



# A persistência no perfil comportamental das empreendedoras brasileiras

**Paola Marçal de Meneses**

FATEC SEBRAE, Brasil  
pa123meneses@gmail.com

**Patricia Viveiros de Castro Krakauer**

FATEC SEBRAE, Brasil  
pkrakauer@terra.com.br

## RESUMO

A pesquisa em questão   exploratória e busca compreender em profundidade os resultados de pesquisa anterior, especialmente no que concerne a não confirmação da persistência como presente no perfil comportamental da mulher empreendedora brasileira. Assim, esta pesquisa busca compreender a ausência da persistência entre mulheres empreendedoras. Foram entrevistadas 18 empreendedoras da mesma amostra do estudo de Krakauer et al. (2018) com a utilização do diagnóstico M.A.R.E. Percebeu-se que as mulheres possuem pouca orientação analítica, o que pode levar as mesmas a não persistirem em seus negócios. Esta pesquisa contribui com instituições de fomento que possam adequar seus treinamentos de forma a tornar os negócios das mulheres mais longevos.

**Palavras-chave:** empreendedorismo feminino, perfil comportamental, persistência.

## Persistence in the behavioral profile of Brazilian women entrepreneurs

### Abstract

*The research in question is exploratory and seeks to understand in depth the results of previous research, especially regarding the non-confirmation of persistence as present in the behavioral profile of the entrepreneurial Brazilian woman. Thus, this research seeks to understand the absence of persistence among women entrepreneurs. Eighteen entrepreneurs from the same sample that were interviewed by Krakauer et al. (2018) with the use of the M.A.R.E. diagnosis. It was perceived that women have little analytical orientation, which may lead them not to persist in their business. This research contributes to funding institutions that can tailor their training in order to make the women's businesses more long-lived.*

**Keywords:** female entrepreneurship, behavioral profile, persistence.

## INTRODUÇÃO

O artigo em questão visa explorar os possíveis fatores relacionados ao resultado da pesquisa quantitativa realizada por Krakauer *et al.* (2018), no qual se buscou identificar as características relativas ao perfil comportamental de mulheres empreendedoras entre uma amostra de 418 empresárias brasileiras. Essa pesquisa foi realizada de forma quantitativa através

de uma *survey* ocorrida entre maio e julho de 2017, sendo o trabalho publicado em 2018. Um dos resultados que chamaram a atenção foi o percentual não significativo, obtido após testes estatísticos com a técnica multivariada, da característica 'persistência' entre as empresárias que participaram do levantamento, apesar de ser um constructo presente em outros artigos anteriores que investigaram o perfil de empreendedores sem incluir o gênero como variável, como os de Schmidt e Bohnenberger (2009) e Rocha e Freitas (2014).

Além da persistência, a pesquisa de Krakauer *et al.* (2018) considerou outros quatro construtos relevantes para o perfil comportamental do empreendedor e que se mostraram estatisticamente significativos, sendo estes: sociabilidade, identificação de oportunidade, planejamento e liderança. Essas outras quatro características comportamentais se mostraram presentes nas mulheres empreendedoras respondentes da pesquisa. Assim, uma das sugestões de continuidade para esse artigo foi a de investigar em profundidade a variável 'persistência' no contexto da mulher empreendedora, o que justifica a presente pesquisa.

A persistência é um importante traço comportamental característico para o desenvolvimento do empreendedorismo, pois o processo de nascimento e crescimento de uma empresa é uma empreitada de incertezas e é extremamente necessário saber lidar com as adversidades que surgem no caminho de possuir o seu próprio negócio. No estudo de Rocha e Freitas (2014), por exemplo, os entrevistados consideraram ser mais persistentes do que outras pessoas que não possuem negócio próprio. Markman e Baron (2003) mencionam que a atitude de ser persistente é importante para o empreendedor, visto que ele convive com situações de incerteza. Muitas vezes, inclusive, sacrificando outros aspectos de sua vida pessoal. No estudo de Schmidt e Bohnenberger (2009), a persistência é considerada um dos constructos do perfil comportamental do empreendedor.

Dessa forma, a presente pesquisa buscou responder por que a persistência não se mostrou presente no perfil das mulheres empreendedoras, tendo como objetivo compreender a ausência da persistência entre mulheres empreendedoras que participaram da pesquisa de Krakauer *et al.* (2018). Para isso, foi aplicado o diagnóstico M.A.R.E (CODA, 2016) que é voltado para a investigação de perfis comportamentais e será apresentado na segunda seção deste artigo.

