feghali e Dwyer (2001), são o feminino e o masculino. Mas, atualmente, novos segmentos estão sendo gerados: infantil, meias, lingerie, adolescentes, acessórios, calçados, jeans, roupa íntima e banho, dentre outros. A segmentação pode ocorrer por “grupos de consumidores que possuem similaridades quanto ao poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra” (TREPTOW, 2003, p. 50). O setor têxtil engloba vários segmentos, tais como: produção de fibras, fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecção (FEGHALI e DWYER, 2001).

A segmentação do setor de moda e, principalmente, do vestuário recebe classificações diferentes. Segundo Feghali (2006, p. 147) “a Abravest distingue 17 grupos setoriais: linha praia, *lingerie* dia, *lingerie* noite, infanto-juvenil e bebê, roupas profissionais, uniformes escolares, camisas, malharia, roupas sociais masculinas,

moda boutique, malharia retilínea, jeans sportwear, surfwear, bordados, meias, roupa íntima masculina e roupas femininas”. Ainda segundo a autora, o portal Textilia subdivide o setor em:” jeanswear, sportwear e streetwear e meias; moda masculina, uniformes; têxtil lar e decoração; moda infanto-juvenil e bebê”.

Outro setor que vem assumindo posição importante no mercado de moda é o de acessórios, em que se incluem os calçados e as bijuterias. Grandes indústrias, principalmente de calçados, estão presentes em diversas regiões brasileiras (FEGHALI e DWYER, 2001). Apesar de as informações serem as mesmas utilizadas para a construção de roupas, a fabricação de acessórios “se diferencia em áreas como modelagem, manufaturar, acabamento e outras técnicas a que está especificamente ligado (FEGHALI e DWYER, 2001, p. 94).

As empresas que estão no mercado há mais de vinte anos enfrentaram todos os planos econômicos e crises das últimas décadas. A crise vivida pelo País na era Collor causou transtornos a todos os setores da economia. A abertura de mercado, segundo Goularti Filho e Neto (1997), permitiu a entrada indiscriminada de produtos, principalmente asiáticos, ocorrendo uma concorrência desleal, levando empresas à falência (FEGHALI e DWYER, 2001). Segundo as autoras, as empresas que conseguiram superar esses momentos tiveram que ir em busca de conhecimento e usar de muita criatividade para se aprimorarem e melhorarem a produtividade. O amadorismo e a improvisação, característicos das décadas anteriores, tiveram que ceder espaço ao profissionalismo para vencer as crises (DISITZER e VIEIRA, 2006).

Aproximadamente 90% das empresas de moda são de pequeno ou de médio porte, segundo dados do Sebrae divulgados em dezembro de 2009 (PENNA, 2009). A pequena empresa tem importância não só política, por ser grande geradora de emprego, mas por ser um meio de sobrevivência, especialmente em países em desenvolvimento (SANTOS *et al.*, 2006). Grande parte dessas empresas tem seu início na informalidade, ocorrendo a legalização posteriormente (ANDRADE, 2002). Segundo a referida autora, este fato é observado porque os empresários, em geral, desconhecem as implicações práticas que decorrem da entrada no campo da indústria da moda, assim como das dificuldades para abrir uma empresa. A informalidade é uma característica do setor, que, segundo Gabriel Felzenszwalb (2009), diretor da *Inbrands* (empresa gestora de marcas), é consequência dos altos

encargos e das altas cargas tributárias que recaem sobre as empresas. Muitas empresas se mantêm na informalidade por se tornar inviável o pagamento de todos os impostos devidos, segundo o empresário. Para que as empresas de moda possam sobreviver, é necessário, segundo Felzenszwalb (2009, p. 75), “ser o mais arrojado possível na comunicação com o público, para despertar desejo, e o mais conservador possível na gestão interna e nos custos”.

Uma característica do setor de moda na atualidade é a terceirização da produção, utilizada como estratégia pelas empresas para conseguirem produzir e serem competitivas. A terceirização, segundo o Boletim Saiba Mais, divulgado pelo SEBRAE (2009, p. 2),

[...] é a contratação, feita por uma empresa de serviços prestados por uma pessoa física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), para realizar determinados serviços de que necessite, desde que relacionados às suas atividades-fim e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego que são: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário.

A terceirização tem por objetivo diminuir os custos das empresas e, ao mesmo tempo, amenizar o problema da falta de mão de obra especializada, permitindo o crescimento e a maior competitividade do setor.

A sustentabilidade foi o tema dos desfiles da 22ª edição do SPFW, em janeiro de 2007. Neste evento, segundo Mirrione (2008) e Barreto Martins (2008), foram enfatizados os aspectos econômico, social e ambiental, envolvendo patrocinadores, participantes e visitantes, levando-os a assumirem atitudes sustentáveis. Grifes de renome no mercado têm demonstrado sua preocupação em oferecer produtos sustentáveis, demonstrando preocupação com valores fundamentais, como educação, valorização e preservação da natureza e do meio ambiente (BARRETO MARTINS, 2008). Essas iniciativas de segmentos do setor, segundo Barreto Martins (2008, p. 32), demonstram que a moda pode ser um importante “canal de comunicação e informação de programas que incluam a sustentabilidade na concepção e produção de produtos”.

## 2.4 Gênero e trabalho: a inserção da mulher no mercado de trabalho

No início do século XX, os horizontes da mulher se resumiam a uma pequena atuação social, sem direito a voto ou qualquer outro tipo de participação relevante na sociedade. Sobrava-lhe o papel de anfitriã, as missas, as festas beneficentes e os afazeres domésticos (GONTIJO, 1987). A partir da década de 1970, verificou-se o aumento de mulheres em atividades fora do lar, segundo Bruschini e Lombardi (2002). Somente nas últimas décadas é que houve maior inserção de mulheres no mercado de trabalho brasileiro, porém não se observou o desaparecimento das desigualdades salariais entre os sexos (SEBASTIANI, 2003).

No decorrer do século XX, muda a situação social da mulher, ocorrendo mudanças importantes no universo e no comportamento feminino, propiciando uma inserção mais significativa da mulher na sociedade e provocando mudanças nas relações entre homens e mulheres (BERTOLINI, 2002). A mulher passa a atribuir maior importância à carreira, segundo Bertolini (2002), revelando novos valores ou status, cabendo-lhe encontrar o equilíbrio e a integração de papéis relacionados à família e ao trabalho, considerando que os homens também foram afetados por estas mudanças.

Segundo Bertolini (2002, p. 13), “a presença da mulher na vida pública e os ganhos que teve, tais como independência econômica e aumento do poder de decisão sobre a sua vida, levaram-na à construção de uma nova identidade”. A formação da identidade sexual está diretamente ligada às relações de gênero e de poder. Para entendê-las, deve-se contextualizá-las historicamente.

Em países da Europa e nos EUA, estudos sobre a mulher tiveram início na década de 1950. No Brasil, estes estudos são mais recentes. Somente a partir da década de 1970 é que os estudos sobre a condição feminina se desenvolveram e ganharam importância nos meios científicos (BERTOLINI, 2002). “As primeiras abordagens sobre gênero consideravam as características biológicas de cada sexo como responsáveis pela desigualdade entre eles” (CAPPELE *et al.*, 2004, p. 4).

Fagundes (2000) aponta a necessidade que a espécie humana tem de conviver socialmente para viver, manter-se e sobreviver. Seja em tribos ou qualquer outro tipo

de sociedade, verifica-se que, segundo o mesmo autor, em toda história da humanidade, em qualquer tipo de convivência entre homens e mulheres, há uma supremacia do poder masculino sobre o feminino. Isso podia e ainda pode ser verificado na divisão do trabalho.

Desde os tempos mais remotos, verifica-se a divisão sexual do trabalho. Às mulheres cabia a responsabilidade pela manutenção da espécie, pela gravidez e por protegerem e prepararem os alimentos, não só de seus filhos, como também de todos os membros da tribo. O homem era provedor, cabendo-lhe o trabalho externo, que correspondia a atividades como caça e pesca para alimentar a si e a todo o grupo (FAGUNDES, 2000).

Ao analisar as relações entre os sexos, Badinter (1986) cita relatos de lendas em que algumas tribos eram apenas masculinas ou femininas e só se reuniam para encontros amorosos. As crianças geradas nestes encontros, a princípio, ficavam com a mãe e, posteriormente, se fossem do sexo masculino passavam a viver com o pai, nas tribos masculinas. Com o tempo, talvez por necessidade de proteção, estas tribos se reuniram, e as mulheres e crianças passaram a viver sob a proteção masculina.

As diversas reflexões (sociais, culturais e religiosas) fazem supor ter existido em todas as sociedades e em todas as épocas uma divisão sexual de trabalho, sendo o trabalho masculino sempre mais valorizado do que o feminino (FAGUNDES, 2000). Segundo a autora, com o aumento das forças produtivas a divisão do trabalho torna-se mais complexa: uma parte da população passa a administrar a produção, detendo o poder. Conseqüentemente, a outra parte fica responsável pela produção, tornando-se submissa. Nestas mudanças, a mulher se insere em um quadro de submissão. Ultrapassada a fase de acumulação do capital, as oportunidades de trabalho para as mulheres passam a ser reguladas.

Independente de o ambiente de trabalho ser predominantemente masculino ou feminino ou de apresentar um equilíbrio entre os dois sexos, as questões de gênero irão afetar principalmente as mulheres, embora elas nem sempre estejam conscientes de sua condição (DICKSON, 2001). Segundo a referida autora, as mulheres sempre exerceram o trabalho doméstico, remunerado ou não. Nas classes

mais baixas, independente da idade, as mulheres eram, e não raro ainda são, forçadas a viver sob condições de servidão doméstica, prostituição ou trabalho operário desqualificado.

Para Maruani e Hirata (2003), a queda da fecundidade foi um fator importante para a inserção da mulher no mercado de trabalho. Ao reduzir o tamanho das famílias, as mulheres tiveram mais tempo disponível para se dedicarem ao trabalho. Outro fato importante observado pelas autoras e comprovado por dados do GEM (2007) é o aumento do número de famílias chefiadas por mulheres, que se inserem e permanecem no mercado de trabalho por necessidade, seja como empreendedoras ou não. Para Bertolini (2002), as mulheres que têm filhos não são motivadas a procurar trabalho fora de casa apenas pela necessidade, mas também para se sentirem realizadas pessoalmente.

As oportunidades de trabalho para homens e mulheres ainda apresentam desigualdades. Dickson (2001, p. 116) avalia que “milhares de mulheres de classe média que, por não terem estudado ou desenvolvido uma profissão, ou por estarem criando filhos, se vêem obrigadas a aceitar qualquer tipo de trabalho de meio período”. Para a autora, “elas não têm segurança, status ou poder para combater a exploração a que estão sujeitas”.

Algumas pioneiras tiveram que abrir caminho, a partir do final do século XIX, segundo Dickson (2001, p. 117), permitindo que “cada vez mais mulheres pudessem ter as mesmas oportunidades profissionais e educacionais que os homens”. Ao entrarem no mercado de trabalho, as mulheres almejavam ter a mesma remuneração, status e oportunidade que os homens, não sendo esta a realidade.

Leis destinadas a reprimir práticas de racismo e machismo ocorrem muito lentamente. Quando superficiais, as mudanças ocorrem mais rapidamente, não modificando “atitudes machistas, preconceitos, estereótipos e desigualdades, que não são modificadas pelos que criam leis e políticas públicas”, segundo Dickson (2001, p. 117). Para a autora, “não há sentido em se afirmar que a experiência do trabalho é exatamente a mesma, quer se trate de homem ou mulher”.

Apesar das mudanças que vêm ocorrendo na sociedade atual, os valores dominantes masculinos mantêm-se fortes em nossa cultura, e seus efeitos ainda afetam a vida cotidiana das mulheres. Assim, o empreendedorismo tem facilitado a entrada da mulher no mercado de trabalho. Segundo o relatório GEM (2007), a mulher ainda tem dificuldade em se estabelecer como empreendedora pelo fato de seus empreendimentos estarem em áreas mais instáveis e de, muitas vezes, elas encontrarem barreiras para transformá-los em uma atividade consolidada no mercado. Outro fator que afeta os novos empreendimentos femininos é a entrada recente da mulher na atividade empreendedora, não permitindo que os novos empreendimentos tivessem tempo para consolidar-se no mercado (GEM, 2007). Quando se observam os negócios em estágio nascente, verifica-se que 53% são de mulheres e que nos empreendimentos novos o número é de 52% de mulheres. Nos empreendimentos estabelecidos, apenas 38% são de mulheres, contra 62% de homens, segundo o GEM (2007).

A participação feminina vem aumentando no mercado de trabalho e se refletindo no empreendedorismo por gênero. Ainda assim, verifica-se que as mulheres enfrentam desvantagens em relação ao empreendedor masculino (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007, p. 11). A mulher responde de forma diferente aos estímulos externos, sejam eles culturais, de imagem ou, mesmo, estereótipos. Variáveis como gênero, idade, estado civil e classe social são fatores que definem como será a relação entre carreira e família (LINDO et al., 2007). Um perfil das trabalhadoras foi traçado por Maruani e Hirata (2003) em diferentes décadas, como pode ser observado no QUADRO 1.

ÉPOCA	PERFIL
Década de 1970	A maioria das mulheres trabalhadoras era constituída de jovens, solteiras e sem filhos.
Década de 1980	Muda o perfil das trabalhadoras, que passa a ser de mulheres mais velhas, casadas e mães.
Década de 1990 (final)	Aumenta a participação feminina no mercado de trabalho nas faixas etárias mais elevadas. A participação de mulheres entre 30 a 39 anos é superior a 66%. Das mulheres de 40 a 49 anos 63% também são ativas, devido à expansão do setor terciário.
Anos 2000 (início)	Recuperação do mercado de trabalho pelas mulheres mais jovens e escolarizadas. O perfil etário dos homens não sofre muita alteração.

Quadro 1 – Perfil das trabalhadoras em diferentes épocas

Fonte: HIRATA E MARUANI (2003), adaptado pela autora

O QUADRO 1 mostra que o trabalho feminino sofre modificações durante as últimas décadas de acordo com a faixa etária, acompanhando as mudanças sociais e culturais. Praticamente não houve alteração na faixa etária masculina no mercado de trabalho ao longo dos anos.

O Boletim de Pesquisa e Desemprego (PED) do mercado de trabalho da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) (2009) aponta como causas da maior participação da mulher no mercado de trabalho o “aumento da importância dada à carreira profissional e o crescimento do seu papel no meio doméstico, seja como chefe de uma família sem cônjuge e com filhos ou apenas como cônjuge do chefe em uma família nuclear”.

Os resultados da pesquisa GEM (2007) mostram que o número de empreendedores iniciais por gênero sofreu modificação no período entre 2001 a 2007 no Brasil.

Tabela 1 - Empreendedores iniciais, por gênero. no Brasil - 2001 a 2007

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

Fonte: Pesquisa GEM (2007, p. 75)

A TAB. 1 mostra que, ao comparar o período de 2001 a 2007, percebe-se uma inversão dos dados: em 2001, o número de mulheres empreendedoras era de 29,1% e em 2007 sobe para 52,4%, enquanto o de homens era 70,9% em 2001 e em 2007 este número baixa para 47,6%. Na média final do período 2001 – 2007, o número de homens ainda permanece maior do que o de mulheres.

O aumento do nível de escolaridade das mulheres, segundo Maruani e Hirata (2003), favorece não só sua entrada como sua permanência no mercado de trabalho em ocupações que requerem mais estudo. Para as autoras, mesmo com a abertura de vagas para mulheres em diferentes áreas de conhecimento, ainda persistem os guetos femininos.

Dentre os trabalhos considerados femininos, destacam-se os do setor de moda, cujas empresas são, em grande parte, criadas por mulheres e abrigam um grande contingente de mulheres trabalhadoras sem qualificação adequada e baixa escolaridade (SAFFIOTI, 1987). Lavinias (2001) considera que há uma relação entre a feminização (elevação da taxa de emprego feminina) e a precarização do trabalho, permitindo maior flexibilidade e o surgimento de relações de trabalho com menor ou nenhuma regulamentação da garantia de trabalho e da seguridade social, contratos de trabalhos informais, geralmente no próprio domicílio da trabalhadora, com a consequente diminuição de salários, ideia compartilhada por Kon (2003).

Segundo Saffioti, (1987), a força de trabalho sofreu o chamado “processo de desqualificação”, típico do capitalismo, cujo emprego de tecnologia moderna exige grande divisão do trabalho. Saber pregar bolsos não é saber costurar. Assim, milhares de mulheres que sabiam costurar foram transformadas em operárias e passaram a realizar um processo de taylorização no setor. Segundo a autora, a indústria de confecções, mediante o uso intensivo de tecnologia, divide o trabalho em pequenas tarefas, podendo contratar pessoas sem qualificação adequada para o desempenho das funções, uma vez que bastam algumas horas para ensiná-las a executá-lo.

A tendência era conservar na fábrica apenas mulheres solteiras e sem filhos, mais facilmente encontradas no mercado de trabalho. Às casadas este tipo de indústria

fornecia trabalho a ser realizado em sua residência, sem nenhum ônus trabalhista para a empresa (SAFFIOTI, 1987), o que Neves e Pedrosa (2007) consideram como precarização do trabalho. Esta nova forma de contratação de mão de obra fez com que muitas trabalhadoras voltassem a trabalhar em suas casas, acumulando tarefas domésticas e trabalho remunerado de forma precária e flexível. As autoras consideram que essa precarização não é prerrogativa do segmento de moda, mas de todo o sistema produtivo.

Para atender às necessidades do mercado de moda, foram gradualmente surgindo escolas especializadas em todo o Brasil. Os cursos, em geral, permitem a profissionalização do setor, mas não formam empreendedoras. As mulheres que se aventuram a montar o próprio negócio o fazem por apresentarem características empreendedoras, que, segundo Dolabela (1999, p. 37), são: iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização; saber trabalhar sozinho; ter perseverança e tenacidade para vencer obstáculos; saber buscar, utilizar e controlar recursos; e ser um sonhador realista. Os diversos estudos sobre empreendedorismo feminino têm mostrado que as mulheres apresentam tais características. Assim, têm conseguido, cada vez mais, romper barreiras e conquistar seu lugar no mercado de trabalho, seja por necessidade ou por oportunidade.

Para uma melhor compreensão da inserção feminina no mercado de trabalho e, em especial, na atividade empreendedora, é necessário entender o que é o empreendedorismo e quais são as principais características de um empreendedor.

## **2.5 Empreendedorismo**

A definição de empreendedorismo é muito ampla. Segundo Dornelas (2008), o termo *empreendedorismo* é usado de forma equivocada, ligado somente ao processo de início de um negócio próprio. Baron e Shane (2007, p. 6) dizem “não haver consenso sobre a definição de empreendedorismo como uma área de estudo dos negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem”.

Estudo de Inácio Júnior (2002) cita duas vertentes em que se encaixam os estudos sobre o empreendedorismo: uma linha positivista e outra construtivista. A primeira

avalia o sucesso de um empreendedor pelas características de comportamento, personalidade e atitude. A segunda considera que a interação do ambiente e a interação do indivíduo com a criação de novos valores serão os responsáveis por promover ou inibir a atividade empreendedora.

Os estudos sobre empreendedorismo têm sido focados principalmente nos campos econômico e comportamental, segundo Souza e Guimarães. (2006). Os economistas defendem o espírito inovador e os comportamentalistas priorizam as características criativas e intuitivas dos empreendedores. A corrente dos economistas, é defendida por Cantillon, Jean Batiste Say e Joseph Schumpeter, como também por Peter Drucker, e a dos comportamentalistas tem em David McClelland seu principal defensor ao lado de Max Weber (FILION,1999; SOUZA e SOUZA, 2008; HISRICH e PETERS, 2004).

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico, segundo Hisrich e Peters (2004), não é responsável apenas por aumentar a produção e a renda; deve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade e ter a inovação como o fator mais importante.

### **2.5.1 Conceitos**

O termo *empreendedorismo* tem sido utilizado para referir-se a ações inovadoras. Segundo Fillion (2000), corresponde às atividades de inovação. Schumpeter (1985) considera que características como percepção e aproveitamento de oportunidades em negócios, vinculadas à criação de novas formas de uso de recursos, são indicadores de empreendedorismo, estando associados à inovação. O empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento (DORNELAS, 2007).

O empreendedorismo tem sido analisado por vários autores. Richard Cantillon (século XVII) foi um economista considerado o criador do termo *empreendedorismo* por ter sido o primeiro a diferenciar o empreendedor do capitalista, ao dizer que o primeiro é o que corre riscos e o segundo é o que fornece o capital (DORNELAS,

2008). Uma das visões mais utilizadas nos estudos de empreendedorismo é a de Schumpeter (1985), com base econômica, para quem o empreendedorismo está fundamentado na inovação. Drucker (2008) também defende que empreendedorismo se dá por meio da inovação, que considera ser a principal ferramenta que o empreendedor possui para atingir o sucesso em seus empreendimentos. McClelland (1972) e seus seguidores defendem o empreendedorismo comportamental, cuja base é o fator psicológico. Sustentam que o ser humano age baseado em necessidades de realização, poder e afiliação, e é influenciado por fatores sociais e ambientais. Para Weber (1982), é o sistema de valores o principal elemento para explicar a atitude empreendedora, devendo ser inovador e líder.

Por meio do empreendedorismo, segundo Baron e Shane (2007), é possível entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias primas e novas formas de organizar as tecnologias existentes. Segundo os autores, o empreendedorismo permite explicar como alguns indivíduos são capazes de descobrir ou criar e usar meios diversos para explorar ou desenvolver novidades, produzindo ampla gama de efeitos. De acordo com os autores, o empreendedor desenvolve ações-chave que lhe permitem identificar uma oportunidade lucrativa, como também as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento real dessa oportunidade. Para os referidos autores, o processo não termina com o lançamento do novo empreendimento, cabendo ao empreendedor ter a capacidade de administrar uma nova empresa com sucesso após a sua criação.

As nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio às iniciativas empreendedoras para o desenvolvimento econômico dos países. Dornelas (2007) considera que os estudos do GEM têm sido importantes para o empreendedorismo, ao mapear as atividades empreendedoras dos países, buscando relacionar o desenvolvimento econômico às atividades empreendedoras como geradoras de riqueza dos países estudados

O empreendedorismo como processo se desenvolveu ao longo do tempo. Este processo é afetado por fatores individuais (o empreendedor), grupais (relação com sócios, clientes, investidores) e sociais (regulamentações governamentais,

condições de mercado) (DORNELAS, 2008). Segundo Lezana (1995), o sucesso dependerá de fatores que podem ser controlados ou influenciados pelo empreendedor e de fatores que o empreendedor não pode ter influência direta sobre eles. Estes fatores estão ligados a características de comportamento do empreendedor, a fatores necessários à condução do negócio, tais como gestão e produção, e a fatores externos ao empreendimento, tais como fatores econômicos, de produção e de mercado (LEZANA, 1995).

Sarkar (2008) explica que o conceito de empreendedorismo existe há muito tempo e tem sido utilizado sob diferentes significados. O autor coloca o seguinte questionamento: “O que é empreendedorismo e para que serve?” Para o autor, o empreendedorismo, relacionado com criação de empresas, tem a ver com inovação, defendendo a ligação entre inovação e empreendedorismo.

Menezes (2007, p. 73) apresenta diversos conceitos para o termo empreendedorismo (Quadro 2)

Aprendizado pessoal, que impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal.
É a arte de fazer acontecer com motivação, criatividade e inovação.
Consiste em realizar qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos.
Despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas; busca de autoconhecimento em processo de aprendizado permanente às oportunidades e riscos.
Despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas; busca de autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

Quadro 2.- Conceitos de empreendedorismo

Fonte: MENEZES (2007, 73), adaptado pela autora.

O QUADRO 2 mostra que o mesmo autor apresenta conceitos diferentes, porém complementares para o termo empreendedorismo, demonstrando que não há consenso sobre o que é empreendedorismo.

