UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ANDRIELLY BRAYNER DOS SANTOS

EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO FEMININA DE STARTUPS EM UMA INCUBADORA DE EMPRESAS

CARUARU
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ANDRIELLY BRAYNER DOS SANTOS

EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO FEMININA DE STARTUPS EM UMA INCUBADORA DE EMPRESAS

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Profª. Drª. Luciana Cramer

CARUARU
2016

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

S237e Santos, Andrielly Brayner dos.
Empreendedorismo feminino: um estudo de caso sobre a gestão feminina de startups em uma incubadora de empresas. / Andrielly Brayner dos Santos. – 2016.
64f. il.; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Empreendedorismo. 2. Incubadoras de empresas. 3. Mulheres. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-408)

ANDRIELLY BRAYNER DOS SANTOS

EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO FEMININA DE STARTUPS EM UMA INCUBADORA DE EMPRESAS

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 13 de outubro de 2016

_____

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profª. Drª. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

_____

Profª. Drª. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

_____

Profª. Drª. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente aos meus pais, que sempre me incentivaram a estudar e buscar todos meus objetivos, ao meu irmão Anderson e ao meu namorado Marco Aurélio pelo apoio incondicional desde o início da minha graduação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu força e sabedoria para alcançar esse objetivo, aos meus pais Celio e Waldelucia, pois sempre incentivaram meus estudos, apoiando e vibrando junto a mim em cada vitória, ao meu irmão Anderson por torcer sempre por mim, ao meu namorado Marco Aurélio que me incentivou a iniciar minha graduação em Administração e demonstrou total apoio e dedicação na minha caminhada.

Agradeço também aos meus colegas e trabalho, que conseguiram suportar meu humor intempestivo nesses anos que seguiram a minha graduação, aos meus amigos de faculdade que me apoiaram em todos os momentos e que foram fundamentais para chegar até aqui, em especial Nyedja, Edinaldo, Letícia e Jonas, obrigada de todo coração amigos.

Aos meus professores, todos eles sem exceção, pois cada um de alguma forma conseguiu despertar em mim o pensamento crítico que possuo hoje, contudo de forma mais afetiva a minha orientadora Luciana Cramer, pois acreditou no meu potencial durante toda minha caminhada.

Reforço aqui meu agradecimento também a todos os entrevistados que contribuíram de forma direta a realização desse estudo, aos meus companheiros de orientação Katiane, Junior, Marcia e Edinaldo, pois nos momentos de aflição estávamos lá apoiando um ao outro.

Por fim, obrigada a todos que acreditaram e torceram por mim todo esse tempo.

"*Determinação, coragem e auto-confiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho*".

(Dalai Lama)

RESUMO

Esse estudo objetivou identificar como ocorre a gestão feminina em *startups* e quais vantagens e desafios encontrados nessa gestão. A pesquisa ocorreu com duas *startups* incubadas no Armazém da Criatividade, localizado em Caruaru–PE. Para obtenção de fundamentos teóricos para análise dos dados foi realizado uma pesquisa bibliográfica. A coleta de informações foi feita através de entrevistas realizadas com as gestoras de duas *startups* e com o analista de inovação do Armazém da Criatividade que coordena as *startups* incubadas no local. Essa pesquisa caracteriza-se como estudo de caso e descritiva, com abordagem qualitativa. Através da análise dos resultados foi possível identificar que a gestão feminina possui características próprias, mas também relações similares aos demais tipos de gestão. As dificuldades ocorrem em âmbito geral, como em toda *startup*, mas também é encontrada em questões mais pontuais relacionadas ao sexo feminino.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Gestão Feminina, Incubadora de Empresas, *Startup*.

ABSTRACT

This study aimed to identify as female and startups management and what advantages and challenges found in this management occurs. The research was incubated with two startups in the Warehouse of Creativity, located in Caruaru-PE. To obtain theoretical foundations for analysis of the data was carried out a literature search. Data collection was done through interviews with the management of two startups and the innovation Analyst Warehouse Creativity coordinating the incubated startups on site. This research is characterized as a case study and descriptive, with a qualitative approach. Through analysis of the results it was possible to identify the female management has its own characteristics, but also similar relationships with other types of management. Difficulties occur in the general, as in any startup, but is also found in more specific issues related to women.

Keywords: Entrepreneurship, Women Management, Business Incubator, Startup.

.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 2.1: Diferenças entre organizações grandes e pequenas.....24
FIGURA 5.1: Tempo médio de sobrevivência de uma *startup* no Brasil.....50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1: Fatores que compõem o macroambiente.....21
QUADRO 2.2: Fatores que compõem o microambiente.....22
QUADRO 5.1: Informações básicas sobre as gestoras da *startup*.....43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1: Mulheres: oportunidade/necessidade (em %).....44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC - Associação Nacional de entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16
1.2 Objetivos 17
1.2.1 Objetivo Geral 17
1.2.2 Objetivos Específicos 17
1.3. Justificativa 18
1.4. Estrutura do Trabalho 19
2. FUNDAMENTANDO A TEORIA 20
2.1. Organizações 20
2.1.1 Sistema organizacional e ambiente externo 20
2.1.2 Tamanho da organização 23
2.1.3 Mudanças no contexto organizacional 24
2.2. Empreendedorismo 25
2.2.1 Tipos de empreendedores 26
2.2.2 Processo de empreender 28
2.2.3 Empreendedorismo no Brasil 29
2.2.4 Empreendedorismo Feminino 30
2.3. Incubadoras de Empresas 31
2.4. *Startups*: um novo modelo de empreender 32
2.4.1 Plano de negócios para uma *startup* 33
2.4.2 Investidor – Anjo 34
2.5. Gestão Feminina: relações de gênero 35
2.5.1 Características da gestão feminina 36
2.5.2 Desafios da gestão feminina 36
3. PERCURSO METODOLÓGICO 38
3.1 Classificação da Pesquisa 38
3.2 Ambiente e Ferramentas da Coleta de Dados 39
3.3 Método de Análise dos Resultados 40
4. INCUBADORA EM ESTUDO: ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE 41
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS 43
5.1 Motivação para Empreender 43
5.2 Benefícios da Incubação 45
5.3 Desafios da Gestão 47
5.4 Vantagens encontradas na gestão feminina 49

5.5 Futuro da *Startup*: metas e expectativas 50
6. PERFIL DA GESTÃO FEMININA NAS *STARTUPS* DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE. 53
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSTA DE NOVOS ESTUDOS 55
REFERÊNCIAS 57
APÊNDICE 63

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e a revolução tecnológica ocorrida nas últimas décadas, o cenário econômico e social brasileiro tem sofridos algumas alterações, essas alterações refletem de forma direta nas organizações existentes, há uma necessidade iminente e desafiadora de se manter em um mercado cada vez mais competitivo. O atual diferencial das organizações pode ser definido como a sua capacidade de empreender, de buscar inovar seus processos, adequar suas demandas e principalmente otimizar seus recursos.

Desta forma altera-se a visão sobre a potencialidade de uma organização basear-se apenas em seu porte ou maturação no mercado. Ser uma pequena empresa não torna a mesma frágil, na atual formatação do mercado, uma empresa fragilizada não tem necessariamente ligação direta com o fato de ser pequena, da mesma forma que uma grande organização não releva competência, o diferencial está de fato no "espirito empreendedor" (MALHEIROS; FERLA e CUNHA, 2005).

Atrelado a busca por esse diferencial competitivo tornou-se evidente que o empreendedorismo possui caráter essencial para o desenvolvimento econômico de um pais. Para os economistas o empreendedor é então um componente de importância fundamental para o processo de desenvolvimento econômico, dessa maneira o processo de desenvolvimento econômico se anula quando não há em sua base líderes empreendedores (BAGGIO, A.F.; BAGGIO, D.K, 2014).

Outra revolução de destaque dos últimos anos é a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, que diante os inúmeros conflitos de cargos e carreiras tem enxergado na ação de empreender uma forma de auto realização. Diante dessa realidade "observa-se, na atualidade, uma significativa reestruturação da organização do trabalho decorrente de grandes transformações nos processos produtivos e na economia como um todo. São tempos de mudança para as mulheres" (JONATHAN, 2003, p.41).

De maneira semelhante nos últimos anos cresce o número de *startups* no Brasil, esse novo modelo de negócio trata-se "de empresas nascentes, decorrentes de tecnologia e inovação com altos valores agregados" (NAGAMATSU; BARBOSA e REBECCHI, 2013, p. 2), que apoiados por incubadoras de empresas apresentam relevância significativa para o empreendedorismo. Dessa forma, afim de reconhecer as características da gestão feminina em *startups* o estudo proposto ocorreu na incubadora de empresas Armazém da Criatividade

localizado na cidade de Caruaru no estado de Pernambuco, as informações foram coletadas através de entrevistas com duas das gestoras de *startups* incubadas no local e com o analista de inovação que coordena as *startups* da incubadora, permitindo dessa forma entender o funcionamento dessas *startups* quando incubadas e o perfil da gestão feminina nesse modelo de empreendimento.

1.1 Pergunta de Pesquisa

O estudo fomenta uma análise detalhada da forma de gestão encontrada em *startups* femininas, para isso a pergunta de pesquisa desse estudo deu-se da seguinte forma: Como acontece a gestão feminina em *startups* e quais vantagens e desafios dessa gestão?

1.2 Objetivos

Desta forma, ciente do crescimento de empreendimentos liderados por mulheres no Brasil e do aumento do número de *startups* criadas nos últimos anos determina-se assim os objetivos geral e específicos desse estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é analisar as características das empreendedoras no seguimento de *startups* do Armazém da Criatividade em Caruaru e quais as vantagens e desafios em sua gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Atrelados a esse objetivo aponta-se os objetivos específicos deste trabalho:

i. Traçar o perfil das empreendedoras brasileiras através de revisão bibliográfica;
ii. Analisar os benefícios oferecidos pelas incubadoras na criação de *startups*;
iii. Identificar as características da gestão feminina nas *startups* do Armazém da Criatividade em Caruaru;

iv. Descrever as vantagens e desafios encontrados nesse modelo de gestão.

1.3. Justificativa

Esse estudo justifica-se pelo aumento significativo do número de novos empreendimentos liderados por mulheres. Segundo a GEM (2015) no que se refere a novos empreendimentos (que possuem até 3,5 anos de iniciação), a taxa de crescimento de empreendimentos femininos foi de 15,1% superando o crescimento masculino de 14,7% no mesmo ano. Esse crescimento evidencia a necessidade de ampliar ainda mais a visão sobre estudos de mercado e desenvolvimento desses novos empreendimentos.

Além disso, o empreendedorismo feminino trata-se de uma literatura recente que vem tomando maiores proporções nos últimos anos dada sua relevância para estudos econômicos e sociais no país. Para Amorim e Batista (2012), essa importância impõe-se pelo processo de feminização do mercado de trabalho que leva ao aumento de empreendimentos liderados por mulheres, sendo preciso conhecer uma parte das peculiaridades do empreendedorismo feminino, sua importância no cenário econômico e principalmente as razões que motivam essas empreendedoras.

As *startups* por sua vez mostram-se um importante modelo de negócio para novos empreendedores, que buscam nas incubadoras de empresas as diretrizes necessárias para início e manutenção desses empreendimentos. Nesse cenário Machado et al (2016, p. 2) destaca que "a criação de *startups* tem sido cada vez mais reconhecida como um importante elemento para o desenvolvimento econômico brasileiro". Os autores ainda afirmam que a criação de empresas no ramo de tecnologia já possui reconhecimento pela sua importância, assim essas organizações buscam ambientes propícios para o surgimento e desenvolvimento dessas empresas (MACHADO et al, 2016). Esse ambiente é reconhecido através das incubadoras de empresas.