Destaca-se que no empreendedorismo, na maioria dos países – segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2016) –, prepondera majoritariamente o público masculino, em especial no quesito desenvolvimento de novos empreendimentos. Porém, é interessante ressaltar que o Brasil e o México são exceções, pois, apresentam taxas mais equilibradas entre empreendedores do gênero masculino e feminino responsáveis por novos negócios, especialmente entre os mais jovens. Dados do GEM (2018) também confirmam a tendência de equilíbrio entre os mais jovens e a preponderância masculina entre os mais velhos, nos levando à mesma reflexão sobre a persistência em se manter no negócio entre as mulheres.

Apesar de o Brasil possuir um número considerável de mulheres empreendedoras (GEM, 2016; 2017; 2018), pesquisas sobre empreendedorismo feminino no Brasil datam apenas desde o ano de 2000 (Gimenez *et al.*, 2017), enquanto no mundo as mulheres empreendedoras já passaram a ter destaque na literatura da área desde a década de 1970 (AHL, 2006), demonstrando que em nosso país é uma temática que precisa ser explorada, com estudo mais profundos (Gomes *et al.*, 2014). Fora isso, os estudos de empreendedorismo são por natureza masculinos (Ahl, 2006; Gupta *et al.*, 2009), sendo que a maioria não considera diferenças de gênero ao estudar comportamento e perfil empreendedor (Bruni, Gherardi & Poggio, 2004).

Assim, esta pesquisa contribui academicamente tanto ao dar continuidade a uma pesquisa iniciada e publicada quanto com o maior entendimento das diferenças entre o perfil do homem e da mulher ao empreender, possibilitando novos *insights* para futuros pesquisadores.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### Comportamento empreendedor

Cada ciência interpreta o termo empreendedorismo com uma lente diferente, o que torna grande o número de definições sobre o mesmo assunto. São três as principais abordagens teóricas que fundamentam o fenômeno: a econômica, fundamentada no estudo de Schumpeter; a comportamental, baseada nas pesquisas de McClelland e Tomecko; e a terceira baseada no historiador Max Weber, voltada ao entendimento da prática do empreendedorismo (Santiago, 2009). No presente estudo a abordagem comportamentalista tem destaque, em função da temática em estudo. Nessa abordagem, a conceituação do fenômeno empreendedorismo possui relação próxima com a do indivíduo empreendedor, uma vez que o empreendedorismo é percebido como uma função social “fruto de hábitos, prática e valores dos indivíduos” (Dolabela, 1999: 31).

Empreender é, por essa perspectiva, um processo totalmente humano que engloba ações movidas por emoções, sonhos, desejos, valores e coragem para enfrentar indefinições e incertezas que tendem a aparecer nos caminhos ainda não desbravados. Por isso a relação próxima entre a conceituação do fenômeno e do empreendedorismo.

Vários são os comportamentos que formam o perfil do empreendedor. Na literatura (e.g. Fillion, 1999; Shane & Venkatamaram, 2000) é recorrente encontrar diversas características comportamentais esperadas em um indivíduo empreendedor, sendo as mais comuns a capacidade de identificar oportunidades, correr riscos calculados e propensão para inovar. No artigo de Coda *et al.* (2018) pode-se perceber outras características comportamentais que esses autores levantaram em bibliografia pertinente (Tabela1).

**Tabela1: Síntese das características empreendedoras listadas na literatura consultada**

Categoria	Descrição	Autores	Perfil M.A.R.E.	Significante pesquisa?
<b>Controle de Riscos</b>	Aceita moderadamente riscos e desafios, avaliando alternativas para reduzi-los e agindo para controlar resultados.	Bula (2012); Fillion (1999); McClelland (1965); Pino (1995)	Regulador	SIM
<b>Planejamento &amp; Organização</b>	Planeja dividindo tarefas em subtarefas com prazos definidos, mobilizando mecanismos sociais, econômicos e internos.	Gentile & Baltar (2013); Bula (2012); Hisrich <i>et al.</i> (2014); McClelland (1965); Pino (1995); Schumpeter (1955)	Coordenador	NÃO
<b>Foco no Mercado</b>	Desenvolve e mantém relações comerciais, satisfazendo clientes, demonstrando consciência do ambiente em que atua e realizando visões.	Fillion (1999); Pino (1995)	Articulador	NÃO
<b>Busca de Oportunidades</b>	Tem postura ligada à competitividade, buscando novos negócios, oportunidades e soluções.	Gentile & Baltar (2013); Cho & Moon (2013); Fillion (1999); McClelland (1965); Pino (1995); Shane & Venkatamaram (2000); Halikias & Panayotopoulou (2003)	Competidor	SIM
<b>Autoconfiança</b>	Chama para si a responsabilidade pela tomada de decisão, interessando-se por ocupações empreendedoras. Capacidade de enfrentar desafios.	Hisrich <i>et al.</i> (2014); Halikias & Panayotopoulou (2003); McClelland (1965); Pino (1995); Shaper, (1975)	Competidor	SIM
<b>Iniciativa</b>	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho, fazendo esforços para realizar tarefas.	Hisrich <i>et al.</i> (2014); Pino (1995)	Realizador	SIM
<b>Foco em Recursos</b>	Reúne recursos financeiros de forma a garantir o que é necessário para colocar as ações em prática	McClelland (1965); Schumpeter (1955)	Coordenador	NÃO
<b>Preocupação com Qualidade &amp; Eficiência</b>	Busca maneiras de fazer o trabalho melhor, ou com mais rapidez e economia, agindo para satisfazer ou exceder os padrões de excelência. Revisa planos e atividades.	Pino (1995); Shane & Venkatamaram (2000)	Monitor	SIM
<b>Lidar com Pessoas</b>	Foca necessidades das pessoas, colaborando com as equipes. Usa estratégias claras para influenciar pessoas.	Schumpeter (1955); Shane & Venkatamaram (2000), Pino (1995)	Facilitador	SIM