Segundo Souza e Guimarães (2006, p. 7), “do século XV aos dias atuais, o caminho percorrido pela empresa, com diferentes maneiras de inserção na sociedade, é marcado por sucessivas demandas de mudança no perfil dos empreendedores”.

Os principais aspectos que constroem o comportamento empreendedor, segundo Menezes (2007) e Dolabela (1999) são: sonho, motivação, criatividade, inovação, iniciativa, realização, reconhecimento e formação empreendedora.

Hisrich e Peters (2004, p. 27) apresentam o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor sob um enfoque histórico (ver TAB.2):

Tabela 2. Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

Origina-se do francês: significa aquele que está entre ou estar entre.

Idade Média	participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vésper – o empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot – o intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. 2004, p. 27

A TAB. 2 mostra a evolução dos termos *empreendedorismo* e *empreendedor*, mostrando que desde o século XVII o empreendedor era considerado como aquele que toma iniciativa, assume riscos, tem espírito inovador, é dinâmico e maximiza oportunidades, indo ao encontro dos diversos conceitos atuais existentes sobre o tema. Nesta discussão teórica, acrescentam-se duas correntes complementares:

intraempreendedorismo, como processo; e empreendedorismo, como o processo de criar algo novo (inovação), muito ligado à concepção schumpeteriana de empreendedor.

Este utilizou aspectos do enfoque econômico de empreendedorismo, que associam o empreendedor à inovação, e aspectos da visão comportamentalista, cuja base é o fator psicológico, enfatizando traços de personalidade e atitudes.

### **2.5.2 Características empreendedoras**

O economista Joseph Schumpeter (1985) já dizia na década de 1930 que os empreendedores têm um papel importante na sociedade ao agirem como renovadores, sendo capazes de destruir tecnologias já existentes ou produtos e maneiras já estabelecidas, e criativamente, substituí-los por outros que apresentam maior valor de mercado. Segundo Luecke (2007), o empreendedor não deve apenas ser o mentor de novas ideias ou ter a capacidade de implementá-las; deve ter a capacidade de administrá-las com eficiência para garantir sua manutenção.

Estudo realizado em Harvard, entre 1987 e 2002, pelo professor Walter Kuemmerle examinou mais de cinquenta empresas iniciantes em vinte países e em todos os setores da economia (LUECKE, 2007, p. 22) A partir do referido estudo, foram relacionadas cinco características empreendedoras que aparecem em todos os setores e países estudados: “ficam à vontade ao derrubar regras; estão preparados para fazer inimigos poderosos; têm paciência para começar de baixo; estão dispostos a mudar de estratégia rapidamente; sabem como fechar uma negociação”. Farah *et al.* (2008) tratam das características comportamentais de pessoas de espírito empreendedor que foram detectadas em estudos recentes. Segundo os mesmos autores, foram desenvolvidos métodos de treinamento para que essas características sejam adquiridas e estimuladas, permitindo melhor desempenho pessoal à frente de um negócio. Ressalta-se que dificilmente uma pessoa reunirá todas as características detectadas.

Capacidade de assumir riscos calculados	Ter a coragem de enfrentar desafios; de tentar um novo empreendimento; de buscar os melhores caminhos para que os riscos assumidos sejam avaliados e mantidos sob controle.
Aproveitar oportunidades, tendo iniciativa e força de vontade	É importante perceber a oportunidade e agir para concretizá-la; materializar uma ideia, seja um novo negócio, um novo processo de produção ou, mesmo, um novo modelo de operação.
Busca de informação e conhecimento do ramo empresarial	Quanto maior o conhecimento do ramo de negócio que pretende explorar maior será sua probabilidade de sucesso. Uma personalidade empreendedora se dedica pessoalmente a essa busca.
Planejamento e senso de organização	A desorganização no início do empreendimento pode comprometer os resultados. Um cronograma de atividades, custos e registros financeiros atualizados é imprescindível para uma tomada de decisão acertada.
Liderança, comprometimento pessoal e otimismo	Ter capacidade de definir e orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos e de conduzir pessoas para alcançar objetivos almejados; ter comprometimento pessoal com o cumprimento de suas propostas e manter o otimismo por enxergar sempre o sucesso.
Persistência e espírito empreendedor	Deve ser capaz de agir diante de um obstáculo. O espírito empreendedor procura sempre transformar idéias em fatos concretos e dinâmicos, buscando fazer as coisas de modo mais rápido, barato e com melhores resultados.
Autoconfiança e independência pessoal.	Expressam confiança na própria capacidade de realizar as tarefas propostas, seja qual for o nível de dificuldade delas.

Quadro 3. Características empreendedoras e seu conceitos

Fonte: FARAH *et al.* (2008, p. 6-7), adaptado pela autora

O QUADRO 3 apresenta um conjunto de características empreendedoras, com seus conceitos, apresentadas por Farah *et al.* (2008, p. 6-7). Pelo conjunto de características apresentadas e pela forma como elas se manifestam no empreendedor, pode-se observar que um mesmo empreendedor dificilmente apresentará todas elas ao mesmo tempo.

Alguns estudiosos sobre empreendedorismo, segundo Dornelas (2007), não consideram importante possuir um perfil especial ou um conjunto de características que distinguem os bem-sucedidos daqueles que não conquistam seus objetivos. Não há consenso sobre um perfil único e típico de empreendedor. Atualmente, o perfil empreendedor é caracterizado como sendo aquele que orienta e não controla. Ao contrário, procura desenvolver o potencial pessoal e profissional de cada membro da organização. São pessoas inovadoras e criativas.

Filhos de empreendedores têm maior probabilidade de começar ou comprar seu próprio negócio (HISRICH e PETERS, 2004). Sarkar (2008) destaca estudo sobre empreendedorismo realizado no Brasil em que foram pesquisados aproximadamente 400 empreendedores. Este estudo revelou que os empreendedores brasileiros

normalmente vêm de família de outros empreendedores (pais, tios, irmãos ou primos) ou, mesmo, amigos de infância, mostrando que há forte efeito do ambiente social na decisão de se tornar empreendedor. O estudo em questão mostrou evidências de que os empreendedores brasileiros são, na maioria, mais autoconfiantes do que a população sem atividades empreendedoras, apesar de o excesso de autoconfiança ser considerado uma característica prejudicial ao sucesso dos negócios (SARKAR, 2008).

Os fatores condicionantes apresentados pelos empresários para o sucesso de um empreendimento se reúnem em três tipos de características comuns, segundo o relatório do SEBRAE (2004): habilidades gerenciais (bom conhecimento de mercado e boa estratégia de vendas); capacidade empreendedora (criatividade, aproveitamento de oportunidades, perseverança e capacidade de liderança); e logística operacional (escolha de um bom administrador, reinvestimento de lucros na empresa e acesso a novas tecnologias).

No mercado não faltam oportunidades, mas cabe ao empreendedor fazê-las acontecer (no setor de moda e vestuário não é diferente). Segundo Souza e Guimarães (2006), a propensão a correr risco, inovação, postura estratégica e personalidade são características importantes para o empreendedor, cabendo a este a definição de qual será o seu mercado-alvo e ter a capacidade de produzir riqueza.

O perfil empreendedor é estudado com o objetivo de extrair características atitudinais. Algumas dessas características foram apresentadas por Bohnenberger, Schimidt e Freitas (2007) ao analisarem a influência da família na formação empreendedora. Os autores condensaram essas características em: autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.

Capacidade de atingir objetivos e metas, ser uma pessoa criativa e ter consciência do ambiente em que vive, segundo Fillion (1999), são características consideradas importantes ao empreendedor, permitindo que este consiga inovar e correr riscos moderados.

## 2.6 Empreendedorismo feminino

A mulher vem desempenhando um papel cada vez mais importante na economia contemporânea, seja no processo produtivo, seja no setor de serviços, como empreendedora, identificando oportunidades, explorando habilidades criativas na atividade produtiva e assumindo riscos e incertezas nos empreendimentos (GEM, 2007). A participação feminina no empreendedorismo brasileiro é significativa, tendo na abertura do próprio negócio uma alternativa para as mulheres se incluírem ou assegurarem sua manutenção no mercado de trabalho (JONATHAN, 2002).

Diversos estudos sobre empreendedorismo feminino têm sido realizados nos últimos anos tentando levantar e analisar as características da mulher empreendedora e os motivos que as levam a empreender. Estes estudos têm analisado características tais como: comportamento, estereótipos e papéis; desempenho, transição e status; networks, interações e afiliações; e gênero e comportamento gerencial das mulheres empreendedoras.

Estudo de Gomes, Santanta e Araújo (2009, p. 14) “apresenta algumas tendências da produção acadêmica nacional e internacional sobre mulheres empreendedoras, mulheres proprietárias de empresas e empreendedorismo feminino”. Segundo os autores, “na maioria das vezes, as publicações exaltam características presumivelmente femininas (sensibilidade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe, etc), apoiando-se, para tanto, mais em questões relativas à biologia do sexo, do que nas análises das relações culturais e sociais entre os gêneros”. As poucas pesquisas que analisam gênero prendem-se às características femininas, reforçando estereótipos, explicam os autores.

Estudo de Jonathan (2003) mostra as dificuldades que as mulheres sentem ao empreenderem no setor tecnológico e destaca a persistência e a assertividade ao lidarem com problemas inerentes a qualquer tipo de negócio, como financiamento de seus negócios, competição e, principalmente, discriminação de gênero e idade.

O estudo realizado por Dias *et al.* (2006, p. 1) tem como foco a mulher empreendedora, fazendo uma “análise das representações sociais do sujeito feminino, quando ele se encontra vinculado ao espaço social simbolicamente

masculino da empresa”. O estudo de Lindo *et al.* (2007), em que foi analisado o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal de empreendedoras, traz reflexões sobre o papel da mulher na sociedade. Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007) analisaram as empreendedoras, o negócio e sua criação, as atividades prévias anteriores ao início da empresa e os fatores ambientais (externos) que afetam o empreendimento, tais como econômicos e culturais.

O pensamento empreendedor tem origem na infância, determinando as escolhas presentes e futuras, a partir das imagens paternas e de suas experiências de trabalho ocorridas na infância e na adolescência. Muitos dos quais também eram empreendedores (MACHADO, 2002; HISRICH e PETERS, 2004), formando um autoconceito positivo e permitindo superar as pressões encontradas no desempenho da atividade empreendedora. Segundo Hisrich e Peters (2004), a influência da família, especialmente o pai ou a mãe, desempenha papel importante na escolha da carreira empreendedora.

Independente da nacionalidade, as empreendedoras apresentam características comuns, como: motivação, atitudes, comportamentos, emoção, paixão, impulso, inovação, disposição para enfrentar risco, intuição e racionalidade. Características gerais de um empreendedor, independente de sexo ou nacionalidade, como destemor e autoconfiança, em geral, estão presentes nos discursos das empreendedoras (JONATHAN, 2005).

As empreendedoras são pessoas trabalhadoras, exigentes com elas e com os outros, segundo Machado (2002). Ainda de acordo com a autora, elas estão em constante processo de renovação, são orgulhosas e obstinadas, e possuem muita energia. Mas, ao mesmo tempo, sentem culpa pelo sucesso alcançado. As empreendedoras preocupam-se em ter horários flexíveis, apoios emocionais e instrumentais e qualidade de vida. Ao mesmo tempo, buscam a realização pessoal e se preocupam com o futuro do empreendimento (LINDO *et al.*, 2007). Deixam claro quais são os objetivos a serem atendidos e difundidos na organização, buscando satisfazer interesses e preocupando-se em agradar a todos (MACHADO, 2002). Mulheres empreendedoras, segundo Jonathan (2005), são destemidas e autoconfiantes, mesmo quando estão preocupadas com questões financeiras e com o crescimento das empresas.

A realização profissional é considerada tão importante pelas empreendedoras brasileiras quanto sua vida pessoal, incluindo o relacionamento com os filhos e companheiros, e o tempo que podem dedicar a si mesmas, segundo o GEM (2007).. Jonathan (2005) compartilha da mesma opinião ao dizer que as fontes de satisfação para a mulher empreendedora são enriquecidas com a sua experiência de trabalho e a dos filhos e com o respeito próprio, associados ao espaço profissional, familiar e pessoal. Segundo Jonathan e Silva (2007), os diversos papéis que a mulher assume têm o efeito de gerar satisfação pessoal e de produzir qualidade de vida, produzindo transformações em seu universo.

As mulheres analisadas por Lindo *et al.* (2007) consideram que o horário flexível permite harmonizar as atividades relativas ao trabalho e à família. Para estas mulheres, o apoio que recebem de cônjuges, familiares e sócios permite que elas atinjam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, sentindo-se realizadas pessoalmente, embora estejam constantemente preocupadas com seus empreendimentos. Por exigir maior sacrifício entre a vida pessoal e a vida familiar, as empreendedoras preferem manter suas empresas sem grandes crescimentos para não sacrificar vida pessoal e familiar (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007).

A multiplicidade de papéis, segundo o GEM (2007), é o talento para pensar e realizar várias coisas ao mesmo tempo, provocando o acúmulo de trabalho. A dupla jornada de trabalho não implica que a mulher vá priorizar o negócio, deixando de lado as atividades ligadas à vida familiar. Por não conseguir delegar responsabilidades, há sobrecarga de trabalho e estresse. Este fato não interfere na relação entre a vida pessoal e a vida profissional porque, segundo as empreendedoras, isso se deve à capacidade que as mulheres têm de processar vários assuntos ao mesmo tempo e de desempenhar diferentes papéis simultaneamente (LINDO *et al.*, 2007).

A percepção que as mulheres têm de suas habilidades e conhecimentos em determinada área é um fator importante para a abertura do próprio negócio e para a definição do empreendimento a ser iniciado (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007). Não ter outra profissão é, segundo Machado (2002), um dos motivos para que as mulheres optem pelo empreendedorismo. Suas empresas, em geral, são

individuais e pequenas, pois elas têm pouca experiência, por não terem se engajado nos negócios de suas famílias ou, mesmo, pelo desejo de conciliar emprego e família. Segundo o autor, algumas mulheres criam empresas para terem independência e autonomia.

Alguns segmentos têm a preferência das mulheres ao iniciarem o próprio negócio, tais como os de varejo e os da área de serviços, por não exigirem capital elevado para o início e por terem mão de obra disponível, apresentando como desvantagem a baixa rentabilidade (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007; GEM, 2007, 2008). No setor de alta tecnologia, segundo Jonathan (2003, p. 51), as mulheres sentem que há valorização e reconhecimento de sua condição feminina. Percebe que há “valorização do feminino, o exercício de liderança interativa e a construção de uma sólida rede social”.

Realização profissional, por gostarem do que fazem e conseguirem satisfazer seus clientes, autonomia e maior liberdade de horários são as vantagens e os efeitos que as mulheres consideram positivos, por melhorarem a relação entre a vida pessoal e a profissional, tornando-as independentes financeiramente, gerando grande satisfação e ajudando-as a superar dificuldades e assumir responsabilidades (LINDO *et al.*, 2007; CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007).

Escolaridade mais alta não é fator essencial para a decisão de empreender, segundo estudos de Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007). Para Jonathan (2005), as mulheres empreendedoras apresentam, em geral, um perfil com características específicas: tendem a ser escolarizadas; não são muito jovens; a maioria é casada e com filhos. O setor de serviços, segundo o autor, é a escolha predominante das empreendedoras, cujos empreendimentos tendem a ser microempresas, em que elas têm maior participação no capital.

As empreendedoras apresentam insegurança quanto ao crescimento da empresa e às questões financeiras, mostrando um comportamento de cautela. Inquietações e inseguranças não são empecilhos para que as empreendedoras se sintam vitoriosas, em especial quando alcançam certo equilíbrio nas questões que envolvem multiplicidade de papéis e conquistas em face dos desafios enfrentados (JONATHAN, 2005).

Recursos financeiros são um fator limitador para que as mulheres consigam desempenhar seu trabalho como empreendedoras (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007). Manter o sucesso do empreendimento é mais difícil para a mulher empreendedora, tendo em vista a falta de suporte afetivo e social, a dificuldade para atuar no mercado internacional ou para conseguir financiamento, não ter acesso a redes, falta de mentores, o tamanho das empresas, a falta de tempo para si mesma, a dificuldade em conciliar trabalho e família, e a ausência de modelos de referência de outras empreendedoras, segundo Machado *et al.* (2003). Estudo de Machado *et al.* (2008) que avalia significados de sucesso e fracasso nos negócios aponta a consciência que as empreendedoras têm sobre o que é essencial para ter sucesso ou para fracassar nos negócios.

A história de vida, segundo Machado (2002), é a autorrepresentação que o indivíduo constrói dos diversos momentos da vida, sendo uma referência importante para o estudo das identidades e para a formação empreendedora. Como incentivo a outras empreendedoras, Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007, p. 12) sugerem que “sejam divulgadas histórias de sucesso e que a imagem da mulher como empreendedora seja disseminada”.

Segundo Jonathan (2005), o potencial econômico do empreendedorismo feminino brasileiro é significativo. No ambiente das micro e das pequenas empresas brasileiras, é muito relevante a presença de empresas criadas e lideradas por mulheres. A mulher tem desempenhado papel importante na economia ao participar como principal provedora da renda familiar ou, simplesmente, complementando-a (GEM, 2007). Mesmo lutando contra todas as adversidades, é por meio da iniciativa das mulheres empreendedoras que o mercado de trabalho se abre para um grande número de outras mulheres, diminuindo, assim, a subserviência ao poder masculino, segundo Saffioti (1987).

A compatibilização entre políticas públicas e empreendedorismo feminino vem sendo a preocupação de vários pesquisadores. As políticas públicas são o objeto de estudo de Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) para os quais estas podem reforçar a relação com a atividade empreendedora que o indivíduo já carrega da infância, mas terão pouco impacto nos indivíduos que não tiveram influência empreendedora na infância. Segundo Natividade (2009, p. 253), “é importante compatibilizar as políticas

públicas com a ação empreendedora com recorte de gênero”, devido à grande participação das mulheres como empreendedoras por necessidade. Para a autora, há necessidade de políticas públicas que tenham reflexos em atividades empreendedoras com as características apontadas, com o objetivo de tornar essas empreendedoras “agentes de transformação e progresso na economia brasileira” (NATIVIDADE, 2009, p. 253).

### **2.6.1 Características de gestão das mulheres empreendedoras**

Empreender não significa apenas criar a própria empresa. O empreendedor deve também ser capaz de manter e sustentar seu empreendimento com base em uma boa gestão (ABRANTES, 2004). O empreendedor deve saber planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas ao negócio, a fim de prolongar o ciclo de vida da empresa e obter retorno financeiro significativo, segundo Machado (2002) e Abrantes (2004). Para facilitar o processo de gestão, as mulheres, segundo Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007, p. 12), procuram um sócio como uma solução viável tanto para dividir as responsabilidades quanto para suprir a falta de conhecimentos administrativos e burocráticos, facilitando o processo de expansão da empresa. As autoras verificaram que as empreendedoras procuram sócios mais para atender às questões financeiras e operacionais dos negócios e menos para resolver questões família-trabalho.

Machado (2002) destaca que, para a mulher empreendedora, o sucesso é mais difícil de ser conquistado e mantido pelas dificuldades encontradas, tais como: falta de suporte afetivo e social; dificuldade para atuar no mercado internacional; dificuldade para conseguir financiamento, por não ter acesso a redes; falta de mentores; tamanho das empresas; falta de tempo para si mesma; dificuldade em conciliar trabalho e família; e ausência de modelos de referência de outras empreendedoras.

Segundo Lindo *et al.* (2007), as empreendedoras buscam a realização pessoal e têm preocupação constante com o negócio e com a flexibilidade de horários, assim como com os apoios emocionais e instrumentais, a qualidade de vida e o futuro do empreendimento. Há também uma tendência a deixar claro os objetivos a serem

atendidos e difundidos na organização, buscando satisfazer interesses e preocupando-se em agradar a todos (MACHADO, 2002).

A preocupação e a dedicação ao negócio são constantes, observando um grande envolvimento físico e emocional por parte das empreendedoras, verificando-se que elas não se desvinculam nem em momentos de lazer ou férias (LINDO *et al.*, 2007). As empreendedoras, segundo Jonathan (2003), são comprometidas com suas empresas e demonstram ser destemidas e autoconfiantes, embora preocupadas com os aspectos financeiros, o crescimento da empresa, a satisfação dos clientes e as condições sociopolítico-econômicas do país.

As mulheres são conscientes de que decisões estratégicas equilibradas são essenciais ao crescimento e à manutenção de suas empresas e que estratégias administrativas devem ser adotadas para permitir o melhor desempenho das organizações (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007).

As empreendedoras, segundo Lindo *et al.* (2007), consideram que o horário flexível permite harmonizar as atividades relativas ao trabalho e à família. Para estas mulheres o apoio que recebem de cônjuges, familiares e sócios permite que elas atinjam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, sentindo-se realizadas pessoalmente, embora estejam constantemente preocupadas com seus empreendimentos. Mulheres empreendedoras preferem manter suas empresas sem grandes crescimentos, para não sacrificar a vida pessoal e a familiar (CASSOL; SILVEIRA; HOELTGEBAUM, 2007; LINDO *et al.*, 2007). Ainda segundo observações de Lindo *et al.* (2007), por priorizarem a harmonia familiar, as empreendedoras procuram manter seus negócios pequenos, mas buscando eficiência e boa administração, valorizando a disponibilidade de tempo, para cuidarem de si e de suas famílias.

Machado (2002) observou que o conceito positivo que as empreendedoras têm de si interfere na ação gerencial, tornando-as muito envolvidas afetivamente com o trabalho e demonstrando preocupação constante em agradar o cliente e os funcionários. Machado (2002) e Jonathan (2005) observaram em seus estudos que, em geral, as mulheres empreendedoras optam por: participação de todos nos processos de decisão, rotatividade nos cargos de liderança, flexibilidade e interação

nos desenhos de trabalho, maior igualdade na distribuição de renda e responsabilidade política e interpessoal. Em geral, têm uma postura conservadora em relação ao risco financeiro e solicitam menos crédito.

A percepção de fracasso e sucesso por empreendedoras foram estudadas por Machado *et al.* (2008), verificando que elas têm conhecimento de suas necessidades para ter sucesso ou do que pode provocar seu fracasso.

Com base no referencial teórico apresentado, este trabalho buscará identificar e analisar como se deu a inserção de mulheres empreendedoras no setor de moda em Belo Horizonte, explicar o perfil empreendedor dessas mulheres e avaliar se a história pessoal e trajetória profissional das mulheres pesquisadas foram consideradas decisivas para a criação e manutenção de suas empresas.

### **3 METODOLOGIA**

“Metodologia inclui, simultaneamente, a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade)” (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2008, p. 14).

Pesquisa é a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. Embora seja uma prática teórica, ela vincula pensamento e ação. “Nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2008, p. 16).

Pesquisas vinculam-se a conhecimentos anteriores ou exigem que novas referências sejam criadas (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2008). Para iniciar a pesquisa, foi feito um levantamento bibliográfico, ou seja, informações já escritas em livros, jornais, periódicos (publicações especializadas no assunto a ser pesquisado), revistas, entre outros (SANTOS e PARRA, 1998).

#### **3.1 Natureza da pesquisa**

Quanto à natureza, optou-se pela pesquisa qualitativa. Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2008), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. A abordagem qualitativa considera o sujeito como ser social e histórico (DEMO, 1987). Richardson (2008) considera que por meio da pesquisa qualitativa há uma tentativa de se compreender detalhes dos significados e características de situações apresentadas pelos entrevistados. Neste tipo de pesquisa, pode-se explorar a influência da observação sobre o observado (MATA-MACHADO, 2002).

##### **3.1.1 Tipo de pesquisa**

Para Vergara (2007), as pesquisas podem ser divididas em dois grupos básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Com relação aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva, por caracterizar determinada população ou fenômeno e estabelecer

relações entre variáveis (VERGARA, 2007). Segundo Gil (2008b, p. 28) entre as pesquisas descritivas estão aquelas que têm por objetivo “estudar as características de um grupo”, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados e buscando o aprofundamento das questões propostas, por meio da busca de fontes primárias no ambiente natural em que os acontecimentos ocorrem.