A relação de empreendedorismo feminino e *startups* é recente e vem tomando proporções significativas nos últimos anos, desenvolver uma pesquisa com base em temas atuais, pouco explorados em conjunto torna-se desafiador e permite uma visão mais ampliada sobre a relação de gênero na gestão desses empreendimentos e quais as perspectivas da gestão feminina em *startups*. Realizar essa pesquisa em uma incubadora de empresa local, como o Armazém da Criatividade, e analisar a gestão de suas *startups* com liderança feminina torna-se viável e importante para o conhecimento de um modelo de gestão ainda pouco explorado.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este estudo é comporto por sete capítulos. O primeiro capítulo intitulado Introdução, apresenta uma breve contextualização sobre principais temas relacionados ao estudo proposto, é nesse capítulo que também estão descritos a pergunta de pesquisa, seus objetivos e sua justificativa. O segundo capítulo Fundamentando a Teoria, apresenta a abordagem teórica até então realizada sobre os assuntos pertinentes a elaboração dessa monografia. O terceiro capítulo define o Percurso Metodológico utilizado para elaboração desse estudo. O quarto capítulo compreende a caracterização da Incubadora em Estudo: Armazém da Criatividade. O quinto capítulo é destinado a Análise dos Resultados, o sexto por sua vez sintetiza a análise dos resultados apresentando o Perfil da Gestão Feminina em *Startups*, e no sexto capítulo apresenta-se as Considerações Finais e Proposta de Novos Estudos.

2. FUNDAMENTANDO A TEORIA

A seção a seguir busca demonstrar através da fundamentação teórica a importância do estudo que está sendo proposto, permitindo descrever ao final desse estudo como ocorre a gestão feminina de *startups*. Sendo necessário para esse propósito conceituar organizações, empreendedorismo e empreendedorismo feminino, *startups* e seu processo de desenvolvimento nas incubadoras de empresas, gestão feminina e as relações de gênero.

2.1. Organizações

Antes mesmo de conceituar organizações se faz necessário entender o porquê de sua existência. De forma sucinta as organizações podem ser vistas como sendo a junção de um grupo de indivíduos organizados em busca de alcançar um objetivo em comum ou simplesmente tudo que possa oferecer bens e serviços (PRÉVE; MORITZ e PEREIRA, 2010).

Robbins (2005) reconhece três características básicas comuns entre as organizações: ter um propósito distinto, ser composta por pessoas e por fim desenvolver uma estrutura sistemática. Pode-se assim afirmar que "uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos) " (MAXIMINIANO, 2000, p.91). O autor ainda enfatiza que as organizações possuem objetivos e finalidades que direcionam seu funcionamento e que esses objetivos e finalidades podem estar relacionados em duas categorias principais: produtos ou serviços (MAXIMINIANO, 2000).

Para Meneghelli (1999) o funcionamento das organizações ocorre dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais, formando uma grande rede de relações que possibilita a essas organizações se tornarem aptas a participarem do complexo competitivo existente. O autor ainda sugere que "nesta nova realidade de negócios, as organizações precisam modernizar não só os aspectos estruturais e tecnológicos, mas também em relação aos aspectos humanos, culturais e intelectuais" (MENEGHELLI, 1999, p.3).

2.1.1 Sistema organizacional e ambiente externo

O sistema organizacional é composto por pessoas e materiais coordenados por atividades que visam resultados, estando atrelados por um sistema de informações que recebe influência direta do ambiente externo com o qual interage permanentemente (LACOMBE,

HEILBORN, 2008). Ainda segundo o autor o ambiente que mapeia o sistema organizacional pode ser melhor compreendido quando divididos em macroambiente e microambiente (LACOMBE, HEILBORN, 2008).

O macroambiente possui "significativa amplitude das forças que afetam todos os agentes no contexto da organização" (TACHIZAWA, 2015, p. 138). Ele é construído por forças indiretas do ambiente externo que podem afetar o clima em que a organização está inserida (SILVA, 2008).

Quadro 2.1 – Fatores que compõem o macroambiente.

FATORES QUE COMPÕEM O MACROAMBIENTE
Científicos e tecnológicos: conhecimentos acumulados pela humanidade que influenciam na maneira de realizar as tarefas e operações.
Políticos: padrões de organização e funcionamento do Estado e da sociedade civil e dos seus mecanismos de interação e regulação (inclusive a opinião pública).
Econômicos: organização do sistema econômico; política econômica; produto nacional bruto e *per capita*; perfis de distribuição de riquezas; taxas inflacionárias e níveis de emprego, entre outros.
Institucionais: contexto de normas legais que regulamentam comportamentos individuais e coletivos.
Sociais: tradições culturais, valores, ideologias, pressões sociais e mitos, entre outros.
Demográficos: crescimento demográfico, densidade demográfica, distribuição espacial, composição etária e étnica, entre outros.
Ecológicos: meio ambiente físico e natural que circunda a organização.

Fonte: Lacombe, Heilborn (2008, p.21).

Já o microambiente trata-se de sistemas diretamente ligados a organização, que as influenciam permanentemente e que também sofrem influência das organizações (LACOMBE, HEILBORN, 2008). Esse ambiente é composto por fatores envolvidos diretamente com a organização (SILVA, 2008).

Quadro 2.2 – Fatores que compõem o microambiente.

FATORES QUE COMPÕEM O MICROAMBIENTE
Consumidores: usuários dos produtos e serviços da organização.
Fornecedores: supridores de recursos: capital, mão-de-obra, materiais, equipamentos, serviços e informações, entre outros.
Concorrentes: produzem bens e serviços iguais, semelhantes ou sucedâneos, visando aos mesmos consumidores ou usuários; competem pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores.
Regulamentadores: entidades que impõem controles, limites e restrições à ação da organização: governo, meios de comunicação de massa, sindicatos, associações empresariais e de classe e organizações não governamentais, por exemplo.

Fonte: Lacombe, Heilborn (2008, p.21).

Para Silva (2008, p.51) "a diferença entre o ambiente geral e o ambiente de tarefas é que o primeiro é o limite onde todas as organizações atuam, e o segundo é aquele mais imediato, no qual uma organização específica deve operar". Robbins (2005) sobre a mesma perspectiva destaca as principais fontes de incerteza ambiental relativas aos agentes externos das organizações.

- Clientes: o gosto e percepção dos clientes se alteram continuamente.
- Concorrentes: os concorrentes assim como você mudam suas estratégias para tornassem líderes de mercado.
- Fornecedores: toda organização precisa de matérias primas, trabalho e capital para operar, a busca por esses recursos é fundamental para funcionamento da organização.
- Governo: mudanças de legislação, cargas tributaria, instabilidade econômica e política afetam diretamente as organizações.
- Mídia: possuem poder de influenciar a opinião dos consumidores, podendo causar sérios danos as organizações.

- Interesses Especiais: toda organização é vulnerável a má publicidade, boicotes e pressão do consumidor, orientados por grupos de interesses especiais.

Conhecer o ambiente onde a organização está inserida é fundamental, pois é através do mesmo que a organização conseguirá elaborar seus planos, utilizando desse conhecimento até mesmo para influenciar o ambiente a seu favor (LACOMBE, HEILBORN, 2008). Dessa forma "o ambiente de atuação é considerado um componente importante na determinação das ações organizacionais" (SILVA; PORTO, 2009, p.2).

2.1.2 Tamanho da organização

As organizações podem ser formatadas quanto a seu tamanho. Para Silva (2008) junto ao crescimento da organização crescerá também as complexidades dos seus processos, operações e estrutura, tornando-a mais difícil de se administrar. O autor ainda indica algumas razões que influenciam as organizações a buscar o crescimento (SILVA, 2008, p.69).

- Metas organizacionais: o crescimento é uma meta de quase todas as empresas, porque podem produzir mais e gerar mais lucros. O crescimento permite a organização prover uma mais completa linha de produtos e serviços.
- Progresso dos executivos: o crescimento é necessário para atrair e manter administradores de qualidade, porque organizações crescentes são lugares excitantes para se trabalhar, por causa dos desafios e das oportunidades de progresso com a expansão organizacional.
- Saúde econômica: muitos executivos têm descoberto que as empresas devem crescer para permanecerem saldáveis economicamente. Parar de crescer é sufocar; ser estável ou relaxar significa que clientes podem não ter suas demandas completamente atendidas, ou que os concorrentes vão atender às necessidades dos consumidores e aumentar sua participação no mercado à custa de sua empresa.

As organizações maiores possuem em sua estrutura, mais especialização, departamentalização, níveis verticais, regras e regulamentos diferentemente das pequenas organizações, o tamanho da organização afeta diretamente sua estrutura numa relação decrescente (ROBBINS, 2005).

Figura 2.1: Diferenças entre organizações grandes e pequenas.

Fonte: Silva (2008, p.69)

Contudo é importante ressaltar que ser uma pequena empresa não torna a mesma frágil, na atual formatação do mercado uma empresa fragilizada não tem necessariamente ligação direta com o fato de ser pequena, da mesma forma que uma grande organização não releva competência, o diferencial está de fato no "espirito empreendedor" (MALHEIROS; FERLA e CUNHA, 2005).

2.1.3 Mudanças no contexto organizacional

O contexto organizacional vem sendo alterado continuamente, essas alterações impõe as organizações a busca para se adaptar a atual realidade. Com isso independentemente do tamanho da organização "precisamos entender que as organizações possuem o papel de servir a sociedade e estão por isso em constante construção, reorganizando seus recursos para atender a diferentes demandas" (PRÉVE; MORITZ e PEREIRA, 2010, p.13). Empreender no que remete a "inovar" ou mesmo "adequar" a atual estrutura com novos conceitos torna-se então um fator de fundamental importância para as organizações.

Outro fator relevante no contexto atual das organizações é revelado através do aumento significativo das mulheres no mercado de trabalho, nos mais diferentes cargos. Essa inserção

feminina evidencia a necessidade de as organizações formularem um novo arranjo de relações sociais e organizacionais que se adequem ao contexto atual do mundo do trabalho (SANTOS e ANTUNES, 2013).

Adotar perspectivas politizadas para o estudo de gêneros nas organizações, possibilita ampliar as interpretações sobre as diferentes possibilidades de relações entre homens e mulheres, baseadas nas regras sociais estabelecidas nos espaços em que são percebidas (CAPELLE, et al, 2004). Contudo "apesar de o atual contexto apontar para o aumento crescente da participação feminina no mundo do trabalho, o cenário social e organizacional ainda apresenta muitas desigualdades marcadas pela divisão sexual do trabalho" (SANTOS e ANTUNES, 2013, p.36). Esse assunto será melhor difundido a seguir no tópico Gestão feminina: relação de gênero.

2.2.Empreendedorismo

Com todas as mudanças econômicas e sociais ocorridas nos últimos anos o empreendedorismo e a figura do empreendedor vêm tomando destaque. Seja para pesquisas acadêmicas, para o campo empresarial ou mesmo para reconhecimento pessoal, o empreendedorismo se apresenta como um estimulador que modifica regras pragmáticas da sociedade (DA ROSA et al, 2015).

O termo empreendedor foi influenciado por revoluções tecnológicas e sociais, onde a ação empreendedora tem inteira relação com o ambiente tecnológico e social que o empreendedor está inserido (ZEN; FRACASSO, 2008). Para Baggio, A.F.; Baggio, D.K. (2014) o empreendedor é o indivíduo que busca a mudança, e enxerga nessa mudança uma oportunidade. O espírito empreendedor por sua vez "está relacionado com o processo de iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas" (ROBBINS, 2005, p.10).

Para os economistas o empreendedor é então um componente de importância fundamental para o processo de desenvolvimento econômico, dessa maneira o processo de desenvolvimento econômico se anula quando não há em sua base líderes empreendedores (BAGGIO, A.F.; BAGGIO, D.K. 2014). Da Rosa et al (2015, p.601) ainda ressalta que "o empreendedorismo tem um papel fundamental na criação e no desenvolvimento dos negócios, estando estreitamente relacionado com o crescimento e prosperidade das nações e regiões".

Conduzido ao desenvolvimento econômico o empreendedorismo tem por finalidade gerar e distribuir riquezas e benefícios a sociedade (DOLABELA, 2008).

2.2.1 Tipos de empreendedores

Os empreendedores normalmente são indivíduos independentes, que buscam alcançar metas definidas com esforço próprio, são os únicos responsáveis por seus problemas, valorizam a autonomia e o autocontrole (ROBBINS, 2005). Um indivíduo com perfil empreendedor tem capacidade de identificar oportunidades buscando os recursos necessários para transforma-las em realidade (MELLO; SANTOS e ABRAHÃO, 2015).