<b>Propensão à Inovação</b>	Possui espírito criativo e pesquisador, implantando mudanças e iniciando algo novo.	Bula (2012); Filion (1999); Hisrich <i>et al.</i> (2014); Mas-Tur <i>et al.</i> (2015); Shane & Venkatamaram (2000)	Inovador	NÃO
<b>Resiliência</b>	Mantém seu ponto de vista, agindo repetidamente ou mudando de estratégia em casos de necessidade. Busca superar obstáculos para atingir objetivos.	Blackburn <i>et al.</i> , 2013; Halikias & Panayotopoulou (2003); Pino, 1995	Regulador	SIM
<b>Fixação de Metas &amp; Objetivos</b>	Define metas e objetivos de longo-prazo, claros, mensuráveis e específicos, perseguindo aqueles com significado pessoal.	Filion (1999); McClelland (1965); Pino (1995)	Produtor	SIM

Fonte: Traduzido de Coda *et al.* (2018)

No estudo de Krakauer *et al.* (2018), utilizado como fundamento da presente pesquisa, foram avaliadas cinco características comportamentais tidas como pertencentes ao comportamento do ser empreendedor, independente do sexo ou do gênero, sendo estas: sociabilidade, identificação de oportunidades, planejamento, liderança e persistência. As mesmas testadas por Schmidt e Bohnenberger (2009) em um estudo que não considerava as variáveis gênero e sexo como preditoras da pesquisa.

O comportamento de sociabilidade está relacionado à capacidade de lidar com pessoas. Conseguir mediar conflitos internos, capacidade de influenciar e mobilizar pessoas para alcançar um determinado objetivo através de estratégias claras (Krakauer *et al.*, 2018). No diagnóstico M.A.R.E (Coda, 2016), os perfis mais relacionados à sociabilidade são os pertencentes à orientação mediadora, que possui o foco em pessoas.

Facilidade em identificar oportunidades está relacionada com competitividade e se caracteriza pela atitude do empreendedor relacionada à criatividade, percepção, aproveitamento de oportunidades, busca por novos empreendimentos e novas formas de se solucionar problemas (Krakauer *et al.*, 2018). No diagnóstico M.A.R.E (Coda, 2016), pode-se relacionar esse comportamento com o perfil competidor.

O comportamento planejador ou coordenador possui foco em gerenciamento de recursos e está relacionado ao desenvolvimento de estruturas que facilitem a resolução de problemas de forma eficaz e ágil (Krakauer *et al.*, 2018). O perfil planejador abrange: gerenciamento de recursos, boa administração do tempo, união de esforços e enfrentamento de crises. O planejador busca reunir recursos financeiros necessários para colocar suas ações em prática (McClelland, 1965). É também um dos perfis presentes no diagnóstico M.A.R.E, aplicado como instrumento da presente pesquisa.

A liderança está relacionada ao comportamento de motivar, guiar e influenciar pessoas para um determinado fim (Krakauer *et al.*, 2018). Foca na necessidade de mobilizar ações do coletivo,

na necessidade dos subordinados em facilitar o trabalho das equipes (Schumpeter, 1985). No diagnóstico M.A.R.E, a característica de liderança se relaciona com o perfil facilitador, que realiza atividades de orientação da equipe, como poderá ser visto no terceiro item desta seção.

Por último, a persistência que está relacionada à capacidade de enfrentar e superar obstáculos, seguir otimista mesmo diante a problemas e contratempos, ter autoconfiança, responsabilidade e aprendizagem com os erros sem se deixar abater pelo fracasso (Krakauer *et al.*, 2018).