Com relação aos meios, foi realizado estudo de casos múltiplos de empreendedorismo no setor da moda mineira. O estudo de casos, segundo Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), um estudo de caso tem a tendência de tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões; ou seja, o motivo pelo qual foram tomadas essas decisões, como elas foram implementadas e quais resultados obtidos. O estudo de caso favorece um estudo aprofundado de um ou de poucos objetos, permitindo conhecê-lo em detalhes (GIL, 2008a).

O estudo de caso pode ser único ou múltiplo (YIN, 2005; GODOI; BANDEIRA-de-MELLO; SILVA, 2006). Para Roesch (2006), os estudos de caso múltiplos permitem que se comparem semelhanças ou diferenças entre os casos. A seleção dos casos tem sua importância pelo fato de casos semelhantes ajudarem a mostrar se a teoria pode ser generalizada e de casos diferentes ajudarem a entender ou modificar teorias (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para o estudo, foram selecionadas mulheres empreendedoras do setor de moda (vestuário, calçados e acessórios) na cidade de Belo Horizonte. O grupo a ser analisado seria constituído, inicialmente, por 10 empreendedoras que montaram e gerenciam o próprio negócio e cujas empresas tenham sido iniciadas há 5 anos ou mais. No decorrer do processo de coleta dos dados, foram feitas 11 entrevistas e foi feita a opção por fazer a análise de todos os casos, considerando a dificuldade em se descartar um deles. A escolha da cidade de Belo Horizonte se deu pelo fato de ser um polo criador de moda importante em Minas Gerais e em todo o Brasil. O limite mínimo de cinco anos de existência se deve ao fato de o Sebrae estipular o prazo mínimo de cinco anos para que uma empresa se consolide.

A escolha do grupo pesquisado foi feita pela técnica bola de neve, em que “a escolha dos sujeitos se deve a uma pessoa indicando outra” (VERGARA, 2007, p. 51). Malhotra (2006, p. 329) detalha a técnica bola de neve da seguinte forma: inicialmente é escolhido um grupo aleatório de entrevistados. Ao final da entrevista, solicita-se que o entrevistado identifique outro que pertença à população amostral. O entrevistado seguinte será selecionado por meio das referências fornecidas pelo antecessor. Como foram encontradas muitas dificuldades para fazer os contatos iniciais com as entrevistadas, que se recusavam em ser entrevistadas ou, mesmo, fazer indicações. Optou-se também pela utilização da técnica de entrevista por acessibilidade, ou seja, a seleção foi feita pela facilidade de acesso aos sujeitos (VERGARA, 2007).

As entrevistadas atuam no setor de confecções de vestuário, calçados e acessórios, seja como sócia ou como única proprietária do empreendimento. A condição básica para a seleção dos casos indicados era que a empreendedora estivesse à frente de seu negócio há no mínimo 5 anos. Dentre as empresas pesquisadas, a mais recente iniciou suas atividades há 8 anos e a mais antiga, há 33 anos.

### **3.2 Coleta de dados**

Para se coletar dados em um estudo, métodos específicos devem ser utilizados, tais como: análise documental, entrevistas e observação (COLLIS; HUSSEY, 2005). A importância da entrevista em profundidade está “na maneira como as pessoas espontaneamente se expressam e falam sobre o que é importante para elas e como elas pensam sobre suas ações e as dos outros” (BAUER e GASKEL, 2002, p. 21). Neste estudo, foi feita a opção pela entrevista semiestruturada, sendo utilizado um roteiro básico, visando fazer o levantamento da história de vida e da vida profissional das entrevistadas, como se deu a criação de suas empresas e quais foram as dificuldades encontradas para essa implementação, assim como o perfil empreendedor delas.

As entrevistas foram realizadas nas empresas das entrevistadas com uma duração média de 50 minutos, e gravadas com o consentimento delas. Dificuldades foram

encontradas para a gravação das entrevistas, pela falta de tempo das entrevistadas, devido ao grande número de eventos do setor dos quais elas precisam e devem participar. Para a gravação das entrevistas não foi encontrado nenhum tipo de resistência. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e tabuladas para serem analisadas.

### **3.3 Tratamento e análise dos dados**

Para fazer a análise dos dados, foi escolhido o método de análise de conteúdo que, segundo Martins (2008), exige que os dados sejam coletados e organizados para análise posterior. Esta técnica permite obter, por meio de descrição sistemática e objetiva do conteúdo das mensagens, indicadores que podem ser qualitativos ou quantitativos, permitindo induzir ou concluir quais são as variáveis inferidas destas mensagens (BARDIN, 2006).

Para a utilização da análise de conteúdo como método de análise de dados, segundo Martins (2008), é necessário coletar e organizar o material a ser analisado. O tratamento dos dados, segundo Melo (1991), deve contemplar três fases: preparação; tabulação quantitativa; e análise ou categorização temática. Os dados coletados devem ser preparados, prevalecendo os critérios de repetição e de relevância, destacando reincidências nos relatos e frisando a essência do fenômeno observado, segundo Bardin (2006) e Melo (1991, 2003).

Foi feita a tabulação quantitativa, apresentando os dados em formato de tabelas, permitindo a obtenção de uma visão mais abrangente, quantificada e resumida das entrevistas, segundo metodologia desenvolvida por Melo (1991) A fase seguinte se dá a partir da categorização temática, por meio de releituras de todas as entrevistas e da extração de temas e ideias que, muitas vezes, extrapolam o roteiro e se manifestam como alvo de preocupação dos entrevistados, merecendo destaque e possibilitando a construção de uma planilha temática (BARDIN, 2006; MELO,2007)

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo foi realizado com 11 empreendedoras que atuam no setor de moda em Belo Horizonte. As entrevistadas atuam no setor de confecções de vestuário, calçados e acessórios, seja como sócia ou como única proprietária do empreendimento. A condição básica para a seleção dos casos era que a empreendedora estivesse à frente de seu negócio há no mínimo 5 anos. Esse tempo foi definido por ser o tempo mínimo estipulado pelo Sebrae para que uma empresa se consolide. Dentre as empresas pesquisadas, a mais recente iniciou suas atividades há 8 anos e a mais antiga, há 33 anos.

### 4.1 Perfil demográfico

A idade das entrevistadas varia de 31 a 50 anos ou mais. Os dados revelaram a predominância de empreendedoras com idade acima de 50 anos, correspondendo a 54,54%, considerando que uma entrevistada se recusou a dizer sua idade, mas está incluída neste grupo.

Todas as entrevistadas são ou foram casadas. Observa-se que 63,64% estavam casadas no momento da entrevista e 36,36% estavam separadas ou divorciadas como pode ser observado na TAB 3

Tabela 3 – Distribuição das entrevistadas, por faixa etária e estado civil

<b>Idade</b>	<b>%</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>%</b>
Até 30 anos	0,00	Solteiro (a)	0,00
De 31 a 40 anos	18,18	Casado (a)	63,64
De 41 a 50 anos	27,27	União estável	0,00
Acima de 50 anos	45,45	Separado (a)/divorciado(a)	36,36
Não respondeu	9,09	Viúvo (a)	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas 1 das entrevistadas não tem filhos. Dentre aquelas que declararam ter filhos (90,91%), observa-se um predomínio de mulheres que têm 2 filhos. Considerando a idade das empreendedoras, a maioria situa-se na faixa etária acima de 50 anos. Observa-se que a maior parte dos filhos têm entre 16 a 30 anos. Esse é um fator que pode indicar as sociedades entre mães e filhos.

Tabela 4 – Distribuição das entrevistadas, segundo a existência de filhos, número de filhos e idade deles

<b>Tem filhos</b>	<b>%</b>	<b>Quantos Filhos</b>	<b>%</b>	<b>Idade dos Filhos</b>	<b>%</b>
Sim	90,91	Um	9,09	Até 10 anos	18,18
Não	9,09	Dois	72,73	De 11 a 15 anos	18,18
		Três	9,09	De 16 a 20 anos	27,27
		Quatro	0,00	De 21 a 30 anos	27,27
		Não tem filhos	9,09	Acima de 30 anos	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A entrevistada que não tem filhos declarou estar se programando para ser mãe no próximo ano, considerando a modificação em sua participação na empresa, diminuindo suas atividades e horas de trabalho, como pode ser observado em sua fala

O ano que vem eu vou ter filho. Então é um monte de... Eu aguardei até agora para [...] tomar decisão. Até isso, tomar decisão de dar um “*break*” assim. Por mais que não seja “*break*” [...]. A minha irmã ganhou neném agora. Está um mês de licença-maternidade, né. Lógico, você fica mais maleável com seu horário, aquela coisa toda. (E6)

Uma entrevistada declarou ter apenas uma filha, com idade inferior a 10 anos, exigindo dela maior atenção. Afirmou ter feito algumas opções profissionais, como manter seu ateliê próximo ao colégio da filha para que possa disponibilizar mais tempo a ela.

[...] eu procurei facilitar algumas coisas [...] porque eu quero estar perto da minha filha e... Eu queria aliar, por exemplo, eu estar próximo de uma escola boa com o meu atelier. Aqui está bem do ladinho, para poder estar ficando um pouco mais de tempo com ela [a filha]. (E3).

A entrevistada que tem três filhos declarou que dois, cujas idades estão abaixo de 30 anos, já trabalham na empresa. Três entrevistadas com dois filhos (27,27%), cujas idades variam de 25 a 45 anos, são sócios nas empresas.

Hoje eu estou no estilo, um (filho) está na produção e no financeiro e o outro está nas vendas, na parte do marketing. (E7)

E hoje, com os filhos, é uma sociedade. Hoje, eu já fiz uma sociedade com eles, na qual tem a participação igual. (E9)

[...] e hoje com as meninas (as filhas), uma está nas vendas e a outra no estilo e fabricação. (E5)

A formação das entrevistadas é variada, sendo que 27,27% têm segundo grau completo. Uma delas iniciou um curso superior em Design de Moda, mas não deu continuidade. As demais (63,63%) têm curso superior completo, em áreas diversas tais como Administração, Design de interiores, Pedagogia, Psicologia e Odontologia. Nenhum dos cursos de graduação é na área de moda. Este fato pode ser consequência de não haver cursos de moda à época em que iniciaram seus negócios. Uma delas, formada em Psicologia, fez MBA em Gestão de Negócios da Moda e declarou nunca ter trabalhado em sua área de formação. Apenas duas entrevistadas (18,18%) declararam ter trabalhado em suas áreas de formação antes de começarem a trabalhar com moda: uma pedagoga e uma dentista:

Bom, na verdade eu trabalhava na parte de pedagogia e psicologia [...] (E1)

[...] escolhi a odontologia [...] porque eu achava que era legal e dava para a mulher conciliar consultório com casa. Eu achava que era uma profissão adequada. Posteriormente, [...] eu vejo que tem tudo a ver né, a parte de esculpir (E4)..

Os resultados apontam para uma tendência no mercado de trabalho a partir da década de 1970, em que se verificou o aumento de mulheres em atividades fora do lar, segundo Bruschini e Lombardi (2002). Houve aumento da escolaridade e diminuição do número de filhos por família, permitindo que a mulher tivesse mais tempo para se dedicar ao trabalho, como também aumentou o número de famílias chefiadas por mulheres (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2002, BERTOLINI, 2002, MARUANI E HIRATA, 2003).

Considerando que todas as entrevistadas trabalham no setor de moda, observou-se que o ramo de atividade escolhido pela maioria das entrevistadas (81,82%) foi o de vestuário feminino (um dos segmentos do setor), enquanto uma trabalha no segmento de calçados e outra de acessórios (principalmente bijuterias). Por ser um setor segmentado, observa-se que dentre aquelas que trabalham com vestuário feminino, algumas também trabalham com mais de um segmento ao mesmo tempo, ocorrendo uma nova segmentação, ao trabalharem com produtos diferenciados, como roupas, calçados e acessórios (FEGHALI e DWYER, 2001; TREPTOW, 2003). Nesses casos, o design dos produtos é desenvolvido na fábrica e a produção é terceirizada.

Questionadas se desde o início seus empreendimentos eram voltados para a área de moda, 100% das entrevistadas responderam que sim. Algumas não iniciaram no negócio atual, mas sempre atuaram na área de moda: confecção, loja própria, como compradora de grandes lojas, representante comercial de marcas famosas ou sacoleira. Estudo de Hisrich e Peters (2004, p. 83) detectou que “mulheres tendem a se mostrar mais inclinadas a dedicarem-se a áreas relacionadas com serviços, como lojas, relações públicas ou serviços educacionais, enquanto os homens voltam-se para os setores da indústria, construção ou alta tecnologia”. As demais iniciaram seu negócio no ramo de atividade atual: confecção de roupas, acessórios ou calçados, passando apenas por pequenas modificações necessárias para se ajustarem ao mercado, tais como mudança ou entrada de novos sócios ou, mesmo, mudança de espaço para acompanhar o crescimento da empresa.

Uma entrevistada, cuja empresa atual tem menos de 15 anos de atividade, relata ser uma das pioneiras do mercado de moda em Belo Horizonte:

[...] comecei na área de moda. Foi na boutique. E, engraçado, até hoje tem gente que me chama pelo nome de minha loja, porque foi uma coisa que marcou muito e, às vezes, quando eu desço no aeroporto, com pessoas que às vezes eu nem lembro e que fala, ah! que saudade de sua loja! Aí pergunta pelas minhas filhas, pergunta não sei o quê... [...] mas as pessoas te guardam. (E5)

O orgulho está presente no relato, por ter sido uma das primeiras a investir no setor de moda em Belo Horizonte. Esse pioneirismo facilitou a entrada de vários profissionais que hoje estão atuantes no mercado da moda mineira.

O tempo de atividade dos empreendimentos é variável, observando-se um predomínio (63,64%) de empresas iniciadas há mais de 20 anos. Esse é um fato importante, por mostrar a persistência e obstinação das entrevistadas ao conseguirem sobreviver às constantes crises e planos econômicos vigentes no período (GOULARTI FILHO e NETO, 1997, FEGHALI e DWYER, 2001). Nessas empresas, é evidente a profissionalização do setor, por terem iniciado suas atividades amadoristicamente e hoje tiveram que se profissionalizar para sobreviver no mercado (DISITZER e VIEIRA, 2006). A TAB. 5 apresenta o tempo de atividade das empresas analisadas.

Tabela 5 - Tempo de atividade da empresa no mercado

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Até 15 anos	9,09
De 16 a 20 anos	18,18
De 21 a 30 anos	63,64
Acima de 30 anos	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Pela TAB. 5, observa-se o predomínio de empresas entre 20 e 30 anos de atividade. O relatório GEM (2008) classifica os empreendedores quanto ao estágio, podendo ser: inicial, cujos negócios têm até 42 meses (3,5 anos) e compõem a TEA – taxa de empreendedores iniciais; e estabelecidos, que estão à frente de empreendimentos há mais de 42 meses, grupo no qual se enquadram as entrevistadas deste estudo. O tempo de atividade das empreendedoras pesquisadas à frente dos empreendimentos varia de 8 anos a mais de 30 anos. A maior parte dos empreendimentos está em atividade entre 21 e 30 anos, correspondendo a 63,64% dos negócios. Uma empresa tem 33 anos de atividade.

Uma das características do setor de moda é a predominância de empresas de pequeno e de médio porte, correspondendo a 90% das empresas do setor (PENNA, 2009). Dados resultantes da pesquisa mostram haver um predomínio de pequenas empresas entre as empresas pesquisadas. O critério usado pelas entrevistadas para a classificação de suas empresas é o do Sebrae, que classifica levando em consideração o número de funcionários: será considerada microempresa se tiver até 19 empregados e faturamento anual até R\$ 244 mil e será considerada média empresa se tiver até 99 empregados e faturamento anual até R\$ 1,2 milhão. Nenhuma entrevistada utilizou o critério renda, adotado pela Receita Federal, para classificar suas empresas.

Tabela 6 – Classificação das empresas segundo o porte

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Pequena empresa	63,64
Micro empresa	18,18
Média empresa	18,18
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Pela TAB. 6, observa-se o predomínio de pequenas empresas (63,64%). Esse fato indica que as entrevistadas levam em conta o critério de avaliação adotado pelo Sebrae, que considera o número de empregados como critério de classificação e confirma estudo de Jonathan (2005), que observou ser relevante o número de mulheres à frente de pequenos negócios e microempresas. Neste estudo, apesar do pequeno número de entrevistadas, verificou-se que apenas uma empresa é considerada média. Isso se dá pelo fato de o número de empregados formais nas empresas ser pequeno, devido à elevada terceirização existente no setor. O número de empregados diretos varia de 13 a 300. O maior número fica concentrado nos terceirizados. Em geral, esse número varia de 40 a 100 empregados. Apenas uma entrevistada disse ter 300 empregados diretos e 2.000 indiretos. Em todos os casos, verifica-se a terceirização de toda ou parte da produção, que é garantida pelos empregados indiretos.

## 4.2 Características do perfil empreendedor

A análise das características empreendedoras das entrevistadas teve por objetivo conhecer o perfil empreendedor das entrevistadas no início da criação de seus empreendimentos e no momento atual. O objetivo foi identificar as características apresentadas por elas, que as tornam empreendedoras, na percepção delas. Para tanto, foram analisados itens como a autoavaliação, autopercepção, valorização e percepção de sucesso. Essa valorização e percepção foram observadas em estudo de Jonathan (2003).

### 4.2.1 Autoavaliação empreendedora

Ao serem questionadas sobre sua autoavaliação empreendedora, 91% das entrevistadas disseram se considerar empreendedoras.

Tabela 7– Autoavaliação empreendedora

<b>Discriminação</b>	<b>%</b>
Considera-se empreendedora	91
Diz não saber se pode ser considerada empreendedora	9
<b>Total*</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a TAB 7, apenas uma entrevistada disse não conseguir se avaliar enquanto empreendedora. Ao se autoavaliarem, as entrevistadas disseram ser guerreiras, sérias, corajosas, lutadoras e otimistas, buscando fazer o melhor para inovar e surpreender sempre, dentre outras características.

Tabela 8 – Autopercepção empreendedora

Itens discriminados	%
Considera-se guerreira e otimista	27
Busca conhecimento para aprimorar	27
Considera-se séria, inovadora e criativa	9
Diz ser uma pessoa de sorte e tudo que faz dá certo	9
Considera-se cautelosa e corre riscos calculados	9
Considera-se importante socialmente	9
Gosta muito do que faz	9

Fonte:Dados da pesquisa.

Na TAB 8, estão discriminadas as características apresentadas pelas entrevistadas e que serão utilizadas como categorias de análise.

*Corajosa, lutadora e batalhadora* foram termos utilizados por 27% das entrevistadas.

Eu estou sempre batalhando, sempre tentando inovar as coisas, sempre tentando...cada vez chegar mais a frente e não pode parar e...na luta né, (E11)

É difícil de responder isso. Eu acredito que sim [...] eu saí daqui a uns cinco anos atrás para fazer um curso em Londres falando o mínimo de inglês e falei vou encarar. E, cheguei lá, eu achei tão bacana e foi um desafio tão grande para mim [...] foi uma coisa que eu acho que eu tenha talvez [...] coragem. (E3)

[...] eu me vejo muito sem medo, muito corajosa, lutadora. Eu me vejo assim, quase uma tigresa mesmo, um leão... com garra... com garra.(E7)

*Guerreira e otimista* foram termos utilizados por 18% das empreendedoras para fazerem sua autoavaliação.

Me considero empreendedora. E eu me considero uma pessoa guerreira, sabe. Eu sou uma pessoa extremamente otimista. (E4)

Eu me considero muito empreendedora e me vejo como uma guerreira (E9)

*Insatisfação, busca de conhecimento e vencer desafios* estão presentes em 18% das avaliações. A insatisfação neste caso não se refere a fracassos, e sim ao fato de querer fazer e desejar sempre mais. Conforme colocado por Drucker (2008, p. 45):

“os empreendedores querem mais. Não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe”.

Eu me considero empreendedora sim e acho que eu posso ser mais, sabe. Eu acho que eu posso ser mais, que eu posso fazer mais. Eu acredito muito. Eu tenho até que me frear um pouco. (E1)

Eu me considero sim porque eu acho que eu sou uma pessoa que é... eu gosto de buscar conhecimentos [...] gosto de conhecer situações novas e fatos novos para o meu negócio, e gosto da questão da busca do conhecimento também para pode dar condição para o nosso negócio, e de enfrentar (desafios)... Toda coleção é um desafio (E2)

Segundo Drucker (2008), os empreendedores bem sucedidos tentam criar valor e oportunidade para o novo e o diferente. Este pensamento aparece em relatos em que a seriedade e a inovação aparecem como fatores importantes na autoavaliação, por considerar que deve sempre inovar para surpreender as pessoas, fazendo sempre mais do que é esperado pelos outros

[...] sou uma pessoa séria e a minha empresa também. Acho que fazer sempre o mínimo é pouco demais [...] nossa função é, no mínimo, surpreender as pessoas, sabe, é fazer aquilo que ele espera da gente e muito mais do que aquilo. (E4)

*Ter garra e ter muito prazer* em trabalhar foram considerados itens importantes na autoavaliação empreendedora, assim como a importância do papel social que desempenham ao administrarem empresas que geram um grande número de empregos.

Eu me considero empreendedora, e eu me vejo assim. Eu gosto tanto do que eu faço que às vezes eu penso que nem estou trabalhando, porque é para mim prazeroso (E8)

Eu acho que sim [...] Nós temos quatro empresas. Dá emprego para muita gente [...] então, eu me sinto uma empreendedora. (E10)

*Cautelosa* foi colocado como característica importante, indicando que corre riscos calculados, uma característica de empreendedores.

[...] às vezes sou, assim, um pouco pé atrás, Mas eu acho que todo mundo tem que ter. (E6)

Apenas uma entrevistada se mostrou em dúvida em sua autoavaliação empreendedora, atribuindo o sucesso em suas atividades ao fator sorte.

Talvez eu seja uma pessoa de sorte, porque em tudo que eu faço dá certo.  
(E5)

A maioria das entrevistadas (55%) disse ter consciência da avaliação positiva que outras pessoas fazem de seu empreendedorismo.

[...] acho engraçado que às vezes quando a gente vai numa feira, e às vezes vai aquele cliente mais simples lá que às vezes quando apresenta, fala assim: “Essa é a dona da empresa”, acho que eles ficam assim: “Nó, mas é a dona da empresa... gente..., o negócio deles dá tanto trabalho como o nosso”.(E2)

Acho que tem orgulho, assim. Acho que eu sou mais modesta do que as pessoas acham (E8)

Pelos relatos, observa-se que as entrevistadas são otimistas e corajosas. Consideram-se pessoas sérias, dispostas a lutar pelo que querem e vencer desafios para atingir seus objetivos. Fazem o que gostam e sentem-se admiradas e valorizadas pelo trabalho que desempenham. As entrevistadas se consideram empreendedoras e algumas se mostram autoconfiantes e, ao mesmo tempo, inconformadas dizendo que desejam fazer muito mais do que já fizeram e não se deixam abater por adversidades. Pelas características apresentadas, percebe-se nas entrevistadas o sentimento de serem valorizadas pela sociedade, em geral.

Tabela 9 - Valorização da mulher empreendedora

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Acha que seu trabalho é valorizado	82
Sente-se desrespeitada por trabalhar com moda	9
Sentiu-se desrespeitada por um profissional da área	9

Fonte: Dados da pesquisa.

A valorização é percebida por 82% das entrevistadas, como pode ser observado na TAB. 9. O desrespeito foi observado, principalmente por trabalhar na área de moda. A valorização do trabalho e o reconhecimento de sua condição feminina, citados por Jonathan (2003), aparecem em relatos e são percebidas pela importância social de seu trabalho, devido ao grande número de empregos gerado pelo setor, por fazerem um trabalho sério e pela admiração percebida por parte dos funcionários.