Empreendedores naturalmente pensam de forma diferente de pessoas comuns, podendo raciocinar de forma diferente quando estão expostos a um ambiente de decisão ou mesmo realizando alguma atividade (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2008). Para compreender um pouco das suas características Dornelas (2007) define alguns tipos de empreendedores:

- Empreendedor Nato (Mitológico) – iniciam no empreendedorismo ainda jovens, começam um empreendimento no "nada" e os transformam em grandes impérios.
- Empreendedor que Aprende (Inesperado) – caracterizam-se os indivíduos que quando menos esperavam, se depararam com uma oportunidade de negócio e se viram como empreendedores.
- Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios) – muito mais que ter um empreendimento é apaixonado pelo ato de empreender, busca que todos seus negócios se tornem uma grande corporação, esse dinamismo na maioria dos casos liga esse tipo de empreendedor a algumas histórias de fracasso.
- Empreendedor Corporativo – trata-se normalmente de executivos competentes, são peças chaves para organizações que desejam

renovar, inovar e criar novos negócios. Fator que tem levado o empreendedor corporativo ainda mais evidente nos últimos anos.

- Empreendedor Social – deseja mudar o mundo e para isso cria oportunidades para quem não tem acesso a elas, em sua raiz de empreendimento não visa o retorno financeiro como os demais empreendedores.
- Empreendedor por Necessidade – cria um empreendimento por falta de alternativa, normalmente são negócios informais que resultam em baixo retorno financeiro. Mais encontrados em países em desenvolvimento.
- Empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar) – possuem a missão de dar continuidade ao legado da família, seu maior desafio é multiplicar o valor do empreendimento recebido, podem ter atitudes conservadoras ou buscar por inovação.
- O Normal (Planejado) – busca minimizar riscos, tem visão de negócio e gosta de estar preparado para as adversidades, trabalha em função de metas.

Contudo, há ainda algumas características comuns e determinantes para o reconhecimento de um empreendedor. Geralmente trata-se de um indivíduo visionário, com habilidades de persuadir terceiros e até mesmo pessoas diretamente ligadas ao empreendimento de que sua ideia os levará a um futuro confortável, são em sua maioria apaixonados pelo que fazem, capazes de enfrentar inúmeros obstáculos pela manutenção do seu sonho, acreditam na sorte e a colocam a seu favor (DOLABELA, 2008). Os empreendedores possuem a capacidade de sonhar e transformar os sonhos em realidade, buscam oportunidades e as transformam em negócios, são inovadores, enxergam mudanças e as aproveitam como uma oportunidade de negócio (MALHEIROS; FERLA e CUNHA, 2005).

2.2.2 Processo de empreender

O processo de empreender está diretamente ligado a iniciação de um novo empreendimento. A decisão de empreender normalmente está relacionada a fatores externos, ambientais e sociais, o processo de empreender dar-se quando um desses fatores decorrentes de algum evento permitem a criação de um novo negócio (DORNELAS, 2008). Para Hisrich, Peters e Shepherd (2008) o processo de empreender constitui quatro fases:

- Identificação e avaliação da oportunidade - as boas oportunidades de negócios não ocorrem de maneira fácil, normalmente resultam de uma atenção pericial do empreendedor. Há também algumas fontes que auxiliam na identificação dessas oportunidades, dentre elas os consumidores e associações de classe, membros do sistema de distribuição e pessoal técnico. Essas oportunidades precisam estar adequadas ao perfil do empreendedor seus objetivos e habilidades.
- Desenvolvimento do plano de negócio – importante fase do processo pois é nessa etapa que é definida a oportunidade de negócio, são determinados os recursos necessários, além da definição do modelo de administração que vai ser utilizado no empreendimento resultante.
- Determinação dos recursos necessários – fundamental para viabilizar a oportunidade de negócio, deve ter atenção especial do empreendedor. Inicia-se com uma apreciação dos recursos atuais do empreendedor, onde deve-se diferenciar recursos fundamentais dos apenas uteis, evitando não subestimar a quantidade e variedade dos recursos necessários que pode ocasionar riscos ao empreendimento.
- Administração da empresa resultante – capitado os recursos necessários eles devem ser implementados no

> plano de negócio. Nesse momento é preciso examinar os problemas operacionais da empresa em crescimento, determinar as principais variáveis para o sucesso e criar um sistema de controle para que todas as áreas que apresentem problemas sejam identificadas e corrigidas.

Essas fases, porém, não precisam acontecer de maneira sequencial como proposto, ao identificar a oportunidade de negócio (fase 1) o empreendedor já pode determinar o tipo de negócio que pretende criar (fase 4), da mesma maneira que o plano de negócio (fase 2) pode ser elaborado de início, apresentado a um capital de risco e esse por sua vez sugerir a alteração do projeto levando o empreendedor a (fase 1) de início do processo (DORNELAS, 2008).

2.2.3 Empreendedorismo no Brasil

No Brasil o empreendedorismo teve início na década de 1990 junto a criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), antes da criação dessas entidades o termo era pouco difundido no pais (DORNELAS, 2008). Ainda segundo o autor "foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo o país, junto a incubadoras de empresas e a universidades/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira" (DORNELAS, 2008, p.11).

Atualmente com o conceito de empreendedorismo já difundido no Brasil, cresce cada vez mais o número de empreendedores no país. Em pesquisa realizada o GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2015) estimou que neste mesmo ano, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 a 64 anos possuíam envolvimento com a criação ou manutenção de algum negócio, seja como empreendedor em estado inicial ou já estabelecido. A mesma pesquisa ainda releva o aumento percentual ocorrido em relação ao ano de 2014 no que se refere a total de empreendedores, com aumento de 33,4% para 39,3% (GEM, 2015).

Importante ressaltar que da mesma forma que a taxa de crescimento de novos empreendimentos no Brasil aumenta também cresce o número de empreendimentos geridos por mulheres. Segundo o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), publicado em 2015, no que se refere a novos empreendimentos (até 3,5 anos de iniciação), a taxa de

crescimento de empreendimentos femininos foi de 15,1% superando o crescimento masculino e até mesmo a taxa de crescimento nacional, respectivamente 14,7% e 14,9% no mesmo ano. Esses dados revelam que no contexto de desenvolvimento econômico atual é imprescindível entender o empreendedorismo feminino tanto quanto a forma de empreender masculina.

2.2.4 Empreendedorismo Feminino

O empreendedorismo feminino no Brasil vem crescendo em proporções significativas nos últimos anos, junto a esse crescimento ocorrem mudanças sociais e econômicas em todo país. Diante dessa realidade "observa-se, na atualidade, uma significativa reestruturação da organização do trabalho decorrente de grandes transformações nos processos produtivos e na economia como um todo. São tempos de mudança para as mulheres" (JONATHAN, 2003, p. 41). Sobre a mesma perspectiva, Machado (2012, p.6) afirma que:

> O potencial do empreendedorismo feminino brasileiro é presente nos setores formal e informal da nossa economia. O maior nível de escolaridade em relação aos homens e as mudanças na estrutura familiar, com um menor número de filhos e novos valores relativos à inserção da mulher na sociedade brasileira, são alguns dos fatores que podem justificar esta participação feminina mais significativa na geração de riqueza do país (MACHADO, 2012, p.6).

O aumento dos empreendimentos femininos também modifica positivamente o cenário econômico brasileiro. Na atual realidade de micro e pequenas empresas brasileiras o número de empresas criadas e lideradas por mulheres é muito relevante, assim essas empreendedoras não só constroem alternativa para própria inserção e manutenção no mercado de trabalho, como também geram novos empregos que contribuem diretamente para o desenvolvimento social e econômico do país (JONATHAN, 2005).

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres para iniciar um empreendimento é o baixo acesso ao crédito em instituições financeiras e a difícil relação entre as mulheres empreendedoras e os fundos de capital de risco (MACHADO, 2012). Outra dificuldade é que muitas vezes atrelados a ação empreendedora essas mulheres conciliam afazeres domésticos aumentando sua demanda, podendo ocasionar um desgaste natural com o passar do tempo (JONATHAN, 2005). Normalmente a resolução dessas duas dificuldades dar-se no envolvimento mútuo da família e amigos com a empreendedora, tanto na obtenção de crédito, como também evitando desgastes nas múltiplas tarefas (BOMFIM e TEXEIRA, 2015).

No que diz respeito a motivação das mulheres para começarem a empreender apresentam-se de modo geral duas formas distintas de motivação: um circunstancial e outra determinada pela vontade pessoal das empreendedoras (MACHADO, et al, 2003). Segundo relatório do GEM 2015, entre os anos de 2002 e 2008, foi percebido um aumento no número de empreendedoras que iniciaram seu negócio por oportunidade, saltando de 38% para 69% respectivamente, contudo essa proporção vem reduzindo nas últimas pesquisas realizadas, e em 2015 houve um declínio dessa taxa atingindo apenas 45%. O relatório ainda aponta que esse declínio se deve a desaceleração da economia, que em momento de crise, apresenta a necessidade das mulheres, antes sem atividade, ingressar no mercado de trabalho, motivadas apenas ao aumento na renda familiar (GEM, 2015).

2.3.Incubadoras de Empresas

O empreendedorismo é considerado um elemento fundamental para as organizações que buscam tornar-se competitivas no atual ambiente empresarial, essa situação fica mais evidente em incubadoras de empresas por auxiliarem o nascimento e desenvolvimento dos empreendimentos nelas instalados (RAUPP e BEUREN, 2006). Essas incubadoras funcionam como "espaços projetados a disponibilizar recursos organizacionais e de infraestrutura a indivíduos que tenham boas ideias de negócio e interesse em empreender" (MELLO; SANTOS e ABRAHÃO, 2015, p. 125).

As incubadoras possuem papel de assessorar o início do empreendimento com oferecimento de cursos de qualificação, palestras e oficinas de debate, também buscam facilitar o acesso ao crédito e recursos materiais, necessários para a formação do empreendimento (ANDRADE e DUARTE, 2003). Incubadoras de empresas surgem nesse cenário contribuindo para a criação de uma atmosfera de empreendedorismo, permitindo ideias serem geradas e compartilhadas, avaliando as experiências e o mais importante possibilitando que as empresas se desenvolvam em rede (MACHADO et al, 2016).

Também oferecem suporte administrativo, correspondente ao processo de gestão das empresas incubadas, permitindo aos empreendedores ampliarem seus conhecimentos, aprendendo a gerir as empresas nos mais diversos aspectos, fator essencial para sobrevivência no mercado (RAUPP e BEUREN, 2006). É através das incubadoras que "as empresas recebem um conjunto de suportes necessários para a implantação, o crescimento e o desenvolvimento

do negócio, até a liberação para atuarem de forma autônoma no mercado" (RAUPP e BEUREN, 2006, p 432).

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) existem diversos tipos de incubadoras, dentre elas:

- As de base tecnológica – que abrigam empreendimentos que realizam uso de tecnologia;
- As tradicionais – que dão suporte as empresas de setores tradicionais;
- As mistas – aceitam tanto empreendimentos tecnológicos quanto os tradicionais, e;
- As sociais – dão suporte a cooperativas e associações populares.

Genericamente as incubadoras tem por finalidade unir tecnologia, conhecimento e capital, potencializando a inovação e empreendedorismo das novas empresas (SERRA, et al, 2011). Os empreendedores devem buscar uma incubadora que mais esteja compatível com seu negócio, para poder aproveitar de forma mais efetiva os benefícios que as mesmas oferecem. Considerando que "o tipo de incubadora poderá influenciar o seu desempenho" (SERRA et al, 2011, p.225). É através dos benefícios oferecidos por essas incubadoras que os empreendedores conseguirão limitar a possibilidade de insucesso que se apresentam com as incertezas presentes nesses novos empreendimentos. Desta forma tentando reduzir essas incertezas, os empreendedores veem buscando mecanismos que auxiliem no desenvolvimento desses negócios, dentre esses mecanismos utilizados destaca-se as incubadoras de empresas (MACHADO et al, 2016).