Persistir é imprescindível para se trilhar o caminho do empreendedorismo com êxito. Segundo Schumpeter (1985), ao inovar o indivíduo sai do usual e vai contra as soluções e ideias já existentes, o que faz com que este encontre uma série de dificuldades, impasses e barreiras ao empreender resultando em um cenário de grandes riscos e incertezas. Tal desafio demanda ao indivíduo ter um alto nível de persistência e comprometimento.

Na literatura consultada tem-se a definição de persistência como a capacidade de trabalhar de forma intensiva em projetos de retorno incerto e desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na perseverança (Markman & Baron, 2003; Schmidt & Bohnenberger 2009; Rocha & Freitas, 2014). E no diagnóstico M.A.R.E (Coda, 2016), a persistência se encontra na orientação analítica, que se volta para o planejamento das ações, especialmente nos perfis monitor, regulador e coordenador.

### **A mulher empreendedora**

No Brasil, em comparação ao gênero masculino, as mulheres iniciam seus negócios mais jovens que os mesmos, compondo um percentual de 40% de mulheres com até 34 anos liderando negócios. São também mais escolarizadas que os homens, sendo 79% das empreendedoras possuidoras de ensino superior (GEM, 2017). Dados recentes coletados pela Rede Mulher Empreendedora (RME, 2016) esboçam que as mulheres iniciam no meio empreendedor em média na faixa dos 39 anos, possuem experiência no meio corporativo, ensino superior, cerca de 61,1% são casadas, mães de ao menos um filho, possuem em seu perfil traços de otimismo, alta capacitação e disposição para os desafios de empreender.

As mulheres são maioria entre empreendimentos iniciais, cerca de 51,5% até o ano de 2016, nessa categoria a média etária é de 25 e 34 anos de idade, das quais, 46,4% delas possuem ensino médio ou cursaram o ensino superior, 54,4% se autodeclaram pardas e 41,7% desse grupo são casadas (GEM, 2016). Entretanto, ocorre uma inversão quando se compara o gênero feminino ao masculino no quesito de negócios já estabelecidos, caracterizado por empreendimentos com mais de 42 meses de existência (GEM, 2016) e que os homens compõem 57,3% com seus negócios. A pesquisa sugere que a possível causa de tal discrepância esteja relacionada às dificuldades encontradas pelas empreendedoras para conseguir crédito com instituições financeiras, preconceito com o gênero no meio empreendedor e dificuldade em

delegar e administrar demandas familiares e organizacionais, segundo relatado pelas empreendedoras entrevistadas (RME, 2016).

As mulheres brasileiras buscam ao empreender maior flexibilidade de horários e fugir da hostilidade do mundo corporativo, principalmente após a maternidade, sendo esse o fator decisivo para começar a empreender dentre 75% das respondentes (RME, 2016). Esses motivos corroboram também com pesquisas que investigaram mulheres em outros países, como as de Jamali (2009) e Maes *et al.* (2014).

Como mencionado anteriormente, a pesquisa de Krakauer *et al.* (2018) analisou cinco características comportamentais que poderiam formar o perfil comportamental da mulher empreendedora brasileira, visto o estudo anterior que validou tais constructos como pertencentes ao perfil empreendedor, não diferenciar gênero ou sexo. Os achados revelaram que as empresárias entrevistadas possuem em seu perfil as seguintes características, por ordem de importância: capacidade de planejamento, detecção de oportunidade, sociabilidade e liderança. Porém sendo ausente a característica de persistência, apesar de se mostrar presente em outros estudos como os de Markman e Baron (2003) e Schmidt e Bohnenberger (2009) que confirmam ser essa característica importante para o sucesso como empreendedor.

### **Diagnóstico M.A.R.E**

A orientação motivacional se pauta nas diferentes competências comportamentais para se enfrentar desafios e momentos de dificuldade. Porém, nem sempre as competências individuais são bem compreendidas e empreendidas no ambiente organizacional. Compreender as diferentes orientações motivacionais no ambiente de trabalho resulta em uma resposta assertiva para extrair o maior potencial e performance de cada indivíduo no ambiente de negócios em que o mesmo está inserido.

O diagnóstico M.A.R.E. foi desenvolvido em 2000 pelo professor Roberto Coda com o intuito de conhecer mais profundamente o perfil comportamental de grupos de pessoas, como Brasileiros, Contadores, Proprietários de MPE, entre outros. Identifica um elenco de quatro orientações motivacionais: Mediadora, Analítica, Receptiva e Empreendedora. A orientação mediadora possui foco em relacionamentos, a analítica em estratégias, a receptiva em pessoas, ou seja, na equipe, e a empreendedora tem foco em resultados. Da interação das quatro orientações foram mapeados e validados 12 perfis comportamentais, que podem ser compreendidos na Tabela 2.