Ah, eu acho que seria cruel alguém desvalorizar um trabalho igual, por exemplo, igual ao que eu faço, né? Eu acho cruel. Acho até falta de conhecimento [...] Porque a gente gera um trabalho bacana com todo mundo, com muitas pessoas, né? (E1)

É (sinto que o meu trabalho é valorizado). Porque a minha participação, igual eu falo assim: “O negócio não é meu. O negócio aqui é nosso”. Então, não tem isso assim, eu toco a empresa. (E2)

O orgulho que têm por ser mulher e perceber a valorização de seu trabalho aparece em relatos.

Acho que ele (o trabalho) é valorizado. Depois, sabe, eles não tem coragem de malhar a mulher. (E10)

Não. Não me sinto nem um pouquinho desvalorizada. Pelo contrário. (E9)

No entanto, a desvalorização e o preconceito aparecem em alguns relatos. Nos casos em que as entrevistadas disseram haver desvalorização, observa-se que isso se dá pelo fato de o trabalho ser na área de moda. Falta conhecimento e entendimento sobre o setor, que ainda é considerado por muitos como futilidade. Mas observa-se que o trabalho com moda vem sendo valorizado como um trabalho importante e gerador de renda e emprego.

[...] como empreendedora mineira, talvez. [...] pelo jornalismo daqui, né. Porque ninguém dá valor às confecções. (E11)

[...] tem um lado que sim e outro que não. O trabalho com moda, ele custou a ser reconhecido no Brasil e ainda [...] tem pouquíssimo tempo pra cá que ele começa a ser visto como trabalho [...] que gera [...] trabalho pra não sei quantas mil pessoas, que arrecadação de impostos é boa. Mas até dez anos atrás a nossa moda era uma coisa fútil e ocupava apenas os jornais de final de semana, que era o caderno da mulher. (E7)

Sentir-se orgulhosa da atividade que exerce foi citado como critério para a valorização, apesar de já ter percebido o preconceito por ser mulher.

[...] sempre abordavam o meu marido, e não eu, apesar de eu ser estilista da empresa. Existe um pouquinho (de preconceito) ainda, pelo fato de ser mulher. [...]. É raro te olhar como uma empreendedora. Ainda existe um pouco isso [...] (E3)

Em geral, as entrevistadas sentem-se reconhecidas, valorizadas e têm consciência da importância de seu trabalho para a sociedade. Em alguns relatos, observou-se a existência de preconceito, que se manifestou de formas diferentes: por ser mulher ou por trabalhar com moda. A entrevistada que disse ter sido discriminada por ser mulher não sente que seu trabalho na área de moda seja desvalorizado. Pelo contrário, acha que é admirado e muito valorizado. Em geral, as entrevistadas sentem que já melhorou o preconceito em relação à área de moda.

A percepção de sucesso está associada ao reconhecimento do trabalho, por conseguir atingir os objetivos e metas estabelecidos para o exercício da atividade empreendedora e fazer aquilo que gosta, como apresentado nos relatos a seguir. Observou-se em alguns relatos que as entrevistadas consideram importante a combinação de mais fatores para alcançar o sucesso.

Tabela 10 – Fatores considerados essenciais para o sucesso do empreendimento

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Ter seu trabalho reconhecido	45
Planejar um trabalho e conseguir atingir suas metas	45
Agradar o cliente e ser elogiado	18

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB 10 apresenta dados sobre a percepção de sucesso, indicando que este está no reconhecimento do trabalho pelo cliente e que para que isso ocorra é necessário, além de muito trabalho, um bom planejamento, sendo esse o principal fator para atingir metas e objetivos. Esse resultado converge com as características apontadas por Machado (2008). O reconhecimento do trabalho foi relatado por 45% das entrevistadas como fator de sucesso. Esse reconhecimento pode ser observado pelos elogios recebidos ao final do trabalho e ao perceber a admiração dos clientes a cada novo lançamento de coleção, o que é colocado por Treptow (2003) como um processo fundamental do negócio de moda, pois exige muito estudo, pesquisa e acompanhamento de tendências.

Quando seu trabalho é reconhecido. (E2)

É... e toda vez, assim, que eu recebo elogio dos meus clientes, de que o sapato vendeu, de que está tudo em ordem, que eles adoraram a coleção, então são os momentos felizes, né, que a gente quer o resultado do trabalho. (E8)

O reconhecimento é consequência de muito trabalho e dedicação. Fazer aquilo que gosta é essencial nas indústrias de moda, devido à rapidez com que as mudanças ocorrem, exigindo renovação constante (DRUCKER, 2008).

Eu não sei nadar, mas eu mergulho fundo no que eu faço e eu acho que o retorno é sempre positivo. Não faço nada pensando porque isso vai ser sucesso, porque isso vai dar mídia jamais. Eu faço porque eu gosto, de coração. E esse retorno ele vem sempre depois. (E4)

[...] uma pessoa que está feliz e satisfeita com o que fez. (E7)

Ter uma ideia ou desejo de ter uma empresa, fazer um planejamento do negócio a ser criado e fazê-lo se concretizar, conseguindo, assim, atingir as metas e objetivos propostos, foram citados como fatores de sucesso por 45% das entrevistadas.

[...] acho que bem sucedido é você planejar um trabalho e conseguir atingir essas metas. (E1)

[...] é você planejar alguma coisa, sonhar com alguma coisa e ver aquela coisa ser concretizada. (E6).

Conseguir concretizar suas ideias, ter persistência e sentir que o resultado final foi positivo foram colocações de 27% das entrevistadas.

[...] não sei, é...difícil. Acho que aquela que está...e sempre está querendo fazer mais alguma coisa, que as ideias tão sempre fluindo... e conseguindo colocar em prática.(E7)

e ter persistência, né, que é o mais importante, e vontade de..de de chegar lá. (E9)

Você dar certo no seu negocio, é o resultado final. (E10)

Desenvolver um bom trabalho e conseguir agradar o cliente foram considerados fatores de sucesso por 27% das entrevistadas.

[...] acho que é atingir o seu público alvo. Eu acho que isso é o mais importante. (E3)

[...] sentir que todo mundo está gostando; e, sabe, elogio que a crítica está bem. Eu acho que de repente é isso. (E11)

[...] sucesso é isso: é o cliente aqui, é o cliente comprando, é o cliente retornando. (E1)

Os relatos indicam que uma combinação de fatores é fundamental para que uma empreendedora seja bem sucedida. Esses fatores começam com um bom planejamento do trabalho, que levará a atingir metas, assim como ver uma coleção finalizada com o desenvolvimento de um produto de qualidade que conseguirá agradar o cliente. Este reconhecimento fará com o cliente retorne, dando a percepção de sucesso e fazendo com que a empreendedora sinta-se feliz e realizada.

Ao identificar os momentos mais felizes que tiveram como empreendedoras, não houve muita concordância entre as empreendedoras entrevistadas. A maioria citou um momento particular, como pode ser observado pelos relatos apresentados a seguir. Para algumas, o momento mais feliz é o que está sendo vivido, por ser um

momento de expansão dos negócios (18%), além de considerarem que todos os momentos são felizes

Tem muitos e acredito que terei muitos. Não sei falar o mais [...] ele me satisfaz por pouco tempo, porque eu sempre estou querendo mais... Vai ser sempre o próximo. (E7)

É hoje. (risos). É porque eu estou em expansão agora. Estou indo para São Paulo, a gente vai abrir loja em São Paulo. A minha produção vendendo todinha... (E10)

Momentos felizes sempre existem. Mas para algumas o momento mais feliz será o próximo, por nunca se contentar com o que já tem e estar sempre querendo mais, característica apontada por Drucker (2008) como própria de empreendedor. Em outra situação, percebe-se que o momento de expansão do negócio é o mais feliz. A realização do sonho de ter o espaço físico adequado para seus negócios - no caso, o *showroom* - foi apontada como o momento mais feliz por 18% das entrevistadas, reconhecido como um templo para o produto, comparando-o a uma galeria de arte:

O momento em que a gente veio para essa casa aqui. (E6)

Um deles eu acho que foi o dia da inauguração do *Showroom* [...] o *Showroom* para mim ele é um templo para o meu produto. Eu acho que o meu produto merecia esse espaço, e ele foi construído como uma galeria de arte, e aquela sensação assim eu consegui, né. (E4)

O momento de mais ansiedade e também considerado um dos mais felizes pelas empreendedoras (18%) é o de lançamento de coleção: é o momento do lançamento que elas consideram o ponto crucial de seus trabalhos. Por ser um trabalho longo, que exige muito esforço e pesquisa (TREPTOW, 2003; MENDONÇA, 2007; FEGHALI e DWYER, 2001), o lançamento da coleção torna-se muito importante, por ser um momento de avaliação: se a coleção terá ou não boa aceitação, validando o sucesso e confirmando os resultados de muito trabalho e planejamento. Dessa forma, as entrevistadas consideram ter atingido suas metas e objetivos e ter seus trabalhos reconhecidos.

Quando eu lanço uma coleção para mim é como se fosse um parto, né. Então esse é um momento. Quando eu vejo que a coleção foi bem sucedida [...] é quando eu vejo mesmo que o resultado veio, entendeu, e hoje eu posso me considerar muito feliz, porque eu vejo que o resultado veio mesmo, entendeu. (E9)

[...] acho que toda coleção a gente tem esse gostinho bom de mais uma etapa, né. Afinal de contas, o trabalho da gente não é um trabalho que você aprende, conhece e executa, não, né? (E1)

Ver o trabalho pronto e ter o reconhecimento dos clientes é considerado um momento compensador para 27% das entrevistadas.

É essa realização de você ver tudo pronto, quando você chega em uma feira e todo mundo elogia a roupa. (E11)

É toda vez, assim, que eu recebo elogio dos meus clientes, de que o sapato vendeu, de que está tudo em ordem, que eles adoraram a coleção.,Então são os momentos felizes, né, que a gente quer ver o resultado do trabalho. (E8)

[...] uma outra coisa que eu queria falar de um momento que eu achei muito bacana também foi de um trabalho que foi feito no seminário de moda. Eu fui citada como um dos exemplos de um trabalho muito autoral [...] Foi muito legal ouvir isso de uma pessoa que é do meio de moda [...] me deixou muito feliz que onde a gente vê que o trabalho da gente está crescendo também (E3)

A partir dos dados coletados e aqui apresentados, observa-se que as mulheres entrevistadas apresentam a paixão como um fator aliado para desenvolverem suas atividades empreendedoras. Algumas demonstram o espírito de inconformismo, típico de empreendedores, que, segundo Drucker (2008, p. 45), “não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes”, ao considerarem que o momento mais feliz será sempre o próximo, pois espera realizar sempre mais. Para outras, o momento mais feliz é o que estão vivendo, pois estão conseguindo sentir os resultados de seu trabalho por meio da expansão do negócio. Finalizar uma coleção e perceber o reconhecimento do cliente é motivo de realização, sucesso e felicidade. Momentos como comemoração de aniversário da empresa, depois de tantos anos de lutas, é motivo de realização. Ver suas roupas sendo divulgadas em mídia nacional é motivo de satisfação e orgulho, assim como ser premiado pelo reconhecimento à evolução de seu trabalho. Os motivos são variados, mas o sentimento de realização, felicidade e valorização são os mesmos.

#### **4.2.2. Vida pessoal e atividade empreendedora**

Uma das grandes dificuldades enfrentadas por empreendedores, independente de gênero, é conciliar a vida pessoal com a vida profissional, tempo livre e qualidade de

vida etc., conforme apontado em estudos de Machado (2002), Hisrich e Peters (2004), Cassol, Silveira e Holtgebaum (2007) e Lindo *et al.* (2007) dentre outros.

Os resultados apresentados neste estudo indicam que as entrevistadas têm conseguido conciliar a vida pessoal e a vida profissional de forma positiva. No início de suas atividades, elas não conseguiam conciliar, mas com o tempo aprenderam a tirar um momento para si, e hoje conseguem se desligar e aproveitar os momentos de folga, dedicar mais tempo à família e fazer alguma atividade que melhore sua qualidade de vida.

Dedicar o tempo livre à família e aos amigos foi citado por 36% das entrevistadas.

Olha, o meu tempo livre são para as minhas filhas, minha família, meus amigos, sabe, e consigo me desligar. (E1)

[...] me divertindo. Eu adoro, adoro encontrar com os amigos, jogar papo fora, sabe, sair para jantar, viajar. Adoro... Ah, que bom! Eu adoro! (E6)

Mais com a família, né. Eu viajo, três, quatro vezes no ano. (E10)

É... eu saio daqui, tenho minha hora com elas (as filhas), que também é ótimo [...] que estão assim, mocinhas, mas são dependentes de mim, crianças. Então, ainda me absorvem muito. (E1)

Aproveitar os momentos de folga da melhor maneira possível e conseguir se desligar foi relatado por 36% das entrevistadas.

Aproveito da melhor maneira possível. Adoro, adoro meu tempo livre. Hoje eu consigo curtir meu tempo livre. A maturidade me permite saber curtir meu tempo livre. (E7)

Passeando, viajando, tomando uma cervejinha, porque ninguém é de ferro. (E9)

Quando eu estou em casa eu ainda fico na internet, mas quando estou fora de casa eu procuro esquecer um pouco daqui. (E11)

Olha, o meu tempo livre são para as minhas filhas, minha família, meus amigos, sabe, e consigo me desligar. (E1)

Conseguir tirar um tempo para fazer alguma atividade viagem, atividade cultural e ir a restaurantes foi uma colocação de 27% das entrevistadas que consideram esses momentos importantes para torná-las pessoas melhores. Fizeram os seguintes relatos:

[...] tendo tempo para mim, porque hoje eu fiz meu horário e não abro mão dele. Não abro mão da minha ginástica, essas coisas que eu acho essencial (E8)

Todo tempo livre que eu tenho ele é voltado para minha qualidade de vida: é fazer ginástica, viajar, é estar em contato com a natureza, é estar vivendo familiarmente, é voltar para a escola e querer estudar novamente, sabe? Então, é todo voltado para minha melhoria como pessoa mesmo (E2)

Faço ginástica, faço caminhada. A gente vai a restaurantes. Normal. (E10)

Fazer uma atividade lúdica, em casa, que dê prazer e que a faça se desligar do trabalho foi considerado por 18% das entrevistadas.

[...] a coisa que eu mais amo no mundo... eu falo que se eu não fosse "design" eu seria jardineira, de pé no chão. [...] Eu tenho um prazer imenso em cuidar de jardim. Eu acho que eu me delicio lá. E outra coisa é a literatura (E4)

Ultimamente eu estou cansando muito. Então eu chego em casa [...] adoro ver a novela das 9, vejo o jornal das 10 e, normalmente, eu não saio, a não ser final de semana. (E8)

Questionadas se conseguem conciliar e separar a vida profissional da vida pessoal, 36% das entrevistadas responderam:

Normalmente consigo separar quando eu estou de férias [...] em viagem com família, de férias. Eu acho que eu consigo não ser empresária. (E4)

Hoje eu consigo. Antes, 24 por dia, eu não conseguia. Hoje eu consigo. Eu consigo viajar e dar uma desligada e nem ligar para cá (fábrica). (E9)

Eu tenho meu horário para tudo, [...] foi difícil fazer essa divisão, porque você não tem horário. Trabalha de manhã, de noite, sábado, domingo. No início você não consegue separar isso, não. Só depois que eu consegui. (E10)

[...] você tem que tirar os seus momentos, porque eu acho que você também não pode deixar uma sufocar a outra, não, né. Aí, a vida profissional ela toma mais o seu espaço (E2)

Apenas uma entrevistada considera não ter tempo livre. Quando tem, dedica-o a ficar com a filha, que ainda é criança, levá-la ao cinema, que é uma atividade que lhe dá prazer e que considera ser seu maior luxo no momento.

[...] quase não tenho tempo livre. [...] tenho uma filha de 10 anos. Acho que luxo é poder ficar com ela, é poder ir ao cinema. (E3)

O estresse é uma consequência natural da vida moderna e foi considerado interligado ao trabalho que desenvolvem por 54% das empreendedoras entrevistadas, apesar da paixão pelo que fazem.

Tabela 11 Como é percebido o estresse e o trabalho

Itens discriminados	%
Considera que estresse e trabalho estão interligados.	54
Considera que não é estressante, porque gosta muito do que faz.	36
Considera que o resultado final gratifica e faz esquecer o estresse.	9
Considera ter sido mais estressada.	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 11 apresenta dados que mostram como é percebida a relação entre estresse e trabalho. As entrevistadas que consideram que o estresse e o trabalho são interligados apresentam motivos diferenciados, tais como: falta de paciência, falta de planejamento e acúmulo de tarefas, como pode ser identificado pelas falas abaixo.

Sou muito paciente. Então, quando eu não estou dando conta de escutar alguém, eu sei que estou bem estressada. (E1)

[...] eu acho que o stress negativo... Eu acho que ele existe. [...] ele é consequência de uma coisa mal planejada, do tempo que vai embora e você não tem controle, né, é... o stress negativo tem, mas eu acho que o mais importante é você saber que o sucesso depende do stress, não tem jeito. (E2)

[...] intimamente relacionado, amanhã eu vou tentar marcar menos coisas para um dia só [...] porque eu vou morrer e a empresa vai ficar com certeza. (E4)

Mesmo estando tão ligado, o estresse é considerado positivo para o sucesso do trabalho, principalmente porque o resultado final é uma recompensa.

O trabalho vale a pena, mas tem dia que é muito estressante. (E6)

O trabalho vale a pena. Tem dia tão estressante! Mas o resultado final é gratificante. Então, aí você esquece o stress. (E7)

É uma coisa ligada à outra. [...] às vezes eu tiro uma semana de férias. Fico ótima. Ai, eu chego aqui e em 5 minutos eu consigo estressar tudo de novo, e por aí vai... (E11)

Por serem apaixonadas pela atividade que desenvolvem, as entrevistadas consideram que o trabalho não é estressante (36%)

Acho que não é estressante, porque eu gosto muito do que eu faço. (E3)

Eu, sinceramente, eu não sei. Nunca tive esse problema de estresse assim. Pelo menos assim detectado. (E5)

[...] se você for eficiente, não chega a ter stress. (E8)

Uma entrevistada, que se diz viciada em trabalho, considera que ficaria estressada se ficasse sem trabalhar, e faz o seguinte relato:

O trabalho não é stress para mim, entendeu. O stress para mim é...o que pode ser...é não fazer uma coisa do jeito que eu queria, entendeu. Isso me estressa [...] mas o trabalho não. Me estressa não. Me estressaria se eu ficasse parada. (E9)

Uma entrevistada disse que já foi mais estressada, mas que sua estrutura de trabalho atual lhe permite conciliar sua vida pessoal e profissional.

Já fui muito estressada. Agora, não. Olha, de manhã eu levanto, faço academia, faço minha caminhada. Eu chegava aqui 7 horas da manhã. Hoje eu chego às 9, 9 e meia, sabe? Acho que hoje eu estou com uma base bacana. (E10)

Os relatos apresentados mostram que a vida pessoal das empreendedoras está intimamente ligada ao trabalho, ao tempo que elas reservam para si e para terem uma qualidade de vida melhor e ao estresse gerado pelo trabalho. Em vários relatos, é possível perceber a interligação entre eles, apresentando resultados muito semelhantes.

Conciliar vida pessoal e vida profissional é considerado uma dificuldade para todo empreendedor, independente de gênero (HISRICH e PETERS, 2004).

Tabela 12 - Como conciliar vida pessoal e vida profissional

Itens discriminados	%
Considera importante ter um momento para si.	64
Consegue viajar e se desligar da empresa.	36
Acha difícil conciliar vida pessoal e trabalho.	27
Facilita o marido trabalhar na empresa.	9
Consegue conciliar muito bem, não tem problema nenhum.	9
Faz das suas viagens de negócio também um prazer.	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB 12 apresenta os resultados do questionamento sobre como conciliar vida pessoal e vida profissional. É possível verificar a semelhança entre os itens analisados anteriormente. Os resultados mostram que 64% das respostas das entrevistadas consideram importante ter um momento livre para fazer as atividades que lhes dão prazer e que 36% conseguem viajar e se desligar da empresa, como já

mostrado em análise anterior. Estudos comprovam que a mulher procura por atividades que permitam ter uma flexibilidade de horários para conciliar trabalho e família (LINDO *et al.*, 2007).

Quando a viagem é de trabalho, duas entrevistadas procuram conciliar, transformando-as em momentos de lazer:

Hoje eu já percebi que eu tenho que fazer das minhas viagens de negócios também um prazer. Então, eu trabalho o dia inteiro que nem uma louca. [...] mas aí, à noite, eu vou para um restaurante. Eu vou comer a melhor comida que eu puder; eu vou encontrar com uma amiga à noite, eu vou marcar com ela, eu vou aproveitar aquele gancho para eu fazer disso um prazer, porque se for só a trabalho eu vou me frustrar demais. Então, assim é muito difícil. (E4)

A gente viaja uma vez para as pesquisas, viaja duas, viaja três. [...] se eu ficar queixando que isso é chato, que isso não é legal para fazer, tudo que eu for fazer em relação a trabalho vira uma coisa chata. Mas a gente sempre faz disso uma coisa boa. [...] tem que jantar, não tem? Então, vamos jantar num lugar bom. [...]. Então, eu acho assim: você abre mão sim ou você tem que fazer da situação profissional uma coisa que faz parte da sua vida. (E2)

Uma entrevistada considera que é preciso ir conciliando o trabalho às necessidades da vida pessoal, porque a vida profissional exige muito da empreendedora. Outra empreendedora acha difícil conciliar porque a área de moda exige demais, mas admite que o fato de o marido ter ido trabalhar com ela facilitou o dia a dia.

Ah, a vida... é... [...] a vida profissional ela toma mais o seu espaço, sim. Mas eu acho que tem que ir conciliando dentro da necessidade também. (E2)

Conciliar a vida pessoal com a vida de trabalho isso é muito complicado, principalmente na minha área. O fato do meu marido ter vindo trabalhar comigo facilitou, auxiliou com certeza. (E3)

Uma entrevistada diz conciliar muito bem, porque ela e o marido se respeitam, pelo fato de ambos serem muito ocupados e agitados.

Concilio bem entendeu. O meu marido é um cara que também trabalha muito é...ele também é muito agitado como eu. Então, assim, a gente concilia bem. Não tem nada. (E9)

Alguns relatos mostram que as empresárias conseguem conciliar e separar a empresária (pessoa jurídica) da pessoa (pessoa física), conseguindo conciliar vida pessoal e vida profissional de forma mais saudável que no passado.

Em primeiro lugar, eu acho muito interessante como empreendedora saber a diferenciação dessas duas coisas: saber quem é a pessoa e quem é a empresária [...] e eu, principalmente nos últimos anos, eu tenho priorizado uma vida pessoal digna, né, no mínimo de empresária adequada. Eu tenho procurado cada vez mais é encontrar esse tempo que eu acho que é o bem mais precioso que a gente tem. (E4)

Concilio muito bem. Não tenho problema nenhum. (E5)

Hoje, de uma maneira bem mais saudável. (E6)

[...] dormindo. Gosto muito de ficar em casa. Quando eu estou em casa, dificilmente eu saio, eu aproveito assim ou às vezes eu faço uma viagem para descansar um pouquinho de três ou quatro dias. (E9)

Uma entrevistada disse que nos finais de semana desliga-se, pois no dia a dia respira moda.

Procuo chegar em casa e tentar desligar nos finais de semana. E, às vezes, emendar um feriado [...] mas eu vivo a moda 24 horas por dia. (E11)

A realização profissional está diretamente ligada ao fato de fazer o que gosta, por 27% das entrevistadas:

Considero [realizada], porque eu gosto de vir para cá de manhã, é... eu gosto do meu trabalho, eu gosto dos desafios que eu tenho [...] eu venho trabalhar feliz, né. (E1)

[...] acho que eu escolhi o negócio que eu queria trabalhar mesmo. Era exatamente isso. É gostar daquilo que se faz. (E2)

Eu me considero (realizada), porque é uma coisa que eu me propus a fazer. é uma coisa que deu certo. Então, eu me sinto realizada, sim. É o que eu queria fazer, o que eu gosto. E se dá certo, então? Não tem porque não se sentir realizada. (E10)

Realização por ter conseguido atingir seus objetivos e, principalmente, por ter os filhos trabalhando com ela (são sócios) foi relatado por uma entrevistada.