2.4. *Startups*: um novo modelo de empreender

Muito se tem falado a respeito de *startups* nos últimos anos, trata-se de um novo modelo de empreender voltado a pequenos empreendimentos de alto risco e recursos financeiros limitados. Esse novo modelo de negócio criado nos Estados Unidos na década de 1990, advém do fenômeno da 'bolha da internet' ocorrida entres os anos 1996 a 2001, no Brasil tornou-se mais influente nos últimos anos (NAGAMATSU; BARBOSA e REBECCHI, 2014).

Alguns autores buscam através de seus estudos conceituar o termo *startups*. Para Ries (2012, p. 24) "uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza". Hermanson (2011) *apud* Moraes et al (2012) ainda ressalta que um *startup* pode ser ou não uma empresa de tecnologia, ela trata-se assim de toda e qualquer empresa em fase de constituição, ocorrendo mais frequentemente na área de tecnologia por oferecer custos mais baixos em sua criação.

2.4.1 Plano de negócios para uma *startup*

Normalmente o ambiente de negócios de um *startup* tem por característica incertezas e riscos, no Brasil essas características se agravam, pois, atrelado a elas existe ainda muitas outras dificuldades na abertura desses empreendimentos no país, dentre as quais: baixo incentivo a novos negócios, alta carga tributária e custos trabalhistas, além dos índices de elevada mortalidade desses empreendimentos (NAGAMATSU; BARBOSA e REBECCHI, 2014).

Um dos fatores que auxilia significativamente a continuidade dessas *startups* é a criação de um plano de negócios, pois é através do planejamento que o empreendedor consegue estabelecer uma visão mais clara e constante a respeito do desenvolvimento da empresa baseado nas metas alcançáveis (SEBRAE). Com o plano de negócios a *startup* projeta apenas em números transcritos em folha de papel, quantos clientes a empresa pretende atrair, qual será o custo de implantação, a receita e o lucro estimado (RIES, 2012). Dessa forma o autor ainda afirma que:

> A tarefa da *startup* é (1) medir rigorosamente onde ela está naquele momento (*baseline*), confrontando as duras verdades reveladas pela avaliação, e, em seguida, (2) criar experiências para descobrir como mover os números reais para mais perto do ideal refletido no plano de negócios. (RIES, 2012, p. 105).

Para Spina (2013) uma *startup* pode até mesmo estabelecer um plano de negócios mais simplificado, contudo o autor ressalta alguns pontos chaves para elaboração desse plano de negócio:

- A oportunidade – defina o problema/necessidade do seu cliente e as falhas de seus concorrentes;
- A solução – proponha um produto/serviço inovador;

- O mercado – avalie o perfil dos seus clientes e estime o quanto mais poderá tingir;
- O recurso – qual a real necessidade de recursos humanos e financeiros para atingir seu equilíbrio;
- Os concorrentes – avalie forças e fraquezas de seus concorrentes diretos e indiretos;
- O time - busque sócios com perfil necessário para competências essenciais de seu negócio.

2.4.2 Investidor – Anjo

A obtenção de recursos para a criação e crescimento de uma *startup* é um dos maiores desafios encontrados pelos empreendedores, desta forma torna-se extremamente importante identificar as possíveis fontes de financiamento, e efetuar um projeto que atenda as exigências desses financiadores (VALERA, 2016). As dimensões de incerteza e risco relacionadas a imprevisibilidade das *startups*, resulta em dificuldades para acesso a financiamentos, a maioria dos investidores buscam uma boa relação de risco e retorno, dessa forma as *startups* com um modelo de negócio com maior possibilidade de sucesso, são as quais esses investimentos se destinam (NAGAMATSU; BARBOSA e REBECCHI, 2014).

Afim de atenuar essa dificuldade os empreendedores de *startups* buscam esse financiamento através do investidor-anjo. Criado inicialmente para financiamento de peças teatrais e espetáculos nos Estados Unidos no século passado, era o investidor-anjo que custeava parte dessas produções participando dos seus resultados através da venda de entradas ou outras receitas. (ANGELS CLUB, 2014). Os investidores anjo em sua maioria são homens, normalmente possuem idade entre 23 e 70 anos, e buscam novas realizações através de investimentos em empresas nascentes (ANGELS CLUB, 2014). Para Toledo normalmente o investidor-anjo aposta na *startup* em seu início, mesmo ainda sem muito valor, mas com potencial de crescimento, tendo a finalidade de servir como um filtro que prepara a *startup* para conseguir um investimento maior no futuro.

Importante ressaltar que as *startups* existentes, mantidas em um ambiente que apresenta cada vez mais competitividade “respondem as solicitações que o mercado busca, identifica oportunidades, promove a inovação, substitui e/ou recria produtos, serviços, hábitos de consumo tradicionais e os transformam em negócios altamente rentáveis” (NAGAMATSU;

BARBOSA e REBECCHI, 2014, p.6). Investir nesse modelo de negócio pode trazer benefícios significativos mesmo que em longo prazo.

2.5.Gestão Feminina: relações de gênero

O aumento da inserção feminina no mercado de trabalho fomenta intensa notoriedade sobre o tema, atrelado a esse fator estudos abordam a relação de poder entre os gêneros como um fator de extrema importância para o atual contexto organizacional.

Os gêneros aqui estudados expressam um sistema de relações que também inclui o sexo (homem/mulher), contudo revela mais que a diferença biológica (SANTOS e ANTUNES, 2013). Para esse estudo "gênero pode ser entendido como o processo pelo qual a sociedade classifica e atribui valores e normas, construindo assim, as diferenças e hierarquias sexuais, delimitando o que seriam papéis masculinos e femininos" (BORGES, 2007, p.598).

Por muito tempo os papeis atribuídos as mulheres limitavam-se as questões domésticas e pela manutenção de um lar 'impecável' para sociedade, onde suas funções limitavam-se a cuidar dos filhos e do marido, porém essa formatação vem se alterando desde o último século. Para Benedicto; Silva e Pereira, (2007, p. 3):

> "O século XX foi marcado pela luta das mulheres por saírem do lar onde haviam sido confinadas pela ancestral divisão de gênero promovida pela estrutura social. Tão rápida foi a evolução de sua condição nas últimas décadas que frequentemente se afirmar que o século XXI foi o 'século das mulheres'".

Ainda assim a 'masculinidade hegemônica' insere nas relações de gênero uma polarização, fazendo com que os estereótipos atribuídos as mulheres sejam negativos, desqualificando suas habilidades para papéis de liderança e impedindo que as mesmas ocupem cargos de comando (SANTOS e ANTUNES, 2013). A esse fator pode ser considerado o fenômeno 'teto de vidro' que segundo os estudos de Steil (1997, p. 62) trata-se "de uma barreira, que de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional". Esse fenômeno evidencia que muitas vezes a execução de tarefas mais desafiadoras são delegadas a homens por homens para não permitir a evidenciação da capacidade feminina (STEIL, 1997).

Ainda assim, mesmo com a existência de tais barreiras, as mulheres conseguem, mesmo que de maneira minimizada, mas em constante crescimento, se prostrar à frente de cargos de liderança em diversas organizações. Segundo Linder (2016), um estudo realizado

pelo *Peterson Institute* para Economia Internacional em parceria com a consultoria EY, feito em 91 países onde foram pesquisadas 22 mil companhias, ressalta que empresas que possuem mulheres em pelo menos 30% dos seus cargos de liderança aumentam seu lucro em até 15%.

2.5.1 Características da gestão feminina

O processo de gerenciamento feminino possui características próprias, capazes de oferecer maior produtividade a organização, "no processo de gestão conduzido por mulheres há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização" (CRAMER et al, 2012, p.58).

Robbins (2005) indica que quando postos em cargos de liderança, homens e mulheres possuem muitas semelhanças no estilo de liderança, contudo há características exclusivas em cada estilo de liderança, os homens adotam um estilo mais diretivo, enquanto as mulheres possuem um estilo de liderança mais democrático. O autor ainda afirma que "os estilos de liderança normalmente adotados pelas mulheres podem torná-las melhores para negociar, já que são menos propensas que os homens a se concentrarem em ganhos, perdas e competições" (ROBBINS, 2005, p. 414).

Outro diferencial observado é que as mulheres possuem estilo de liderança voltado para pessoas e não para tarefas, essa característica favorece a sobrevivência das organizações lideradas por mulheres no mercado (BENEDICTO; SILVA e PEREIRA, 2007). Machado (1999), resume algumas características da "gestão feminina":

- Objetivos claro e definidos;
- Estruturas simples, descentralizadas e ágeis;
- Detentoras de comportamento e estratégias inovadoras;
- Possuem estilos de liderança cooperativos e integradores, incentivando a participação mútua dos colaboradores.

2.5.2 Desafios da gestão feminina

Mesmo com o crescente crescimento das mulheres no mundo do trabalho "o cenário social e organizacional ainda apresenta muitas desigualdades marcadas pela divisão sexual do

trabalho" (SANTOS e ANTUNES, 2013, p.36). Apesar da maioria das mulheres não sofrer manifestações que subestime sua capacidade abertamente nas organizações, muitas delas ainda percebem esse tipo de comportamento, pois o mesmo ainda que de forma sutil está culturalmente impresso na sociedade (BENEDICTO; SILVA e PEREIRA, 2007). "Percebe-se, então, que a questão da mulher no mercado de trabalho está cingida por complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio históricos, [...] reforçando a submissão sexual, econômica e política destas em relação àqueles" (SANTOS e ANTUNES, 2013, p.40).

As diferenças biológicas entre os gêneros não podem ser utilizadas como justificativa para as relações desiguais existentes entre ambos, tampouco para indicar ou não a posição da mulher em cargos de liderança (SANTOS e ANTUNES, 2013). Atualmente com a globalização e a revolução tecnológica, o contexto das organizações começou a se adaptar a uma nova realidade iminente e que vem sofrendo alterações de forma acelerada. Dessa forma torna-se impossível acreditar que organizações que possuem estrutura, hierarquia e organogramas imutáveis ou excessivamente rígidos, tenham sucesso no atual universo profissional (KANAN, 2010).

Esse capítulo apresentou aspectos de extrema relevância ao estudo proposto, o capítulo a seguir descreverá a metodologia utilizada para realização desse estudo de caso, revelando assim como ocorrerá a coleta de informações para análise do trabalho.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo proposto é elaborado por método cientifico que consiste em um "elemento fundamental do processo de conhecimento realizado pela ciência para diferenciá-la não só do senso comum, mas também das demais modalidades de expressão da subjetividade humana como a filosofia, a religião, a arte" (SEVERINO, 2007, p. 102). O método cientifico permite o acesso as relações causais que ocorrem frequentemente entre os fenômenos e esse acesso dar-se através de procedimentos lógicos e técnicas operacionais (SEVERINO, 2007). Desta forma é cabível afirmar que "o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento" (PRODANOV, FREITAS, 2013, p.24).

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa possui abordagem qualitativa, nesse tipo de abordagem "o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo em campo" (PRODANOV, FREITAS, 2013, p.70). Diferentemente do método de abordagem quantitativo a abordagem qualitativa não se utiliza de dados estatísticos, na pesquisa qualitativa os dados coletados são descritivos, tem como foco o processo, e a análise dos dados busca interpretar ao máximo as variáveis presentes na realidade estudada (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Para fundamentação da importância do trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas mais relevantes ao estudo. A pesquisa bibliográfica conduz o primeiro passo para as atividades acadêmicas, e é através dela que se origina toda pesquisa de laboratório ou de campo (ANDRADE, 2009). Por meio da pesquisa bibliográfica o pesquisador "utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados" (SEVERINO, 2007, p.122) para poder fundamentar seu estudo. Foi através dessa fundamentação teórica que foi estabelecido quais pontos seriam abordados para poder realizar o diagnóstico final do estudo.