**Tabela 2: Perfis Comportamentais M.A.R.E.: foco de atuação e principais características.**

<b>Inovador - Mudança</b>	<b>Motivador - Comprometimento</b>	<b>Articulador - Integração</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta atenção ao ambiente em transformação</li> <li>• Tolerância a incertezas e riscos</li> <li>• Inicia novos projetos e demonstra abertura para novos desafios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora diagnósticos e pareceres técnicos</li> <li>• Faz com que equipes excedam os padrões habituais de desempenho</li> <li>• Encoraja relatos diretos para estimular a criatividade das pessoas e implantar coisas novas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustenta a legitimidade exterior da organização</li> <li>• Concretiza acordos do tipo ganha-ganha</li> <li>• Age de modo flexível e equilibrado</li> </ul>
<b>Coordenador – Recursos</b>	<b>Regulador – Continuidade</b>	<b>Monitor - Qualidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante as estruturas e fluxos existentes</li> <li>• Compatibiliza esforços de diferentes áreas ou equipes</li> <li>• Delega autoridade e responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante os processos e status da área ou da organização em que atua</li> <li>• Realiza mudanças programadas</li> <li>• Age com segurança, evitando riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista naquilo que faz</li> <li>• Domina fatos / dados/ detalhes, revelando-se um bom analista</li> <li>• Realiza suas atividades com cuidado</li> </ul>
<b>Mentor - Desenvolvimento</b>	<b>Considerador - Coesão</b>	<b>Facilitador - Colaboração</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas</li> <li>• Apóia reivindicações legítimas</li> <li>• Fornece aconselhamento e feedback aos integrantes da equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura maximizar os esforços coletivos durante a realização dos trabalhos</li> <li>• Promove o trabalho em equipe, gerindo conflitos interpessoais</li> <li>• Disposto a ajudar o trabalho dos outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca o aperfeiçoamento dos processos de trabalho</li> <li>• Realiza atividades de orientação da equipe</li> <li>• Toma decisões de modo participativo</li> </ul>
<b>Competidor - Rentabilidade</b>	<b>Realizador – Execução</b>	<b>Produtor - Produtividade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deflagra de modo decisivo o que precisa ser feito</li> <li>• Acompanha o processo e etapas para obtenção daquilo que pretende</li> <li>• Busca desafios constantes e complexos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece objetivos, definindo papéis e tarefas entre a equipe</li> <li>• Age buscando ser eficiente e eficaz onde atua, implementando o que foi decidido.</li> <li>• Convence os outros sobre suas ideias e gosta de empreender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persiste na busca de metas e resultados</li> <li>• Acumula feitos e realizações de modo constante</li> <li>• Cria estratégias e respectivos planos de ação</li> </ul>

Fonte: Coda (2016)

O mapeamento de perfis comportamentais facilita a mensuração de forma eficiente das competências profissionais de cada indivíduo, possibilitando a identificação de seus pontos fortes e fracos, suas motivações, capacidades de lidar com grupos e seu desempenho em situações de dificuldade.

A classificação dos perfis comportamentais do diagnóstico M.A.R.E foram validadas por análise discriminante, através de uma amostra brasileira de 3.159 participantes e havendo confirmação de 95% dos perfis no caso em questão (Coda, 2016). Outros trabalhos também foram publicados usando o diagnóstico para validação em outros contextos, valendo ressaltar os estudos de Coda *et al.* (2018) que pesquisou empresários de microempresas e o de Marques Júnior (2018) que investigou o perfil de fundadores de *startups*, e também, sendo fontes complementares de embasamento teórico para a presente pesquisa.

## MÉTODOS

Trata-se de um estudo exploratório, com abordagem qualitativa. Exploratório pela necessidade de se aprofundar um questionamento não explicado em pesquisa anterior e abordagem qualitativa por buscar a subjetividade dos acontecimentos, adequada especialmente quando o objeto em estudo é o comportamento humano (Gil, 2010).

Para Creswell (2014: 52), usa-se “pesquisas qualitativas quando um problema ou questão precisa ser explorado. Por sua vez, essa exploração é necessária devido à necessidade de estudar um grupo ou população, identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou escutar vozes silenciadas.” Além disso, para esse autor, “conduzimos pesquisas qualitativas quando desejamos dar poder aos indivíduos para compartilharem suas histórias”, o que condiz com a proposta desta pesquisa.