Ah, eu me considero (realizada), sim, por todos os motivos: por ter os meus filhos comigo trabalhando. Isso eu acho muito importante ééé..porque eles gostam, né, também e por tudo, né, que você vem de uma trajetória de 25, 30 anos, de muita luta e hoje eu posso dizer que estou mais tranqüila na vida. (E9)

Uma entrevistada considera que tudo que fez deu certo e que essa é sua maior realização.

Sim, porque tudo que eu sempre fiz deu certo (risos). (E5)

Sentir-se realizada, mas desejar realizar um pouco mais foi colocado por duas entrevistadas. Uma delas considera que se sentirá totalmente realizada quando

conseguir montar um showroom em São Paulo, mas se sente muito realizada com o que já conseguiu até o momento.

Muito[...] Eu acho assim [...] tudo que está em São Paulo tem mais rentabilidade na mídia, nas revistas especializadas. Então, assim, eu acho que eu gostaria ainda de ter um escritório [em SP], alguma coisa para entrar nessa. Então, me basta botar a cara em São Paulo. O negócio rola é lá, sabe. Aqui a gente fica aqui contra a maré. (E6)

Eu considero, mas eu acho que falta muita coisa. Sempre falta! Ah! mas a gente sempre está aprendendo, né! E cada vez que a gente faz a gente gosta mais, né, não é? (E11)

Uma entrevistada afirma que não se sente realizada por ter muito ainda a fazer, mas considera-se feliz e gratificada por fazer o que gosta e ver os resultados de seu trabalho.

Ainda tem muita coisa para fazer. Realizada, realizada não [...] eu sou feliz. Gosto do que faço [...] eu gosto muito do que eu faço. É prazeroso. Tem dia que está tudo igual, mas na hora que você vê o resultado, pronto, é... extremamente gratificante. (E6)

Paixão pelo que faz, realização ao perceber o reconhecimento pelo trabalho realizado, busca constante pelo novo (inovação), sucesso, ver o crescimento da empresa, conciliar vida pessoal e trabalho, e sentir-se valorizada são falas que estão presentes em quase todos os relatos, mesmo que em alguns sejam identificados insatisfação e inconformismo, típicos de empreendedores, que estão sempre em busca de melhorias e crescimento, características típicas de empreendedores.

#### **4.2.3. O momento atual das empreendedoras**

A experiência adquirida com os anos de trabalho foi a responsável pelas mudanças pessoais sentidas pelas entrevistadas no perfil empreendedor. Abandono da intuição na gestão dos negócios e aumento do profissionalismo para planejar e desenvolver um trabalho mais eficiente foram citados pelas entrevistadas como consequência da experiência adquirida, e hoje consideram tudo mais fácil.

O planejamento foi citado por 27% das entrevistadas. Nos três casos, a intuição foi citada como o elemento mais utilizado no início da atividade empreendedora. Hoje, consideram que fazer um planejamento adequado é essencial para a manutenção do negócio. Uma entrevistada diz que não começaria hoje usando apenas a intuição,

como no início, pois tem consciência de que não daria certo. Apenas o fator sorte não seria suficiente para iniciar e manter um empreendimento nos dias atuais.

No início era tudo muito baseado no “eu acho”, né: Eu gosto disso. Então, eu vou fazer isso. Hoje, não. Tudo tem meta, tudo tem planejamento, é, tem sentimento [...] hoje, existe muito mais planejamento, que não existia na época em que eu era simplesmente amadora, né. (E4)

Quando eu comecei, foi assim muito do zero. Foi [...] só intuição mesmo. A gente não fez pesquisas de livros, de nada. A gente começou assim, comprando o que gostava (risos) [...] mas sem ter noção real do que era moda, o que era comércio.[...] No começo foi intuição pura, e a sorte é que deu certo. A diferença hoje é que planeja muito e programa muito antes de fazer qualquer coisa (risos). Eu não começaria como comecei. (E5)

Completamente diferente. Antes era mais medo. Hoje é mais pé no chão. É você ter mais consciência de tudo o que você está fazendo. A maior diferença é que hoje você tem uma experiência maior, um planejamento maior. Você sabe até aonde pode planejar, até onde você pode fazer né, que antes você vivia só no instinto mesmo. Antes era ter medo de tudo que você estava fazendo, medo de não dar certo. (E6)

A falta de conhecimento do negócio no início foi citada por 18% das entrevistadas. Uma entrevistada considera que hoje é tudo mais difícil que na época em que começou, exigindo maior conhecimento do negócio, que ela só adquiriu com o tempo. Outra entrevistada considera não ter mudado muita coisa, pois os problemas e dificuldades continuam sendo os mesmos.

[...] as dificuldades que a gente tem no início [...] que você não tem conhecimento tão grande do seu negócio [...] eu considero que tenho um conhecimento bem maior, conheço o meu negócio. Agora, as coisas são mais difíceis. (E1)

Acho que é tudo a mesma coisa: as dificuldades, os desafios, os problemas [...] eu tinha conhecimento, mas eu não tinha formação para o negócio que eu comecei. (E2)

A ampliação da visão de mercado foi citada por uma entrevistada. Ela considera que apenas a visão local do negócio não é mais suficiente. É necessário considerar o negócio em um mundo globalizado.

[...]no início eu tinha um olhar, né, como se diz, eu enxergava dois metros e hoje eu vejo que eu tenho a necessidade de enxergar do outro lado do continente, né. Então, eu acho que essa é a grande diferença. (E3)

A ingenuidade foi citada por uma entrevistada, dizendo que no início nem tinha consciência de ser uma empreendedora. A experiência mostra que é necessário ter cautela e aprender com os erros.

Naquela época, eu era muito ingênua. Eu nem sabia que era empreendedora. [...] Eu ia fazendo, desbravando. Hoje, eu acho que sou mais cuidadosa, mais aquela coisa de sempre dar um passo pra depois dar outro. Eu acho que essa característica eu não perdi. E a experiência de duas vezes ter caído [...] tem o lado ruim e tem o bom também. Foi uma experiência válida para não acontecer mais nunca. (E7)

Uma entrevistada considera que no início o empreendedor tem que fazer, trabalhar junto com a equipe. Com o tempo e o aprendizado, passa a coordenar e trabalhar mais com a cabeça que com as mãos, tornando o trabalho do empreendedor menos árduo.

Há muito tempo atrás, há 16 (dezesseis) anos atrás, eu tinha que pegar na massa, tinha que chegar lá e fazer o sapato, praticamente, porque eu tinha que aprender aquele ofício, né. E hoje, não. Eu coordeno a equipe que trabalha para mim. Então, acho que hoje eu trabalho mais com a cabeça. [...] antes eu tinha que aprender aquilo tudo, trabalhar com a cabeça, com as mãos, tudo. Hoje é mais sereno. (E8)

O amadorismo do início cedeu espaço ao profissionalismo, como consequência da maturidade e das exigências do mercado atual.

Ah muito mais profissional, né. Antes era muito amadorismo, entendeu. A gente [...] conduzia do jeito que podia. Mas eu acho que (hoje) com muito mais maturidade e profissionalismo. (E9)

Uma entrevistada disse que hoje o mercado para as mulheres se abriu. Considera que hoje ficou mais fácil trabalhar porque o trabalho feminino tem mais reconhecimento.

Eu acho que no princípio era difícil ver mulheres [...] que apareciam. Eram menos atiradas. Hoje, as mulheres empreendedoras são quase todas não é verdade? E a mulher hoje... você vê que em faculdade você vê mais mulher do que homem. As mulheres estão na frente hoje, eu acho. Hoje é mais fácil. Acho, com certeza, tudo abriu mais, né. (E10)

A concorrência foi citada por uma entrevistada como uma dificuldade para o momento atual.

Era muito mais fácil porque não tinha a concorrência que tem hoje. [...] No início era bem mais fácil. (E11)

O perfil empreendedor sofre modificações com o tempo, em decorrência da experiência. As entrevistadas consideram ter atualmente um perfil mais empreendedor do que no início de seus negócios. Palavras como *amadorismo*, *intuição*, *sorte* e *medo* são utilizadas para definir o perfil no início do

empreendimento. Na atualidade, as palavras usadas para defini-las mudaram para *profissionalismo, visão ampliada de mercado, cautela, planejamento e conhecimento*, essenciais na condução de negócios em um mercado globalizado e competitivo.

A trajetória profissional das mulheres entrevistadas mostra diversas características apresentadas pelas empreendedoras pesquisadas que evidenciam seu espírito e perfil empreendedor, tais como: enfrentar dificuldades e saber aproveitar oportunidades, buscar conhecimento e inovação constante para a condução de seus negócios, correr riscos e aprender com os erros. As entrevistadas mostram-se realizadas e acreditam que a realização pessoal deve ser buscada, aproveitando oportunidades. Não basta apenas sonhar. Consideram necessário estudar, planejar e correr atrás do sonho com garra e objetividade, sendo ético e aproveitando o talento criativo.

### **4.3 História de vida e trajetória pessoal**

A história pessoal de um profissional de criação está sempre permeando suas criações. A estilista Débora Barros-Schroeder, em reportagem para o jornal de moda *UseFashion* (2009, p. 72 ) faz o seguinte relato: “[...] com quantas histórias se faz uma coleção, eu ainda não sei, mas posso garantir que a minha história está presente em cada uma das minhas coleções, o que faz transparecer um pouco da minha infância”. Neste estudo, houve relato de entrevistada que disse colocar em seus produtos a sua marca pessoal, criando uma identidade:

[...] hoje eu vejo nitidamente que eu criei naquela época aquilo que hoje a gente se chama de estilo, né. Eu criei a minha identidade para mim, uma marca própria que muitas vezes, era considerado como “hippie”, apesar de eu nunca ter sido “hippie”. E aí as pessoas começaram a querer aquele colar, aquele brinco, aquela pulseira, e eu fazia roupa, tingia, fazia tudo exclusivo, né. E foi aí que eu acho que isso foi decisivo, né. (E4)

Esse estudo verificou que várias empreendedoras fizeram suas escolhas por trabalhar com moda baseando-se em experiências vividas na sua infância e adolescência.

[...] eu acho que eu tenho esse desejo meu muito grande [...] esse gosto que eu sempre tive pela... [...] pela roupa, né? [...] que eu tive desde pequena... (E7)

[...] éramos uma família de oito filhos extremamente simples, e aí eu comecei a construir tudo. Quando eu cheguei aqui (em BH), com doze anos eu imaginava, hoje, né, essa análise minha hoje, que eu tinha que ser alguém nesse mundo aqui. E aí comecei a me vestir do jeito que eu achava que eu tinha que vestir. Primeiro porque eu não tinha dinheiro para comprar e, segundo porque eu só tinha aquela forma, né. (E4)

Estudo de Dornelas (2007) mostra que há uma forte relação entre o sucesso de um empreendedor e a influência de empreendedores na família. Estudos de Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) apontam a influência familiar como um dos fatores de desenvolvimento da intenção empreendedora. Neste estudo, não se verificaram atividades empreendedoras de familiares, mas atividades na área de moda, desenvolvidas por familiares, principalmente a mãe, influenciando na escolha da atividade empreendedora.

A minha mãe sempre vendeu roupa [...] ela sempre comprou e vendeu. Ela era sacoleira. (E10)

[...] meu pai era alfaiate e minha mãe também costurava. Então eu comecei a fazer a minha roupa, a fazer a minha sandália, a fazer o meu cinto, a fazer a minha bijuteria. Eu fazia tudo... eu construía tudo e eu saía nas ruas, e o pessoal ficava querendo aquilo que eu estava usando, só que aquilo não tinha para vender. Foi inventado por mim (E4)

A empreendedora cuja mãe era sacoleira relatou que ao decidir largar o emprego também foi ser sacoleira até montar uma loja e começar seu primeiro empreendimento na área de moda. Questionada se teve algum modelo empreendedor, disse que não. Mas, ao final da entrevista, depois de pensar melhor, chegou à conclusão de ter sido influenciada pela mãe em sua escolha. Esta mesma situação foi vivida por outra entrevistada, que também cresceu vendo as clientes irem até sua casa para que sua mãe fizesse suas roupas. A entrevistada tem uma clara percepção da influência familiar

[...] [entrei no ramo] a minha mãe que era uma modista. Então eu fui criada sempre com ela, com as mulheres indo a minha casa, e ela fazendo a roupa, né. Então isso foi uma motivação e ela me deu muita força. (E11)

O fato de ter nascido em uma região carente do norte do estado de Minas Gerais foi colocado por outra entrevistada como o principal fator para suas escolhas. Devido à carência da região, não só de recursos financeiros, como também de produtos

disponíveis para a venda, além também do fato de ter nascido em uma família carente e numerosa, o que não lhe dava condições de usar o que queria, foi levada a aprender a construir suas próprias roupas e acessórios, influenciando em sua escolha profissional.

[...] o meu destino já estava traçado desde quando eu nasci lá no Vale (do Jequitinhonha), né. Lá, aquilo que você não tem você faz. Então, foi lá que eu aprendi que eu tinha que fazer, e eu já nem tinha noção disso porque a gente já fazia por instinto, né. (E4)

O relato é de uma conceituada empresária do segmento de acessórios, com reconhecimento nacional. Formada em Odontologia, deixou a profissão para trabalhar com o que mais gostava de fazer, que é trabalhar na criação de acessórios. Outra entrevistada também teve mãe costureira, mas o principal motivo que ela atribui à sua escolha foi a aptidão que tinha para desenhar roupas, levando-a a ganhar um concurso ainda na adolescência. Este foi o motivo alegado para o início de sua atual atividade.

[...] fiz um concurso [...] e eu tinha 13 anos na época. E aí eu passei em terceiro lugar. [...] E aí eu comecei a perceber que as confecções que eu atendia sempre voltavam e procuravam pelo meu nome. (E3)

Neste caso, devido à pouca idade, a mãe teve que assinar um documento autorizando-a a trabalhar. E o fato de perceber que seu trabalho agradava aos clientes incentivou-a a abandonar o emprego e a começar por conta própria, aproveitando a oportunidade.

Motivos diferentes foram apontados pelas outras entrevistadas. Mas em todos observa-se uma paixão pela moda, assim como o surgimento de uma oportunidade e, em alguns casos, a coragem para correr riscos (DORNELAS, 2008; FARAH *et al.*, 2008), consideradas como características empreendedoras:

Surgiu essa oportunidade que eu falei: “Eu vou arriscar. Se não der certo, eu tenho para onde voltar, né?” E aí, eu ia me aperfeiçoar mais na área, né. Mas não quis voltar, não. (E1)

Gosto tanto do desenho da roupa que eu gosto, quero construir ela [...] Só que como eu não tinha...é..financeiramente condições de bancar, então comecei a fazer para os meus colegas. (E3)

[...] eu comecei a fazer roupa pra mim. Depois para as minhas irmãs. E fiz administração. E na época que meus filhos foram nascendo eu aproveitava [...] a licença-maternidade pra costurar, e aí [...] surgiu a ideia de montar um pequeno atelier. E isso foi dando gosto e crescendo, e, quer dizer, surgiu

assim de uma maneira muito simples de um gosto mesmo... É é eu larguei na hora. (E7)

[...] porque um amigo me convidou. Foi quando eu comecei na área de moda. Foi na boutique [...] foi uma coisa que marcou muito. (E5)

Em todos os relatos, observa-se que as entrevistadas aproveitaram as oportunidades, fator considerado importante para diversos autores como desencadeador da atividade empreendedora. Schumpeter (1985) considera empreendedor aquele que sabe aproveitar a ideia de algo prático para transformá-la em oportunidade. Relatório do GEM (2008) aponta que no Brasil o empreendedorismo por oportunidade superou o empreendedorismo por necessidade. Neste estudo, as empreendedoras aproveitaram vivências, o conhecimento prático e a aptidão que tinham para fazer o que gostavam e conseguiram empreender na área de moda, realizando um sonho.

#### **4.4 Identificação de facilidades e oportunidades para a implementação e a manutenção das empresas**

Para que um negócio seja criado, vários serão os fatores que irão convergir para concretizar esse objetivo. As características do empreendedor são importantes. Segundo Dornelas (2008), as características utilizadas pelo Sebrae baseiam-se em pesquisas comportamentais realizadas por McClelland nas décadas de 1960-70. Estas características estão relacionadas à necessidade de realização e incluem a busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigir qualidade e eficiência e ter persistência e comprometimento. Para a criação dos negócios analisados neste trabalho, foi analisado como se deu o início das empresas, a motivação para a criação, como se dá o processo de gestão do empreendimento, quais as estratégias foram e são utilizadas para o crescimento e manutenção do negócio e quais foram os resultados obtidos.

##### **4.4.1 Início da empresa**

As empreendedoras pesquisadas (100%) tiveram suas empresas criadas na área de moda desde o início. Duas entrevistadas não iniciaram suas atividades na área de

moda no setor de confecção. Uma iniciou no comércio com uma loja multimarcas, na época uma “boutique”, e outra com uma empresa de representação de roupas, partindo daí para a confecção. As demais iniciaram seus negócios já no setor de confecção.

Uma característica do setor de moda é a informalidade. Segundo Felzenszwalb (2009), diretor da *InBrands*, empresa que administra e gerencia marcas, há muita informalidade no setor, incluindo faturamento, compras e folha de pagamento, o que mascara muitas ineficiências. O estudo verificou que 82% das empresas pesquisadas tiveram seu início na informalidade e que apenas 18% já iniciaram suas atividades registradas formalmente.

Em todos os casos as entrevistadas disseram ter registrado seus empreendimentos com menos de 2 anos de atividade, principalmente por exigência do mercado, seja para vender ou, mesmo, para facilitar as compras. O segundo elemento mais citado é a exigência do mercado, seja para fazer compras ou para vender, a partir do momento em que aumentou o volume de vendas.

A partir do momento que eu comecei a vender volume e que eu tinha que comprar quantidade eu tive que registrar. Senão eu não tinha como crescer. Eu ia ter que ficar indo lá e trazer tudo na mala, que era inviável. (E4)

Foi informal, [...] um aninho ou dois, nada mais que isso. [...] O elemento maior foi a venda no Brasil. Começaram a me procurar, tipo do Nordeste até o Sul, e eu precisava... Como que despacharia essa mercadoria? Eu tinha que ter uma firma, uma empresa, e daí isso me incentivou a montar uma empresa pequena. (E9).

[...] trabalhei na informalidade? Ah, eu acredito que... não foi assim... mais de seis meses. (E1)

[...] foi informal, por dois anos. (E5)

Iniciar a atividade como sacoleira foi citado por uma entrevistada, que em muito pouco tempo conseguiu montar sua loja, que já começou formalizada.

O início foi informal [...] ficou uns seis meses. Eu comecei a vender roupa em casa. Ia a São Paulo buscar para vender. Em seis meses eu montei... eu ganhei a loja. (E10)

Dentre as empresas que já começaram formalizadas está uma de porte médio, que tem mais de 20 anos de atuação e que tem hoje aproximadamente 300 empregados diretos e 2.000 indiretos.

A sociedade está presente em 91% das empresas analisadas e é citada em outros estudos (HISRICH e PETERS, 2004; SEBRAE (2008); DORNELAS, 2007) como fator importante por ser uma forma de apoio nos momentos de dificuldade e complemento às deficiências apresentadas pelo empreendedor, como na administração, dentre outros. Observam-se mudanças no número de sócios e na participação acionária. A maior parte das sociedades ocorre entre familiares: mãe e filhos, marido e irmãos. A participação acionária em 45% dos casos é de 50% para cada sócio, sendo em dois casos sociedade com o marido e nos outros casos com uma amiga.

[...] desde o início nós duas dividimos tudo. Então, é 50%. (E1)

Na verdade, sócios era eu e o meu marido, com participações iguais. (E9)

Desde o início. Eu sou casada, né, e o meu marido, ele é sócio também. (E4)

No início, desde quando começou a ter a fábrica mesmo, tudo legalizado. Eu tenho um irmão que ele é meu sócio. Então, eu tenho 50% e ele 50%. (E8)

Sempre foi. Eu tive a primeira com meu ex-marido. E agora eu tenho com minha sócia, mas é sempre cada uma com 50%. (E11)

Em 36% dos casos analisados há três sócios, sendo a participação acionária de 33,3% para cada sócio. Nesses casos, as empresas são familiares. As sociedades são entre mãe e filhos ou entre a entrevistada (E2), o marido e a irmã.

Fica nessa faixa de 33,33% porque são três sócios. (E2)

Eu tive duas sócias na boutique [...] e hoje [tenho] com as meninas [as duas filhas] (E5)

Com os filhos é uma sociedade. Hoje eu já fiz uma sociedade com eles na qual tem a participação igual (33,3%). (E9)

A principio, era 50% da minha mãe, 25% meu e 25% dela (da irmã). Hoje em dia, não, hoje é igual... sei lá, é 33% mais ou menos. (E6)

Em 27% dos casos a participação acionária é diferenciada. Uma tem sociedade com as irmãs, mas com proporções diferentes. Outra não tem mais participação acionária, mas detém o comando, sendo as empresas dos filhos. Apenas uma disse nunca ter tido sócios, por ter dificuldade para trabalhar com outra pessoa.

[...] minha e da minha irmã. É igual. Nós duas temos 42% e as outras irmãs têm participação menor (E10)

Hoje eu não tenho participação em nenhuma das empresas. Já é uma em nome do meu filho e a outra em nome do outro filho. Eu sou a [...] dona, mas não no papel... [...] Sou eu que dou as cartas. Eu sou a grande chefe... a cacique (risos). (E7)

Eu sempre tive muita dificuldade em..talvez seja até uma deficiência minha em ter parceiros, digamos assim, porque eu sempre acreditei muito no meu produto. Então, quando [...] outras pessoas me procuraram, eu pensava assim: Se a pessoa que entrar de sociedade comigo é porque o meu negócio é um bom negócio, né. Só que eu sou muito determinada e tenho um estilo de trabalhar que é assim..que é complicado de você dividir. (E3)

Nos casos em que existe uma sociedade (91%) as entrevistadas atribuem à divisão de tarefas parte do sucesso do empreendimento. Estudo de Dornelas (2008) verificou que nos caso de sucesso, os sócios tiveram importante papel, complementando com suas habilidades e agregando valor ao negócio. Em todos os casos em que a sociedade está presente a divisão de trabalho com o sócio foi apontada como um fator positivo para o negócio.

Tabela 13- Como se deu a divisão ou o relacionamento de trabalho na sociedade

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Trabalha com o estilo e o(s) sócio(s) nas demais áreas	73
Divide tudo desde o início	9
É diretora de desenvolvimento de produto,	9
Não tem sócios	9
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados apresentados na TAB. 13, verifica-se que o papel do sócio é importante na maior parte (73%) dos empreendimentos, por permitir a divisão de trabalho. Em geral, um sócio cuida da área de criação e o outro, ou os demais, da área administrativa e da financeira, facilitando a administração do negócio e diminuindo a mortalidade (SEBRAE, 2008). Neste estudo, verificou-se menor taxa de mortalidade entre as empresas constituídas por sócios e maior taxa de mortalidade em empresas individuais, indicando ser pela maior divisão de trabalho e ter com quem compartilhar as decisões estratégicas para definir novos rumos para o empreendimento.

A maior parte das entrevistas (45%) disse não ter recebido apoio. As demais entrevistadas receberam algum tipo de apoio, seja de família e/ou amigos. Apenas uma entrevistada disse ter recebido e ainda recebe apoio de consultores, como pode ser observado pela TAB. 14

Tabela 14 – Tipo de apoio recebido no início do negócio

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Recebeu apoio da família (pais e marido)	36
Recebeu apoio de amigos e clientes	27
Teve e tem apoio de consultores	9
Não teve apoio nenhum	45

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

O apoio financeiro da família para iniciar o negócio foi citado por 36% das entrevistadas, incluindo-se pais e marido. Nos casos em que o apoio veio do marido, estes eram sócios do empreendimento.