O objetivo desse estudo é descrever como ocorre a gestão feminina nas *startups* existentes na incubadora de empresa, identificando vantagens e desafios encontrados nesse tipo de gestão. Para isso foi utilizado o método de pesquisa descritiva, nesse tipo de pesquisa não pode ocorrer interferência do pesquisador no fenômeno estudado, os fatos serão observados, registrados e analisados, mas nunca manipulados pelo pesquisador (ANDRADE, 2009).

Através da pesquisa descritiva há possibilidade de caracterizar determinada população ou até mesmo estabelecer relações entre as variáveis estudadas (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Quanto aos meios utilizados para sua execução, o referido trabalho consiste em um estudo de caso com foco no empreendedorismo feminino na gestão de *startups*. O estudo de caso tem por finalidade identificar o problema, estabelecer seu diagnostico indicando medidas de reabilitação, esse tipo de pesquisa possui enfoque na interação dos fatos que causam mudanças (SALOMON, 2004). Consiste em "uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos analógicos, por ele significativamente representativo" (SEVERINO, 2007, p. 121). Através do estudo de caso é possível coletar e analisar informações sobre os agentes da pesquisa que compõem o assunto que está sendo pesquisado (PRODANOV, FREITAS, 2013).

3.2 Ambiente e Ferramentas da Coleta de Dados

Esse estudo foi realizado através de pesquisa de campo que ocorreu no Armazém da Criatividade uma incubadora de empresas localizada na cidade de Caruaru no estado de Pernambuco, no local foram coletadas as informações necessárias para realização do diagnóstico final do estudo. Uma pesquisa de campo "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los" (PRODANOV, FREITAS, 2013, p.59). A escolha pelo Armazém da Criatividade e suas *startups* incubadas ocorreu pela viabilidade da pesquisa, além de ser um modelo de gestão ainda pouco explorado pelas pesquisas atualmente. É através da pesquisa de campo que o pesquisador consegue as informações ou conhecimentos relativos ao problema estudado, permitindo comprovar as teorias existentes e ainda possibilitando descobrir novas relações existentes entre os fenômenos estudados (MARCONI, LAKATOS, 2003).

A coleta de dados e informações foi realizada através de entrevista estruturada com as gestoras de duas *startups* e com o analista de inovação da incubadora de empresa. A escolha por essas entrevistas deu-se pelos seguintes fatores, as duas gestoras são capazes de apresentar as características pessoais que possuem e como percebem a gestão feminina em *startups*, e o analista de inovação, por coordenar o processo de incubação de todas as *startups*, torna-se capaz de apresentar uma visão ampla sobre a gestão dessas *startups*, indicando possíveis características que são mais comuns na gestão feminina. Uma entrevista estruturada "é aquela

em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas" (MARCONI, LAKATOS, 2003, p.197). Esse tipo de entrevista se assemelha mais com o questionário, mas não contém a impessoalidade do mesmo, trata-se de questões diretivas capazes de fornecer respostas mais facilmente categorizáveis, auxiliando o desenvolvimento de levantamentos sociais (SEVERINO, 2007). As entrevistas ocorreram em dias alternados estabelecidos de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, essas entrevistas foram gravadas e logo após transcritas pela pesquisadora para auxílio na elaboração da análise dos resultados.

3.3 Método de Análise dos Resultados

As informações necessárias para análise dos resultados foram coletadas por meio de entrevistas realizadas em dias alternados com as gestoras de duas das *startups* incubadas e com o analista de inovação do Armazém da Criatividade. Através das entrevistas realizadas foi possível reconhecer as características de cada entrevistado, permitindo contrapor suas opiniões e experiências com as já estudadas por outros pesquisadores. Afim de manter preservada a identidade dos entrevistados, as gestoras serão identificadas como: empreendedora 1 (E1); empreendedora 2 (E2) e o analista de inovação (AI). O método de análise dos resultados foi feito por meio de categorias, pois através desse método é possível contrapor as teorias existentes com as informações obtidas nas entrevistas. As categorias estudadas para compor a análise de estudo foram: motivação para empreender, benefícios da incubação, desafios da gestão, vantagens encontradas na gestão feminina e futuro da *startup* - metas e expectativas. Através dessas categorias foi possível concluir os objetivos propostos nesse estudo, conseguindo demonstrar as características especificas da gestão feminina nas *startups* estudadas, contraponto com os estudos gerais já realizados sobre gestão feminina.

4. INCUBADORA EM ESTUDO: ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE

A pesquisa foi realizada no Armazém da Criatividade, uma incubadora de empresas localizada em Caruaru-PE. O Armazém da Criatividade compreende um projeto de interiorização existente no Porto Digital em Recife-PE, com a finalidade de levar ao interior pernambucano a possibilidade de desenvolver empreendimentos na área de inovação, buscando melhorar a competitividade das empresas no desenvolvimento desses novos negócios.

Inaugurado em 16 de outubro de 2015, o Armazém da Criatividade de Caruaru está localizado na BR-104, no km 62, no Bairro Nova Caruaru[1]. A incubadora tem por objetivo fornecer a empreendimentos de base tecnológica e de alto risco, direcionamento para que os mesmos possam sobreviver em um mercado altamente competitivo.

Os Armazéns da Criatividade são estruturas especiais de suporte à inovação e empreendedorismo, que atuam de forma integrada com as instâncias de ensino, ciência e tecnologia e em estreita articulação com o setor produtivo e com as políticas públicas nas regiões onde se localizam. O público alvo é composto por jovens egressos do ensino superior ou técnico à procura de novas oportunidades para empreender e inovar, além de empreendedores já estabelecidos que percebam valor na inovação tecnológica e desejem aprimorar algum produto ou processo produtivo para consolidação de seu negócio. Possuem sete funções:

- Incubação
- Experimentação
- Exibição
- Educação
- Co-working
- Crédito
- Empresarial[2]

Os Armazéns da Criatividade contam com Incubadora, Espaços Empresariais de alto padrão, Salas de Treinamento, Laboratórios para experimentação e prototipação de projetos e produtos inovadores, *Coworking*, além de uma unidade da AGEFEPE - Agência de Fomento do Estado, facilitando o acesso a linhas de crédito especiais para iniciativas inovadoras surgidas

[1] FONTE: G1 Caruaru E Região http://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2015/10/armazem-da-criatividade-do-porto-digital-comeca-funcionar-em-caruaru.html
[2] FONTE: Porto Digital http://www.portodigital.org/parque/projetos/armazens-da-criatividade

no ecossistema do Armazém da Criatividade. O diferencial em Caruaru são os laboratórios e equipamentos de alta performance, distribuídos em núcleos funcionais (criação, prototipação e editorial de moda) com predomínio de suporte à moda e objetos, tornando viável a realização de um protótipo em toda sua cadeia: da criação e desenvolvimento de uma coleção de roupas e acessórios à produção da trilha sonora, do registro fotográfico ao catálogo, da concepção à finalização de *fashionfilms* ou desfiles para apresentação da coleção a potenciais financiadores. Seus laboratórios também contemplam a produção de modelos realistas de produtos com design e funcionalidades inovadoras[3].

Atualmente o Armazém da Criatividade localizado em Caruaru possui cinco *startups* incubadas, das quais três apresentam gestão feminina, para esse estudo foi possível dispor de informações de duas dessas *startups*, diante da disponibilidade de suas gestoras. As startups estudadas para o desenvolvimento desse trabalho apresentam os seguintes seguimentos: moda *plus size*, essa *startup* iniciou suas atividades em 2015, e tem por objetivo fornecer um produto de alta qualidade a preço justo em um mercado que vem apresentando constante crescimento mas ainda é pouco explorado pelas grandes marcas. A segunda *startup* foi desenvolvida na área de estamparia criativa, que de maneira semelhante iniciou suas atividades em 2015, essa *startup* compreende uma plataforma que oferece variedade na produção de estamparia, fornecendo estampas exclusivas para o mercado têxtil de confecção por meio de *designers* em nível global. Coordenando as cinco *startups* incubadas no Armazém da Criatividade há o analista de inovação, que também foi entrevistado para efeito de análise de estudo.

Através das informações coletadas pelas entrevistas realizadas o capítulo a seguir apresentará a análise dos resultados.

[3] FONTE: Armazém da Criatividade http://www.armazemdacriatividade.org/#caruaru

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo será transcrita as análises dos resultados obtidos no desenvolvimento desse estudo, essa análise pretende identificar o perfil da gestão feminina nas *startups* incubadas no Armazém da Criatividade, para o desenvolvimento dessa análise foi utilizado informações colhidas na entrevista com as gestoras de duas *startups* e com o analista de inovação, que coordena essas *startups*. O desenvolvimento dessa análise ocorrerá por categorias, método que permite contrapor estudos já realizados com os dados e informações coletados para esse estudo. A tabela a seguir apresenta informações básicas sobre as gestoras das duas *startups*.

Quadro 5.1: Informações básicas sobre as gestoras da *startup.*

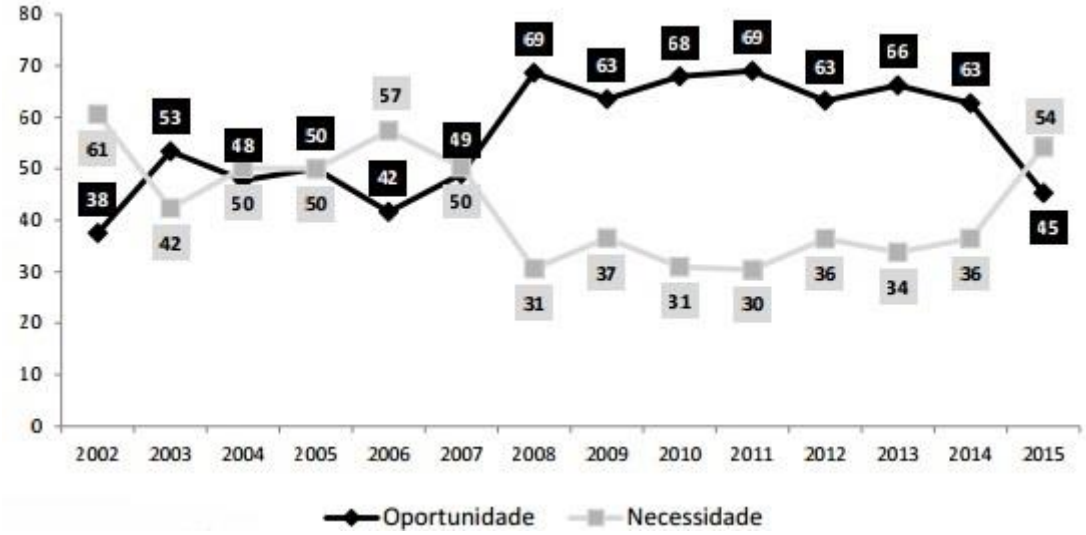
Seguimento da *Startup*		Idade	Formação Acadêmica	Profissão
E1	Moda *Plus Size*	25	Administração – UPE	Pesquisadora, Auxiliar de Almoxarifado e Gestora da *Startup*
E2	Estamparia	25	Designer – UFPE / Administração – UPE	Funcionária Pública e Gestora da *Startup*

Fonte: Dados oriundos da pesquisa – a autora, 2016.

5.1 Motivação para Empreender

Quando analisa-se a motivação de um empreendedor para iniciar um negócio vários fatores podem ser considerados, essa motivação pode nascer pela necessidade, pela busca da independência financeira, por gostar da área que pretende empreender, por oportunidade, entre outros fatores. Nos empreendimentos liderados por mulheres segundo estudo da GEM (2015) entre os anos de 2002 e 2008 o número de mulheres que abriram seu negócio por oportunidade subiu de 38% para 69%, contudo essa tendência se modificou nos últimos anos e em 2015 essa proporção chegou aos 45%, no que se refere a abertura de negócios por necessidade a proporção dos empreendimentos que se deram entre o período de 2002 a 2015 foi de 61% e 54% respectivamente como mostra o gráfico a seguir.

Gráfico 5.1 – Mulheres: oportunidade/necessidade (em %).



Fonte: GEM Brasil (2015, p. 7).

Essa pesquisa apresenta características dos empreendimentos femininos em geral, contudo de forma semelhante ocorre com as gestoras entrevistadas, para a E1 a ideia da criação da sua *startup* nasceu de um misto de necessidade e oportunidade.