Como método utilizou-se o levantamento qualitativo, sendo aplicado como instrumento de pesquisa o diagnóstico M.A.R.E. (Coda, 2016), tendo sido sua aplicação autorizada por esse autor. Foram encaminhados 32 convites para as empreendedoras que haviam deixado seu email ao responder a pesquisa de Krakauer *et al.* (2018) e 18 delas aceitaram participar desta pesquisa. Para elas foi encaminhado um questionário com perguntas sociodemográficas e o questionário referente ao diagnóstico M.A.R.E.

Em sendo um diagnóstico não público, a análise foi feita pelo autor do diagnóstico, dada a confidencialidade sobre os procedimentos de análise. Foram, então, os dados disponibilizados e passaram a fazer parte do *corpus* da pesquisa.

O autor do diagnóstico, professor Roberto Coda, foi também entrevistado, de forma a relacionar as características comportamentais utilizadas na pesquisa de Krakauer *et al.* (2018) com as existentes no diagnóstico M.A.R.E, conforme apresentado na segunda seção da presente pesquisa.

Foram considerados os preceitos éticos propostos na resolução 196 do Conselho Nacional de Saúde (Ministério da Saúde, 1996) – autonomia, beneficência, não maleficência e justiça – além de solicitada a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, desenvolvido pelas pesquisadoras e aprovado pela direção da instituição de origem. Em função de tais preceitos, as respondentes não são identificadas no estudo, tendo sido codificadas. As autorizações encontram-se em poder das pesquisadoras.

## RESULTADOS

Participaram da pesquisa de campo 18 empreendedoras que haviam participado do estudo de Krakauer *et al.* (2018). Essas 18 respondentes possuem o seguinte perfil: mulheres residentes da cidade de São Paulo, com a idade média de 39 anos, ensino superior completo e todas são proprietárias de seus negócios. Tais dados de perfil corroboram com as pesquisas tanto do GEM (2017) quanto da Rede Mulher Empreendedora (RME, 2016), utilizados como alicerce no presente

artigo, ou seja, trazem a mulher empreendedora brasileira como escolarizada e com idade por volta da década dos 30 anos.

Sobre o perfil comportamental, a partir dos parâmetros estabelecidos pelo diagnóstico utilizado como instrumento, percebeu-se que a maioria das respondentes possuem orientação mediadora e empreendedora, como pode ser percebido no Quadro 1. Isto significa que possuem foco em relacionamentos e em resultados. Interessante comentar sobre o foco em relacionamento, também destaque na pesquisa de Krakauer *et al.* (2018) que mostra a mulher empreendedora como detentora de um amplo *networking*.

**Quadro 1: Perfil Comportamental das respondentes a partir do diagnóstico M.A.R.E.**

E1	22	21	17	20	22	20	17	21	160	44	41	34	41	160	44	MÉDIO	41	ALTO	34	BAIXO	41	ALTO	MOTIVADOR
E2	21	21	17	21	18	26	22	14	160	39	47	39	35	160	39	MÉDIO	47	MUITO ALTO	39	MÉDIO	35	MÉDIO	COORDENADOR
E3	22	21	18	19	21	19	17	23	160	43	40	35	42	160	43	MÉDIO	40	ALTO	35	MÉDIO	42	ALTO	INOVADOR
E4	20	20	16	24	18	18	23	21	160	38	38	39	45	160	38	MÉDIO	38	ALTO	39	MÉDIO	45	MUITO ALTO	COMPETIDOR
E5	19	17	22	22	22	19	20	19	160	41	36	42	41	160	41	MÉDIO	36	MÉDIO	42	ALTO	41	ALTO	COMPETIDOR
E6	22	20	15	23	22	18	21	19	160	44	38	36	42	160	44	MÉDIO	38	ALTO	36	MÉDIO	42	ALTO	INOVADOR
E7	14	24	22	20	20	16	17	27	160	34	40	39	47	160	34	BAIXO	40	ALTO	39	MÉDIO	47	MUITO ALTO	PRODUTOR
E8	20	22	19	19	25	17	21	17	160	45	39	40	36	160	45	ALTO	39	ALTO	40	MÉDIO	36	MÉDIO	ARTICULADOR
E9	19	19	20	22	22	22	15	21	160	41	41	35	43	160	41	MÉDIO	41	ALTO	35	MÉDIO	43	ALTO	PRODUTOR
E10	18	19	25	18	23	17	21	19	160	41	36	46	37	160	41	MÉDIO	36	MÉDIO	46	ALTO	37	MÉDIO	CONSIDERADOR
E11	21	19	19	21	20	19	20	21	160	41	38	39	42	160	41	MÉDIO	38	ALTO	39	MÉDIO	42	ALTO	REALIZADOR
E12	21	22	21	16	22	15	21	22	160	43	37	42	38	160	43	MÉDIO	37	MÉDIO	42	ALTO	38	ALTO	ARTICULADOR
E13	22	20	15	23	22	18	21	19	160	44	38	36	42	160	44	MÉDIO	38	ALTO	36	MÉDIO	42	ALTO	INOVADOR
E14	21	22	20	17	18	19	19	24	160	39	41	39	41	160	39	MÉDIO	41	ALTO	39	MÉDIO	41	ALTO	PRODUTOR
E15	18	19	17	26	14	23	22	19	158	32	42	39	45	158	32	BAIXO	42	ALTO	39	MÉDIO	45	MUITO ALTO	PRODUTOR
E16	19	18	25	18	23	19	19	19	160	42	37	44	37	160	42	MÉDIO	37	MÉDIO	44	ALTO	37	MÉDIO	CONSIDERADOR
E17	20	23	21	16	24	17	19	20	160	44	40	40	36	160	44	MÉDIO	40	ALTO	40	MÉDIO	36	MÉDIO	ARTICULADOR
E18	22	21	22	15	23	15	24	18	160	45	36	46	33	160	45	ALTO	36	MÉDIO	46	ALTO	33	MÉDIO	CONSIDERADOR