Do marido, que a acompanhava nas primeiras compras. (E4)  
[...] apoio da minha família e dos meus pais em termos financeiros. (E5)

[...] a gente começou a abrir uma pequena empresa, eu e o meu marido, porque ele não trabalhou comigo muito tempo. Foi só para me dar força, porque ele é construtor, ele é engenheiro. Mas daí começou assim... (E10)

Nos casos em que foram citados os amigos (27%), o apoio não foi essencialmente financeiro. Os motivos considerados foram variados, indo de aluguel mínimo de ponto para iniciar o negócio até apoio moral e emocional.

[...] coragem (risos) é... tivemos algumas pessoas que nos ajudaram muito, sabe. Uma grande amiga. (E1)

[...] todas as pessoas a minha volta, mesmo meus colegas de trabalho [...] Eles vibravam de ver uma colega que saiu do que fazia, né, que tava no serviço público, parou, saiu, com dois filhos pequenos e foi fazer, foi trabalhar por conta própria. Então, eu acho que até essa energia positiva era uma forma de incentivo. (E7)

Tive o apoio de um amigo, do espaço que ele me cedeu sem cobrar nada de luva, só cobrando um aluguelzinho. (E5)

As entrevistadas que alegaram não ter recebido nenhum tipo de apoio correspondem ao maior número de entrevistadas (45%).

Não... eu não acho que não recebi apoio. Talvez da confiança de clientes. (E3)

Não, acho que não. Foi só a minha força de vontade mesmo. A minha e a do meu sócio, né, que nós trabalhamos muito. (E8)

Não, apoio, não! (E11)

Nos casos que disseram não ter recebido apoio as entrevistadas consideram que o sucesso de seus empreendimentos seja consequência de esforço pessoal, coragem, persistência e muito trabalho.

#### 4.4.2 Motivação para a criação do empreendimento

A motivação é apontada como um dos principais fatores para iniciar um empreendimento. Essa motivação pode ser desencadeada por motivos diversos. Segundo estudos do GEM (2005, 2007), o principal fator de motivação é a percepção de oportunidades. Essas oportunidades podem se apresentar sob diversas formas. O estudo de Dornelas (2008) também apresentou múltiplas respostas para os fatores que influenciaram a atividade empreendedora. Assim como no estudo de Dornelas (2008), o que se percebe neste estudo é uma combinação de fatores.

Tabela 15 – Motivação para a criação do empreendimento

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Queria ser empresaria e trabalhar com moda	27
Foi influenciada pela mãe	27
Tinha vontade de estar no mercado de moda	18
Criou um estilo próprio e transferiu para uma larga escala	18
Apaixonou pela blusa cacharrel e queria vendê-la	9
Acredita que seja mais pela procura por suas roupas	9
Era apaixonada por sapatos	9
Começou a fazer sapato e vender para amigas	9
Começou terceirizando e acabou montando a fábrica	9
Acredita que a persistência foi muito importante	9
Tinha experiência como sacoleira	9
Tinha conhecimento técnico	9
Foi criada no meio e tomou gosto pela moda	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 15 apresenta os principais motivos citados pelas entrevistadas para a criação das empresas. Os motivos foram diferentes e variados para a maioria das entrevistadas, sendo que algumas delas indicaram mais de um motivo. Não querer ser empregada e desejar trabalhar com moda, assim como a influência materna para a decisão de abrir a empresa, foram os motivos mais citados, correspondendo a 27% cada um.

Querida ser empresária e trabalhar com moda (27%): tinham paixão pela moda, muita persistência e aproveitaram o conhecimento que tinham da área.

Foi uma coisa totalmente natural. Eu queria ser empresária. Eu queria ser! Eu queria era trabalhar com moda. Eu queria era trabalhar com moda e acabou. (E7)

O conhecimento técnico aliado ao desejo de ter um negócio próprio. (E2)

Vontade mesmo de ter esse mercado, né. E não sei, dentro de mim falava: "Corre atrás que vai, né". E eu persistia, né. E eu acho que a persistência... (E3)

Na verdade, eu sempre fui muito ligada nisso. Então, quando a gente trabalhava com representação, eu sempre estava falando com os donos das fábricas... Então, partimos para confecção mesmo. (E1)

Foi influenciada pela mãe (27%), que já tinha montado uma pequena empresa ou trabalhava com moda, como costureira ou sacoleira.

Porque a mãe costurava para fora e surgiu a oportunidade. Mas quando ela criou, era uma coisa muito, muito... Não podia falar que era confecção, era um atelier (E6)

A minha mãe sempre vendeu roupa [...] ela sempre comprou e vendeu. Ela era sacoleira. (E10)

Paixão pelo que faz e pelo produto que desenvolve

Porque eu sempre fui apaixonada por sapatos. Porque eu fiz administração e fui trabalhar em banco, essas coisas... e não era a minha... Aí, quando eu comecei a fazer sapato, vender para amigas, aí eu comecei a terceirizar, aí começou dar acerto e acabou montando a fábrica (E8)

[...] eu acho que eu tenho esse desejo meu muito grande [...] esse gosto que eu sempre tive pela [...] pela roupa [...] surgiu a ideia de montar um pequeno atelier, e isso foi dando gosto... e crescendo, quer dizer, surgiu assim de uma maneira muito simples de um gosto mesmo... É eu larguei na hora. (E7)

Outros motivos são apontados, tais como a admiração e procura por seus produtos:

A partir do momento que eu arriscava a fazer uma roupa e a cliente olhar assim: "Nossa! que coisa linda! nunca vi isso... que coisa diferente. A gente não encontra isso em lugar nenhum". (E3)

A minha empresa é muito a minha pessoa, e o que eu criei para mim. Foi obra, foi criar um estilo. E eu nada mais estava fazendo do que transferir o meu estilo em uma larga escala. (E4)

[...] nós resolvemos abrir a firma. Aí a gente abriu. Fizemos uma pesquisa de mercado e notamos que o vestido de malha era um nicho muito... [...] nada de trabalho manual, nada dessas coisas. Então, nós abrimos a firma exatamente para cobrir esse nicho, que era uma blusa de malha com trabalho manual, sabe? (E5)

Assim como os resultados apresentados pelas pesquisas GEM (2007, 2008), a percepção por oportunidades motiva a maioria dos negócios. Neste estudo, a oportunidade foi citada por 100% das entrevistadas como o elemento decisivo para a criação do negócio. O relatório do GEM (2008) aponta que pela primeira vez no Brasil o número de empreendedores por oportunidade superou os que empreendem por necessidade.

Apareceu oportunidade de ser sócia em um *showroom*. [...]. Eu falei: “Eu vou arriscar. Se não der certo eu tenho para onde voltar”, né? E, aí, eu ia me aperfeiçoar mais na área, né. Mas não quis voltar, não. (E1)

Fiz um concurso [...] e eu tinha 13 anos na época, e aí eu passei em terceiro lugar. Comecei a desenhar e atendia a outras confecções. Comecei desenhando para os colegas por não ter condições financeiras. (E3)

[...] foi exatamente a licença maternidade que me deu oportunidade e tempo pra eu ficar realmente na lida e vendo o que ia fazer dar certo. (E7)

Fazer o que gostava foi apontado por 64% das entrevistadas. Algumas dizem não se imaginar trabalhando com qualquer outra coisa e que desde criança tinham o desejo de trabalhar com moda. Os apoios recebidos também foram importantes, seja de sócios ou familiares, confirmando outros estudos apresentados.

#### **4.4.3 Gestão**

A gestão é considerada um dos fatores de maior importância para o sucesso de um negócio. Estudo do SEBRAE (2005, 2008) aponta a boa gestão empresarial como um fator de sobrevivência de 85% das empresas pesquisadas.

O plano de negócios, segundo Sarkar (2008, p. 222), é a “face visível do projeto”, refletindo não só a ideia do empreendimento, como os recursos necessários a serem aplicados no negócio, o retorno esperado e os riscos a que o empreendimento está sujeito.

Neste estudo, observou-se a realização de planejamentos formais, e não de plano de negócio formal. A TAB. 16 mostra os resultados obtidos na pesquisa

Tabela 16 – Confeção de plano de negócios

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Não fez plano de negócios	54
Fez planejamentos para atingir metas	36
Fez plano de negócios	18
Fez plano, mas não para iniciar a empresa	18

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela TAB. 16, observa-se que a maioria das entrevistadas (54%) afirmou não ter feito nenhum plano para iniciar o negócio. Este é um dado que pode ser avaliado pela época em que foram iniciados os negócios. Não havia planejamento. Administrava-se pela intuição.

Quando nós começamos a fabricar, quando nós começamos com a multimarcas, acho que não tinha plano nenhum (E1)  
Nunca, fiz plano de negócio, mas tudo que a gente faz é tudo muito bem planejado e a gente não faz nada é... aleatoriamente. (E6)

Em diversos relatos percebe-se a confusão que é feita entre planejamentos e plano de negócios. O que se observa pelos relatos é que são feitos planejamentos para cumprir metas, e não plano de negócios na sua essência.

[...] claro que agente tem, né. Normas a serem cumpridas, metas a serem cumpridas [...] quanto que as meninas tem que vender cada uma. (E4)

Não, a gente nunca fez um plano de negócios. A gente tem assim uns números que a gente precisa de atingir, que é o ponto de equilíbrio. (E8)

As entrevistadas que afirmaram ter feito plano de negócio disseram ter feito diferença para o empreendimento. Uma disse que seu plano é dinâmico e sofre mudanças quando necessário, e corresponde à maior empresa estudada. O plano inicial foi feito durante um curso de aperfeiçoamento em uma instituição de ensino de Belo Horizonte que presta apoio gerencial.

[...] nós temos um plano de negocio desde o início, mas sempre com mudanças. Depois, na Fundação, nós fizemos um plano de negócio. É um plano de negocio que está sempre com modificações. (E3)

Outra empreendedora entrevistada, que tem loja no exterior, disse que para o negócio no Brasil nunca fez plano, mas para a implantação da empresa fora do Brasil foi feito plano de negócio.

Para a loja do exterior, sim. Para o Brasil, não. No Brasil foi meio que éé.. [...] tenho um pouco de dificuldade em colocar as coisas no papel [...] Ainda não posso falar isso (se fez diferença) , mas é uma loja que já está me dando um retorno, mas eu não posso te falar porque ainda é muito recente. (E3)

Das entrevistadas, 36% afirmaram não entender do processo administrativo no início do negócio. Uma declarou ter continuado sem entender durante muitos anos, mas acabou aprendendo um pouco com a prática e a necessidade. Os relatos mostram a percepção das entrevistadas em relação à administração de seus empreendimentos

Não, não entendia. Hoje eu aprendi, né. Eu participo mais. (E2)

Olha, eu tinha pavor de papel, mas a gente tem que aprender [...] tive que aprender. Eu tinha pavor de papel quando eu comecei, mas eu tive que aprender [...] com os erros. Você aprende, e hoje acho que eu administro bem. (E5)

No início, nada! Era no instinto. Assim completamente. Depois, vai, a gente tem umas maldades. Você já vai pegando. (E6)

[...] você tem que ter uma visão de tentar enxergar e entender. Quando eu não estou entendendo, eu vou procurar saber. (E3)

Duas entrevistadas, formadas em Administração, trabalham na área de criação, e os sócios cuidam da área administrativa.

Não. Teve uma diferença total. De hoje pra 30 anos atrás é imensa [...]a maneira de aplicar muita coisa é que mudou (E7)

Dou palpite, porque eu não fico o tempo todo nisso, mas assim sempre tem algum impacto, alguma crise, qualquer coisa a gente discute aí eu venho com a minha base administrativa (E8)

Os relatos indicam a dificuldade que os profissionais da área de criação têm para lidar com a administração. Assim, o papel do sócio torna-se essencial como gerente administrativo ou um administrador de confiança.

Independente da formação ou de entender do processo administrativo, todas as entrevistadas têm preocupação com a administração de seus negócios e procuram orientação, seja em cursos ou palestras, por intermédio de consultores especializados e de empresas especializadas.

TABELA 17 – Orientação recebida sobre o processo gestor

Itens discriminados	%
Recebeu orientação através de cursos específicos	36
Tem formação em administração – a entrevistada ou o sócio	36
Recebeu orientação de consultores	27
Recebeu orientação de empresas especializadas	27
Recebeu orientação de um terceiros	18
Recebe orientação do sócio	9
Não teve nenhuma orientação; foi mesmo com a experiência	27

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela TAB. 17, observa-se que a formação em administração foi citada por 18% das entrevistadas. Essa formação pode ser da própria entrevistada ou dos sócios.

Já recebi sim. Eu fui fazer um MBA mesmo de negócio de moda. (E6)

Mesmo sendo formada em administração [...]. (E7)

A minha formação e a do meu irmão que também não é específica da área de administração, mas está ligada (E8)

Meus meninos (sócios) fizeram administração. Hoje, eles fazem curso, né. Eles estão sempre buscando uma novidade no mercado de gestão de negócios. Mas eu não fiz nada, sabe, eu sou muito intuitiva. (E9)

A orientação de consultores foi citada por 27% das entrevistadas.

Fiz alguns trabalhos com consultores (E1)

Eu recebi de um consultor. Ele veio aqui para dentro da fábrica e... ensinou a gente a montar uma coleção. A época que você tem que montar, sabe, a coleção. A quantidade num lançamento que deve ter, quando você tem que parar de fabricar. (E10)

[...] volta e meia a gente tem um profissional ou de produção ou de financeiro. Eu acho isso importante você ter o olhar de uma pessoa de fora [...] faz diferença!. (E7)

Duas entrevistadas disseram ter recebido orientação de empresa especializada em consultoria e gestão.

Todos os modelos de gestão, de uma empresa especializada para implantação de qualidade total. Foi todo voltado para a segmentação é... de gestão do negócio em cada área específica (E2)

[...] em uma determinada época, a gente contratou uma empresa especializada para fazer uma empresa linear com planejamento de trabalho, sequência de trabalho. (E4)

Cursos e palestras foram citados por 36% das entrevistadas com o objetivo de se atualizarem.

Fizemos curso em uma escola especializada em gestão do negócio. (E2)

Os filhos (sócios) fazem cursos. Estão sempre buscando uma novidade no mercado de gestão de negócios. (E9)

A sócia faz muitos cursos para aperfeiçoar. (E11)

Aquelas que dizem receber orientação de terceiros (18%) referem-se a ex-patrões ou clientes, com quem dizem ter aprendido muito e aplicam até hoje os ensinamentos aprendidos.

Eu tive uma escola que eu considero muito boa que foi um patrão [...] até hoje a minha planilha de custos que eu faço o custo das roupas veio de lá (E5)

Não. O que eu acho que me ajuda e eu acho que é uma troca de informação muito grande é esse atendimento que eu faço porque a maior parte dos meus clientes são empresários. (E3)

Aprender na prática com os erros e acertos foi citado por 18% das entrevistadas que disseram nunca ter recebido orientação.

Na época não tinha isso não você tinha que aprender na marra. Minha sócia faz muitos cursos. Ela faz muita coisa. (E11)

Não, nunca? Nenhum. Foi mesmo com..com a experiência mesmo. [...] eu não fiz nada, sabe. Eu sou muito intuitiva. (E9)

#### **4.4.4 Medidas adotadas para a manutenção e o crescimento da empresa**

Ao se pensar em medidas a serem adotadas para manter e permitir o crescimento da empresa, deve-se levar em consideração não só o ambiente interno da empresa, mas também e, principalmente os fatores externos, como os econômicos, socioculturais e políticos. Segundo Grossi e Oliveira Filho (2009), as pequenas e as médias empresas surgem do desejo que empreendedores têm de ter o próprio negócio. As empresas pesquisadas neste estudo são pequenas, em sua grande maioria, exigem a adoção de medidas específicas ao setor, como a terceirização de mão de obra, fazer planejamentos constantes, procurar novas tecnologias para inovar, diminuir produção em épocas de crise e aumentar novamente para permitir o crescimento.

Estudo do Sebrae (2008, p. 29) em que se faz o monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas mostra que “a queda na taxa de mortalidade de empresas está intimamente relacionada à melhora do perfil dos empresários, das empresas e do ambiente em que operam”. Essa melhora implica a aplicação de estratégias mais eficientes para o crescimento e manutenção dos negócios.

Para 36% das entrevistadas, ter o cliente como foco principal é a principal estratégia para crescer. Para tanto, é necessário estar atenta às tendências de mercado (27%), o que é conseguido por meio de pesquisas constantes. Planejamentos, pesquisa de mercado, inovação e investimento em novas mídias aparecem em 18% das respostas para cada item.

TABELA 18 – Medidas adotadas para a manutenção e crescimento da empresa

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Ter foco no cliente	36
Observar e seguir as tendências do mercado	27
Fazer investimentos em todos os setores da empresa	18
Fazer planejamentos	18
Fazer pesquisa de campo	18
Procurar sempre novas tecnologias para inovar	18
Investir em mídia	18
Atender as necessidades do mercado	9
Diminuir a produção para depois começar a crescer de novo.	9
Fazer cursos da área Administrativa para manter o negócio	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 18 mostra que algumas entrevistadas consideraram a diminuição de produção como estratégia para crescer, e não como fracasso. Considera-se que fazer cursos é a forma mais eficiente para buscar o aprimoramento.

Os mecanismos criados pelas entrevistadas, para a expansão do negócio são variados, como descritos na TAB. 19.

Tabela 19 - Mecanismos criados para a expansão

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Trabalhar com os corretores de moda	36
Investir em profissionais capacitados	36
Ter representante nas principais capitais	27
Investir na formação e satisfação de seus profissionais	27
Participar de feiras e desfiles	27
Investir no marketing	27
Investir em pesquisa, cursos e capacitação.	18
Trabalhar com participação de lucros	18
Investir em maquinário e informatização da empresa	18
Rever o planejamento e fazer mudanças	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à expansão do negócio, os itens citados aparecem em proporções semelhantes, apresentando pequenas variações, como apresentado na TAB.19, e são apontados nos demais questionamentos relacionados à empresa.

O corretor de moda aparece em 36% dos relatos e é apontado como um dos principais fatores de venda da empresa.

É, o ponto mais forte nosso são os corretores na parte de expansão, porque [...] eles andam por conta dos clientes, andam com os clientes. [...].(E5)

No atacado, eu trabalho com corretores de moda né. E 90% das minhas vendas é através da associação, dos corretores de moda [...] é fundamental mesmo. [...] Belo Horizonte é todo ele através da corretagem. (E10)

Os corretores são vendedores que levam os compradores aos *showrooms* e pronta entregas, ganhando comissão sobre as vendas. As entrevistadas que os citaram frisaram sua importância para o setor em Belo Horizonte, onde eles se organizaram em uma associação, formando uma ótima parceria com os empresários do setor.

A inovação é considerada como um ponto importante para o sucesso do negócio. Assim como Schumpeter (1985) e Drucker (2008) defendem a inovação como o motor da economia, autores voltados para o setor de moda, como Feghali e Schmid (2008), também se apoiam na inovação como forma de promover o desenvolvimento.

TABELA 20 Fontes de conhecimento para inovar

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Pesquisas em fontes diversas	91
Cursos e palestras	36
Consultorias	9
Feiras	9
Representantes	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados

Darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 20 apresenta os itens considerados mais importantes como fonte de conhecimento para inovação. Para 91% das entrevistadas a principal fonte de inovação são as pesquisas.

As pesquisas são defendidas por Mendonça (2007), Treptow (2003) e Feghali e Dwyer (2001) como fator essencial para a criação de uma coleção de sucesso. Os mesmos itens considerados importantes para a inovação também são utilizados para buscar qualificação, como mostrado na TAB. 21.

Tabela 21- Busca de qualificação para o desenvolvimento

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Pesquisando e buscando informações	73
Fazendo cursos	27
Buscando mão de obra especializada	27
Investindo em jovens profissionais	18
Investindo e melhorando o setor de venda	18
Através das consultorias	9
Fazendo treinamentos	9
Priorizando a qualidade do produto	9
Acredita que busca a qualificação em vários setores	9
Participando de feiras do setor	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela TAB. 21, verifica-se que o item mais citado na busca de qualificação foi a pesquisa, apresentado por 73% das entrevistadas. Essas pesquisas são feitas em fontes diversas, tais como: internet, viagens, livros, palestras e, principalmente, as ruas, para a criação de uma moda autoral, e não cópias

Alguns relatos ilustram a importância da pesquisa para o setor:

Hoje é mais mesmo pela internet, né, em questões mais de pesquisa. Tem a estilista e tem a internet também que a gente olha. Tem esse pessoal que você compra os tecidos, faz as palestras aqui com as tendências, e a gente

vai a São Paulo só para ver, assim... mas o básico é pesquisa mesmo. (E10)

Qualificação é através de pesquisa. (E9)

[...]através [...] de todas essas pesquisas e todas essas informações. (E3)

[...] você vai olhando um tecido, você vai pesquisando. Você tem *sites* de pesquisa que você paga para pesquisar em novas... não só de estilo, independente disso, mas de tecidos diferenciados, de tudo. A vendedora que você precisa de estar fazendo melhorias, tudo, né. Em todos os setores um pouquinho. Você vai tendo que fazer alguns tipos de investimento para poder melhorar no... na capacidade mesmo, né, no produto final. (E6)

A pesquisa é considerada fundamental. É por meio dela que se dá a inovação dos produtos, cuja sazonalidade exige mudanças muito rápidas.

Procura por mão de obra especializada e fazer cursos aparecem em 27% dos relatos, cada um. A mão de obra é considerada também como um fator de dificuldade, porque há uma abundância de mão de obra no mercado, mas de qualidade inferior. Relata uma entrevistada:

Não existe no mercado. Isso é uma grande..uma grande..lacuna. Lacuna e deficiência. No Sindicato de bijuterias, o que a gente pede lá é realmente uma formação de mão de obra especializada porque não existe uma faculdade que forme pessoas e que eu possa ir lá e buscar. (E4)

[...] a minha sócia procura muitos cursos. Ela faz muita coisa inclusive com as vendedoras. Ela está sempre atenta a essa parte. E na minha também. Na minha parte é mais a tecnologia [...].informatizar a firma. E sempre que aparece uma novidade, a gente procura ir atrás. (E11)

Investir em jovens profissionais foi apontado por 18% das entrevistas. Pode-se induzir deste fato que essa procura se dá pela renovação, como foi dito por mais de uma das entrevistadas, como também pelo fato de hoje esses jovens estarem saindo de faculdades de moda.

[...] através de bons profissionais, né. Hoje, eu já estou com..eu já tenho assistente de estilo. [...] eu gosto de trabalhar com pessoas jovens, porque a gente vai chegando..querendo ou não a sua cabeça, tem que renovar, né. Tem que renovar, e eu acho que para a empresa continuar no mercado ela tem que ter gente jovem do lado, né. (E9)

[...] é importante sabe ouvir, principalmente os jovens porque eu acho que eles é quem estão nas baladas, é quem estão na noite. Eu já não quero mais isso né (risos). Então eu faço as minhas pesquisas, eu viajo...eu viajo agora, umas duas ou três vezes por ano.(E9)

Agora que a gente está com uma estagiária aqui, sabe, mas eu acho bom porque é nova, né. Gente nova no mercado é outra cabeça, né. (E11)

#### 4.5 Facilidades e oportunidades na implementação e manutenção das empresas

Confirmando as teorias de Schumpeter (1985) e Drucker (2008), a inovação aparece como o maior diferencial da empresa, sendo apontado por 45% das entrevistadas. A criatividade aparece junto com a inovação, indicando que esta é consequência do processo criativo.

Tabela 22 - Diferencial da empresa em relação às outras empresas do setor

Diferencial da empresa	%
Inovação e criatividade	45
Investimento e melhorias constantes	27
Respeito e valorização do cliente	27
Dedicação ao trabalho e à empresa	18
Identidade do produto	18
Preço	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 22 apresenta os principais fatores citados pelas entrevistadas, que diferenciam suas empresas das demais empresas do setor.

Os fatores apresentados na TAB. 22 estão atrelados ao design e a diferenciais como exclusividade e detalhes que criam a identidade da marca, tais como bordados, pinturas, modelagem diferenciadas e matéria prima.