> Eu precisava me formar lá na UPE, fazer o trabalho de conclusão de curso e ai lá a gente tem a possibilidade de fazer um plano de negócio, daí eu já fiz o plano de negócio já visando a questão da entrada do armazém [...] como no armazém você precisa ter não necessariamente um plano de negócios estruturado feito o trabalho de conclusão de curso, mas você precisa saber questão de mercado, questão financeiro, questão de onde você vai atuar, o problema que você vai resolver, então a ideia do meu plano de negócio foi pra isso também pra tentar resolver um problema que eu mesmo já passava que é a questão do mercado *plus size*, de realmente encontrar roupas em tamanho maiores.

Para a E2 a ideia de abertura de um empreendimento foi se formando no decorrer da sua trajetória acadêmica "com o curso de designer e administração eu sabia que ia empreender, eu sabia que ia juntar em algum momento as duas formações e ia colocar algum negócio na área de designer", mas a decisão da abertura da *startup* nasce de uma oportunidade visualizada após seu retorno de um intercambio feito em Londres.

> No ano de 2012 apareceu a oportunidade de fazer o Ciência sem Fronteiras para Londres e ai lá eu fiz aplicação para o curso de moda de várias faculdades lá, mas quando eu consegui a aceitação eu fui aprovada para um curso de estamparia, e assim, não tinha nada a ver com a minha área porque eu só queria moda [...] lá eu trabalhei em duas empresas, uma de criação de estampa e outra de impressão digital e ai com essa experiência no mercado eu vi que seria uma oportunidade muito grande. Até então eu não conhecia o mercado brasileiro de estamparia, daí eu comecei a estudar ainda em Londres, quando cheguei no Brasil vi a oportunidade de colocar um estúdio de criação de estampa.

A escolha que determina a motivação de empreender pode ser distinta para cada empreendedor, mas é preciso que todos possuam perfil empreendedor para iniciar um negócio. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) é papel do empreendedor avaliar e criar uma oportunidade, transpor barreiras e superar limites para criação de algo novo. Identificar a necessidade e visualizar a oportunidade existentes para criação dessas *startups* é o ponto que diferencia essas empreendedoras dos gestores no geral. Os empreendedores estão sempre em busca pela mudança, explorando oportunidades existentes, em contraponto os gestores comuns tendem a ser conservadores (ROBBINS, 2005).

Outro fator relevante encontrado no relato das gestoras deu-se pelo incentivo que as universidades passaram a oferecer nos últimos anos, despertando esse 'espírito empreendedor' nos jovens. Assim, ressalta Chér (2008, p. 129) em recente pesquisa "de repente nos demos conta do heroísmo quase insano por trás da decisão daqueles que decidem empreender por conta própria", ainda segundo o autor, até os anos 1990, não existia incentivo ao empreendedorismo da maneira que vemos hoje, homens e mulheres de negócios não eram bem vistos até então (CHÉR, 2008).

A constante alteração do mundo do trabalho em consonância aos novos modelos de gestão e empreendimentos foram fatores motivacionais importantes para escolha dessas gestoras. Elas conseguiram, através da formação acadêmica que possuem, visualizar necessidades pessoais e do mercado ao quais queriam entrar, transformando esse aprendizado em uma oportunidade de negócio.

5.2 Benefícios da Incubação

A incubação de empresas trata-se de uma ideia que vem difundindo e ganhando notoriedade nas últimas décadas, com maior destaque a partir dos anos 1990 (BAÊTA, BORGES e TREMBLAY, 2006). As incubadoras de empresas de modo geral apresentam um projeto base para desenvolvimento e manutenção de novos empreendimentos, direcionando e apresentando os caminhos mais favoráveis para seguir. O analista de inovação (AI) da incubadora estudada esclarece em sua fala qual o real objetivo das incubadoras no desenvolvimento desses empreendimentos.

> A incubadora tem por objetivo pegar empreendimentos de base tecnológica e de alto risco, empreendimentos que normalmente não se desenvolveriam no mercado pela dinamicidade que o mercado tem e pelo nível de exposição que eles apresentam na sua fase embrionária, e desenvolver esses empreendimentos para que se tornem escaláveis e alavancáveis.

A busca por essas incubadoras para manutenção e até mesmo iniciação dos empreendimentos vem crescendo significativamente nos últimos anos, é notório que manter-se em um mercado altamente competitivo, com alto nível de crescimento tecnológico, nos mais diversos ramos torna-se um desafio aos novos empreendimentos. O diferencial que cada incubadora tem para oferecer aos empreendimentos nela incubados é o que normalmente chama a atenção dos novos empreendedores ao buscar a incubação. Para as gestoras entrevistadas o diferencial mais significativo foi o nome forte atrelado ao Armazém da Criatividade, o Porto Digital, para a E1 esse diferencial foi o ponto chave para escolha da incubadora.

> O Armazém ele é um anexo do Porto Digital, então o que que acontece, o Porto Digital ele é uma referência, não apenas Brasil, mas mundialmente em tecnologia e inovação, o suporte deles que já existia em Recife, já era uma coisa que vislumbra qualquer pessoa, então quando veio pra cá e ainda com o diferencial que o armazém daqui ele tem as mesmas propostas só que ainda com um fator bacana pra gente que é a questão da área de moda, eles vieram realmente buscar novos negócios inovadores dentro da área de moda, então juntamos uma coisa à outra.

A E2 relata fatores semelhantes na busca pelo Armazém, "foi o nome do Porto Digital e a estrutura física, pois lá encontramos maquinário necessário para fazer o protótipo dos nossos produtos, que é a máquina de impressão digital têxtil, então tudo casou, tudo caiu como uma luva". Ela ainda intensifica o peso do nome ligado ao Armazém e os benefícios que essa ligação oferece.

> Existe muito de *network*, muita gente chega lá e diz, 'estou entrando em contato com você porque o pessoal do Porto Digital me deu teu contato', tem algo que pesa muito que o nome do Porto Digital, chegar se apresentando como incubada que passou por uma seleção no maior parque tecnológico do Brasil é algo que hoje conta muito, principalmente porque a gente está lidando com empresas, então tem que ter uma credibilidade muito grande.

Muito mais que apoiar a criação dessas pequenas e médias empresas as incubadoras buscam além de incentivar o desenvolvimento do negócio capacitar os gestores desses empreendimentos (BAÊTA, BORGES e TREMBLAY, 2006). Segundo o AI, o Armazém da Criatividade oferece "toda parte de mentoria, capacitação, treinamento e qualificação em quatro etapas de incubação, [...] nesse período ofertamos treinamento para mercado, finanças, tecnologia, desenvolvimento empreendedor e gestão da empresa". A E1 apresenta alguns outros benefícios que ela visualiza e que a levaram a buscar a incubação, esses fatores estão mais ligados as questões de formação empresarial e mentalidade crítica sobre o seu negócio.

> A incubadora ela é muito importante para justamente abrir a sua mentalidade, na questão de você vê o seu negócio da forma real que ele é hoje, não é que você vá dizer 'mas será que meu negócio nunca vai crescer?' Não, a ideia é que cresça, mas ela ajuda a gente a colocar o pé no chão, sabe?! E olhar de uma outra forma, se eu quero ter o melhor *e-commerce* eu não preciso contratar a melhor plataforma do mundo. A

> primeira etapa lá é a validação, então assim, eles trabalham muito em cima disso, a validação consiste no 'vá pra a rua', ou seja, não adianta eu está aqui montando o maior *software* do mundo se eu não sei se você vai ter a necessidade desse *software*, então assim a incubação ela faz a gente realmente olhar para isso [...] ela lhe dá os caminhos, mas é você que realmente tem que correr atrás.
> .

O processo de incubação busca fornecer aos novos empreendimentos base e estrutura para se manter no mercado. Muito mais que compartilhamento de infraestrutura e serviços as incubadoras fornecem possibilidade de interação social entre os empreendedores, visitantes e possíveis colaboradores, interação essa que é formada pela aglomeração de conhecimento existente nesses locais (SERRA, et al, 2011). As incubadoras de empresas apresentam-se como fator fundamental para crescimento e manutenção desses novos empreendimentos, elas possuem ferramentas de gestão capazes de definir a permanência ou não do empreendimento no mercado.

5.3 Desafios da Gestão

No que diz respeito aos desafios da gestão foram identificados tanto aspectos gerais, como também questões pontuais diretamente relacionadas a gestão feminina nessas *startups*. O fator primordial identificado pela E2 diz respeito ao conhecimento de mercado e a experiência para seguir com o negócio, "A maior dificuldade para mim é o mercado, porque tudo é questão de experiência, não adianta você ler vinte mil livros de empreendedorismo, até do seu próprio mercado [...] se você não tiver experiência, por mais que se leia você vai ter dificuldade em ir em frente".

Para a E1 o maior desafio dar-se quanto a cultura existente no Brasil no que se refere a impulsionar esse tipo de negócio.

> Hoje eu acredito no seguinte, de tudo que eu aprendi lá na incubadora, eu acho que um dos maiores problemas para as *startups* no Brasil é ainda a cultura brasileira, muito mesmo, por que aqui a gente nada contra a maré. Por que é que muitas vezes algumas *startups* não dão certo?! Pode ser ideia, pode ser sociedade, mas enfim muitas coisas morrem aqui no Brasil pela questão do seguinte, você empreender no Vale do Silício é como você subir uma escada rolante com alguém ainda lhe empurrando para cima, muito mais fácil, aqui é você subir a escada rolante com alguém lhe empurrando para baixo, tais entendendo, então assim a dificuldade eu acredito que seja justamente vencer uma cultura de você poder mostrar um negócio inovador.

Contudo um fator em comum foi considerado pelas duas entrevistadas como um problema existente e de extrema relevância quando se trata de *startups*, que é a questão de investimento. Por se tratar de "uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza" (RIES, 2012, p. 24) as *startups* no Brasil possuem

dificuldades na busca de investidores que acreditem no empreendimento. Para a E2 muito se fala em investidor anjo, mas "não dá para ficar esperando investidor, primeiro que investidor anjo nem existe no Brasil" sobre mesma perspectiva a E1 ainda ressalta:

> Hoje se fala muito em investidor anjo, mas aqui no Brasil ainda não existe isso, dizem que existe, mas não existe, investidor anjo lá fora sim é aquele cara que vai olhar para tua empresa e dizer 'eu acredito' investe o dinheiro lá, ajuda tua empresa a crescer e não espera que ela dê retorno dentro de um ano feito a galera aqui espera, seis meses a um ano no máximo, ele sabe que tem o tempo daquele negócio vingar, então tem essa questão financeira pesa demais.

No que diz respeito as dificuldades pontuais da gestão feminina e o preconceito encontrado nesse tipo de gestão as entrevistadas apresentam perspectivas bem pontuais. De maneira que "mesmo que nos dias atuais as mulheres executivas exibam traços masculinos marcantes, elas continuam sendo discriminadas nesse ambiente. Estereótipos não necessariamente se coadunam com a verdade dos fatos" (SANTOS, ANTUNES, 2013, p.43). A E1 indica que mesmo que de forma superficial, ainda há sim preconceito e uma dificuldade maior em algumas questões para empreendimentos de gestão feminina.

> Para ser bem sincera eu acredito sim que ainda tem um preconceito muito grande sabe, até quando a gente participa de eventos como tipo *startup week*, você vê que a maioria da galera que está tomando a frente de *startups* são homens, É tanto que hoje tanto em Recife quanto em outros lugares uma *startup week* só pra mulheres,[...] então assim o desafio pra gente parece um pouco maior, por incrível que pareça você pode pensar 'não é não você está criando barreira', mas a verdade é que realmente tem um olhar diferente quando vê uma mulher em um cargo de gestão, tem um olhar bem mais diferente.