Os perfis oriundos da orientação mediadora que possui foco em integração, identificado entre as respondentes são: articulador, motivador e inovador, e compõe 39% ou 7/18 do total da amostra. Os perfis identificados entre as respondentes oriundos da orientação empreendedora, a qual possui foco em resultados, foram os perfis: competidor, produtor e realizador, compondo 33% ou 6/18 do total da amostra. De orientação receptiva, que possui foco em pessoas, foi encontrado entre as respondentes somente o perfil coordenador, sendo este 22% ou 4/18 da amostra. E por fim da orientação analítica, focada em estratégia, apenas o perfil coordenador foi encontrado entre as respondentes compondo 6% ou 1/18 da amostra total.

Através da obtenção desses dados, é possível observar que, entre as 18 respondentes, há uma preocupação maior em adaptação e resultados, em vista da maioria da amostra compor os perfis de orientação mediadora e empreendedora, sendo que as mesmas englobam perfis de foco muito mais voltados a comportamentos com tendências mais orientadas a resolução de conflitos,

comunicação, adaptação, manutenção de poder e foco em resultados (Coda, 2016), sendo apenas aparente a orientação para continuidade nas respondentes de perfil regulador e monitor, juntamente com uma única respondente de perfil coordenador, pertencente à orientação analítica. Elas foram as únicas na amostra com foco mais alinhado com a característica de persistência, que para o estudo em questão foi considerada como a capacidade de trabalhar intensivamente em projetos de retorno incerto sem se deixar abalar com as incertezas no caminho (Markman & Baron, 2003).

Percebe-se que apenas uma das respondentes possui a orientação analítica, onde estaria predominantemente o perfil compatível com a persistência, conforme apontado pelo autor do diagnóstico em entrevista, o que pode contribuir com instituições de fomento ao empreendedorismo ao repensarem seus treinamentos voltados para a mulher empreendedora. Dados do GEM (2016; 2017; 2018), como mencionado na seção introdutória, também apontam que as taxas de empreendedorismo entre os empreendedores estabelecidos é maior entre os homens, enquanto é mais equilibrada entre os empreendedores iniciais, o que pode demonstrar que existe uma necessidade do ecossistema em se repensar treinamentos específicos para as mulheres.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo procurou compreender a ausência da persistência no perfil comportamental das mulheres empreendedoras brasileiras, buscando responder por que essa característica comportamental não se mostrou presente no estudo de Krakauer *et al.* (2018) realizada com 418 empreendedoras brasileiras.

Ao utilizar o diagnóstico M.A.R.E., que é uma ferramenta para avaliação de perfil comportamental, percebeu-se que a persistência não predomina entre as mulheres que participaram desta pesquisa, especialmente porque elas não apresentaram características que poderiam assegurar a persistência, como o perfil monitor, coordenador ou regulador. Isso mostra que as mulheres empreendedoras entrevistadas não possuem orientação analítica, com foco na estratégia e estão mais voltadas para sua rede de relacionamentos e resultados da sua empresa, ou seja, possuem pouca preocupação com a continuidade e maior com adaptação a uma situação, fazendo com que possam ser influenciadas por incertezas.