Eu sempre escuto que eu tenho uma roupa muito bem acabada, que eu sempre tô lançando coisas diferentes, que é uma roupa diferenciada, não está presa a tendências, que eu faço o que eu gosto. Então eu acho que isso deve ser verdade, porque para está aí tanto tempo, né. (E7)

Eu acho que é essa alma do produto impressa minha sabe, a história. (E 4)

Eu acho que é o design mesmo, que é muito pessoal. Assim, porque cada um tem um estilo [...] e a gente não faz cópia. Apesar de fazer pesquisa no exterior, a gente traz referências, mas não traz aquela cópia. Então, isso diferencia dos demais. (E8)

Uma entrevistada inova seus produtos utilizando materiais diferenciados, tendo a preocupação com o meio ambiente, fator importante no mundo atual.

[...] Porque o material para diferenciar é mais cores mesmo. A gente usa couro de cobra de verdade, essas coisa assim diferentes... Tem que ser de criadouro e vem tudo da Austrália. E só tem um curtume lá no Sul, que tem

o selo do IBAMA. Então, você pode comprar e tal. É pouco, e isso dificulta.  
(E8)

Inovação e criatividade independem do tipo de produto. Os relatos apresentados são de empreendedoras dos setores de vestuário, calçados e bijuterias. Todas as entrevistadas têm a mesma preocupação em manter a identidade da marca. Este é considerado o principal diferencial da empresa. As melhorias são preocupações constantes e têm como foco principal agradar e manter o cliente, aparecendo ambas em 27% das falas das entrevistadas. Dedicção ao trabalho foi apontado como diferencial por 18% das entrevistadas e uma apontou o preço como o diferencial que permite sua manutenção no mercado sem sentir o peso de tantas crises, o que pode ser confirmado por sua fala:

O que sempre diferenciou e o que diferencia até hoje é preço. Eu tenho o preço superdiferenciado. (E10).

Reconhecido como uma importante estratégia para a manutenção e crescimento, o cliente também é considerado como um dos principais fatores de sucesso do empreendimento por 45% das entrevistadas.

Tabela 23 - Fatores essenciais ao sucesso do empreendimento

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Ter foco no cliente	45
Entender e gostar do que faz do negócio	45
Dedicção ao trabalho e poupar	36
Investir em pesquisas	27
Ter uma empresa estruturada e organizada	9
Valorizar o produto	9
Investir em consultorias	9
Trabalhar com corretores	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela TAB. 23, verifica-se que entender e gostar do que faz tem a mesma importância que o cliente para 45% das entrevistadas. Um fator complementa o outro, considerando que o amor pelo que se faz permite maior dedicação (36%) e, em consequência, melhor estruturação da empresa para conseguir produzir com mais qualidade.

Os estudos do Sebrae-SP (2005, 2008) revelaram que as empresas que fazem planejamento têm maior chance de sobrevivência. Este fator é confirmado neste

estudo, em que as empresas são consideradas consolidadas, com muitos anos de atividade e sucesso. Neste caso, 55% das entrevistadas consideram como principal fator de sucesso manter a empresa estruturada e organizada, o que é conseguido com planejamento e boa administração.

O ambiente interno e o externo à organização interferem nos resultados de um empreendimento, afetando-o, positiva ou negativamente, exigindo do empreendedor estratégias específicas para sua administração.

Tabela 24 - Condições necessárias para o sucesso da empresa

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
<b>Condições Internas</b>	
Manter a empresa organizada e estruturada	55
Ter um produto de qualidade e diferenciado	45
Pesquisar sempre	27
Contratar consultores especializados	9
Valorizar o cliente	9
Valorização da equipe de trabalho	9
Nota: * Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.	
Fonte: Dados da pesquisa.	
<b>Condições Externas</b>	
Ter credibilidade no mercado	55
Encontrar mão de obra qualificada	9
Fonte: Dados da pesquisa.	
<b>Outros</b>	
Não sabe dizer	9

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observa-se pela TAB. 24 que alguns fatores são comuns a outros dados apresentados na pesquisa, tais como: ter um produto diferenciado, com design (45%) e as pesquisas (27%). Assim também as consultorias, o cliente e a valorização da equipe são fatores essenciais para que a empresa tenha sucesso. Estes fatores permitem que a empresa tenha credibilidade no mercado, considerado por 55% das entrevistadas como a condição externa para o sucesso.

Considerando o tempo em que as empresas estão no mercado e todas as crises enfrentadas, o fracasso seria uma consequência. Contudo, as entrevistadas apontaram que as dificuldades vivenciadas com as crises serviram como lição para enfrentar novos problemas.

Tabela 25 – Se houve experiência de fracasso e que lições foram tiradas

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Não	64
Sim	36
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Resultados da pesquisa.

<b>Lições</b>	<b>%</b>
Analisar a situação e replanejar	36
Mudar de estratégias	18
Ter maior controle administrativo	18
Fazer anotações e não confiar apenas na tecnologia	9
Crescer devagar	9
Recomeçar	9
Investir em mão de obra	9

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Pela TAB. 25, observa-se que a maior parte das entrevistadas (64%) considera não ter passado por situações de fracasso. Várias disseram ter passado por crises, mas que foram superadas com garra, determinação e, principalmente, muito trabalho. A abertura de mercado gerou concorrência desleal, por exemplo, a entrada de produtos asiáticos. Este foi um problema enfrentado pelo setor durante a década de 1980 (GOULARTI FILHO e NETO, 1997). Feghali e Dwyer (2001) consideram que os empreendimentos que sobreviveram a essa época de crise tiveram que se profissionalizar para sobreviver.

Como pode ser observado em todos os itens analisados, ocorre a repetição de fatores citados, mudando, muitas vezes, o peso que estes têm em cada situação, sendo os mais frequentes: planejamento, preocupação com o cliente, investimento na mão de obra e, principalmente, crescer devagar, apontado por mais de uma entrevistada. Alegaram que o crescimento lento permite a mudança de estratégias no decorrer do processo, correndo menos riscos e permitindo um crescimento saudável.

Ao serem questionadas sobre o que fariam diferente, 91% responderam que fariam tudo igual. Não mudariam nada. Cometeriam os mesmos erros. Fariam tudo igual, como pode ser observado na TAB 26

Tabela 26 O que faria diferente se fosse começar novamente

Itens discriminados	%
Faria tudo igual	91
Faria alguns ajustes, mudando pouca coisa	64

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Algumas entrevistadas, mesmo dizendo fazer tudo igual novamente, afirmaram que talvez fizessem alguns ajustes, por considerarem que os erros cometidos em suas trajetórias profissionais foram positivos, por terem servido como aprendizado, o que pode ser comprovado pelos seguintes relatos.

Acho que não mudaria tanta coisa, não, porque o que eu faria diferente era procurar mais conhecimento para facilitar problemas que nós tivemos. (E1)

[...] não tinha jeito de fazer diferente, não. Você só aprende fazendo. Não tem jeito. (E2)

Acho que eu faria tudo igual, viu (risos). Eu acho que para ser esta pessoa que está aqui contando essa história para você, essa bagagem, em termo de vida, ela foi importante. (E4)

[...] faria tudo de novo... É talvez uma coisa ou outra. Já que eu vi como é que é o que eu errei, eu seria mais esperta. (E7)

Os ajustes, segundo as entrevistadas, devem-se ao aprendizado adquirido com a experiência, com os erros e acertos, mas sempre com otimismo e resiliência.

#### **4.6 Dificuldades e desafios encontrados pelas empreendedoras em sua trajetória profissional**

Segundo as entrevistadas, a atividade empreendedora não é fácil. Para as mulheres, independente da atividade exercida, torna-se mais difícil. Como a pesquisa priorizou as mulheres que empreendem no setor de moda, algumas dificuldades observadas são muito específicas do setor. Os resultados apresentados indicam que cada entrevistada tem problemas distintos. No entanto, as dificuldades referem-se a questões ligadas à gestão do negócio e às especificidades do empreendimento na área de moda.

A maior parte das entrevistadas (82%) considera ter passado por vários momentos difíceis. As dificuldades encontradas foram analisadas com base nos itens que

aparecem com maior frequência nos relatos, tais como: problemas econômicos do país; problemas financeiros; mão de obra especializada; produção (problemas com maquinário); crescimento da empresa; ter os produtos copiados; a mudança sazonal dos produtos; concorrência de importados; falta de incentivo do governo; e dificuldades com matéria prima.

Verificou-se também que as entrevistadas apresentaram dificuldades correspondentes a momentos específicos de suas vidas e da vida de sua empresa. Aquelas que têm empresas há mais de vinte anos enfrentaram todos os problemas econômicos que ocorreram no País neste período, principalmente as crises financeiras, os planos econômicos e a inflação (GOULARTI FILHO e NETO,1997; DISITZER e VIEIRA, 2006). Os problemas econômicos geraram inflação elevada e problemas com matéria-prima (racionamento), que levaram à quotização, dificultando a produção na área de moda. Com a abertura do mercado, no governo Collor, surgiu outro problema, que foi a concorrência com os importados. Alguns relatos ilustram estes momentos de dificuldades:

[...] a gente enfrentou planos econômicos que era uma loucura [...] dificuldades com a cotização de tecidos [...] e a grande dificuldade de dinheiro (E2)

O momento [...] em 82, mais ou menos, que foi uma fase..de crise no Brasil e que o mercado ficou muito aberto, né. O Collor abriu o mercado e...veio uma enxurrada de mercadoria importada, entendeu [...] nós não tínhamos qualidade para competir e até muitos clientes nossos deixaram até de comprar para comprar de fora Até mesmo daquele jeito ilegal, e aí nossas vendas caíram, e eu desanimei um pouco. (E9)

[...] eu acho que naquela época em que a inflação era diária e que a cada dia a gente tinha que mudar o preço de tudo. Isso era uma confusão. Com isso, a venda ia lá embaixo [...] não entrava cliente, e quando entrava era uma tabela diária. Quer dizer, isso era massacrante! (E4)

Os problemas financeiros não são consequência apenas de planos e crises. Algumas entrevistadas iniciaram seus negócios com pouco dinheiro e tinham dificuldades com capital de giro, dificultando o crescimento da empresa.

as dificuldades maiores foram [...] quando nós lançamos a empresa. A gente não tinha dinheiro para fazer propaganda. A gente não tinha nada. Então, o crescimento foi no boca a boca. (E5)

[...] como a gente era muito simples e muito pobre, a gente tinha uma verba "x". Eu não podia ultrapassar aquilo, porque eu não tinha ninguém para pagar pra mim. (E4)

Minha primeira dificuldade era dinheiro, né. Quando começou, não tinha nada. (E6)

[...] às vezes, você está passando por dificuldades que você nem sabe. Não tem noção do grau daquela dificuldade. Eu acho que a maior dificuldade que eu passei foi essa dificuldade no financeiro, no início (E1)

[...] a dificuldade de dinheiro. A dificuldade maior nossa [...] foi conseguir fazer a empresa [...] funcionar para poder manter e fazer o capital de giro, para fazer a coisa caminhar certo. (E8)

Os problemas econômicos do País afetaram também o comércio, que é o principal cliente das indústrias de moda. Com problemas financeiros, os comerciantes cancelavam pedidos, o que gerava prejuízos financeiros enormes aos confeccionistas, como pode ser observado pelo relato abaixo:

Todas as dificuldades que você puder imaginar foram encontradas, desde o início, porque eu trabalhava muito com pedido. Às vezes, eu estava com caixas prontas, e o cliente cancelava o pedido. (E9)

Esse fato fez com que os empresários do setor de moda passassem a trabalhar com pronta-entrega, gerando outro problema, que era o alto investimento para montar o mostruário com antecedência sem saber se a mercadoria seria vendida. Era necessário correr riscos.

O cliente cancelava o pedido. Foi daí que eu resolvi partir para a pronta entrega. [...] isso também foi uma grande dificuldade, porque você tinha que abastecer é..montar o seu mostruário antes. (E9)

Uma entrevistada coloca que o setor de moda sofre oscilações, gerando dificuldades para o empresário do setor.

Essa área de confecção é cheia de altos e baixos [...] Então, você tem vários momentos difíceis. (E10)

Essas oscilações se devem a fatores diversos, mas principalmente à sazonalidade dos produtos. A cada estação tem que ser lançado um novo produto, o que põe à prova a criatividade e a capacidade de inovação do empresário do setor. O relato a seguir exemplifica esta dificuldade.

A gente tem que mudar o estilo toda estação. (E5)

As dificuldades com a produção relatadas por algumas entrevistadas estão ligadas à dificuldade para conseguir mão de obra matéria-prima. A mão de obra para o setor é

abundante, porém sem qualificação. Esse problema foi solucionado, em parte, com a terceirização da produção.

A produção foi uma dificuldade, porque na medida em que eu fui crescendo eu não queria trabalhar com muita gente na minha fábrica. [...] Então, eu tive que terceirizar, né. Hoje, a gente terceiriza muito. Quase a metade da nossa produção é terceirizada. (E9)

[...] mão de obra, né. Qualificação é muito difícil. Não sei se por que eu acabo terceirizando tudo. Então, fica muito difícil. (E10)

[...] costureira que você depende, né. É falta de mão de obra especializada. (E6)

Como estratégia, uma solução encontrada pelas empresárias para solucionar a falta de mão de obra especializada consiste em formá-la dentro da própria fábrica.

[...] não existe ainda a cultura da mão de obra, a formação da mão de obra. Nós que estamos formando a mão de obra. (E7)

[...] mão de obra. Hoje, formo dentro da fábrica. (E8)

Uma entrevistada do ramo de acessórios cita o problema das escolas superiores de moda, que não formam adequadamente a mão de obra para atuar no setor.

[...] a gente pede lá (no sindicato da categoria) é, realmente, uma formação de mão de obra especializada, porque não existe uma faculdade que forme pessoas e que eu posso ir lá e buscar (E4)

A matéria-prima foi citada como dificuldade por ser considerada de qualidade inferior ou, mesmo, por enfrentar problemas com fornecedores e importação.

[...] é com relação a matéria prima. São dificuldades que cada época é...é uma história diferente, mas que sempre tem uma dificuldade: nós não temos é... os tecidos diferenciados. [...] os tecidos que a gente importa. Eles chegam atrasados. Os tecidos daqui do Brasil, eles não têm, é... a diferença, a tecnologia que os lá de fora têm. Então, a gente já sai perdendo. (E7)

[...] defeito de tecido. Que você compra um tanto “x”, e que você tem que fazer pedido, que você tem que entregar em dia. Fornecedor que você depende. (E6)

A cópia é um grave problema enfrentado pelo setor de moda em todo o mundo. Os produtos brasileiros também o enfrentam. Duas empresárias que trabalham com produtos diferenciados citaram a cópia como uma dificuldade.

As empresas, formais ou informais, que sobrevivem copiando o meu estilo (E3)

[...] a gente fazia calça, mas tudo em malha. [...] sempre era malha: calça, vestidos. [...] Nós começamos a mudar, porque nós começamos a ser muito copiadas, e isso é um problema sério, né, porque está dando certo, porque não sei o quê... e a pessoa copia e copia mal copiado, e copia com um preço lá embaixo. (E5)

Por parte do governo, são colocadas como dificuldades para o setor: falta de incentivo, burocracia para exportar e juros altos.

Eu nunca tive incentivo com relação ao governo. (E3)

[...] acho que uma grande dificuldade é colocada pelo governo. Essa é imensa. Eles [...] facilitam tudo pra você abrir uma empresa e dificultam tudo pra você dar continuidade à empresa. (E7)

A exportação foi colocada como uma dificuldade imposta pelo governo, devido à burocracia.

[...] a experiência que a gente teve para exportar, que é uma coisa muito falada, que o Brasil tem que exportar, que é o número 1, a ação número 1, tem que exportar... tem que exportar... Mas eu nunca vi igual as dificuldades que eles colocam. (E7)

Uma dificuldade para o acompanhamento do crescimento da empresa foi o desconhecimento do funcionamento do setor.

[...] acho que foi uma evolução de uma coisa pequena, e hoje tem esse tamanho [...] e as dificuldades que a gente encontrou são as dificuldades inerentes àquilo que você não conhece, né. Você esbarrava em situações novas, é... contratação de pessoas qualificadas...Então, eu acho que são as dificuldades inerentes ao processo de crescimento, as dificuldades naturais. (E2)

As dificuldades que eu acho que aparecem mesmo é... a hora que você cresce um pouquinho. [...] um fluxo de caixa que não é habitual para você. É um planejamento [...] do que você vai comprar certo para trabalhar nessa coleção, porque não pode sobrar tecido, porque o nosso lucro está debaixo da mesa de corte, a ligação que tem que ter para não sobrar. (E1)

Enquanto mulheres e empreendedoras, o fator apontado por 64% das entrevistadas como a maior dificuldade enfrentada foi o preconceito por ser mulher, revelando uma questão importante relativa a gênero. Uma das entrevistadas aponta as resistências enfrentadas pela família, principalmente o pai, que considerava que mulher não precisava trabalhar. O relato a seguir mostra o preconceito existente na década de 1970, época em que a entrevistada iniciou seu primeiro negócio.

A principal barreira foi meu pai. Minha mãe não. Minha mãe sempre me deu forças. No início foi uma dificuldade trabalhar, porque a família não

gostava. Papai achava que mulher para trabalhar tinha que precisar. E eu não precisava. (E5)

Em segundo lugar, com 45% de respostas, está “equilibrar a vida pessoal com a vida doméstica”. Uma entrevistada descreve essa situação comparando a mulher a um polvo:

Mulher para mim é igual polvo: uma cabeça imensa... é uma cabeça dominante com milhões de pernas, milhões de tentáculos para dar conta de tudo, né. Uma perna está no cérebro, o outro está na fábrica, o outro está nos filhos e outro está na cozinheira. “Será que tem carne para o almoço?” [...] eu acho que encontrar esse espaço para você ser essa múltipla mulher ele é difícil sabe. [,,,] eu falo que mãe eee... como fala, quando a gente cita que...quando você tem que trabalhar e deixar o filho em casa como é essa coisa.. a culpa. (E4)

O relato descreve bem o papel da mulher, que tem que assumir múltiplos papéis e, ainda, conviver com a culpa de deixar seus filhos e ir em busca de sua realização pessoal.

Apenas uma entrevistada, disse não ter enfrentado nenhuma dificuldade:

[...] eu não encontrei, [...] a minha mãe sempre deu muita força para tudo, né. Nunca tive dificuldade. (E10)

Esta fala indica a importância do apoio, principalmente o familiar, para vencer os obstáculos. A entrevistada disse que sua empresa nunca passou por experiência de fracasso e que conseguiu vencer as crises com um bom planejamento:

[...] passamos por crises, né. Foi isso, e eu acho que a experiência é essa que nós temos um controle muito grande, você entende, de... fazer um planejamento da coleção toda. (E10)

Apesar das dificuldades enfrentadas, as entrevistadas consideram que as dificuldades tinham um lado positivo: a criatividade deve ser colocada em prática, e a necessidade de vencer os desafios serviu como impulso para continuar. Para vencer as dificuldades, as entrevistadas dizem ser necessário muito trabalho, dedicação, persistência e muito amor pelo que faz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar e analisar o processo de inserção de mulheres empreendedoras no setor de moda em Belo Horizonte. Este setor é considerado feminizado pelo grande número de mulheres que estão à frente do negócio e, pelo fato de a maioria do contingente de mão de obra empregado ser constituído por mulheres. A feminização, ocorre principalmente devido à informalidade, que permite maior flexibilidade de horários e conciliação de trabalho e vida pessoal, considerando que as atividades podem ser desenvolvidas no próprio lar (KON, 2003).

A opção do estudo foi pela pesquisa qualitativa, com o objetivo de identificar e analisar o processo de inserção das mulheres empreendedoras no setor de moda em Belo Horizonte, buscando identificar o perfil, a história pessoal e a trajetória profissional das mulheres pesquisadas. Neste estudo, foram priorizadas as mulheres que empreendem no setor de moda. Tal escolha justifica-se pelo fato de grande parte das empresas ter sido fundada e continuar sendo administrada por elas. Como foi escolhido um único setor, não foi possível comparar as diferenças entre o empreendedorismo em diferentes setores, mas foi possível fazer comparações entre o perfil, seja demográfico ou empreendedor, das entrevistadas, assim como as características de suas empresas.

A seleção das entrevistadas se deu pelo critério de acessibilidade ou por indicação de outras entrevistadas (técnica bola de neve). Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas foram analisadas à luz das técnicas de análise de conteúdo. O processo de análise dos dados coletados se caracterizou pelas seguintes fases de tratamento: preparação, tabulação quantitativa e tabulação qualitativa.

O estudo analisou a opção feita pelas mulheres pela atividade empreendedora, em especial no setor de moda, observando que a inserção delas se deu pelo desejo de ter o próprio negócio e de que este fosse na área de moda. Verificou-se que o empreendedorismo nos casos analisados se deu por oportunidade, e não por necessidade. Em alguns casos, pôde-se considerar um empreendedorismo “por

opção”, considerando que as entrevistadas disseram que desejavam ter um negócio próprio e que este tinha que ser na área de moda. Não havia uma segunda opção. Houve casos em que as entrevistadas abandonaram carreiras consolidadas e de prestígio para se aventurarem na atividade empreendedora no setor de moda, demonstrando a capacidade de correr riscos e o desejo de vencer desafios, características típicas de empreendedores.

O início da maioria das empresas foi informal. Os recursos financeiros para iniciar o negócio vieram de recursos próprios ou do apoio recebido de familiares - em geral, o pai ou o marido. Em nenhum caso foi citado o pedido por empréstimos bancários, pois consideram que bancos colocam dificuldades para micro ou pequenos empresários. Algumas tinham o desejo de trabalhar com moda desde a infância e a adolescência e consideraram como um processo natural sua entrada para a moda, por ser um setor em que poderiam colocar toda a criatividade que tinham a favor de seu trabalho. E consideram ser este um dos fatores de sucesso.

A oportunidade para iniciar o negócio, mesmo que não estivesse explícita nos relatos, podia ser deduzida, fosse por meio de um primeiro trabalho que lhes mostrasse ser a abertura do próprio negócio o caminho para sua realização, fosse por começar desenvolvendo seus produtos informalmente, vendendo para pessoas conhecidas. Mas, ao perceberem o resultado positivo, decidiram formalizar a empresa e produzir em larga escala. Para transformar suas ideias e desejos em oportunidades de negócios, aproveitaram experiências anteriores, conhecimento prático e técnico que tinham da área e, principalmente, aliaram à paixão pela moda.

O perfil empreendedor das entrevistadas foi traçado a partir da autoavaliação, que levou em conta a análise de aspectos da vida pessoal, da atividade empreendedora e do momento de vida atual. Em 100% dos casos analisados, observou-se que as entrevistadas têm uma percepção positiva sobre seu perfil empreendedor. Termos como *coragem*, *determinação*, *persistência* e *ousadia* foram apontados pelas entrevistadas ao se avaliarem como empreendedoras. Consideram-se guerreiras, lutadoras e sérias como pessoas e na condução de seus negócios. Sentem orgulho de seu trabalho, pelo impacto positivo que têm na economia, pela geração seja de renda e/ou de empregos. As entrevistadas sentem-se admiradas pelo trabalho que desempenham como empreendedoras e alegam ter essa percepção, principalmente

pela receptividade dos clientes. Reconhecem que o resultado positivo de seu trabalho está condicionado à paixão que sentem pelo que fazem, o que lhes dá satisfação e felicidade.

A maioria sente-se realizada com o trabalho que desenvolve, com suas empresas e, principalmente, com a área de trabalho escolhida. Para atingirem seus objetivos, as entrevistadas tiveram de ter persistência e muita criatividade para inovar, considerando ser um setor que trabalha com criatividade e cuja produção é sazonal. A cada seis meses, lança-se uma coleção. Assim, consideram que o momento de maior satisfação no negócio é o do lançamento de coleção, por ser crucial para o negócio: se o cliente vai gostar ou não. O sucesso está atrelado ao fato de fazer aquilo de que se gosta e de conseguir satisfazer o cliente. Em alguns casos, mesmo se dizendo realizadas, algumas entrevistadas afirmaram que ainda têm muito a realizar, demonstrando uma característica típica de empreendedores, que é a busca incessante pelo desafio imposto por qualquer novidade.