Para a E2 essa diferenciação está mais ligada as áreas de atuação dessas empreendedoras "uma coisa ainda que eu sinto falta, acho que pela cultura daqui do agreste pernambucano, são mulheres na parte de desenvolvimento, tomando desenvolvimento nesse caso enquanto sistema de informação". Determinar função e competência com base no gênero ainda é uma prática comum nos dias atuais, de maneira que "as diferenças acabam se ampliando e as competências sendo direcionadas em razão do gênero" (RODRIGUES; MELO e LOPES, 2016, p.148).

Quanto as dificuldades diárias encontradas na gestão das *startups*, as gestoras apresentam aspectos gerais, relativos a gestão de qualquer empreendimento, independentemente do gênero encontrado em sua gestão. Para a E1 a maior dificuldade está em "você realmente insistir, você acreditar naquela ideia, você se motivar, porque quando a gente trabalha numa *startup* a equipe é totalmente reduzida [...]então realmente é muita coisa que você tem que botar de lado para motivar a equipe e realmente continuar acreditando na ideia".

Já para a E2 essa dificuldade diária apresenta-se no "planejamento, na realidade é seguir esse planejamento, porque como é *startup*, todo dia muda uma coisa [...] mesmo tudo planejado sempre tem alguma coisa que muda". Outro fator de importante relevância apontado pelas duas entrevistadas é que a *startup* ainda não é capaz de prover sustento, dessa maneira as duas precisam conciliar outros empregos juntamente com a gestão do negócio próprio.

5.4 Vantagens encontradas na gestão feminina

A gestão feminina possui características próprias que são relacionadas aos traços de personalidade normalmente encontradas nas mulheres, essas características muitas vezes beneficiam a atuação feminina quando inseridas em cargos de liderança. É notório o crescimento de novos empreendimentos com gestão feminina, essas empreendedoras normalmente apresentam boa capacidade em reconhecer oportunidades e implantar suas ideias para iniciar novos negócios (SOUSA, et al, 2016).

Para a E1 "o benéfico maior é a compreensão, a mulher tende a ser mais compreensiva [...], ela tende a ser mais equilibrada". Quando se trata de empreendedorismo para a E1 a mulher possui uma característica que apresenta um diferencial importante para a gestão do empreendimento:

> Quando se fala de empreendedorismo eu acredito que hoje a mulher brasileira ela consegue vislumbrar seu ambiente em um movimento 3D, ela consegue olhar mais para fora, visualizar todo o ambiente. Até por ter o preconceito em sim dela ser mulher e está administrando uma empresa, então eu acredito que hoje ela toma uma cautela bem maior que os homens.

Para a E2 não há uma diferenciação declarada na forma de gestão "eu não paro para pensar nesse sentido[...] para mim homem ou mulher, isso nem influencia tanto", o mesmo indica o AI para ele a questão de gênero não define uma boa ou má gestão o diferencial estar na forma que você gerencia seu empreendimento.

> O perfil empreendedor não tem essa diferença, há mulheres bem-sucedidas e homens bem-sucedidos, é considerado nesse caso o afinco com que o pessoal trata a empresa [...] o que pode diferenciar é o tratamento da empresa, as mulheres têm mais atenção aos detalhes os homens podem dar mais atenção a outros aspectos, mas a pegada empreendedora não altera se a gestão é feminina ou masculina.

As características gerais atribuídas ao sexo feminino atrelados ao que absorvem do sexo oposto, apresenta benefícios positivos a gestão feminina, tanto na administração de um negócio como pela escolha do em que empreender (AMORIM e BATISTA, 2012). As mulheres são capazes de gerir empreendimentos de forma racional, mas sem deixar de lado o fator

humano muitas vezes inexistente na gestão masculina, "o encorajamento de administrar as relações e os sentimentos provenientes do ambiente de trabalho são habilidades que as mulheres desenvolvem no decorrer de sua vida e estão relacionadas com o processo de socialização ao qual elas são submetidas" (CRAMER et al, 2012, p.67).

Para o AI, se existe um diferencial a ser apontado quando a gestão da *startup* é feminina é o detalhismo "as mulheres são apegadas a fazerem as coisas mais redondinhas, além de um certo amor maior pelo negócio, elas tendem a se apaixonar mais[...] deixar a identidade delas no negócio". Essas características atribuídas ao detalhismo e ao amor que colocam no que se propõem a fazer, apresenta um fator de relevância significativa quando o negócio precisa de atenção e dedicação mais intensiva, como é o caso de *startups*.

5.5 Futuro da *Startup*: metas e expectativas

Um dos grandes problemas relacionados aos novos empreendimentos é o tempo de permanência no mercado. Como estabelecer metas e expectativas para continuidade do negócio em um ambiente tão pouco favorável. Segundo estudos realizados por Arruda, et al (2014), o índice de mortalidade das *startups* por tempo de atuação dão-se como mostra a figura a seguir:

Figura 5.1: Tempo médio de sobrevivência de uma *startup* no Brasil.

Fonte: Arruda, et al (2014, p.9).

Manter a motivação diária para persistir e fazer os investidores acreditarem em seu empreendimento é o ponto primordial para a manutenção das *startups* "você tá de cabeça, você

tem que se motivar e motivar os outros" relata a E1. Quando questionadas sobre o que definiria uma carreira profissional bem-sucedida as entrevistadas apresentaram as seguintes questões. Para a E2 o fator fundamental está na "proatividade, vai na cara de pau e faz, se tem que ir vai [...] você tem que ter determinação sempre, mas ainda mais que determinação tem que ter cara de pau diária a proatividade, se mexer e fazer". Já para E1 é preciso acima de tudo fazer o que se propôs a fazer da melhor forma.

> Eu acho que para você ser bem-sucedido você tem que fazer o seu bem feito, não importa o que você vá fazer, você pode limpar o chão, mas se o seu for o que mais brilha você tá fazendo o seu bem feito. Eu acho que é uma coisa até que a gente aprende, por exemplo lá dentro do Armazém tem galera que nem sequer entrou numa faculdade e consegue desenvolver sistemas de uma forma que nem que está fazendo sistema consegue, assim eu acho que é você fazer o seu bem feito, não tem outro.

Quanto ao futuro das *startups* elas apresentam metas e expectativas em comum, crescimento do negócio e maior notoriedade. Para a E2 as metas traçadas englobam um futuro bem próximo que atende as mudanças que ocorrem freneticamente no mundo da moda "em um futuro de cinco anos, pretendemos estar bem tranquilos, pois trazemos variedade para esse mercado da moda por meio de diversas estéticas do mundo inteiro [...] a intensão é globalizar um processo, a gente não restringe a uma equipe de criação de cinco pessoas". De maneira semelhante a E1 vislumbra crescimento no negócio e mudança nos estereótipos criados para o seguimento de moda plusize.

> Minha perspectiva hoje é assim, a gente conseguindo traçar tudo que foi planejado, temos uma ideia que realmente vale a pena ser investida, apesar das dificuldades que se tem no mercado, para isso é preciso entender que a parte fundamental é você conseguir enxergar o mercado, por exemplo o mercado plusize ele fatura 5 bilhões anualmente, só no Brasil, são poucas marcas que existem no Brasil e muita gente procurando, então é algo que não tem nem o que se discutir. A questão maior é justamente tentar colocar nas pessoas essa visão, até mesmo na própria consumidora.

Iniciar um empreendimento normalmente já apresenta riscos reais em sua manutenção, quando trata-se de *startups* há um agravante para essa sobrevivência, contudo esse fator não apresenta relevância para desmotivar as gestoras a seguirem com seus empreendimentos. Cientes do mercado que estão inseridas e no potencial crescimento de seus negócios elas conseguem apresentar grandes expectativas sobre o futuro de seus empreendimentos. A E1 ressalta "hoje minha *startup* está bem estruturada para conseguir alavancar assim que a oportunidade de onde a gente quer ir abrir as portas, e não há dúvidas que é uma ideia que realmente tem como vingar, basta a gente realmente correr atrás".

Esse capítulo teve por objetivo apresentar as análises dos resultados obtidos mediante entrevistas realizadas. O capítulo a seguir apresenta um resumo de informações sobre as análises dos resultados.

6. PERFIL DA GESTÃO FEMININA NAS *STARTUPS* DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE

De acordo com os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas foi possível identificar alguns aspectos que caracterizam a gestão feminina no Armazém da Criatividade. As gestoras entrevistadas possuem traços semelhantes em idade e formação acadêmica, foi também através do ensino superior que começaram a identificar oportunidades de empreender que até então eram desconhecidas.

Com a busca constante pela educação continuada e a qualificação profissional as mulheres buscam diminuir as diferenças de gênero, seja pela busca de igualdade salarial como também a ocupação de cargos elevados na hierarquia organizacional (RODRIGUES MELO e LOPES, 2016).

Quanto aos motivos que levaram as gestoras à escolha pela incubadora de empresa, foi possível identificar que além dos benéficos relativos a práticas de gestão e posicionamento crítico a respeito do seu negócio, elas acreditam que o fato do Armazém da Criatividade ser uma extensão do Porto Digital introduz ao negócio um diferencial de relativa importância para a busca e adesão de novos parceiros. A incubação ainda fornece as gestoras estrutura base para desenvolvimento de suas *startups* através de equipamentos.

A dificuldade chave identificada pelas duas gestoras dá-se pelo problema de financiamento, decorrente de toda *startups* pela sua característica de ser um empreendimento de alto risco. Investidor anjo é uma realidade ainda pouco explorada no Brasil e para as gestoras esse tipo de investimento ainda não existe. Experiência, identificação de mercado e motivação são fatores que apresentam desafios diários enfrentados pelas gestoras.

As relações de gênero também apresentam significativa relevância, ainda é possível perceber um preconceito mesmo que não declarado quando a *startup* apresenta uma mulher como gestora, outro fator relevante determina-se pela área de atuação dos empreendimentos liderados por mulheres, que ainda apresenta relativa escassez em áreas até então reconhecidas como dominadas por homens.

As diferenças biológicas entre os gêneros existem e não serão alteradas de maneira alguma, contudo justificar as desigualdades nas posições de liderança com base no sexo biológico não é uma prática aceitável (SANTOS, ANTUNES, 2013).

No que diz respeito aos benefícios encontrados na gestão feminina foi estabelecido que os traços de personalidade podem apresentar-se como um fator vantajoso encontrado nesse

tipo de gestão, onde as mulheres tendem a ser mais compreensivas e minimalistas para cada questão relacionada a *startup*, as mulheres possuem tendência a se apaixonar pelo que fazem e essa paixão transmite um afinco maior ao que se propõem a fazer. Contudo, mesmo que em sua essência a gestão feminina apresente traços muitos semelhantes aos demais tipos de gestão, o conceito cultural formado e ainda alimentado na sociedade dificulta esse tipo de gestão.

O cenário para o crescimento de empreendimentos geridos por mulheres está em constante ascensão, uma informação importante apresentada na pesquisa é que a gestão feminina apresenta-se em mais de 50% das *startups* incubadas no Armazém da Criatividade, um dado importante que afirma o crescimento feminino na gestão desses novos empreendimentos, ainda assim paralelo a esse crescimento, existe uma cultura que estereotipa as mulheres por falta de competência, essa falta de competência atrelada muitas vezes apenas as questões de gênero, não permitindo uma análise de função e competência que se estabeleça por qualificações reais, uma realidade que ainda precisa ser modificada.

Apesar das dificuldades, ficou claro diante do posicionamento das empreendedoras que mesmo com os desafios relacionados a empreender quando se é mulher e de iniciar uma *startup*, há uma forte motivação em ambas por acreditarem no seu empreendimento e por visualizarem que existe grande possibilidade de crescimento no setor em que resolveram abrir seus negócios. Atribuindo a essa perspectiva de crescimento a motivação diária para manutenção e desenvolvimento dessas *startups*.

Diante das informações coletadas e análises dos resultados obtidos pelas entrevistas, o capítulo a seguir apresenta as considerações finais sobre o estudo propondo aos pesquisadores novas leituras e pesquisas sobre o tema.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSTA DE NOVOS ESTUDOS

Apesar do grande crescimento das mulheres no mercado de trabalho, o ingresso dessas mulheres em cargos de gestão não ocorre em mesma proporção, por reflexo disso muitas dessas mulheres tendem a buscar seus próprios empreendimentos, afim de afirmar que sua qualificação não está atrelada a questão de gênero. A necessidade de encarar que as qualificações profissionais devem estar ligadas as atitudes profissionais tomadas em sua função é um fator primordial para que esse conceito de má qualificação seja quebrado, e que independente do gênero o bom profissional será o que toma as decisões corretas e é coerente em suas atitudes.