Cabe frisar que os dados obtidos através da coleta de dados em relatórios de pesquisa anteriores indicam que as empreendedoras sofrem uma possível sobrecarga de tarefas, onde as mesmas precisam tanto cuidar de seus negócios, como também de demandas que se referem ao lar e filhos, possuem pouco auxílio da família e possuem dificuldade no ambiente de negócio para conseguir linhas de crédito e maior incentivo e suporte para seus negócios. Tais dificuldades poderiam fazer com que as mesmas não sejam persistentes no seu empreendimento, ou seja, fatores exógenos ao comportamento poderiam influenciar uma determinada forma de agir, carecendo tal percepção de estudos futuros.

O estudo possui limitações em relação ao número da amostra de empreendedoras submetidas ao diagnóstico, uma vez que apenas dezoito delas aceitaram o convite para participar desta pesquisa. Além disso, a maioria das entrevistadas era de São Paulo, capital, o que pode ter causado viés na amostra. Tais limitações fazem com que se possa sugerir que estudos futuros considerem outras regiões de nosso país e as diferenças culturais inerentes a tais contextos, bem como possa ampliar o estudo em profundidade, de modo a compreender o perfil da mulher empreendedora e contribuir com o ecossistema empreendedor.

## REFERÊNCIAS

- AHL, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions? **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(5):595-621. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>>.
- BRUNI, A.; GHERARDI, S.; POGGIO, B. (2004). Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Intertwined Practices. **Gender, Work and Organization**, 11(4):406-429. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00240.x>>.
- CODA, R. (2016). **Competências Comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas.
- CODA, R.; KRAKAUER, P.V. C.; BERNE, D.F.(2018). Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo metropolitan region. **RAUSP Management Journal**, 53(2):152-163.
- CRESWELL, J. W. (2014). **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3ª.ed. Porto Alegre: Penso.
- DOLABELA, F. (1999). **Oficina do Empreendedor**. 1 Ed. São Paulo: Cultura.
- FILION, L. J.(1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, 34(2):6-28.
- GIL, Antonio Carlos. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (2017). Female entrepreneurship in Brazil: Genesis and formation of a research field. **REGEPE, Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 6(1):40-74. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/450>>. Acesso em: 19/10/2018.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM, 2018). **Empreendedorismo no Brasil: 2018**. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf> Acesso em: 05/09/2019
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM, 2017). **Empreendedorismo no Brasil: 2017**. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf) Acesso em: 06/09/2019
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM, 2016). **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf> Acesso em: 06/09/2019
- GOMES, A. F. G.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P.; MARTINS, C. M. F. (2014). Female Entrepreneurship as Subject of Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 16(51):319-342. Disponível em: <<http://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1508>>.
- GUPTA, V.; TURBAN, D. B.; WASTI, S. A.; SIKDAR, A. (2009). The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(2):397-417. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x>>.
- JAMALI, D. (2009). Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: a relational perspective. **Gender in Management: An International Journal**, 24(4):232-251. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17542410910961532>

KRAKAUER, P. V. C.; MORAES, G. H. S. M.; CODA, R.; BERNE, D. F. (2018). Brazilian women's entrepreneurial profile and intention. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, 10(4):361-380. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJGE-04-2018-0032>>.

MAES, J.; LEROY, H.; SELS, L. (2014). Gender differences in entrepreneurial intentions: a TPB multigroup analysis at factor and indicator level. **European Management Journal**, 32(5):784-794. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.001>

MARQUES JÚNIOR, J. P. (2018). **Perfil comportamental do founder de startup**. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado do Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Disponível em: <[http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/JoseMarquesPereiraJunior.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/JoseMarquesPereiraJunior.pdf)>. Acesso em: 08/11/2018.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, 13(2):281-301. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00018-4)>.

McCLELLAND, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1(4):389-392. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/h0021956>

MINISTÉRIO DA SAÚDE. (1996). **Resolução 196 de 10 de outubro de 1996**. Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196\\_10\\_10\\_1996.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html)>. Acesso em: 08/04/2018.

REDE MULHER EMPREENDEDORA (RME, 2016). Quem são elas? Disponível em: <https://rme.net.br/2016/09/24/quem-sao-elas-saiba-os-resultados/> Acesso em 05/09/2019.

ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. (2014). Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, 18(4):465-486. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141512>>. Acesso em: 25/08/2018.

SANTIAGO, E. G. (2009). Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Shumpeter, Weber e McClelland: novas referências para a sociologia do trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, 40(2):87-103.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 13(3):450-467. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1003/perfil-empreendedor-e-desempenho-organizacional/i/pt-br>>. Acesso em: 28/08/2018

SCHUMPETER, J. (1985). O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico, *in* **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25(1):217-226. Disponível em: <https://doi:10.2307/259271>.