Confirmando estudos sobre a mulher empreendedora, observou-se que as entrevistadas preocupam-se com a qualidade de vida e procuram ter um momento dedicado às suas atividades pessoais, sem se descuidarem de seus negócios. Reconhecem que essa conciliação só foi possível com o tempo e com a experiência adquirida. O tempo livre é dedicado à família e a fazer alguma atividade que lhes proporcionem prazer e as faça se desligarem do trabalho. Observou-se na maioria dos relatos a capacidade que as entrevistadas têm de separar a vida pessoal da profissional. Nos poucos casos em que foi relatado não ter tempo livre, soluções foram encontradas para ficarem mais próximas de filhos, como trabalhar ao lado da escola em que o filho estuda.

O sentimento de culpa por não terem muito tempo para a família foi colocado. Todavia, reconhecem que o fato de sentir culpa é inerente ao papel de mãe. Consideram que estresse e trabalho andam juntos, mas que isso pode ser positivo para o negócio se for bem administrado. Consideram-se empreendedoras e analisam seu perfil empreendedor inicial e o atual de forma positiva, pois a experiência adquirida com os erros e acertos foi essencial para a condução de seus negócios com sucesso.

Uma característica importante foi observada em todos os relatos: em geral, as profissionais que trabalham na área de criação não têm afinidade com a área financeira. Mesmo aquelas que têm formação em Administração e trabalham na criação não gostam de se envolver nos assuntos administrativos ou financeiros, deixando esta área para o sócio, que está presente em 91% das empresas analisadas e é considerado peça-chave para o sucesso do empreendimento, por permitir a divisão de tarefas, facilitando a condução do negócio e servindo como apoio nos momentos de dificuldades.

Os fatores considerados decisivos para a criação e manutenção das empresas estão ligados à história pessoal de cada entrevistada. Foram apontados: influência familiar, fazer o que gosta, aproveitar oportunidades, apoio de familiares e amigos (mesmo que não fosse financeiro), querer trabalhar com moda, ter estilo pessoal e querer transformá-lo em um projeto maior para atingir um maior número de pessoas. Para conseguir atingir seus objetivos de iniciar seus negócios, alegam que precisaram de muita persistência para vencer todas as dificuldades encontradas pelo caminho, quais foram vencidas com muito trabalho e dedicação. Mesmo os motivos sendo particulares, observou-se que apenas um fator não basta. Há necessidade de vários fatores para se atingir o sucesso.

As características identificadas nas empreendedoras estudadas são comuns a empreendedores e independem do setor de atuação ou gênero: são cautelosas, assumindo riscos calculados; percebem oportunidades e agem para implementá-las; têm conhecimento de seu negócio e estão sempre em busca de aprimoramento; preocupam-se em ter um planejamento atualizado; são comprometidas com o cumprimento de propostas; são otimistas; sabem agir para vencer obstáculos; e são confiantes. Estes fatores são decisivos para o sucesso de seus negócios. Por empreenderem em um setor que trabalha com criatividade e vaidade, algumas características ficam mais evidentes, exigindo das empreendedoras muito investimento em pesquisa para conseguirem a inovação e a rápida renovação de seus produtos, que são sazonais e exigem constante renovação.

Pelos resultados apresentados, observa-se que as questões propostas foram respondidas e que as mulheres entrevistadas apresentam características

necessárias a um empreendedor de sucesso, tais como: são cautelosas e correm riscos calculados; aproveitam oportunidades; têm força de vontade; são obstinadas; estão sempre em busca de informação e conhecimento para o aprimoramento do negócio; são preocupadas com o planejamento de seus negócios, pois consideram que só assim conseguirão conduzir seu negócio com eficiência; são otimistas, persistentes e autoconfiantes, têm percepção positiva de seu perfil empreendedor, sendo capazes de transformar ideias em fatos; e são confiantes quanto à própria capacidade de realizar as metas e os objetivos propostos para atingirem o sucesso do negócio. Quem escolhe trabalhar na área de moda, em geral, tem talento criativo e deve aproveitá-lo para atingir seu objetivo, além de estudar muito, considerando que a maior parte das entrevistadas declarou ser a busca de informações e realização de pesquisas os principais fatores de sucesso de seus negócios.

Considera-se como limitação do estudo o fato de a análise ter sido feita em único setor e com um número reduzido de entrevistadas. Assim, ficam como sugestões para novos estudos:

- Repetir a mesma pesquisa com um número maior de empreendedoras do setor de moda e em outros polos de moda do estado, para verificar se os resultados obtidos se confirmam.
- Analisar homens que empreendem no setor de moda, para verificar se os resultados obtidos pela pesquisa com mulheres se confirmam, permitindo a comparação entre gêneros.
- Analisar mulheres que empreendem em setores considerados masculinos, por exemplo, construção civil e agronegócios, com o objetivo de verificar se há confirmação dos resultados obtidos.
- Fazer uma análise em profundidade do impacto cultural no empreendedorismo feminino no setor de moda.
- Pesquisar a existência de preconceito no setor de moda no que se refere à questões de gênero.

Os resultados parecem indicar que a área de atuação não interfere nos resultados finais, ao se observarem as características apresentadas por mulheres na atividade empreendedora. Observam-se semelhanças de características entre as empreendedoras analisadas neste estudo com o observado em diferentes estudos,

como: perfil empreendedor, apresentando uma percepção positiva sobre seu espírito empreendedor; são capazes de transformar ideias e expectativas em realidade, conseguindo concretizar seus sonhos, indo em busca da realização pessoal sem deixar de se preocuparem com o negócio; e preocupam-se com a qualidade de vida com o futuro do empreendimento. Em suas trajetórias, enfrentam dificuldades, porém não se deixam abater, tornando-as um impulso para o crescimento e a superação, indicando que possuem um espírito de garra e luta inerentes aos empreendedores de sucesso.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ANDRADE, M. E. A. A informação e o campo das micro e pequenas indústrias da moda em Minas Gerais: a entrada no campo da indústria da moda. **Perspect. Ciência da Informação**, Belo Horizonte, jan./jun. 2002. v. 7, n. 1, p. 39-48, Disponível em: < <http://www.ecf.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/view/5>>. Acesso em: 05 fev. 2009
- ANDRADE, R. B. Moda de Minas. Jornal **Estado de Minas**, Belo Horizonte, Opinião. p. 19. 12 de novembro de 2009.
- AZEVEDO, T. A moda mudando o clima mundial. In: **UseFashion Journal**. Ano 6, Nº 71, Dez. 2009 (Ed. Brasileira).
- BADINTER, E. **Um é o outro**: relações entre homens e mulheres. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006
- BARTHES, R. **Sistema da moda**. Lisboa, PT: Edições 70, 1999.
- BARRETO MARTINS, S.. **A moda a caminho da sustentabilidade**. **Dobras**, São Paulo, v.2, n. 2, fev 2008, p. 30-32.
- BAUER, M. W.; GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes,2002.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.
- BARROS-SCHROEDER, D. Com quantas histórias se faz uma coleção?*In*: **UseFashion Journal**, Ano 6, No 71, dez.2009 – Ed. Brasileira.

BERTOLINI, Lucila B. de A. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**. 2 ed. São Paulo: Vetor, 2002.

BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, E. C. A influência da família na formação empreendedora. XXXI ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro- RJ, set. 2007.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais numerosas, mais velhas e mais instruídas. **MULHER E TRABALHO**. FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre – RS. V. 2, 2002. Disponível em <[http // www.fee. rs.gov.br](http://www.fee.rs.gov.br)> . Acesso em 18 de abril de 2009.

CAPPELLE, M. C. A. et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, jul./dez.2004. Disponível em:<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID>. Acesso em: 25 ago. 2007.

CASSOL, N. K.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBBAUM, M. Empreendedorismo feminino: análise da produção científica da base de dados do Institute for Scientific Information - ISI, 1997-2007. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CATOIRA, Lu. **Jeans**: a roupa que transcende a moda. Aparecida: Idéias e Letras, 2006.

CIDREIRA, R. P. **Os sentidos da moda**: vestuário, comunicação e cultura. São Paulo: Annablume, 2005.

COBRA, M. **Marketing e moda**. São Paulo: SENAC / Cobra, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRANE, D. **A moda e seu papel social**: classe, gênero e identidade das roupas. São Paulo: SENAC, 2006.

D'ALMEIDA, T. **Não basta desfilarmos, tem que vender**: (dê)encontros entre moda e mercado. In: Dobras, São Paulo, v.2, n.2, fev. 2008

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987.

DIAS et al. A idealização da profissional adequada aos novos tempos: análise da construção imagética da mulher “empreendedora” pela revista Exame. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

DICKSON, Anne. **Mulheres no trabalho**: estratégias de sobrevivência e sucesso. São Paulo: Globo, 2001.

DISITZER, M., VIEIRA, S. **A moda como ela é**: bastidores, criação e profissionalização. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2006.

DOLABELA, F. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

D'ORNELLAS, N. Moda nos trilhos. **Jornal Pampulha**. Belo Horizonte, p. 16. 14 a 20 de nov. de 2009

DRUCKER, P. F. **Inovação e Empreendedorismo (entrepreneurship)**: práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FAGUNDES, T. C. P.C. Quem dita as regras? A questão do pequeno poder das mulheres. **Revista Brasileira de Sexualidade Humana**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 181 – 192, 2000.

FARAH *et al.* **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008

FEGHALI, M. K. **O Mercado da moda**. In: VILLAÇA, N. E CASTILHO, K. (Org.). *Plugados na moda*. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2006.

FEGHALLI, M. K e SCHMID (Org.) **O ciclo da moda**. Rio de Janeiro: SENAC, 2008

FEGHALLI, M. K e DWYER, D. **As engrenagens da moda**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

FELZENSZWALB, G. 2010 será um ano interessante... *Usefashion journal* (Moda profissional). Ano 6, n. 71. dez. 2009. Edição brasileira.

**FIEMG** – Federação das Indústrias de Minas Gerais (2008). Disponível em <http://www4.fiemg.com.br>. Acesso em 30 março 2009.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. (Org.). **Empreender: um sistema ecológico de vida**. In: Boa idéia! E agora? Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

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

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Mulheres, trabalho e família**. Disponível em [http://www.fcc.org.br/mulher/series\\_historicas](http://www.fcc.org.br/mulher/series_historicas) (2002). Acesso em: 30 março 2009.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – FJP. **Crescimento da ocupação faz cair desemprego entre as mulheres da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. (RMBH).2008. Disponível em <http://www.fjp.mg.gov.br/index> Acesso em: 05 abr. 2009

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP. **Perfil das famílias no mercado de trabalho da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH)**. Disponível em <http://www.fjp.mg.gov.br/index> Acesso em: 05 abr. 2009

**GEOGRAFIA da Moda Brasileira: a importância dos pólos de moda**.2008  
Disponível em: <http://forademoda.wordpress.com/2008/02/17/geografia-da-moda-brasileira-a-importancia-dos-polos-de-moda/> Acesso em: 13 abr. 2009

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008a.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008b.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: 2008. Curitiba. IBQP, 2009. 160 p

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. 2007. Curitiba: IBQP, 2008. 167 p.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: 2005.curitiba. IBQP. 2006.144 p

GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO,R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, A. F., SANTANTA, W. G. P., ARAÚJO, U. P. Empreendedorismo feminino: o estado-da-arte. XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. **Anais**. São Paulo, set. 2009

GONTIJO, S. **80 anos de moda no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

GOULARTI FILHO A., NETO, R. J. **A indústria do vestuário**: economia, estética e tecnologia. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1997.

GROSSI, R., OLIVEIRA FILHO, J. B. As particularidades da pequenas empresas sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 33., 2009, são Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOLLANDER, A. **O sexo e as roupas**: a evolução do traje moderno. Rio de Janeiro: Rocco,1996.

INÁCIO JR, E. **Empreendedorismo e liderança criativa**: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação – PPA da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Mestrado em Administração. Maringá, PR, 2002. P. 93.

**INDÚSTRIA da moda movimentada R\$ 1,8 bilhão por ano em Minas.** Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/feiraempreendedor/Default.aspx?tabid=231&mid=415&newsType=Detail&Param=166>. 2008. Acesso em: 13 abr. 2009

JONATHAN, E. G., SILVA, T. M. R. **Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes.** Psicol. Soc. Porto Alegre, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.phpscript>> Acesso em 17 jan. 2008.

JONATHAN, E. G. **Mulheres empreendedoras:** medos, conquistas e qualidade de vida. Psic. Estudo, Maringá, dez. 2005. v. 10, n. 3, Disponível em: <<http://www.scielo.phpscript>>. Acesso em: 16 jan. 2008.

JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: EGEPE – ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2003. Brasília. **Anais...** Brasília. UEM/UEL/UnB. 2003. p. 41.53

JONATHAN, E. G. **Mulheres empreendedoras:** desafiando estereótipos. Departamento de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC RIO). 2002. Disponível em: <<http://bancodamulher.com.br/publicacoes>>. Acesso em: 16 jan. 2008.

KON, A. Segmentação e informalidade do trabalho nas empresas, em uma perspectiva de gênero. **MULHER E TRABALHO.** FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre – RS V.3, 2003 Disponível em <<http://www.fee.rs.gov.br>> . Acesso em 18 de abril de 2009.

LAVINAS, L. **Empregabilidade no Brasil:** inflexões de gênero e diferenciais femininos. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para discussão.n. 826, 2001.

LEZANA, A. G. ROJAS. **Desarrollo regional a través Del estímulo a lãs empresas de pequena dimension:** *uma propuesta para el diseño y puesta em prática de programas de promoción.* Madrid, 1995. Tese de doutorado: Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LINDO, M. R. *et al.* Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-e**, [S.l.], jan./abr. 2007. v. 1, n. 1, p. 1-15,

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero:** a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das letras, 1989.

LUECKE, R. **Ferramentas para empreendedores**: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007

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

MACHADO, H. V. *et al.*. Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem mulheres empreendedoras. XXXII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro- RJ, set. 2008.

MACHADO, H. V. *et al.* O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-e** dez. 2003. v. 2, n. 2. Disponível em:

< <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID>> Acesso em 17 jan. 2007

MACHADO, H. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná** (Tese de Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARUANI, M.; HIRATA, H. **As novas fronteiras da desigualdade**: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: SENAC, 2003.

MATA-MACHADO, M. N. **Entrevista de Pesquisa**: a interação pesquisador-pesquisado. Belo Horizonte: C Arte, 2002.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**.(Tese para professor titular) - FACE, UFMG, Belo Horizonte, 1991.

MELO, M. C. O. L. A gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3., 2003, São Paulo. **Anais**...São Paulo: IAM, 2003.

MELO, M. C. O. L. *et al.* **Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração**. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C.

(Coord). Administração, metodologia, organizações e estratégia. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

MENDONÇA, A. **Organização da produção em confecção têxtil**. Porto, Pt: Publindústria, 2007)

MENEZES, R. Metodologia para gestão do processo de formação empreendedora em universidades. **Revista Lócus Científico**, Brasília, 2007, v. 01, n. 04, p. 73.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MIRANDA, A. P. **Consumo de moda: a relação pessoa-objeto**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008.

MIRRIONE, H. Mercado verde. **Dobras**, São Paulo, V. 2, n. 2. fev 2008, p. 48-50

MONNEYRON, F. **A moda e seus desafios: 50 questões fundamentais**. São Paulo: SENAC, 2007.

MONTEIRO, L. **Termômetro fashion**. Reportagem veiculada no Caderno Feminino do Jornal Estado de Minas de 08 de novembro de 2009.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública – RAP*. Rio de Janeiro, jan-fev /2009.

NEVES, M. A.; PEDROSA, C. M. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. **Sociedade e Estado** Brasília, jan./abr. 2007. v. 22, n. 1, p. 11-34. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/se/v22n1/v22n1a02.pdf](http://www.scielo.br/pdf/se/v22n1/v22n1a02.pdf). Acessado em 02/02/2008.

**O Potencial de mercado da moda**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-econfeccoes/o-setor/brasil/integra\\_bia?ident..](http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-econfeccoes/o-setor/brasil/integra_bia?ident..)>. Acesso em: 25 fev. 2009.

PALOMINO, E. **A Moda**. 2 ed. São Paulo: Publifolha, 2003.

PENNA, W. **Saber para crescer**. Jornal Estado de Minas. Caderno feminino. 06 de dezembro de 2009. p. 8-9

POLLINI, D. **Breve história da moda**. São Paulo: Claridade, 2007. (Coleção Saber de Tudo).

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, S M A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed., 2. reimp., São Paulo: Atlas, 2006.

SAFFIOTI, H. I.B. **O Poder do Macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

SANTOS, E. M. *et al.* Fatores de sucesso e insucesso do pequeno empreendedor: um olhar sobre seus tipos de personalidade e estilos de aprendizagem. V EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. **Anais...** São Paulo, março, 2008.

SANTOS, J. A.; PARRA, D. P. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

SEBASTIANI, R. V. Gênero e desigualdade salarial. **MULHER E TRABALHO**. FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre – RS V.3, 2003 Disponível em <[http // www.fee. rs.gov.br](http://www.fee.rs.gov.br)> . Acesso em 18 de abril de 2009.

SEBRAE .**Terceirização de serviços**. Série Saiba Mais. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 19 nov. 2009.

SEBRAE. **Cresce a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Disponível em:< <http://www.abntnet.com.br/sebrae/noticia.aspx?ID=4>>.2008. Acesso em 25 mar 2009.

SEBRAE-SP. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**/SEBRAE-SP. São Paulo:SEBRAE-SP, 2008. 120P.

SEBRAE-SP. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo:SEBRAE-SP, 2005.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Gráfica Charbel, 2004. 56 p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 fev. 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO – SINDIVEST. Dados de entrevista concedida pelo presidente do sindicato em 2008

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T.A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. 1. ed., 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

SORCINOLLI, Paolo (Org.). **Estudar a Moda**: corpos, vestuários, estratégias. São Paulo: SENAC, 2008.

SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L. Uma nova maneira de refletir os conceitos de cultura, empreendedorismo e inovação: um metodologia de vida. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

TREPTOW, D. **Inventando moda**: planejamento de coleção. Brusque: D. Treptow, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VINCENT-RICARD, F. **As espirais da Moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

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

## APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezada Senhora,

Como mulher empresária e empreendedora, solicitamos sua colaboração para participar de uma pesquisa intitulada “Gênero e empreendedorismo: mulheres empreendedoras no setor de moda em Belo Horizonte”, desenvolvida no curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como parte integrante das exigências para a obtenção do grau de Mestre em Administração. A referida pesquisa, de autoria da Prof.<sup>a</sup> Maria Goreti Boaventura, orientada pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, tem como objetivo identificar e analisar o processo de inserção de mulheres empreendedoras no setor de moda em Belo Horizonte, identificando perfil, história pessoal e trajetória profissional das mulheres pesquisadas, considerados decisivos para a criação e manutenção de suas empresas.

Ressalta-se que sua participação é voluntária e consiste em tomar parte de uma entrevista a ser realizada em local, data e horário previamente acordados. Fica garantido que os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos e que as respostas só serão identificadas com autorização da entrevistada.

Contamos com seu apoio e lembramos que o estudo só poderá ser realizado com sua participação.

Desde já agradecemos a atenção dispensada.

---

Maria Goreti Boaventura  
Mestranda e Pesquisadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
Orientadora e Coordenadora do Mestrado da FNH

## APÊNDICE B - TERMO DE COMPROMISSO

Como pessoa a ser entrevistada, afirmo que fui devidamente orientada sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como sobre o caráter da utilização das informações por mim fornecidas. Assim sendo, autorizo a realização da entrevista, bem como sua utilização na pesquisa.

---

Entrevistada

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### DADOS PESSOAIS

Apresente-se, por favor:

1. Nome \_\_\_\_\_
2. Idade \_\_\_\_\_ estado civil \_\_\_\_\_
3. Quantos filhos \_\_\_\_\_ idade(s) \_\_\_\_\_
4. Escolaridade \_\_\_\_\_
5. Nome da empresa \_\_\_\_\_
6. Ramo de atividade: ( ) vestuário ( ) calçados ( ) acessórios ( ) outro.  
Qual? \_\_\_\_\_
7. Tempo de atividade \_\_\_\_\_
8. Tipo de empresa – ( ) Micro ( ) Pequena ( ) Média ( ) Grande
9. Nº de empregados \_\_\_\_\_

Agência	PORTE			
	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa
SEBRAE	Até 19 empregados Faturamento anual até R\$ 244 mil	Até 99 empregados Faturam. Anual de até R\$ 1,2 milhão.	–	–
BNDES	Receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$ 1,2 milhão	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1,2 milhão ou igual a R\$ 10,5 milhões	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10,5 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ a R\$ 60 milhões

## TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL

1. Quais os elementos da sua história e trajetória profissional você considera terem sido decisivos para a criação da empresa?
2. Em sua experiência de criação de um novo empreendimento, qual foi o momento mais difícil?
3. Qual sua participação acionária na empresa no momento atual? E no início?
4. Há incompatibilidade entre qualidade de vida e crescimento da empresa?
5. Quais as maiores dificuldades enfrentadas como empreendedora?
6. Como aproveitar o tempo livre quando se é empreendedora?
7. Como você percebe o stress e o trabalho?
8. Como você concilia vida pessoal e vida profissional?
9. Você acha que seu trabalho como empreendedora foi ou é desvalorizado?
10. Você se considera realizada profissionalmente? Por que?
11. Desde o início seu empreendimento era voltado para a área de moda?
12. Como e porque tomou a decisão de criar uma empresa na área de moda?
13. Você recebeu algum tipo de apoio no início de seu negócio? De que tipo?
14. Que elementos contribuíram para motivar e encorajar a abertura da empresa?

## FORMAÇÃO DA EMPRESA

1. O início de sua empresa foi formal ou informal?
2. Você tem ou teve sócios (ou outro tipo de parceiro) em seu empreendimento? Como se deu a divisão ou o relacionamento de trabalho?
3. Que dificuldades foram encontradas e como foram vencidas?
4. Você entendia do processo administrativo no início de seu negócio? E hoje?
5. Você recebeu algum tipo de orientação quanto a modelos de gestão ou formas de gerenciar a empresa? Fale um pouco sobre isso.
6. Como sua empresa buscava qualificação para se desenvolver?

7. Quais são/foram as condições internas e externas necessárias para o sucesso da sua empresa?
8. Quais mecanismos internos foram criados para facilitar o processo de expansão do negócio? Ex. avaliação de desempenho, participação nos lucros, representantes x filiais, outros...
9. Fale sobre alguma(s) dificuldade(s) enfrentada(s) no processo de expansão do negócio e as estratégias/ações implementadas para superar esta(s) dificuldade(s).
10. Na sua percepção, o que diferencia ou diferenciou sua empresa das outras empresas do setor?
11. Quais as fontes de conhecimento a empresa utiliza para inovar?
12. Que fatores você considera essenciais para o sucesso do seu empreendimento?
13. Em algum momento foi feito um plano de negócio? Isto fez diferença para o seu negócio?
14. Quais as estratégias foram e são utilizadas para a manutenção e crescimento de sua empresa?
15. Sua empresa já passou por experiências de fracasso? Que lições ficaram dessas experiências?

#### MULHER EMPREENDEDORA - PERFIL

16. Você se considera uma mulher empreendedora? Como você se vê enquanto empreendedora?
17. Como os outros a vêem como empreendedora?
18. O que é ser uma empreendedora bem sucedida?
19. Quais os momentos mais felizes como empreendedora?
20. Que dificuldades encontrou para ser uma mulher empreendedora?
21. Como diferencia ser empreendedora no início da criação do negócio e ser empreendedora no momento atual?

22. Se fosse começar novamente, o que faria diferente?
23. O que você gostaria de acrescentar?