Na atual conjuntura do mercado, que busca a cada dia mais profissionais qualificados para tornarem-se o diferencial da organização, atrelar a essa qualificação tão somente o gênero, limita a busca por esses profissionais dificultando a sobrevivência dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo. O bom profissional será aquele capaz de antever questões que podem tornassem pontos chaves para sobrevivência e alavancagem das organizações, empreendimentos que possuem gestão feminina apresentam-se tão bons quanto os de gestão masculina, o diferencial apresenta-se no profissional a frente do empreendimento.

Ao problema de pesquisa proposto nesse estudo, identificar como acontece a gestão feminina em *startups* e quais vantagens e desafios dessa gestão, responde-se à questão concluindo que esse tipo de gestão possui traços próprios, mas em sua essência ocorre de maneira semelhante a qualquer outro tipo de gestão, as vantagens podem ser estabelecidas pelas características de personalidade reconhecidas nas mulheres e seus desafios abrangem questões gerais e também relações pontuais relativas ao sexo feminino.

Quanto aos objetivos específicos foi possível através das entrevistas realizadas e das pesquisas bibliográficas traçar o perfil das empreendedoras brasileiras, analisar os benefícios oferecidos pelas incubadoras na criação de *startups*, identificar as características da gestão feminina nas *startups* e descrever as vantagens e desafios encontrados na liderança feminina. Permitindo dessa forma fomentar a ideia central e importância dessa pesquisa.

As limitações desse estudo deram-se inicialmente na localização de literatura a respeito de alguns temas importantes para realização desse estudo, outra dificuldade deu-se na realização do contato com os entrevistados para realização da pesquisa, permitindo assim a marcação das entrevistas em horários favoráveis ao pesquisador e seus entrevistados, nessa fase ocorreu a necessidade de remarcar uma das entrevistas por motivos pessoais do entrevistado.

Foi possível visualizar ao final desse estudo a necessidade de mais pesquisas sobre gestão feminina de um modo geral e também com foco em *startups*, entender o comportamento e as características desse tipo de gestão é fundamental, pois as mudanças comportamentais ocorridas nas organizações com as alterações do mundo do trabalho refletem tanto em nossa economia como nas relações sociais existentes.

REFERÊNCIAS

ANGELS CLUB. **Investimento-anjo:** manual básico para empreendedores. Unis, 2014. Disponível em: <https://www.angelsclub.com/ebook.php?ebook=unis>. Acesso em: 24. Set. 2016.

AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. **Empreendedorismo feminino:** razão do empreendimento. Núcleo de Pesquisa da Finan, v. 3, n. 3, 2012.

ANDRADE, Emmanuel Paiva de; DUARTE, Michelle Domingues. **Incubadora de cooperativas populares:** gerando emprego e renda e fazendo solidária a economia. 23º Encontro Nacional de Engenharia de Produção, p. 21-24, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. – 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Incubadoras e Parques. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>. Acesso em: 01. Set. 2016.

ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE. Disponível em: <http://www.armazemdacriatividade.org/#caruaru>. Acesso em 24. Set. 2016.

ARRUDA, Carlos et al. Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2014.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho; BORGES, Candido Vieira; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. **Empreendedorismo nas incubadoras:** Reflexões sobre tendências atuais. Comportamento organizacional e gestão, v. 12, n. 1, p. 7-18, 2006.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo:** Conceitos e definições. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BENEDICTO, S.; SILVA, A.; PEREIRA, W. **Relações de gênero e poder nas organizações:** uma análise do comportamento humano no trabalho. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, v. 1, 2007.

BOMFIM, Lea Cristina Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Empreendedorismo feminino:** desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.

BORGES, Ana Luiza Vilela. **Relações de gênero e iniciação sexual de mulheres adolescentes.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 41, n. 4, p. 597-604, 2007.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. **Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, p. 1-17, 2004.

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia:** um aprendizado constante. Elservier: SEBRAE, 2008.

CRAMER, Luciana et al. **Representações femininas da ação empreendedora:** uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-ISSN 2316-2058-PREFIXO DOI: 1014211, v. 1, n. 1, 2012.

DA ROSA, Luciana Aparecida Barbieri et al. O estado da arte sobre a temática empreendedorismo. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 21, n. 2, 2015.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor:** a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

G1 CARUARU E REGIÃO. Disponível em: <http://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2015/10/armazem-da-criatividade-do-porto-digital-comeca-funcionar-em-caruaru.html>. Acesso em 21. Out. 2016.

GEM. Análise Dos Resultados Do GEM 2015 Por Gênero. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4ee07253fa008eb297c4585b988b0a43/$File/7216.pdf>. Acesso em 19. Ago. 2016.

GEM. Empreendedorismo no Brasil 2015. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf>. Acesso em 30. Ago. 2016.

HISRICH, Robert. D.; PETERS, Michael. P.; SHEPHERD, Dean. A. **Empreendedorismo**. Artmed, 2008.

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

_____. Eva Gertrudes. **Mulheres empreendedoras:** medos, conquistas e qualidade de vida. Psicologia em Estudo, v. 10, n. 3, p. 373-382, 2005.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 53, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 2ªed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LINDER, Larissa - Empresas com presença feminina em cargos de liderança registram maior lucratividade, diz estudo. Gestão de Valor, 2016. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/estilo-de-vida/noticia/2016/07/empresas-com-presenca-feminina-em-cargos-de-lideranca-registram-maior-lucratividade-diz-estudo-6907570.html>. Acesso em 03. Ago. 2016.

MACHADO, Elizandra et al. **Análise da influência do capital estrutural no sucesso de startups incubadas:** uma pesquisa com 21 empreendedores. International Journal of Innovation: IJI Journal, v. 4, n. 1, p. 46-57, 2016.

MACHADO, Francis Berenger. **Dilemas de Mulheres Empreendedoras em Empresas Inovadoras Nascentes.** ENANPAD-Encontro Nacional da ANPAD, v. 36, 2012.

MACHADO, Hilka Vier et al. **O processo de criação de empresas por mulheres.** RAE eletrônica, v. 2, n. 2, p. 1-22, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora.** Anais do, v. 23, 1999.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA Cristiano. J. C. de Almeida. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo.** Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados. 2ªedição, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** – 5ªedição. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, José André Villas Boas; DE ALMEIDA SANTOS, João Gabriel; ABRAHÃO, Roberta Oliveira. **Método QFD Como Ferramenta para Desenvolvimento Conceitual de uma Proposta De Incubadora de Negócios para Fomento do Empreendedorismo**. Revista Uniabeu, v. 8, n. 20, p. 125-143, 2015.

MENEGHELLI, Leocádio; GROSCH, Maria Selma. **O ambiente das organizações na era da globalização.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 1999.

MORAES, Rinaldo Ribeiro et al. **Empreendedorismo Start Up:** um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará. Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia, 2012.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. **Business model generation e as contribuições na abertura de startups**. 2014.

PORTO DIGITAL. Disponível em: <http://www.portodigital.org/parque/projetos/armazens-da-criatividade>. Acesso em: 24. Set. 2016.

PRÉVE, Altamiro Damian; DE OLIVEIRA MORITZ, Gilberto; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão.** Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas.** Revista de Administração, v. 41, n. 4, p. 419-430, 2006.

RIES, Eric. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. **São Paulo: Lua de Papel**, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Rosiane Belo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; LOPES, Ana Lúcia Magri. **Gênero Feminino no Empreendedorismo de Sucesso em Minas Gerais:** Estudo de Casos. Revista Organizações em Contexto-online, v. 12, n. 23, p. 143-172, 2016.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 11ª ed. – São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Relações de gêneros e liderança nas organizações:** rumo a um estilo andrógino de gestão. Gestão Contemporânea, n. 14, 2013

SEBRAE - Defina o conceito e planeje o seu negócio – Abertura de empresas. Sebrae Nacional, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/defina-o-conceito-e-planeje-o-seu-negocio,88aaf3221b385410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 04. Set. 2016.

SERRA, Bernardo et al. **Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica.** RAI: revista de administração e inovação, v. 8, n. 1, p. 221-247, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Adilson Aderito; PORTO, Elvio Correa**. O ambiente organizacional e a percepção de incerteza na indústria de transformação brasileira.** ENANPAD – São Paulo/ 2009.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Antonia Márcia Rodrigues et al. **Empreendedorismo Feminino**–análise dos desafios no gerenciamento de pequenos negócios. IX EGEPE. Passo Fundo/ RS. mar, 2016.

SPINA, Cassio A. 6 pontos essenciais sobre plano de negócio para startups. PME, 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/6-pontos-essenciais-sobre-plano-de-negocio-para-startups>. Acesso em: 04. Set. 2016.

STEIL, Andrea Valéria. **Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro.** Revista de Administração, São Paulo v.32, n.3, p.62-69, julho/setembro 1997.

VARELA, Zuleica Edneia Barbosa de Pina. **Desafios do empreendedorismo jovem em Cabo Verde:** O caso das startups em processo de implementação na cidade de Assomada. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa:** estratégias de negócio focadas na realidade brasileira. 8ª ed – São Paulo: Atlas, 2015.

TOLEDO, Marcelo. Plano de Negócios para Startups. Disponível em: <http://lelivros.me/book/download-plano-de-negocios-para-startups-marcelo-toledo-em-epub-mobi-pdf/>. Acesso em: 30. Ago. 2016.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. **Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor.** Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 8, 2008.

APÊNDICE

Esta entrevista servirá como auxílio para a realização de uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. As informações aqui contidas ficarão em absoluto sigilo. Desde já agradeço a sua participação.

EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO FEMININA DE *STARTUPS* EM UMA INCUBADORA DE EMPRESAS

ENTREVISTA COM AS GESTORAS

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome Completo: _____

Idade: _____

Formação Acadêmica: _____

Profissão: _____

1. Como nasceu a ideia para criação dessa *startup*?
2. Qual a maior dificuldade encontrada para iniciar a *startup*?
3. Como você conseguiu transpor essa dificuldade?
4. O que levou a buscar uma incubadora de empresa?
5. Quais benefícios oferecidos pela incubadora de empresa?
6. Como você analisa a posição da mulher no mercado de trabalho?
7. No que diz respeito a tomada de decisão você acredita que as mulheres são mais prudentes que os homens?
8. Você já sofreu algum preconceito na gestão da *startup*?
9. Quais dificuldades encontradas no dia a dia na gestão da *startup*?
10. Quais os benefícios que você visualiza na gestão feminina?
11. Qual o fator fundamental em sua opinião para ter uma carreira profissional bem-sucedida?
12. Descreve um breve histórico sobre a *startup*.
13. Qual sua perspectiva sobre o futuro da *startup*?

Esta entrevista servirá como auxílio para a realização de uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. As informações aqui contidas ficarão em absoluto sigilo. Desde já agradeço a sua participação.

EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO FEMININA DE *STARTUPS* EM UMA INCUBADORA DE EMPRESAS

ENTREVISTA COM O ANALISTA DE INOVAÇÃO

Dados do Entrevistado

Nome Completo: _____

Idade: _____

Formação Acadêmica: _____

Profissão: _____

1. Como nasceu a ideia de criação de uma incubadora de empresas no interior do estado de Pernambuco?
2. Qual o principal objetivo da incubadora de empresas?
3. Quais os ramos mais comuns de projetos de incubação que são submetidos para aceitação?
4. Como ocorre a seleção de *startups* para incubação?
5. Quais os benefícios oferecidos pela incubadora as *startups* incubadas?
6. Você acredita que há alguma diferença relevante se a gestão da *startup* é feminina ou masculina?
7. Como você caracteriza a gestão de *startups* feminina?
8. Como é avaliado o nível de maturação da empresa para deixar de ser *startup*?
9. Um breve histórico sobre o Incubadora de Empresa.